

BUZÁDY Zoltán

AZ ÓVATOS TÁRSAK, A ZÁRTKÖRŰ TÁRSASÁG ÉS AZ ÁLOMLOVAGRA VÁRÓK

A HAZAI STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK EMPIRIKUS CSOPORTOSÍTÁSA

A cikk a nemzetközi és a hazai szakirodalomra támaszkodva a stratégiai szövetségek lehetséges osztályozására született modelleket mutatja be. Egy empirikus kutatás eredményeit vizsgálva a hazai stratégiai szövetségek típusait is elemzi a szerző.

A stratégiai szövetségek lehetséges osztályozására született modellek általában egy kétdimenziós mátrix taxonómiát jelentenek, és gyakran esettanulmány gyűjteményekkel egészülnek ki: Faulkner, (1995) modellje például 70 szövetséget vizsgáló kérdőív alapján állt össze, míg Dussauge – Garrette (1995) 128 esetet vizsgáltak, Garcia – Canal (1996) pedig 663 szövetséget elemzett, Hergert – Morris (1987) 839 együttműködési megállapodással foglalkozott. A nagyszámú esetet tartalmazó vizsgálatok összekapcsolják az elsődleges pénzügyi adatbázisok információit a rövid- és a részletes kérdőívek válaszaival. Általános jelenség a másodlagos adatok hozzáadása a vállalati jelentésekből, az iparági publikációkból, csakúgy, mint a vállalatoknál készült interjúk anyagából. A másik nagy kutatási áramlat a részletes esettanulmányok gyűjtése. Ez különálló monográfiák és riportok klinikai tisztaságú megírását jelenti. A korlátozott számú mélyinterjú során a stratégiai szövetségekről nyert eredmények és megfigyelések beépülnek a vállalati stratégia egy szélesebb kontextusába. Példaként említhetők a Harvard Business School esetei (pl. a közismert NUMMI projekttel kapcsolatban), Bidault, Dussauge – Garette autógyártásról és ipari szektorokról született esetei (Dussauge – Garrette, 1993; Bidault – Cummings, 1994; Dussauge – Garrette, 1995; Bidault, 1996), csakúgy mint a fejlődő országok közös vállalatairól szóló esetleírások (Child – Markóczy, 1993). A következőkben bemutatunk néhány megközelítést, melyek segítenek tisztázni és strukturálni a szövetségek különböző lehetséges típusait.

A szövetségek típusai

A szövetségek megkülönböztetésének legalapvetőbb és leggyakrabban használt eszköze a tulajdonhoz kapcsolódik, a tőkét használják az ún. tőkealapú szövetségek közötti különbségtételre. A definíció szerint vagy tőkeegyesítő közös vállalatról beszélünk – ami egy új és független közös tulajdonú egységet jelent –, vagy a partner vállalatban történő kisebbségi részesedés szerzéséről. Pisano (1989) és Hennart (1988) is különbséget tesz tőkeegyesítő közös vállalatok és nem tőkeegyesítő közös vállalatok között, ahol az első esetben a különböző támogatók eszközeiből új jogi entitás alakul, és lényegessé válnak a tulajdon és a profit kérdései; míg a második magában foglal mindenféle szerződési formát: licenct, elosztási megállapodást és vezetési szerződést.

Egy együttműködés során a tőkealapú kapcsolat választásának oka az, hogy a közös vállalat képes kikerülni a piacok inputokkal kapcsolatos gyenge hatékonyságát, ahol a piacok kudarca – azaz a tranzakciós költségek – nagyon sok tényezőtől függenek.

A szövetség *outputja* alapján Hennart a tőkealapú közös vállalatokat is két csoportra bontja. Ún. „méretalapú” közös vállalatokat („scale joint venture”) akkor hoznak létre, amikor „két vagy több vállalat egyszerre lép egy új piacon a termelés vagy az elosztás szomszédos szakaszaiba”. Ezeknek a „méretalapú” vállalkozásoknak a legfőbb jellemzője, hogy létük az anyavállalatok ugyanolyan irányú lépéseinek és inputjainak

a következménye. Ezek a lépések az előrefelé vagy hátrafelé irányuló integráció, a horizontális terjeszkedés vagy a diverzifikáció. „Méretalapú” vállalkozások akkor jelennek meg, amikor az anyavállalatok egy hiányzó piacot szeretnének internalizálni, de a méretgazdaságosságból vagy a termékváltozat-gazdaságosságból fakadó oszthatatlanság alacsony hatékonyságúvá teszi a szükséges eszközök birtoklását. A „kapcsolódó” közös vállalatoknál („link joint venture”) azonban „a partnerek pozíciója és inputjai nem szimmetrikusak.” Amíg az egyik fél számára a közös vállalat egy vertikális befektetést jelent, addig a másik félnél ugyanez akár diverzifikációnak is felfogható. A „kapcsolódó” közös vállalatok két vagy több eszköz szolgáltatási piacának egyszerre történő összeomlásakor jönnek létre, ha ezek az eszközök vállalatspecifikusak, vagy az őket birtokló vállalatok akvizíciója jelentős menedzsmentköltségekhez vezetne. Tehát a „méretalapú” szövetségek szignifikáns méretgazdaságossági megtakarításokat eredményeznek a közösen végzett tevékenységek területén (Porter – Fuller, 1986), ugyanakkor a „kapcsolódó” szövetségek más vállalatok komplementer eszközeit használják, aminek következtében a partnerek kölcsönösen egymásra utalttá válnak.

A szövetségek csoportosításának egy másik korai – *versenyszempontú* – kísérlete Michael Porter nevéhez fűződik. Ő a „koalíció” kifejezést használja annak megjelölésére, amit a legtöbb szakember stratégiai szövetségnek hív. Terminológiájában szerepelnek a vállalatok közötti hosszú távú szerződések, amelyek túllépnek a normál piaci tranzakciókon, de még nem érik el a vállalati összeolvadások fokát. A koalíció fogalmkörébe tartoznak a licencszerződések, a beszállítói megállapodások és a közös vállalatok. Ezek úgy teszik lehetővé a működés szélesítését, hogy közben ne terebélyesedjen a vállalat, ami vagy egy független vállalattal – értékteremtő tevékenységre – kötött szerződésen keresztül, vagy valamely tevékenység másik vállalattal történő közös végzése útján érhető el. „A koalíciós partnerek független vállalatok maradnak. Az egymáshoz viszonyított alkupozíciók döntően befolyásolják az előnyök elosztását és a koalíciónak a vállalat versenyelőnyeire gyakorolt hatását” (Porter, 1985).

A koalíciókat létrehozhatják bármely, az értéklánca-ba tartozó tevékenység vagy tevékenységcsoport végzésére. Az értéklánc különböző szakaszai alapján a következő alapvető szövetségtípusok különböztethetők meg: valamely technológia kifejlesztésére létrejött

koalíciók, a méretgazdaságosság és tudásmegosztás miatt működési és logisztikai területeken létrejött koalíciók, a nemzeti különbségek kezelésére létrejött marketing-, értékesítési és szolgáltatási koalíciók, és mivel a koalíciók több célból is létrejöhetnek, léteznek ún. több-tevékenységes koalíciók.

Ami ennél fontosabb, Porter értékteremtő tevékenységeitől függetlenül, Ghemavat, Hamel és Prahalad különbségét tesznek a *tevékenységek határait átlépő*, ún. X koalíciók, és a *tevékenységek határain belül maradó*, ún. Y koalíciók között (Ghemavat – Porter – Rawlinson, 1986). Az X koalíciókban a vállalatok fölosztják az iparágon belüli tevékenységeket egymás között (pl. termelésre és elosztásra), az Y koalíciókban pedig közösen végeznek egy-egy tevékenységet. Így a partnerek együttes pozíciójuk javítására törekednek, ahelyett, hogy önmaguk próbálnának teljesítményjavulást elérni. Következésképp növelhetik kibocsátásuk nagyságát. Az X koalíciók általában feltételezik, hogy a vállalatok aszimmetrikus pozíciókkal rendelkeznek, vagy azt, hogy az egyik fél erősebb a másiknál. Az Y koalíciókban a tagok jobban hasonlítanak egymásra mind piaci pozíciójukban, mind képességeikben.

Ahogy a fentiekből kitűnik, a korai írások nagyrészt az *együtműködések általános formáival* foglalkoztak. Maga a „szövetség” kifejezés is csak később alakult ki. A fent nevezett szerzők cikkei és könyvei nem elsősorban az együtműködésekről szóltak. Éppen csak fölvetették azokat a kérdéseket, amelyek ma a stratégiai szövetségek kutatásainak alapját jelentik. Egyik korábbi, együtműködésekkel foglalkozó szakírás sem nevezhető kimerítőnek, mivel a jelenségnek csak egy-egy oldalát vizsgálták.

A stratégiai szövetségek taxonómiája

Lorange és Roos egy kétlépcsős elméleti sémát javasol a stratégiai szövetségek osztályozására. A lehetséges motivációk feltárását jelentő első lépés után általános stratégiai szövetségtípusokat különböztetnek meg – „az erőforrások input-output perspektívája alapján.” (Lorange – Roos, 1992) A mögöttes motivációtól függetlenül, minden stratégiai szövetséget létrehozni szándékozó vállalatnak az a legalapvetőbb dilemmája, hogy mennyi erőforrást bocsásson a szövetség rendelkezésére, és mennyi erőforrást vonjon ki onnan. Az input oldal egyik végpontját az jelenti, amikor a vállalat csak szervezeti erőforrásokkal támogatja a szövetséget, úgy mint emberekkel, technoló-

giával, pénzzel vagy személyzettel. A másik végpontban hajlandó megfelelő mennyiségű stratégiai erőforrást is a szövetség rendelkezésére bocsátani ahhoz, hogy az képes legyen alkalmazkodni a környezetben bekövetkező számtalan változáshoz. Az önállóan alkalmazkodó szövetség több erőforrást igényel. A szövetség által létrehozott érték kivonását szintén egy kontinuum mentén értelmezhetjük. Lorange és Roos szerint az egyik végpontban a létrehozók minden output erőforrást kivonnak a szövetségből (profitot, személyzetet stb.), a másikban minden a szövetségben marad, és azon belül használják fel. (1. ábra)

1. ábra

Stratégiai szövetségek alaptípusai

(Lorange – Roos, 1992: 11. o.)

		Anyavállalat erőforrás inputja elegendő	
		rövid távú tevékenységhez	hosszú távú
Eredmények kivonása	Vissza az anyavállalathoz	Alkalmi együttműködés	Konzorcium
	Szövetségben maradnak	Közös projekt	Közös vállalat

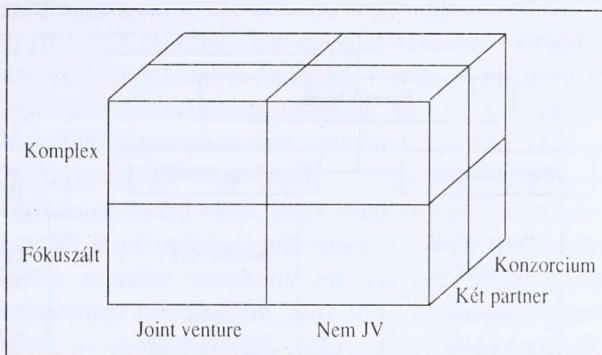
A szövetségeknek számos fontos jellemzőjük van. Ebből következik, hogy több pontatlanság és kétértelműség is fellép, ha a szövetségeket csak két dimenzió mentén osztályozzuk. Faulkner éppen ezért javasolja, hogy a szövetségeket két dichotóm dimenzió mentén csoportosítsuk. (Faulkner, 1995) Az első dimenziók aszerint tesznek különbséget az együttműködési megoldások között, hogy azok egy jól definiált probléma megoldására jönnek létre, vagy pedig ún. „komplex szövetségek”. Az utóbbi érintheti a szervezetek részeit, de akár egészeit is. A vállalatok felismerik, hogy együtt sokkal versenyképesebbek, mint önmagukban – de szeretnék megőrizni saját önállóságukat. A második dimenzió a különálló jogi egységet jelentő közös vállalatok és az ennél rugalmasabb, fokozódóan projektalapú együttműködések közé húz választóvonalat. A harmadik dimenzió a résztvevők száma alapján csoportosítja a szövetségeket bilaterális szövetségekre vagy konzorciumokra. (2. ábra)

Yoshino – Rangan (1995) szerint azok a vállalatközi konstrukciók, melyek nem teljesítik az alábbi három kritériumot, nem tekinthetők stratégiai szövetségeknek.

2. ábra

Stratégiai szövetségi opciók

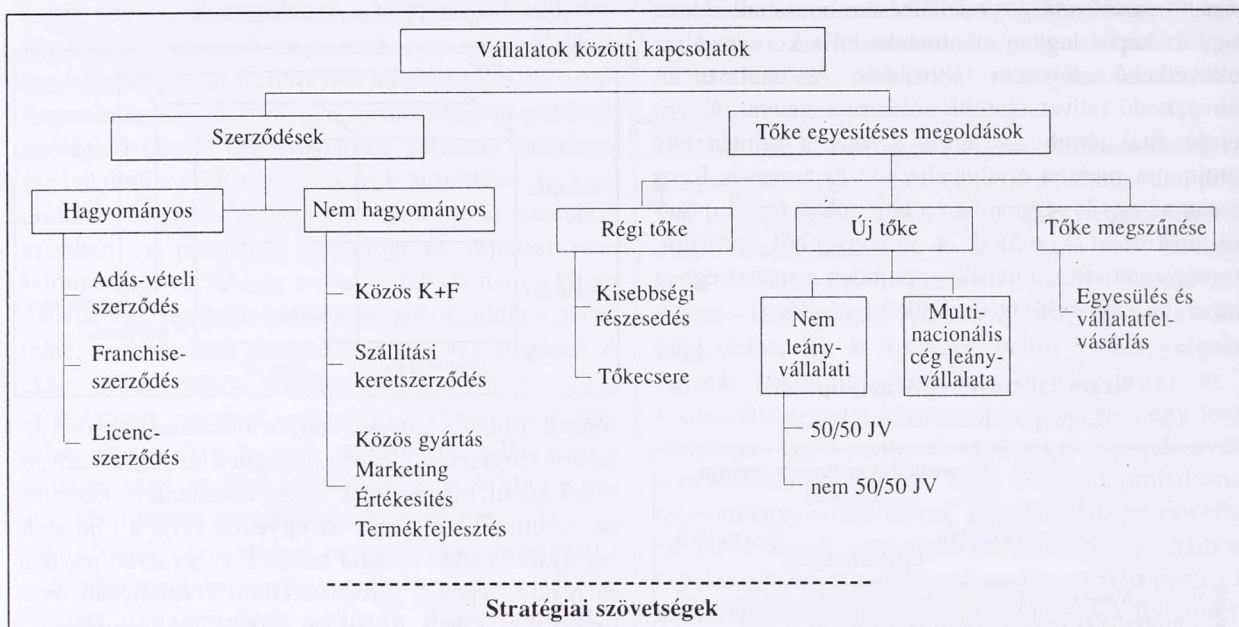
(Faulkner, 1995: 26. o.)



ésnek. Ebből adódóan kizárják a multinacionális vállalatok tengerentúli leányvállalatait a stratégiai szövetségek közül, még ha azok közös vállalatok is. Ezeknek az együttműködéseknek az egyetlen célja a földrajzilag új területekre történő belépés, és gyakran taktikai és reaktív lépések a fogadó állam kormányzati nyomásával szemben. A vállalat „közös” volta sokkal inkább kompromisszum semmint cél, a kontroll pedig a multinacionális vállalat kezében marad. Ugyanebbe a kategóriába esnek a licenc- és franchiseszerződések, mert nem jelentenek a partnerek között egy állandó transzfert. A 3. ábra azonban bemutatja a szerzők által stratégiai szövetségként definiált vállalatközi együttműködési formák és egységek lehetséges formáit.

A szövetségek valójában besorolhatók számos más, tisztán elkülönülő kategóriába. Az első szinten fontosnak tűnik megkülönböztetni a különböző ipárhoz tartozó – tehát egymással közvetlenül nem versenyző – vállalatok és az azonos ipárágban tevékenykedő – tehát egymással közvetlenül rivalizáló – cégek partnerségeit. Ez utóbbi több problémát is felvet mind a versenyszabályozás oldaláról, mind pedig a kapcsolat menedzselése felől. A második szinten, a nem versenyző vállalatok közötti partnerségen belül, egy hasznos szétválasztás tehető a nemzetközi terjeszkedés közös vállalatai, a vertikális partnerségek, illetve az ipárgákon átnyúló megállapodások között. Ami a rivális társaságok szövetségeit illeti, Dussauge – Garrette egy eredeti elemzési modellt javasolnak, amely a hasonló szövetségek széles halmazán végzett kiterjedt kutatómunka eredménye. Modelljük bemutatja, hogy a rivális vállalatokat egyesítő stratégiai szövetségek három fő kategóriába sorolhatók: versenyt megőrző szövetségek, additív szövetségek és komplementer együttműködések.

Vállalatok közötti kapcsolatok



Nem rivális vállalatok közötti partnerség

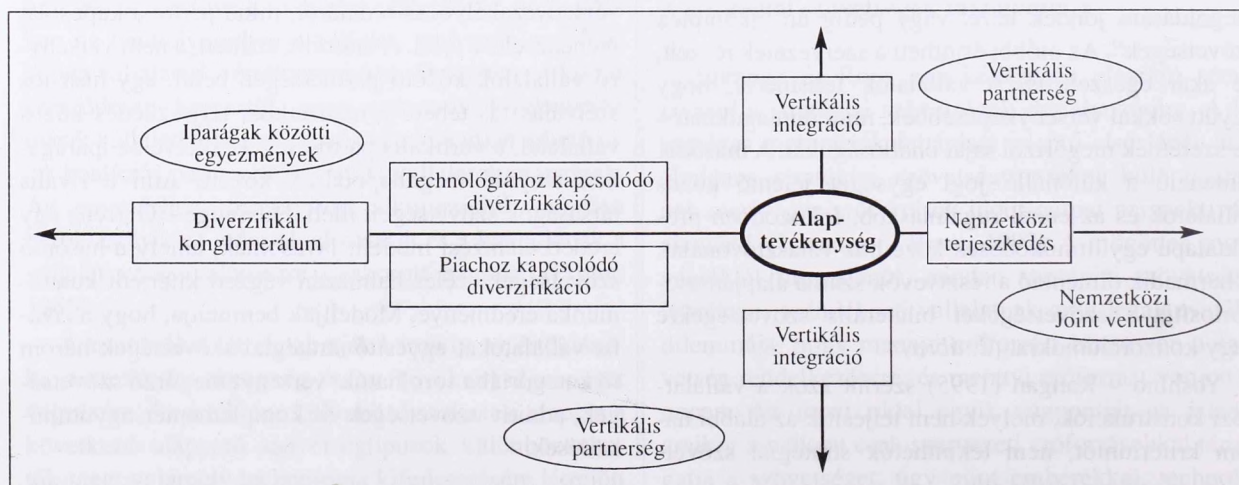
Ezeket a szövetségeket különböző iparágakban tevékenykedő vállalatok kötik egymással, abból a célból, hogy új területekre is kiterjessék tevékenységüket, ahol a partnerük értékes segítségükre lehet. Az ilyen típusú szövetségek alternatívát jelentenek olyan terjeszkedési módokhoz képest, mint a zöldmezős beruházások vagy az akvizíciók. Három fő formájuk: a nemzetközi expanzió, a vertikális integráció és a diverzifikáció. (4. ábra)

A nemzetközi terjeszkedés céljából létrehozott közös vállalatokat különböző országok vállalatai alakítják ki, ahol az egyik fél a kifejlesztett terméket, míg a másik a piachoz való hozzáférést (pl. jogi követelményeknek történő megfelelést, a helyi tapasztalatot) biztosítja. Azaz a szövetség új piacot nyit a külföldi partner számára, a hazai félnek pedig gazdagítja az értékesítési palettáját. Ezen túlmenően a külföldi vállalatnál helyettesíti a befogadó országban létrehozható leányvállalatot, vagy a termékek egyszerű

4. ábra

Együttműködés lehetséges irányzatai

(Dussauge – Garrette 1995; Tari – Buzády, 1998)



exportját, a helyi szereplőnél pedig kiváltja az importot és a saját fejlesztést. Habár a nemzetközi terjeszkedés céljából létrehozott közös vállalatok az együttműködések egy régebbi, tradicionális formáját képviselik, mégis a helyi partner szerepe jellemzően passzív, – és ebből adódóan a hozzájárulások nem reciprocitások alakulása miatt – kevésbé tekintik őket valódi stratégiai konstrukcióknak.

A vertikális partnerségek olyan vállalatokat kapcsolnak össze, melyek egy termelési lánc két egymást követő fázisában tevékenykednek, azaz beszállítói és vásárlói egymásnak. E partnerségek választási alternatívát kínálnak az eladók és vásárlók közötti egyszerű tranzakcióhoz és a teljes vertikális integrációhoz képest is. Gyakorlatilag egy részleges vertikális integrációt jelentenek, hiszen a vállalat már nem a piacra támaszkodik, de nem is valósít meg teljes integrációt – amivel saját beszállítói versenytársává válna. A vállalati stratégia klasszikus „gyártani vagy vásárolni” (make-or-buy) kérdésére új – köztes – megoldást kínálnak. A vertikális stratégiai szövetségeket leggyakrabban egymásnak nem versenytárs, szállító-vevő kapcsolatban levő vállalatok között alakítanak ki. Ez a típusú együttműködés a beszerzés hatékonyságának javítását, a beszállítóktól való függőség lazítását, a többletkapacitások lekötését és az „információs aszimmetria” megszüntetését célozza meg. Az elmúlt években a nyugati gazdaságokban jelentősen növekedett a vertikális szövetségek száma. Ez arra enged következtetni, hogy a múltra jellemző ellentétes eladói és vásárlói érdekeket felváltották olyan új nézőpontok, mint a kölcsönös kockázat, vagy a partnerek közötti profit megosztása (Jarillo, 1995).

A vertikális szövetség létrehozását a vevő kezdeményezheti. Klasszikus példája ennek az autógyártó és a beszállító vállalatok között kialakított együttműködés. E törekvések gyakran közös termékfejlesztési projektekbe vonják össze a partnereket. Bár többen pozitívan értékelik a vertikális szövetségek terjedését, vannak, akik óvnak minket a stratégiai partnerség irányába történő túlzott előrelépéstől. Valóban, még a japán vállalatok is különböző kapcsolatok sokaságát alkalmazzák a partnerségi formán kívül. Másik oldalról, a szállító is kezdeményezheti egy vertikális szövetség kialakítását: dönthet úgy, hogy megosztja értékesítési kontrollrendszerét egyik vevőjével. E rendszer segítségével a vevő naprakész információkkal rendelkezik a termelési és értékesítési szintekről. Végül a vevők és szállítók mellett külső, harmadik fél

is szorgalmazhatja vertikális szövetség kialakítását, pl. kormányok vagy kutatási intézmények. A magyarországi vállalatok versenyképességéről szóló kérdőív előzetes elemzése azt mutatta, hogy a hazai vállalatok egymás közötti kapcsolatainak alakításánál a vertikális szövetségek jelentik a domináns formát. A megfigyelt szövetségek majdnem 60%-át egymással vevő-beszállító viszonyban levő vállalatok kötötték (Tari – Buzády, 1998). Egy másik – legalább ennyire – figyelemre méltó elem, hogy ezen szövetségek mintegy 2/3-át a felmérés elmúlt három éve alatt alakították ki. A legtöbb vertikális szövetséget bizonytalan időtartamra hozták létre, ami arra utal, hogy a partnerek az együttműködés időhorizontjától függetlenül fenn akarják tartani maguknak a kilépés lehetőségét.

A vertikális stratégiai szövetségeket nemcsak a stratégiai menedzsment kutatói tanulmányozzák, hanem az olyan kapcsolódó diszciplínák művelői is nagy figyelmet fordítanak az ilyen megoldásokra, mint a termelésmenedzsmenttel, információtechnológiával vagy a marketingmenedzsmenttel foglalkozók. Ennek köszönhetően a vertikális szövetségek szakirodalmi rendkívül gazdag. A vertikális szövetség mégsem lesz jelen tanulmány központi témája, mert jóllehet stratégiai jelentőségű, de amire most igazán koncentrálnunk, az a versenyző vállalatok közötti stratégiai szövetségek kérdésköre. Következésképp a direkt versenytársak közötti horizontális, és az indirekt versenytársak közötti diagonális szövetségeket elemezzük részletesen.

Az iparágak közötti megállapodások olyan együttműködések, ahol teljesen különböző iparágakba tartozó vállalatok diverzifikálni igyekeznek tevékenységüket a komplementer képességeik áttételén keresztül. Akkor is létrejönnek ilyen szövetségek, amikor két iparág fejlődése technológiai vagy kereskedelmi konvergenciához vezet, és ezzel alternatívát kínál a belső fejlesztéshez vagy diverzifikációhoz.

Szövetségek egymással versengő vállalatok között

Vizsgáljuk most meg a rivális vállalatok közötti partnerségeket! Már létezésük is egy paradoxon: a versenytársaktól azt várjuk, hogy rivalizáljanak egymással, nem pedig azt, hogy egyesítsék erőiket. A szövetségesek közötti kapcsolatot két teljesen eltérő módon is értelmezték:

- Az egyik magyarázat szerint minden versenytársak között kötött szövetséget összejátszásként kell értékelnünk. A feltételezések szerint ezek az együtt-

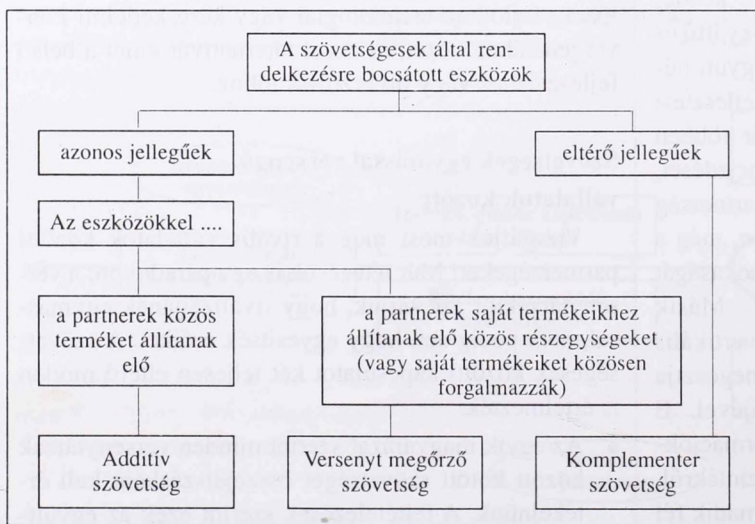
működések kiiktatják a versenyt a szövetségesek között, abból a célból, hogy erősítsék a vállalatok együttes pozícióit a környezettel – más versenytársakkal, a beszállítókkal, a vevőkkel stb. – szemben. (Arndt, 1979)

- A másik magyarázat azt mondja, hogy a szövetségek nem vezetnek a partnerek közötti verseny megszűnéséhez, hanem annak csak a formáját változtatják meg. Ebben a felfogásban a szövetségek nem egy zéróösszegű játékot jelentenek, ahol az egyik félnek veszítenie kell, ha a másik nyer. (Hamel, Doz – Prahalad, 1989) A szövetségek kimenetelét tehát általában kiegyensúlyozatlannak tartják.

Tévedünk, ha a fenti meghatározások bármelyikét is végső igazságnak tekintjük. Garrette és Dussauge rámutatnak arra, hogy a versenytársak között kötött szövetségek három nagy csoportba sorolhatók be, és attól függően, hogy melyik típusba tartoznak, inkább jellemző rájuk az együttműködés vagy a verseny. A francia szerzők (Dussauge – Garrette, 1990; Dussauge – Garrette – Tenenhaus, 1992) által kidolgozott osztályozás szigorú és átfogó. Analitikus modelljük alapja és validálója egy 128 stratégiai szövetségre kiterjedő részletes klaszter- és faktor analízis. Csoportosításuk két kritériumot követ: egyfelől a szövetséghez való hozzájárulást, másfelől a szövetség „outputját”.

A versenytársak közötti stratégiai szövetség konfigurációját a következő 5. ábra mutatja be.

Horizontális stratégiai szövetségek tipológiája
(Dussauge – Garrette, 1999)



Komplementer szövetségek: A megkülönböztetés elsődleges szempontjának a szövetségesek partneriséghez való hozzájárulásának természetét tekinti: különböző vagy hasonló természetű hozzájárulásokról van-e szó? A komplementer szövetségeket gyakran arra használják, hogy piacra vigyenek egy terméket a másik fél elosztási hálózatán keresztül. A szövetségesek közötti tranzakciók központi jelentőségűek. A komplementer erőforrások és szakismeret alapján a termék vándorol a partnerek között a termelés, a gyártás, a marketing és az eladás utáni szolgáltatások különböző stációiban.

Versenyt megőrző szövetségek: Dussauge és Garrette egy másik kritérium szerint is különbséget tesznek a szövetségek között: az output természete szerint. A szövetség megmaradhat egy verseny előtti stádiumban, amikor csak egy-egy termelési folyamat közös. Tehát a végső termékek tartalmaznak közösen gyártott komponenseket, de ezek csak a partnerek számára specifikusak és a piacon nem teszik nyilvánvalóvá a szövetség meglétét, hiszen a végső termékek egymásnak versenytársai. Az erők ilyen természetű összevonása akkor következik be, ha a felek méretgazdaságossági előnyöket szeretnének realizálni a termelés adott stádiumában, vagy külön-külön nem gyártanak annyi egységet, amennyi a minimálisan szükséges üzemméret eléréséhez elegendő lenne.

Additív szövetségek: A szövetség átfoghatja a termelési folyamatok egészét, melynek eredménye lehet egy közös termék, amit a szövetségesek együtt visznek piacra. Ilyen esetekben a fogyasztók nagyon könnyen felfedezik az azonosságokat. A szövetségek e formái határozottan a vállalatfelvásárlások és összeolvadások alternatíváit jelentik.

A szövetségek teljesítménye és kimenete

A stratégiai szövetségek osztályozásának egy újabb lehetséges módja a szervezeti együttműködések kimeneteinek vizsgálata. Csoportok és szövetségek különböztethetők meg a megfigyelhető vagy várható előnyös és hátrányos következmények alapján.

A szövetségek teljesítménye és kimenetei kevesebb figyelmet kaptak más kérdésekhez képest, részben azon jelentős kutatási akadályok miatt, amit a teljesítmény mé-

résének problémája és a részletes elemzéshez szükséges gazdag adattár kialakításának komoly nehézségei okoznak. Ebből adódóan a szövetségek kutatásában ez az egyik legkevésbé feltárt területek közé tartozik. Számos tanulmány a szövetségek kudarcának drámai nagyságáról számol be, és több olyan próbálkozás is volt, mely a sikeres szövetségek „varázsformulájának” megkeresésére tett kísérletet.

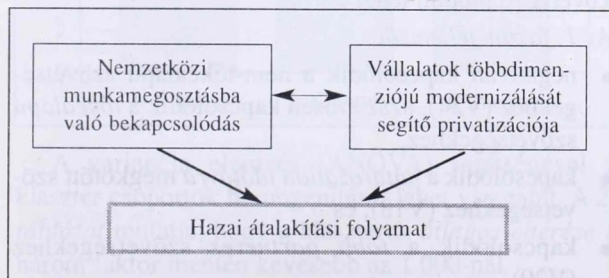
Oliver és Ebers (1998) szervezetközi kapcsolatokat feldolgozó publikációkat elemeztek, és azt találták, hogy nincsen konszenzus a kimenetek fontossági sorrendjéről. Mivel az egyes kutatások csak néhány, és egymástól különböző kimenetre koncentráltak, ezért nehéz összehasonlítani őket a kimenet szempontjából, továbbá a szervezetközi hálózatépítés és szövetségkötés következményeiről is csak kevés új információt adnak.

A szövetségek teljesítményének pénzügyi és objektív mutatókkal történő mérése körüli nehézségeknek köszönhetően számos kutató *perceptuális és szubjektív* mértékek felé fordult. (Killing, 1983; Inkpen – Birkenshaw, 1994; Lyles – Baird, 1994; Dussauge – Garrette, 1995) Ezek alkalmasak felmérni azt, hogy a szövetség milyen mértékben érte el az *általános* céljait, azonban nem alkalmasak a különböző együttműködési formákat módszeres megkülönböztetésére.

A hazai stratégiai szövetségek kialakulásának elméleti kerete

Melyek voltak a nyolcvanas és kilencvenes évek elején végbement vállalati szervezeti és vállalatközi kapcsolatok átszerveződésének befolyásoló tényezői? A decentralizáció és piacosodás lettek a vállalati átszervezések és módosítások fő irányai, és a szervezeti változtatások feltételrendszere tulajdonképpen az egész társadalmi-gazdasági mechanizmus a szervezeti változtatások feltételrendszerévé vált.

Vállalati átalakulás tényezői (Szanyi, 1994 alapján)



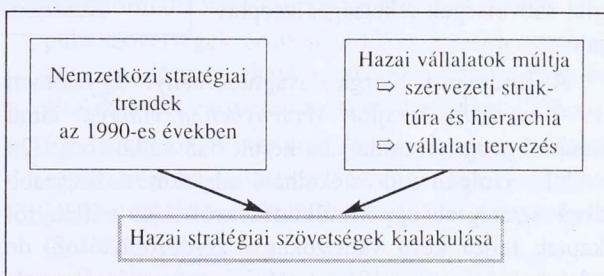
6. ábra

A rendszerváltás utáni átalakítás folyamatának két egymással is összefüggő fontos eleme a nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódás új irányainak (pl. együttműködések és egyéb stratégiai szövetségek létrehozása) kiépítése és a magyar vállalatok többdimenziójú modernizálását segítő privatizációja. (6. ábra)

A hazai stratégiai szövetségek kialakulásának két fő irányzata van. Az újszerű együttműködés elterjedése hazánkban egyrészt kapcsolatba hozható a globális vállalati környezet átalakulásával és így követik a nemzetközi vállalati stratégia fejlődését. Másrészt azonban fontos szem előtt tartani a hazai vállalatok múltját. A túlzott centralizáció, a stratégiai döntések befolyásolása és a vállalatközi kapcsolatok akadályozása *ellenreakciójaként* a vállalatok új megoldásokat (mint például a tevékenységek kihelyezése, a közös vállalatok és stratégiai szövetségek létrehozása) találtak versenyképességük növelésére. (7. ábra)

7. ábra

A hazai stratégiai szövetségek kialakulásának kontextusa (Buzády, 2000)



Csupán a 1990-es évek közepére alakultak ki működő és a *piacra épülő* vállalatközi kapcsolatrendszerek és együttműködési formák, mint pl. a vállalatközi informatikai hálózatok, közös projektek és stratégiai szövetségek.

Az 1990-es években átalakuló Magyarország vállalatok közti – vertikális, horizontális és diagonális – kapcsolatainak vizsgálati lényegileg öt fő kutatási területbe sorolhatóak: a tulajdonon alapuló megközelítés, a beszállítói kapcsolatok multinacionális vállalatokkal, vállalatközi hálózatok, helyi partnerrel létrehozott nemzetközi joint-venture, valamint a stratégiai szövetségek.

Az elmúlt években egyre több hazai publikációból is értesülhettünk, hogy egyre több Magyarországon működő vállalat életében is kiemelkedő szerepet töltenek be a stratégiai együttműködések. Ezzel párhuzamosan azért elmondható, hogy a fent ismertetett számos külföldi tipologizálás közül semelyik sem tükrözi hűen a

hazai szövetségek valóságát. Ebből a következőkben egy új, szintén empirikus kutatásokon alapuló modellt mutatunk be a hazai szövetségekről.

Kutatási módszertan

A magyarországi stratégiai szövetségekről szóló korábbi tanulmányokkal ellentétben, melyek leíró statisztikát és kereszt táblákat alkalmaztak (Szanyi, 1997; Tari – Buzády, 1998; Buzády – Tari, 1999), célunk, hogy a feltérképezzük a magyarországi stratégiai szövetségek természetét.

Ehhez többváltozós statisztikai módszereket alkalmaztunk. Az első lépésben új dimenziókat tárunk fel, melyek segítik az adatminta egyszerűbb leírását, a második lépésben azonosítjuk a magyarországi stratégiai szövetségek lehetséges csoportjait.

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen 1996 tavaszán lezajlott *Versenyben a világgal* című kutatási program mintájába került 665 vállalatból, 325 vállalat szolgáltatott értékelhető adatokat. A hosszabb távú stratégiai együttműködésekről 102 vállalattól kaptak teljes körű válaszokat a kérdezőbiztosok, de adatokat összesen 196 stratégiai szövetségről szolgáltatottak: 33 vállalat egy szövetséget, 69 vállalat két vagy három szövetséget – összesen 163 megállapodást – kötött. (Buzády – Tari, 2002)

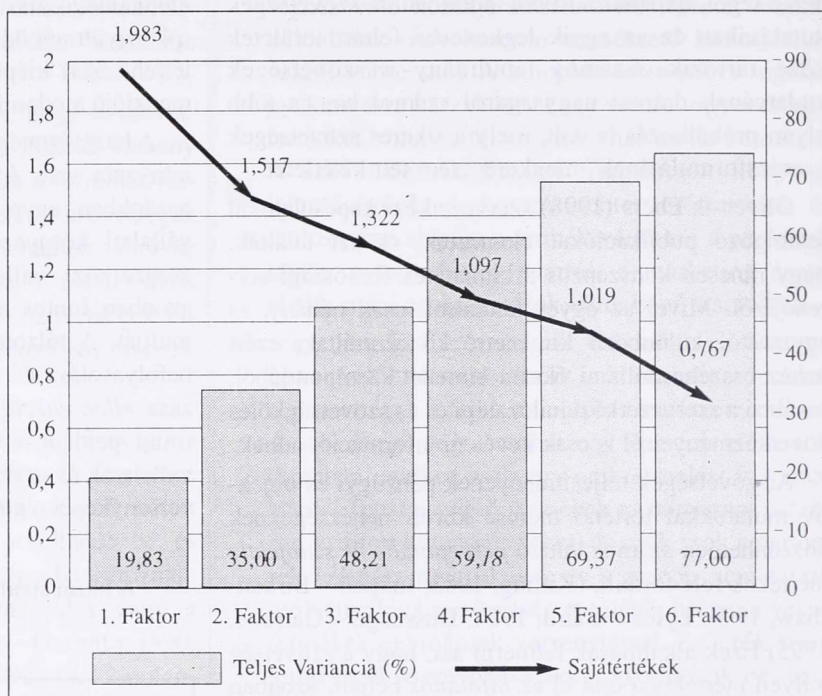
Faktorelemzés és klaszterelemzés eredményei

A főkomponens elemzési módszerben kialakult új faktorok segítségével a megfigyelt változókat csökkentett dimenzió mentén lehet visszaadni. Bár 5 faktor sajátértéke haladja meg az 1.0-át, az 8. ábrán látható a görbe ellaposodása, és ezért a további elemzéseket 4 faktorial végezzük.

A négy faktor összességében a teljes variancia majdnem 60%-át¹ magyarázza meg és ezért alkalmas a további statisztikai műveletek elvégzéséhez. (1. táblázat)

¹ Antal – Kovács tanulmányukban a hazai vállalatok stratégia tartalmát vizsgálták. Elemzésüket ugyanazon a kérdőíven végezték, mint a jelen disszertációban cikkben használatos. Faktor elemzésükben kilenc faktort használtak, hogy a teljes variancia 62.9%-át magyarázzák. (Antal-Mokos – Kovács, 1998)

Sajátértékek görbéje



1. táblázat

Rotált komponens mátrix

	Komponens				
	1	2	3	4	5
V16	.107	5.1E-02	.640	-.422	-.399
V18A	.659	.246	-3.63E-02	-.417	.186
V20A	.571	-.471	-.149	4.933E-03	-.231
V21A	9.946E-02	.739	.146	.136	-.184
V22TYPE	-.354	.194	.468	.419	.339
V23CLASF	.119	5.4E-02	-.840	-.113	-8.14E-02
V24	-.750	9.2E-02	4.070E-02	-.265	-5.26E-02
V25A	-.153	.748	-.171	-.131	5.733E-02
V26A	7.554E-02	-7.E-02	1.047E-02	-6.70E-03	.897
V27A	.115	1.1E-02		.834	-3.04E-03

Főkomponens elemzés, Varimax, 12 literáció után

A rotált komponens mátrix alapján a faktorokat a következő módon lehet leírni:

Az 1. faktor jellemzői:

- negatívan kapcsolódik a nem-tőkealapú szövetségekhez (V24), azaz erősen kapcsolódik a *tőkealapú* szövetségekhez,
- kapcsolódik a *határozatlan időtávra* megkötött szövetségekhez (V18), és
- kapcsolódik a *több partneres* szövetségekhez (V20).

A 2. faktor jellemzői:

- kapcsolódik az alárendelt stratégiai induló pozícióból megkötött szövetségekhez (V25),
- kapcsolódik a belföldi és külföldi szövetségi partner együttes jelenlétéhez (V21).

A 3. faktor jellemzői:

- negatívan kapcsolódik a kettőnél több vállalati funkciót érintő szövetségekhez (V23), azaz egy funkció-s szövetség,
- kapcsolódik azokhoz az esetekhez, ahol a vállalat egyszerre több szövetségben vesz részt (V16), gyengén kapcsolódik a vevő/szállító szövetségekhez (V22 szövetség típusa).

A 4. faktor csupán egy változóhoz (V27 Stratégiai hatás a vállalat helyzetére) kapcsolódik erősebben (faktorsúly .83).

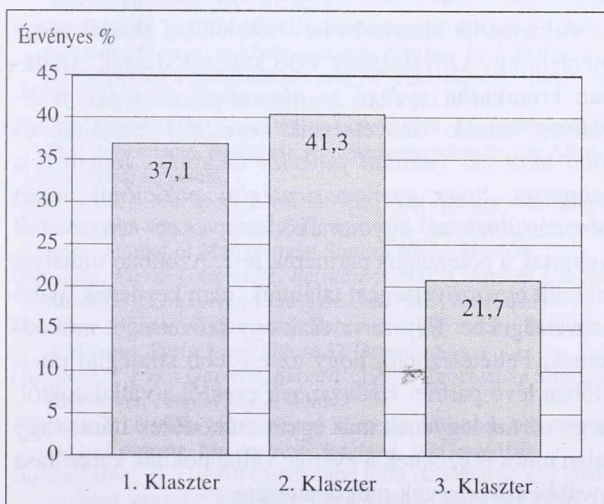
Az 5. faktor csupán egy változóhoz (V26 Rendelkezésre bocsátott eszközök jellege) kapcsolódik erősebben (faktorsúly .90).

Mivel se a 4. se az 5. faktor nem tartalmaz több információt, mint a megadott változó, nem tekinthetők összetett faktoroknak és ezért nem elemezendők.

A klaszterelemzés három klasztercsoportot produkált. (9. ábra)

9. ábra

Klasztercsoportok mérete



A variancia elemzés (ANOVA) segítségével a klaszter csoportok homogenitását lehet vizsgálni. A 2. táblázat mutatja, hogy a klaszterek átlagos eltérése a három faktor mentén kevesebb az 1.000-nál.

2. táblázat

Klaszterek homogenitása és klaszter átlagok

	N	Átlag	Átlag eltérés	Átlag hiba	
Factor1	1	53	-.594464	.8680452	.1192352
X	2	59	.6618137	.8664656	.1128042
Klaszterek	3	31	-.243240	.6549338	.1176296
Total	143		1.7E-16	1.0000000	8.4E-02
Factor2	1	53	-.2194276	.9872561	.1356101
X	2	59	-.648175	.6551287	8.5E-02
Klaszterek	3	31	.8584726	.7357056	.1321366
Total	143		3.2E-16	1.0000000	8.4E-02
Factor3	1	53	.5055437	.4838720	6.6E-02
X	2	59	-.134329	1.0547314	.1373143
Klaszterek	3	31	-.608658	1.1432130	.2053271
Total	143		-3.2E-16	1.0000000	8.4E-02
Factor4	1	53	.5212186	.4640726	6.4E-02
X	2	59	-.249758	.8792002	.1144621
Klaszterek	3	31	-.415770	1.4437208	.2592999
Total	143		2.0E-13	1.0000000	8.4E-02

Az ANOVA táblázatban felsorolt átlagok a három klaszter értelmezéséhez használhatók:

Az 1. klaszterben található:

- Az informális vagy csupán szerződéses formán alapuló szövetségek (azaz nem tőkealapúak), amelyeket egy előre meghatározott időre hoztak létre és általában két partnerek (1. Faktor átlag: -.59).
- Egy funkcionális területet takarnak, de a vállalat egyszerre több szövetséget kötött. Ezek tendenciájukban inkább vevő/szállító vertikális szövetségek (3. Faktor átlag: .51).

A 2. klaszterben található:

- Tőkealapú szövetségek, előre nem meghatározott időtávra és több partnerrel kötött szövetségek (1. Faktor átlag: .66).
- Domináns stratégiai helyzetben lévő vállalatok által és többnyire vagy külföldi, vagy belföldi partnerekkel létrehozott szövetségek (2. Faktor átlag: -.65).

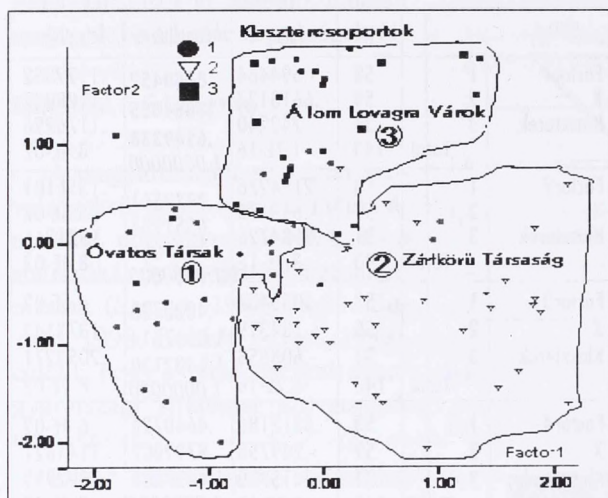
A 3. klaszterben található:

- Alárendelt stratégiai helyzetben lévő vállalatok által és egyszerre külföldi és belföldi partnerekkel létrehozott szövetségek (2. Faktor átlag: .86).
- Tendenciájukban, a vállalati funkciókban nem összpontosított szövetségek. A vállalat nem vesz egyszerre részt több különböző szövetségben (3. Faktor átlag: -.61).

A 10. ábra a három klasztercsoportot mutatja be a faktorokra kivetítve.

10. ábra

Klasztercsoportok az 1. és 2. faktorra vetítve



A képeken látható eredmény alátámasztja és bizonyítja a három, egymástól eltérő stratégiai szövetségi csoportokat, amelyeket a faktork mentén külön-külön is célszerű értelmezni.

Stratégiai szövetségi csoportok újabb értelmezésben

A faktorelemzés eredménye három alapvető faktor kimutatása volt, melyek segítségével a mintában szereplő stratégiai szövetségeket a sok eredeti változónál jóval kevesebb dimenzió mentén is jól visszaadhatók (variancia 48%-a magyarázva!). Továbbá kimutattuk, hogy a hazai stratégiai szövetségeket három jól elkülönülő klaszterbe sorolhatjuk be, ezeket most értelmezzük:

Az „Óvatos Társak” (az 1. klasztercsoport)

Jellemző erre a csoportra, hogy elsősorban a *külső piaci erők* kényszerítik ki a vállalatközi integrációt. A vállalatok erősen igyekeznek stratégiai *függetlenségüket megőrizni*, és ezért csak olyan informális vagy egyszerű szerződésekre mennek bele, amelyeket a piaci helyzet változásai következtében könnyen módosíthatnak vagy elhagyhatnak.

Ezek a vállalatok általában *vevő/szállító kapcsolatokban* vannak már. Tevékenységük egyre szorosabb integrálódása miatt ezek a vállalatok *informális vagy egyszerű jogi formájú és előre meghatározott időre szóló* kooperációkat kötnek. Ezek a szövetségek két partneresek és csak egy vállalati *funkciót* érintenek.

Így a vállalatok bizonyos *rizikót* érzékelnek az egy partnerre való kiszolgáltatottságukkal. Ezért, ha lehet, *egyszerre több* szövetséget kötnek más vertikálisan kapcsolódó vállalatokkal.

Az első klaszterben csoportosuló szövetségek motója az lehetne hogy „*jobb előre félni, mint később megijedni*” vagy „*nem kell mindent egy lóra tenni*”.

A „Zártkörű Társaság” (a 2. klasztercsoport)

Jellemző erre a csoportra, hogy *maguk* a vállalatok *kezdeményezik a szorosabb vállalati integrációt* hosszú távú érdekeik céljából, és saját *maguk döntenek* egy másik potenciális partnertől való *elzárkózás mellett*.

A második klaszterben csoportosuló szövetségek meglehetősen zártak. A szövetségek *kimondottan formálisak és erősen strukturáltak*, jogi formájuk *tőkealapú, általában közös vállalatok*. A szövetségeket csak *kevés* partnerrel hozzák létre, és mivel közös vállalatokról van szó, *jogosan feltételezhető, hogy a tagokat érintő partnerszerkék* (régieket, valamint újakat beleértve) *gyakorlatilag kizárhatók*. A részt vevő vállalatok *domináns stratégiai helyzetben* vannak, tisztában vannak rövid és hosszú távú *üzleti érdekeikkel*. Megfontolják, hogy *hazai vagy külföldi tagokból álló szövetségbe* szeretnének-e társulni.

Olyanok mintha megfontolt *klubtagok* lennének egymást közt.

„Az álomlovagra várók” (a 3. klasztercsoport)

A harmadik klaszterbe tartozók létüket akarják megmenteni egy szövetséghez való kapcsolódással. Általában krónikusan *gyenge és alárendelt stratégiai pozícióban* vannak. Szövetségeik *kevésbé fókuszáltak és több mint két vállalati funkciót* takarnak. Jellemző a csoportra, hogy *gyenge stratégiai pozíciójuk* miatt *kényszerülnek az együttműködésre, azaz kényszerből* nyitottak a potenciális partnerek felé. Azonban mihelyst sikerült egy szövetségest találniuk, nem kezdenek újabb szövetségekbe. *Egyszerre csak egy szövetséget* működtetnek. Feltételezhető, hogy az erősebb stratégiai pozícióban lévő partner *kikényszeríti* ezektől a vállalatoktól, hogy *zártak* legyenek más együttműködések iránt, vagy talán nincs is ezeknek a gyenge vállalatoknak kapacitása további szövetségek működtetésére.

A 3. táblázat az ezzel kapcsolatos tendenciákat mutatja be. Az „Óvatos Társak” csoportjában (1. Klaszter) *mindegyik pozitív hatással* volt a vállalat stratégiai helyzetére. Az úgynevezett „Zártkörű Társaság” csoportjában a szövetségek *pozitív vagy semleges hatással*

Klasztercsoportok és a szövetség stratégiai hatása

3. táblázat
Vannak, akik a stratégiai szövetségek létrehozását csak egy új, de múló menedzsmentdivatnak tartják. Ezzel ellentétben kvantitatív kutatásunk kimutatta, hogy maguk a vállalatvezetők is pozitívan ítélik meg a szövetségek hatását. A hazai vállalati stratégiák lényeges eleme és fontos eszköze lett a stratégiai szövetség.

„Szövetség hatása a vállalati stratégiára?”	1. Klaszter („Az óvatos társak”)	2. Klaszter („Zártkörű Társaság”)	3. Klaszter („Az átomlovagra várók”)
Nincs változás		12%	29%
Kedvező változás	100%	86%	61%
Kedvezőtlen változás		2%	10%

voltak. A harmadik klasztercsoportot kitevő „Átomlovagra Várók” 29%-ban se javulás, sem rosszabbodás nem történt. De e vállalatok stratégiai helyzetére sokszor negatívan is hatott az együttműködés. Nem elég, hogy ezek a vállalatok eleve már alárendelt stratégiai helyzetből kiindulva kötöttek stratégiai szövetséget, de kevesebb, mint kétharmadnál hozott kedvező változást az együttműködés. Tíz közül egy vállalatnál a szövetség ráadásul kedvezőtlen hatással volt a vállalat stratégiai helyzetére!

A bevezető áttekintésben több lehetséges a stratégiai szövetségeket rendszerező modellt elemeztük. A jelen empirikus kutatás eredménye ismét egy újabb modell megalkotása, amely a hazai, és így az átmeneti korszak végére jellemző gazdasági környezetbe beágyazott vállalatok, stratégiai szövetségek három csoportját sorolja fel.

Felhasznált irodalom

Antal-Mokos Zoltán – Kovács Péter (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében - taxonomia. *Vezetéstudomány* 29(2): 23-34.

Arndt, J. (1979): Toward a Concept of Domesticated Markets: *Journal of Marketing* 43: 69-75:

Bidault, Francis (1996): Alliances can bring you hidden benefit, IMD, Lausanne:

Bidault, Francis – Cummings, T. (1994): Innovating through alliances: expectations and limitations: *R&D Management* 24(1): 33-45:

Buzády Zoltán (2000): Stratégiai szövetségek szervezetelméletei: *Vezetéstudomány* 31(7-8): 25-43.

Buzády Zoltán – Tari Ernő (2002): Stratégiai szövetségek a hazánkban működő nagy- és középvállalatok körében. In: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban.*, Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.), 137-157. o.

Buzády Zoltán (2000): Stratégiai szövetségek Magyarországon, PhD disszertáció. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.

Child, John – Markóczy Livia (1993): Host-country managerial behaviour and learning in Chinese and Hungarian joint ventures. *Journal of Management Studies* 30(4): 611-631.

Dussauge, Pierre – Garrette, Bernard (1993): *Chemical Labour. Stratégie d'Entreprise: Études de Cas.* Paris, InterEdition.

Dussauge, Pierre – Garrette, Bernard (1995): *Les Stratégies d'Alliance.* Paris, Les Éditions D' Organisation.

Dussauge, Pierre – Garrette, Bernard (1999): *Cooperative Strategy.* Chichester, John Wiley & Sons.

Faulkner, D. (1995): *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete.* Maidenhead, England, McGraw-Hill.

García-Canal, D. (1996): Contractual form in domestic and international strategic alliances. *Organization Studies* 17(No. 5): 773-794.

Ghemavat, J. M. – Porter, M. – Rawlinson, R.A. (1986): *Patterns of International Joint Ventures. Competition in Global Industries.* Porter, M.E. Boston, MA, Harvard Business School Press: 345-366.

Hennart, J. F. (1988): A transaction costs theory of equity joint ventures. *SMJ* 9(361-374).

Hergert, M. – Morris, D. (1987): „Trends in International Collaborative Agreements.” *CJWB* 22: 15-21.

Inkpen, Andrew – Birkenshaw, Julian (1994): International Joint-ventures and performance: an interorganisational perspective. *International Business Review* 3(3): 201-217.

Jarillo, Carlos (1995): *Strategic Networks: Creating the borderless organisation.* Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.

Killing, Peter J. (1983): *Strategies for Joint Venture Success.* New York, Croom Helm Praeger.

Lorange, P. – Roos, J. (1992): *Strategic Alliances: Formulation, Implementation, and Evolution.* Oxford, UK, Blackwell.

Lyles, Marjorie – Baird, Inga (1994): Performance of International Joint-Ventures in two Eastern European countries: the case of Hungary and Poland. *Management International Review* 34(4): 313-329.

Oliver, Amalya – Ebers, Mark (1998): *Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organisational Relationships.* *Organisation Studies* 19(4): 549-583.

Pisano, G. P. (1989): Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics and Organisation* 5(1): 109-126.

Porter, Michael (1985): *The Value Chain and Competitive Advantage (Ch.2).* *Competitive Advantage.* New York, The Free Press: 33-61.

Porter, Michael – Fuller, Mark (1986): *Coalitions and Global Strategy. Competition in global industries.* Porter, Michael. Cambridge, MA, Harvard University Press: 315-344.

Szanyi Miklós (1994): Magyar iparvállalatok alkalmazkodási törekvései az átalakulási válság során. *Vezetéstudomány* 41(11): 1036-1048.

Szanyi Miklós (1997): Stratégiai szövetségek, a vállalati kapcsolati háló átalakulása és a versenyképesség. In: „Versenyben a világgal” – kutatási program, BKAE Budapest

Tari Ernő – Buzády Zoltán (1998): Stratégiai szövetségek a piacgazdasági átmenet lezárulásának időpontjában. *Vezetéstudomány* 29(2): 35-47.

Yoshino, Michael – Rangan, Srinivasa (1995): *Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalisation.* Boston, MA, Harvard Business School Press.

DEMETER Krisztina - GELEI Andrea

ELEMZÉSI KERET AZ ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENTHEZ: DIMENZIÓK ÉS FEJLŐDÉSI SZAKASZOK

Az elmúlt évtizedben megnőtt a reálfolyamatok, a termelés és logisztika *stratégiai szerepe*, ami a menedzsment és az alkalmazott technológiák gyors fejlődéséhez vezetett. Ezzel párhuzamosan két fő alapelv is megerősödött. Az egyik alapelv a *folyamatokra* való koncentráció, ami a szervezet funkció alapú orientációját váltotta fel. A másik alapelv az értékteremtő folyamatok *koordinációjának* a kiterjesztése. A változások nem álltak meg a vállalati határokon belül, a vállalatközi kapcsolatok jellege is ezeknek az elveknek megfelelően változott. A szerzők feltevései szerint az ellátási lánc menedzsment fenti dimenziói alapján a vállalatok egyrészt három fejlődési szakaszon mennek keresztül: 1) tranzakció vezérelt vállalatok, 2) belsőleg integrált vállalatok, 3) külsőleg integrált vállalatok, másrészt ezek a szakaszok növekvő teljesítményszinttel párosulnak. Hipotéziseiket egy nemzetközi felmérés adatainak felhasználásával tesztelték. Az empirikus elemzés megerősítette mindkét hipotézisüket.

Az ellátási lánc menedzsment a reálfolyamatok menedzsmentje¹ területén napjainkban az egyik legtöbbet használt és elemzett koncepció. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje mellett számos más szakterület kutatóit is foglalkoztatja az ellátási lánc. A stratégia, marketing, szervezeti magatartás, sőt a menedzsment területek mellett a közgazdaságtan is vizsgálja ezt a viszonylag új keletű, és igen izgalmas kérdéskört. A kifejezés, illetve a mögötte húzódó koncepció ugyanakkor nemcsak a kutatókat, hanem az üzleti szférában dolgozó szakembereket is izgatja. Az érdeklődésnek és a vizsgálódásnak ez a sokoldalúsága egyrészt a terület gyors fejlődését hozza magával, másrészt azonban zavart is okoz, hiszen a különféle, gyakran más tőről fakadó megközelítések miatt egyazon fogalom alatt egészen különböző problémák kerülnek reflektorfénybe. Ezzel a sokszínűséggel is magyarázható, hogy mind a mai napig magának az ellátási lánc fogalmának sem alakult ki egyértelmű, széles körben elfogadott és használt meghatározása.

Cikkünkben – saját szakmai indíttatásunkat követve – az ellátási láncot, illetve az ellátási lánc menedzs-

mentjét a termelés és a logisztikai menedzsment, tehát a reálfolyamatok oldaláról vizsgáljuk. Célunk, hogy felvázoljuk a vállalatokon belüli, illetve az együttműködő vállalatok közötti reálfolyamatoknak az elmúlt 10–15 évben megfigyelhető fő fejlődési irányait, rávilágítsunk ezeknek a fejlődési irányvonalaknak a belső összefüggéseire, s bemutassuk, hogy ezek hogyan vezettek el a vállalati integrált logisztikai rendszer, majd az ellátási lánc koncepciójának és működési modelljeinek kialakulásához, illetve terjedéséhez.

Az egyes fejlődési irányvonalak felvázolásával párhuzamosan rajzolódik ki az elemzési keret, melynek segítségével véleményünk szerint jól meghatározhatóak az egyes vállalatok, vállalatcsoportok reálfolyamatainak működési jellemzői. Ez az általunk felvázolt elemzési keret a szakirodalomban eddig felhalmozott ismereteket gyűjti össze és szintetizálja. Célunk, hogy az elméleti keret felvázolásán túl empirikusan is alátámasszuk a bemutatott fejlődési szakaszok létét, illetve megvizsgáljuk az egyes szakaszok jellemzőit, és elemezzük egy adott fejlődési szinthez való tartozás működési és pénzügyi következményeit.

Az ellátási lánc menedzsmentdimenziói

Cikkünk első részében bemutatjuk, hogy az elmúlt mintegy másfél évtizedben a reálfolyamatok menedzsmentje milyen fontosabb fejlődési lépéseken ment keresztül, s hogyan vezetett el ez a fejlődés az ellátási lánc menedzsmentjének kialakulásához.

A reálfolyamatok stratégiai jelentőségének növekedése

Az ellátási lánc menedzsmentkoncepció kialakulása hosszú és folyamatos fejlődés eredménye, amely az anyagi folyamatok menedzsmentjében és magában a transzformációs folyamatban ment, illetve folyamatosan megy végbe. E területen megfigyelhető fejlődés alapvetően annak a felismerésnek a következménye, hogy a sokáig pusztán operatív, „kivitelezői” szerepre kárhözott reálfolyamatok megfelelő menedzsment szemlélet és eszköztár alkalmazása mellett a vállalati stratégia aktív támogatói lehetnek, és így a vállalat versenyelőny forrásainak biztosításában fontos szerepet játszhatnak.

A reálfolyamatok stratégiai jelentőségét először a szűkebben vett funkcionális területeken, így a termelésmenedzsment (Skinner, 1969; Wheelwright – Hayes, 1985; Hill, 1993), illetve a logisztikai menedzsment (Cooper et. al., 1992; Bowersox et. al., 1996; Stock – Lambert, 2001; Rudberg – Olhager, 2003) területén ismerték fel. Mindkét vállalati működési funkció vizsgálta, hogy miképpen tudja belső működési folyamatait, szervezeti felépítését és beágyazottságát oly módon alakítani, hogy azzal támogassa a vállalat stratégiai céljainak megvalósulását. Ez a törekvés az egyes területeken többnyire együtt járt az írott funkcionális stratégiák megjelenésével, illetve azzal, hogy a szóban forgó területek vezetői aktívabb szerepet kaptak az összvállalati stratégia kialakításában is.

Az egyes funkcionális részstratégiák erősödése a vállalati gyakorlatban számos, kézzel fogható eredménnyel járt. Ezek az eredmények természetesen vezettek el ahhoz, hogy a vállalatvezetők felismerjék, a reálfolyamatok tudatos, stratégiai szintű kezelése nem kell, hogy megálljon a vállalat határainál. Az együttműködő vállalatok között zajló reálfolyamatok stratégiai szintű kezelése szintén erősítheti a partnerek versenypozícióját. Az ellátási láncnak, illetve az ellátási lánc menedzsmentjének a megjelenése alapvetően ezzel a felismeréssel indokolható (Pagh – Cooper, 1998; Stock – Lambert, 2001; Mentzer et. al., 2001).

A hazai szakirodalom egyik legelfogadottabb meghatározása szerint az ellátási láncot úgy definiálhatjuk, mint „értékteremtő folyamatok együttműködő vállalatokon átívelő sorozatát, mely vevői igények kielégítésére alkalmas termékeket, illetve szolgáltatásokat hoz létre” (Chikán, 1997: 346). Az ellátási lánc menedzsmentje ugyanakkor e kapcsolatok tudatos kezelése, fejlesztése és irányítása annak érdekében, hogy az együttműködő tagok más vállalatokkal, illetve vállalatcsoportokkal szemben versenyelőnyre tegyenek szert (Bowersox et. al., 2002; Harland et. al., 2001; Mentzer et. al., 2001). Stratégiai orientáció hiányában tehát nem is beszélhetünk ellátási lánc menedzsmentről.

A vállalatokon belüli, illetve vállalatok közötti reálfolyamatok stratégiája meghatározza azokat az eszközöket, melyek segítségével az adott részfunkciók támogatják a vállalat kitűzött céljainak megvalósulását. Az alkalmazott konkrét technikák, programok igen sokfélék lehetnek. Egy új szervezeti forma, integrált tervezési és információs rendszer bevezetése, a szállító által menedzselt készletek (vendor managed inventories), a hatékony válasz (efficient customer response) koncepciója csak néhány példa az alkalmazott eljárásokra. A módszerek tehát igen sokszínűek, mindegyikben közös azonban az a felismerés, hogy a reálfolyamatok teljesítménye – értékeljük azt akár költség, akár más megkülönböztető kritérium alapján – alapvetően függ a velük szemben megjelenő bizonytalanságok mértékétől, illetve a bizonytalanságok kezelésének módjától (Stadler – Kilger, 2002).

Ez a bizonytalanság alapvetően két forrásból származhat: 1) az anyagi folyamatok saját, belső teljesítményjellemzőinek egyenetlenségéből, illetve 2) a reálfolyamatok által kielégítendő kereslet bizonytalanságából.

Folyamat szemlélet a reálfolyamatok menedzsmentjében

A reálfolyamatok teljesítményét befolyásoló bizonytalanság fontos forrását jelentik a vállalaton belüli, illetve a vállalatokat összekötő folyamatok. Az anyagi folyamatok szempontjából legfontosabb a fogyasztói igény kielégítéséhez szükséges átfutási idő hossza, illetve annak szórása. Az átfutási idők csökkentése, illetve megbízhatóságuk, előrejelezhetőségük javítása jelentős mértékben emeli a fogyasztó kiszolgálási színvonalát, de – ha pl. a biztonsági készletek mértékére gondolunk – az átfutási idő csökkentése hozzájárul az adott kiszolgálási színvonalhoz

tartozó költségek szintjének mérsékléséhez is. Az üzleti folyamatok teljesítményének (rövidebb átfutási idő) és megbízhatóságának (megbízhatóbb átfutási idő) javítása szisztematikusan megközelítést követel, ami leginkább arra koncentrál, hogy miként fejlesszük és kapcsoljuk össze az üzleti folyamatokat. A súrlódásmentesen kapcsolódó üzleti folyamatok javítják a tényleges kereslet, valamint a készletezett és a logisztikai csatornában áramló termékek közötti megfelelést, és ezzel szintén hozzájárulnak a reálfolyamatok belső gazdaságosságának javításához. Az átfutási idő menedzsmentje tehát egyszerre növeli az értékteremtő folyamatok pontosságát, megbízhatóságát, következképpen a hatékonyságot (effectiveness), illetve a gazdaságosságot (efficiency) (Christopher ed., 1992; Lambert – Cooper, 2000).

A fentiekben az átfutási idő hangsúlyozásával elsősorban a termelés- és logisztikai menedzsment működési aspektusára hívtuk fel a figyelmet. Természetesen a folyamatszeglét, az üzleti folyamatok rendszerszerű megközelítése jóval túlmutat ezen az operatív nézőpontra, magában foglalja a vállalat valamennyi tevékenységének fogyasztói értékteremtésre alkalmas folyamatba szervezését (Tenner – De Toro, 1998).

Koordináció a reálfolyamatok kezelésében

A keresleti oldalról származó bizonytalanság szoros kapcsolatban áll a hagyományos előrejelzéses üzleti gyakorlattal. E működési logika szerint a reálfolyamatok indítását döntő mértékben a keresleti előrejelzés befolyásolja. Ezeket az előrejelzéseket az ellátási lánc minden tagja elkészíti, méghozzá oly módon, hogy azt az egyes szereplők a láncban közvetlenül előttiük található fogyasztó korábbi rendelésállományának elemzésére, illetve a tőlük származó aktuális keresleti információkra alapozzák. Ez azt jelenti, hogy a reálfolyamatok irányítását egyrészt többnyire múltbeli adatok alapján végzik, másrészt – a láncban a végső fogyasztótól távolabb eső szereplő, pl. egy gyártó vállalat esetén – a múltbeli adatok nem a láncban zajló folyamatokat indukáló tényleges végső fogyasztó keresletére vonatkoznak (Gelei, 2003). A válasz alapú üzleti tevékenység (Bowersox et. al., 2002) az előrejelzésen alapuló üzleti gyakorlatnak az említett negatívumait kívánja megszüntetni, nagyrészt a végső fogyasztói keresletinformáció pontos és gyors továbbításával. Ez a működési logika nem valósítható

meg a reálfolyamatok vállalaton belüli, illetve azt kitégítva, a vállalatok közötti tervezés folyamatainak erőteljes koordinációja, az ezt kísérő információ-megosztás nélkül (Lambert – Cooper, 2000; Simatupang et. al., 2002).

Az ellátási lánc menedzsmentje során a tervezési és információs folyamatok fejlesztése szerves folytatása az integrált vállalatirányítási rendszerek kialakulásának. Az ellátási láncba csak azok a vállalatok tudnak sikeresen kapcsolódni, melyek saját belső tervezési és információs folyamataikat már rendbe tették (Narasimhan – Kim, 2001; Stagler – Kilger, 2002). Ezeknek a belső tervezési és információs folyamatoknak az összekapcsolásával (akár az EDI-t, akár más internetalapú technológiát alkalmazva), és továbbfejlesztésével képzelhető el, hogy a lánc valamennyi szereplője pontos és gyors információval rendelkezzen a kereslet tényleges alakulásáról, így csökkentve a keresleti információk bizonytalanságából fakadó költségeket, az egyes piacokon felhalmozódó felesleges készleteket, vagy éppen a készlethiányból fakadó bevételekiesést.

Az együttműködő vállalatok közötti kapcsolatok jellege

A reálfolyamatok tudatos fejlesztése először a vállalat határain belül indult meg. A vállalati menedzsmentek a belső fejlesztési források kihasználása után logikusan tekintenek ki a vállalati határokon túlra, s próbálják megtalálni az ellátási lánc koncepció keretein belül az anyagi folyamatok teljesítményének további javítási lehetőségeit. A keresett teljesítményjavítás eszközei hasonlóak a vállalaton belüli eszköztár elemeihez, mindenképpen tartalmazzák a hatékonyabb tervezést elősegítő koordinációt, illetve az együttműködés során összekapcsolódó folyamatok szisztematikusan összehangolását, fejlesztését. A vállalati határokon túlélő koordináció és folyamatfejlesztés természetesen számos sajátos menedzsmentkihívást hoz magával (Ballou et. al., 2000). Ilyen menedzsmentkihívás a közös teljesítménycélok kijelölése, illetve az ehhez kapcsolódó kölcsönös elkötelezettség megteremtése. Az elkötelezettség hosszú távon nem tartható fenn átfogó és hatékony teljesítménymérés, eredménymegosztás, illetve az ezek által folyamatosan erősített kölcsönös bizalom nélkül (Gelei, 2002).

Az eddigiekben említett valamennyi eszköz – a koordináció javításától a bizalom erősítéséig – jelentős

befektetéseket igényel. E befektetések lehetnek nem tárgyiasult befektetések – pl. az együttműködő partnerek alkalmazottai között a kapcsolat működtetésére, fejlesztésére szánt idő és az ennek során megszerzett tudás –, de ölthetnek tárgyiasult formát is (Dyer, 1996). Ez utóbbira jó példa lehet a tervezési, és ehhez kapcsolódó információs kapcsolatok, technológiák beszerzése és összekapcsolása. Az említett befektetések döntő többsége kapcsolat-specifikus (más néven tranzakció-specifikus) befektetés (Williamson, 1985), melynek értéktermelő képessége az adott partnerkapcsolatban a maximális, azon kívül azonban jelentősen csökken. A kapcsolat-specifikus befektetés megjelenése az adott partnerkapcsolatban ezért biztos jele annak, hogy az együttműködő felek hosszabb távon elkötelezték magukat az üzleti együttműködés mellett (Bensaou, 1999). Bensaou rámutatott arra, hogy ha egy vállalat partnerével kapcsolat-specifikus befektetést hajt végre, ennek kölcsönösen magas szintje szignifikánsan korrelál a stratégiai szövetségekre általában jellemző gyakorlattal.

Az ellátási lánc menedzsment fejlődési szakaszai

Az eddigiekben bemutattuk a reálfolyamatok fejlődésének legfontosabb jellemzőit. Négy ilyen jellemzőt, dimenziót emeltünk ki:

1. A reálfolyamatok növekvő stratégiai szerepe.
2. A folyamatszemplélet egyre szélesebb körű elfogadottsága és alkalmazása.
3. Az anyagi folyamatok növekvő koordinációjának növekvő szintje.
4. Szorosabb kapcsolatok kiépítése az együttműködő partnerek között.

Az említett dimenziókban a fejlődés folyamatosan, és többnyire kis lépésekben történik. Mégis, amikor az egyes dimenziókat, illetve a dimenziók által együttesen leírt fejlődési utat, a fejlődés hosszabb távon befutott ívét vizsgáljuk, azt tapasztaljuk, hogy abban néhány kitüntetett pontot találunk. Ezeket a kitüntetett pontokat, mérföldköveket két szempont alapján ragadjuk meg:

- (1) Az egyik szempont, hogy vajon a vállalatok felismerik-e a *reáltevékenységek stratégiai fontosságát* vagy nem?
- (2) A másik fontos szempont, hogy amennyiben a vállalatvezetők felismerték a terület stratégiai jelentő-

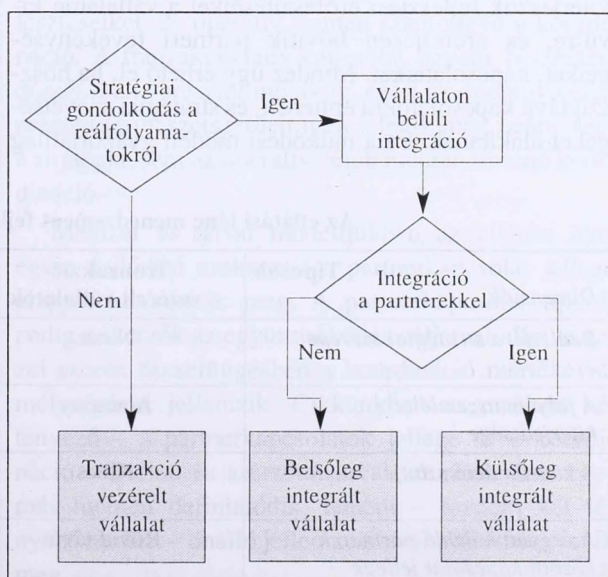
ségét, a *reálfolyamatok menedzsmentje csak befelé vagy a belső fejlődésre építve már kifelé is orientálódik?* Egy befelé orientálódó vállalat a stratégiai célok megvalósítása érdekében a vállalati határokon belüli folyamatok koordinációjára, fejlesztésére koncentrál. A kifelé (is) orientálódó vállalatok céljaik elérése érdekében már megpróbálják értékteremtő folyamataikat a vállalati határokon túlmutatóan is fejleszteni. Ennek elengedhetetlen feltétele a kulcsfontosságú együttműködési partnerekkel való kapcsolat erősítése.

E két döntési szempont alapján a fejlődés három szakaszát különböztetjük meg (1. ábra), amelyek eltérő fejlettségi szinteket képviselnek a reálfolyamatok menedzsmentjében.

1. A *tranzakció vezérelt vállalat* azt a kiindulópontot képviseli, ahonnan a fejlődés elindul: a vállalatvezetők nem ismerik fel a reálfolyamatok stratégiai jelentőségét, ezért nem is törekednek azok tudatos fejlesztésére.
2. A *belsőleg integrált vállalat* már felismerte a terület stratégiai fontosságát, a fejlesztések azonban még döntően vállalatközpontúak, a vállalaton belül mennek végbe.
3. A *külsőleg integrált vállalat* felismerte a reálfolyamatok stratégiai fontosságát és menedzsment erőfeszítéseit a vállalati határokon kívülre is kiterjeszti.

1. ábra

Az ellátási lánc fejlődését leíró három fejlődési szakasz kialakulása



A *tranzakció vezérelt vállalatok* nem ismerik fel az anyagi folyamatok stratégiai jelentőségét, következésképpen nem hangsúlyozzák azokat a fejlesztési szempontokat, amelyek e terület növekvő versenyképességéhez szükségesek lennének. Ezek a vállalatok nem ruháznak be anyagi folyamataik koordinálásába és integrálásába, figyelmüket a tevékenységek menedzsmentje köti le a vállalatszintű folyamatok helyett. Nem törekednek az együttműködő vállalatokkal szorosabb kapcsolat kiépítésére sem.

A *belsőleg integrált vállalatok* felismerik a reálszféra stratégiai jelentőségét, és a menedzsment erőfeszítései arra irányulnak, hogy e terület révén versenyelőnyre tegyenek szert. Ennek érdekében e vállalatok elkezdnek különböző koordinációs technikákat alkalmazni, többek között súlyos összegeket ruháznak be tervezési folyamataik és információtechnológiájuk fejlesztésébe. Folyamatközpontúság jellemzi őket. Fejlesztési törekvéseik nagy része saját tevékenységeik folyamatszempléletű fejlesztésére irányul. Bár elkezdik partnerekkel a hosszú távú kapcsolat kiépítését, ezt nem kíséri a kapcsolat-specifikus beruházások intenzív növekedése. Ez a működési modell nagy hasonlóságot mutat az irodalom által integrált logisztikai menedzsmentnek nevezett működési móddal (Ballou, 1987; Magee et. al., 1985).

A *belsőleg és külsőleg integrált működési modellek* közötti alapvető különbség a partneri kapcsolatok menedzselésében található. Mindkét modell hangsúlyozza az anyagi folyamatok stratégiai jelentőségét, és mindkettő a koordináció és az integráció fejlesztésére koncentrál. A *külsőleg integrált vállalatok* azonban kiterjesztik fejlesztési erőfeszítéseiket a vállalaton kívülre, és erőteljesen bővítik partneri tevékenységeiket, kapcsolataikat. Mindez úgy érhető el, ha hosszú távú kapcsolatokra építenek, és stratégiai szövetségeket alakítanak. Ez a működési modell gyakorlatilag

megfeleltethető a modern ellátási lánc koncepciójának (Mentzer et. al., 2000).

A leírásban szereplő jellemzőket foglalja össze az 1. táblázat.

Az előbbieken felvázolt fejlődési szakaszok jelentik további elemzésünk keretét. A következő részben az ellátási lánc menedzsmentjének fejlődését bemutató modellünket összehasonlítjuk a szakirodalomban megtalálható hasonló modellekkel. Ezt követően modellünk kapcsán két alapvető hipotézist vizsgálunk meg:

- 1) A modellben felvázolt fejlődési szakaszok léteznek. Ez azt jelenti, hogy a tranzakció vezérelt vállalatok a működés minden jellemzőjében, dimenziójában alacsonyabb szinten állnak, mint a másik két vizsgált fejlődési szint vállalatai. Ugyancsak szignifikáns a különbség az egyes dimenziók mentén a *belsőleg és külsőleg integrált vállalatok* között, természetesen az utóbbi javára.
- 2) A három működési modell nemcsak jellemzőiben mutat fejlődést, de a működési dimenziók magasabb fejlettségi szintje magasabb teljesítménnyel is párosul.

Az ellátási lánc menedzsment más fejlődési modelljei

Cikkünk egyik legfontosabb célja, hogy a reál-folyamatok fejlődésének az eddigiekben ismertett általános tendenciáit szintetizálva olyan modellt mutasson be, mely rámutat a vállalaton belüli anyagi folyamatok, illetve az ellátási lánc menedzsmentjének kitértetett fejlődési szakaszaira, illetve az egyes fejlődési szakaszok belső tartalmára.

Az ellátási lánc menedzsmentjének néhány kutatója hasonló céllal már kialakított, illetve ismertett tipológiákat.

1. táblázat

Az ellátási lánc menedzsment fejlődési szakaszainak elemzési kerete

Dimenziók	Típusok	Tranzakció-vezérelt vállalatok	Belsőleg integrált vállalatok	Külsőleg integrált vállalatok
<i>Reálszféra stratégiai szerepe</i>		Nincs	Vállalati szinten	Vállalati és vállalatközi szinten egyaránt
<i>A folyamatszemplélet kiterjedtsége</i>		Alacsony	Vállalati szinten	Vállalati és vállalatközi szinten egyaránt
<i>A koordináció szintje</i>		Nincs	Vállalati szinten	Vállalati és vállalatközi szinten egyaránt
<i>Az együttműködő partnerek közötti kapcsolat jellege</i>		Rövid távú	Hosszú távú	Stratégiai szövetségek

Ballou és társai (2000) koncepcionális kerete a koordináció mentén háromszakaszos modellt állít fel a következő fejlődési fázisokkal:

1. *Funkción belüli koordináció:* a vállalat szűkebben vett logisztikai funkcióján belül az egymástól sokszor szervezeten is elkülönülő tevékenységek – mint pl. szállítás, készletgazdálkodás, raktárgazdálkodás – összehangolása.
2. *Funkciók közötti tevékenységek koordinálása:* pl. pénzügy és logisztika, termelés és logisztika, marketing és logisztika között. A funkciók közötti koordinációra a vállalati működés hagyományos funkcionális felosztása, s ennek következtében a folyamatszempelés hiánya, illetve nehézkes érvényesülése miatt van szükség.
3. *A szervezetek közötti ellátási lánc tevékenységek koordinálása,* mely tevékenységek jogilag elkülönült vállalatok között zajlanak a termékáramlási csatornában: pl. a megrendelő központi vállalat és beszállítói között.

Ballou és társai (2000) tipológiája a jelen cikk modelljéhez két szempontból hasonlít. Az egyik fontos közös jellemző, hogy mindkét cikk a koordinációt a különböző fejlődési fokok fontos – bár cikkünkben nem kizárólagos – működési dimenziójaként értelmezi. A két modell közötti második hasonlóság abban rejlik, hogy a reálfolyamatok fejlődési szakaszait mindkét modell alapvetően annak mentén szakaszolja, hogy a reálfolyamatért felelős menedzsernek az összekapcsolódó értékláncok mekkora szakaszára terjed ki az ellenőrzése. A koordinációt végző menedzser hatáskörének konkrét szakaszolásában ugyanakkor különbséget találunk a két modell között. Míg Ballou és szerzőtársai a hatáskör kiterjedése alapján a funkción belüli, a funkciók közötti (de vállalaton belüli), illetve a vállalatok közötti koordinációt különböztetik meg, addig cikkünkben mi a hatáskör kiterjedésének csak két szintjét definiáljuk: a vállalati határokon belüli, illetve a vállalatok közötti együttműködés menedzselésének szintjeit. Modellünk esetében a fejlődés három fázisa az alapján különül el egymástól, hogy a vállalatvezetők felismerik-e a reálfolyamatok tudatos kezelésének jelentőségét, vagy sem, illetve, amennyiben felismerik azt, a tudatos menedzsmen a vállalat határain belül, vagy azokat át lépve valósul meg.

Ismerve a logisztikai folyamat szervezeti egységeken átnyúló jellegét, problémásnak látjuk a Ballou és szerzőtársai által használt – funkción belüli, illetve

funkciók közötti koordináció – különbségtételt, hiszen a koordinált (integrált) logisztikai menedzsmen definíciója szerint a logisztika eleve több funkcionális terület összekapcsolását, azok együttes kezelését jelenti.

(2) Mentzer és társai (2000) cikkükben a partnerkapcsolatok mentén írják le az ellátási lánc fejlődését. Véleményük szerint a vállalatközi kapcsolatok egy kontinuumon mozognak, melynek kitüntetett pontjai a stratégiai, az operatív és a tranzakcionális partnerkapcsolatok. A szerzők a partnerkapcsolatok típusai között alapvetően két szempont szerint tesznek különbséget:

1. A partnerek orientációja: stratégiai vagy működési célok elérése.
2. A partneri kapcsolatok mélységének foka a két független vállalat között. A modell ezt az együttműködő vállalatok között végbemenő koordináció tartalmával ragadja meg.

A stratégiai partnerkapcsolat hosszú távú stratégiai célkitűzések elérésére jön létre, ami drámaian javítja az együttműködő vállalatok versenypozícióját. Nagy mértékű javulás érhető el például új technológiák vagy termékek közös fejlesztésével. Ennél a típusnál az információk cseréje, illetve az ehhez kapcsolódó koordináció az egyes vállalatok számára stratégiaiul fontos információk körére is kiterjed. Operatív partnerség esetén az együttműködő felek egymás közeli társai, akik elsősorban rövid távon törekednek arra, hogy az együttműködésen keresztül az ellátási lánc működési teljesítménye javuljon. Ebben az esetben a partnerek nem osztják meg egymással stratégiai fejlesztéseiket, de operatív szinten számottevő a koordináció. A tranzakcionális kapcsolat egyedi beszerzési döntéseken keresztül működik, ezért az operatív célok mentén természetesen nem jelenik meg benne sem a stratégia, sem az operatív célok mentén történő koordináció.

Mentzer és társai modelljükben az ellátási lánc egyes fejlődési szakaszait a partnerkapcsolat jellege alapján határozzák meg. A partnerkapcsolat típusát pedig a szerzők az együttműködés céljaival, illetve ezzel szoros összefüggésben a koordináció mértékével, mélységével jellemzik. Cikkünkben az említett két tényező – a partnerkapcsolatok jellege és a koordináció – Ballou és szerzőtársaival szemben nem egymás mentén definiálódik, hanem – további két tényező mellett – önálló jellemzési szempontként jelenik meg.

Koncepcionálisan egyetértünk Mentzerrel és szerzőtársaival abban, hogy a koordináció mélysége az együttműködés során kicserélt információk mélységével megragadható. Praktikus okok, a használt nemzetközi kérdőívben szereplő kérdések jellege miatt azonban – mint azt később látni fogjuk – a koordináció mértékét mi elsősorban nem az áramló információk típusával, tartalmával, mint inkább a koordinációt támogató tervezési és információs infrastruktúra kiterjedtségével és használatának intenzitásával mérjük.

A másik közös tényező a partnerkapcsolatok jellege. Ezt a jellemzőt Mentzerrel és szerzőtársaival szemben nem a koordináció mértékével, mint inkább az együttműködő felek között végrehajtott kapcsolat-specifikus befektetések mértékével ragadjuk meg. Véleményünk szerint azonban a partnerkapcsolatok e kétféle értelmezése nem mond ellent egymásnak, az intenzívebb, mélyebb információcsere, erőteljesebb koordináció ugyanis többnyire együtt jár a kapcsolat-specifikus befektetésekkal.

A 2. táblázatban tömören összefoglaljuk a reálfolyamatok, illetve az ellátási lánc menedzsment fejlődésének szakaszait klasszifikáló három modellt.

2. táblázat

Az ellátási lánc fejlődési szakaszait bemutató elméletek összehasonlítása

Jelen cikk	Ballou et. al (2000)	Mentzer et. al (2000)	Jelen cikk
Tárgyalt dimenziók	Koordináció szintje	Koordináció szintje Kapcsolat jellege	Stratégiai orientáció Folyamat-szemlélet Koordináció szintje Kapcsolat jellege
Reálszféra tárgyalt terjedelme	Funkción belüli Funkciók közötti (= vállalaton belüli) Vállalatok közötti	Vállalatok közötti	Vállalaton belüli Vállalatok közötti

A felmérés

Elemzésünket a 2001-ben lezajlott IMSS-III (International Manufacturing Strategy Survey, 3. forduló) felmérés adatbázisa alapján készítettük. Az adatgyűjtést felkérés alapján egyéni kutatók végezték saját országukban. Bár volt az adatgyűjtésnek egy

ajánlott módszere (telefonos felkérés, kérdőív postázása, emlékeztető hívás), de a kutatók eltérhettek ettől. A felmérés alappopulációját a 381-385 ISIC kódú gépipari vállalatok (fém-tömegcikk előállítás, gépgyártás, elektronikus berendezések gyártása, közlekedési eszközök gyártása és műszergyártás) képezték. Az adatbázisban 382 olyan vállalat található, melyek létszáma meghaladja a száz főt, elemzésünket erre a vállalatcsoportra korlátoztuk, mivel a cikkünkben vizsgált kérdések – pl. koordináció – ezeknél a vállalatoknál jelent igazi menedzsmentkihívást.

Az elemzés lépései

1. Első célunk azoknak a változóknak a kiválasztása volt, amelyek használhatóak az elemzési keret teszteléséhez. Fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy a felmérés már lezajlott, mikor az elemzési keretet összeállítottuk. Ezért helyenként kompromisszumokat kellett kötnünk, ahol nem találtunk az igényeinknek megfelelő változót. A változók kiválasztása után a mintát leszűkítettük azokra a vállalatokra, amelyek az összes vizsgált változóra választ adtak. Így 146 vállalat maradt a mintában.
2. Második feladatunk a négy dimenziót (stratégia, koordináció, folyamatszemplélet, partneri kapcsolat) képviselő indexek összeállítása volt. Babbie (1989) alapján ezeknek az indexeknek olyan változókat kell tartalmazniuk, amelyek a dimenziót különböző szempontokból ragadják meg. Mivel e változók ugyanazt a jelenséget írják le, korrelálniuk kell, de nem túl erősen, hiszen akkor nem sok új információt adnak a korábbiakhoz. Az indexképzés során megbízhatóság-elemzést használtunk az indexben szereplő változók közötti konzisztencia biztosítására (Cronbach alfa). Az indexeket faktorelemzéssel alakítottuk ki. Minthogy az indexek az ellátási lánc menedzsment egyes dimenzióit ragadják meg, ezért itt is elvárt egy viszonylag erős, de nem tökéletes korreláció az egyes indexek között. Minden indexképzésbe bevont változó 1–5 közötti Likert-skálán volt mérve, ahol 1 a negatív, 5 a pozitív tartományát mutatja az adott változónak.
3. A harmadik lépésben az indexek alapján klasztereket, vállalatcsoportokat képeztünk. Mivel elemzési keretünk a fejlődésnek három szintjét határozza meg (tranzakcionális, belsőleg integrált és külsőleg integrált vállalatok), ezért a k-means klaszterezési módszert választottunk, három cso-

portot kialakítva. Fontos megemlíteni, hogy a rendelkezésre álló adatok alapján nem volt lehetőség arra, hogy egy adott vállalatban belül elemezzük a fejlődési szakaszokat. Ehelyett feltételeztük, hogy a környezeti, emberi, szervezeti stb. tényezők hatására a gyakorlatban mindhárom fejlődési szint előfordul.

4. Végül negyedik lépésként a felmérésben szereplő válogatott változók alapján feltártuk az egyes vállalatcsoportok közötti fő különbségeket, hogy mélyebb betekintést nyerjünk a fejlődési szakaszok jellemzőibe. Ezen a szinten vizsgáltuk az egyes szakaszok működési és pénzügyi teljesítményét.

Az elemzés eredményei

Az összes elemzést a Statistica 5.0 program segítségével végeztük. Az eredményeket az előző alfejezetben ismertetett sorrendben írjuk le.

Indexek képzése

Az elemzés indulásakor az indexek képzéséhez a kérdőívben szereplő, valamennyi használható változót kiválasztottuk. Az így képzett indexek belső konzisztenciájának vizsgálatakor azonban néhány – első pillantásra logikusnak tűnő változó – kiesett az elemzés köréből. Az indexeket képező változók és az indexek jellemzői a 3. táblázatban láthatók. Néhány változó a megbízhatóság-elemzés során akadt fenn a rostán, pl. az EDI, mint a partnerkapcsolatot erősítő dedikált információtechnikai beruházás jelentősen rontotta az index konzisztenciáját, ezért kihagytuk a vevői és szállítói EDI-t is. Ugyanilyen sorsra jutott a termékfejlesztés gyorsaságát javító programok használata is, amitől a folyamatfókusz index kialakítása során kellett megválnunk. Ebből az indexből maradtak ki a folyamatfókusz meglétét mutató, gyorsaságot és megbízhatóságot megjelölő termelési célok is. Az indexeken belüli korreláció néhány kivételtől eltekintve erősen szignifikánsnak bizonyult. A stratégiai faktorban az alapvető képesség és outsourcing változó lógott kicsit ki a sorból, valamint a belső és külső koordinációt leíró változócsoporthoz közöti korrelációk közül lett néhány nem szignifikáns.

A változókból faktorelemzéssel alakítottuk ki az indexeket. A koordinációt leíró index kivételével mindegyik indexnek egy olyan faktora volt, amelynek sajátértéke nagyobb, mint 1. A koordinációs indexnek két, viszonylag egyenértékű faktora volt, amelyek az

ERP használat és a partnerekkel való kapcsolat mentén váltak el egymástól. Mindezek ellenére az ezt követő klaszterelemzés során csak a főfaktorral dolgoztunk. A faktorértékek által képviselt indexek közötti kapcsolatok mindegyike erősen szignifikáns. A korrelációk mértékét a 4. táblázat mutatja.

Klaszterelemzés

A faktorelemzéssel kialakított indexek alapján klaszterelemzést végeztünk (a választott technika az indító csoportosításhoz a megfigyeléseket távolság szerint sorba rendezte és állandó intervallumonként választotta ki a klaszterek középpontjait képviselő megfigyeléseket). A három vállalatcsoport dimenzió értékeit a 2. ábra tartalmazza.

A klaszterelemzéssel kapott vállalatcsoportok minden dimenzióban szignifikánsan különböznek egymástól. A külsőleg integrált vállalatok csoportja 59 vállalatot (39 %) tartalmaz, a belsőleg integrált csoport 67-et (46%), míg a tranzakció vezérelt vállalatok csoportjában 22 (15%) vállalat található. A 2. ábra jól mutatja a három vállalatcsoport elkülönülését, minden dimenzióban egyértelmű a sorrend. Különösen szembevető a belsőleg integrált vállalatcsoport koordinálásra tett erőfeszítése, valamint a külsőleg integrált csoport folyamatfókusz terén szerzett előnye.²

A fejlődési szakaszok jellemzői az indexváltozók alapján

Ha az egyes csoportok jellemzőit, az elméletben felállított különbségek meglétét vizsgáljuk, akkor a következő eredményekre jutunk:

- A *stratégia* terén a tranzakció vezérelt csoport minden stratégiai változóban szignifikánsan kisebb értéket kapott a másik két csoportnál. Ugyanez a helyzet a belsőleg integrált csoport és a külsőleg integrált csoport vonatkozásában.
- *Folyamatfókusz* dimenzióban a folyamatokkal kapcsolatos célokban nincs szignifikáns különbség (átfutási idők, megbízhatóság), a gyakorlat azonban már mutat eltéréseket. A kanban ki- és beszállítás, azaz külső kapcsolat vonatkozásában, a külsőleg integrált csoport szignifikánsan jobb, a másik két csoport között csak a beszerzés terén van különbség. A belső folyamatok szervezésében, azaz a termelés áramvonalasításában, a húzásos rendszer alkalmazásában a három csoport szignifikánsan különbözik egymástól, tehát a belsőleg integrált vállalat is jobb ezen a téren a tranzakció vezérelt vál-

Az indexek jellemzői

Index	Változók	Változó átlag	Faktor- súly	Faktor- átlag	Cronbach alfa
1. Stratégia	11 Formális termelési stratégia léte	3,35	0,82	3,11	0,63
	12 Üzleti stratégia lefordítása termelési stratégiára	3,52	0,82		
	14 Ellátási stratégia és szállítóállomány újragondolása és átszervezése	3,08	0,60		
	15 Alapvető képességekre való koncentráció, támogató folyamatok és tevékenységek kihelyezése	2,56	0,31		
2. Folyamatfókusz	21 Kanban rendszerek használata az anyagok beszerzésére	2,30	0,81	2,56	0,75
	22 Kanban rendszerek használata a termékek kiszállítására	1,92	0,65		
	23 Gyártási folyamatok átstrukturálása a folyamatfókusz érdekében	3,14	0,78		
	24 Programok a húzásos termelés bevezetésére	2,88	0,78		
3. Koordináció	31 ERP használata az anyaggazdálkodásban	3,97	0,73	3,39	0,81
	32 ERP használata a termelés-tervezésben és -irányításban	3,71	0,68		
	33 ERP használata a beszerzésben és ellátásmenedzsmentben	3,86	0,72		
	34 ERP használata az értékesítés- és elosztás menedzsmentben	3,34	0,62		
	35 Információk megosztása a készletszintekről a szállítókkal	2,92	0,51		
	36 Információk megosztása a termelés-tervezési döntésekről és értékesítési előrejelzésről a szállítóval	3,34	0,55		
	37 Megegyezés a szállítás gyakoriságáról a szállítóval	3,77	0,60		
	38 Információk megosztása a készletszintekről a vevőkkel	2,59	0,53		
	39 Információk megosztása a termelés-tervezési döntésekről és értékesítési előrejelzésről a vevőkkel	2,88	0,59		
	310 Megegyezés a szállítás gyakoriságáról a vevőkkel	3,52	0,55		
4. Partneri kapcsolat	41 Beruházás dedikált kapacitásba, eszközökbe és berendezésekbe a szállítói koordináció érdekében	2,45	0,74	2,55	0,85
	42 Beruházás dedikált raktározásba és szállításba a szállítói koordinációhoz	2,42	0,69		
	43 Beruházás dedikált munkaerőbe a szállítói koordinációhoz	2,26	0,76		
	41 Beruházás dedikált kapacitásba, eszközökbe és berendezésekbe a vevői koordináció érdekében	2,75	0,82		
	42 Beruházás dedikált raktározásba és szállításba a vevői koordinációhoz	2,78	0,77		
	43 Beruházás dedikált munkaerőbe a vevői koordinációhoz	2,65	0,80		

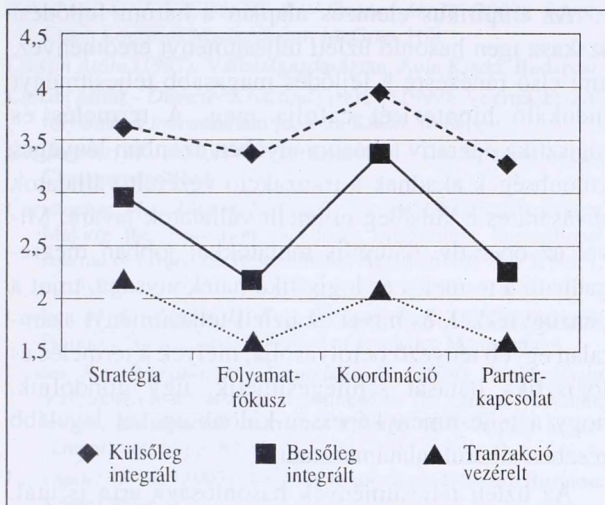
4. táblázat

Korreláció a kialakított indexek között

	1. index	2. index	3b. index	4. index
1. Stratégia	1,00	0,48	0,52	0,45
2. Folyamatfókusz		1,00	0,54	0,39
3. Koordináció			1,00	0,47
4. Partnerkapcsolatok				1,00

2. ábra

A három fejlődési szakasz dimenzió értékei a faktorelemzés alapján



latnál. A folyamatfókusz eredményeképpen adódó fejlődésben átfutási idő és megbízhatóság terén vitathatatlan a külsőleg integrált vállalatok előnye.

- A *belső koordinációban* a belsőleg és külsőleg integrált vállalatok között nem szignifikáns a különbség (ERP használata az anyaggyártásban és a termelésstervezésben), a tranzakció vezérelt vállalatok azonban minden változóban szignifikáns lemaradást mutatnak. A partnerekkel kapcsolatos adatok kezelésében, illetve az információ megosztásban és szállításszervezésben, azaz a külső koordinációt leíró változóknál mindhárom vállalatcsoport különbözik egymástól.
- Végül a *partnerkapcsolatokat* vizsgálva a külsőleg integrált vállalatok minden változóban szignifikánsan magasabb értékekkel rendelkeznek, és ez a dimenziót leíró változók közül kihagyott EDI kapcsolatokra is igaz. A belsőleg integrált vállalatok a beszállítókkal kapcsolatos eszközberuházások és a vevőkkel kapcsolatos raktározás és a hozzárendelt munkaerő tekintetében aktívabbak a tranzakció vezérelt vállalatoknál.

A fejlődési szakaszok részletesebb jellemzői

Kevesebb formális *stratégiát* találtunk a *tranzakció vezérelt vállalatoknál*, ami sokszor inkonzisztens döntésekhez vezet. Például, bár a terméktervezési és gyártási minőséget a legfontosabb versenyelőnyforrások közé sorolják, a minőségbiztosításban szignifikánsan alacsonyabb szinten állnak, mint a másik két csoport vállalatai. Amikor pedig beszállító kiválasz-

tására kerül sor, a beszállítók innovatív képessége a legkevésbé fontos szempontok közé tartozik, és a minőséget megelőzi a szállítási megbízhatóság. A *folyamatfókusz* valamivel jobb képet mutat. Az átfutási idő csökkentésére való törekvés és a folyamatok elemzésére fordított erőfeszítések szintje ugyanolyan fontos prioritások, mint a belsőleg integrált vállalatoknál. A termelési folyamatok áramvonalasítása ugyancsak gyakrabban használt program a többinél. A belső és külső koordináció módszerei elavultak. Az információs rendszerek nem integráltak, az internet használatának még csak a csírái léteznek, és ennek megfelelően a partnerekkel szükséges információcsere nem megoldható (lehet, hogy hajlandóak lennének az információk megosztására, de az rendszerint nem áll rendelkezésre). A reláció-specifikus és/vagy hosszú távú beruházások a partnerkapcsolatokba (standard konténerek, közös üzemek) minimálisak, ami megint csak az üzlet rövid távú megközelítésére utal.

A *belsőleg integrált csoport* középen helyezkedik el. Az ide tartozó vállalatoknál rendszerint van némi *stratégiai* tervezés, bár lépéshátrányban vannak a külsőleg integrált vállalatokhoz képest. A *folyamatindexben* meglehetősen nagy a különbség a belsőleg integrált és a külsőleg integrált vállalati csoport között. A *belső koordinációs* eszközök, például ERP használatának szintje nem tér el lényegesen a külsőleg integrált csoporttól, viszont szignifikánsan gyakoribb-magasabb, mint a tranzakció vezérelt csoporté. A külső koordináció ugyanakkor éppen csak elkezdődött, például a *reláció-specifikus* beruházások, vagy az internethasználat terén.

A *külsőleg integrált csoport* a vizsgált területek többségében jobb jellemzőkkel bír. *Hosszú távú* megközelítésük nagyobb K+F beruházásokban és nagyobb környezettudatosságban is megjelenik. A *folyamatfókusz* a programok és célok terén egyaránt a legmagasabb prioritási szinten áll. A folyamatdimenziókban megjelenő jobb teljesítmény (idő és költség, vagy például a termelésközi készlet készletnapjainak száma) úgy tűnik, hogy a jobb stratégia-meghatározás és -lebotás eredménye: a külsőleg orientált vállalatok vezetői úgy gondolják, hogy fő versenyelőnyforrásuk idő-, következésképpen folyamat vonzatú. A külsőleg orientált vállalatok szignifikánsan nagyobb hangsúlyt helyeznek a szállítók kiválasztása során a hosszú távú teljesítményre, például az együtt-tervezési affinitásra vagy a beszállítói potenciálra, mint a másik két csoport.

Ami a három csoport *teljesítményét* illeti, az eredmények csak részben meggyőzőek. *Üzleti szinten*,

azaz az árbevétel-arányos nyereség és a beruházás-megtérülés terén nem találtunk szignifikáns különbséget. *Redlszinten* ugyanakkor szállítási pontosságban a tranzakció vezérelt csoport lemaradásban van, a készletforgás terén pedig a külsőleg integrált vállalatok mutatnak fel szignifikáns előnyt. A teljesítmények dinamikáját, fejlődését tekintve vitathatatlan a külsőleg integrált csoport előnye: rugalmasságban, termelékenységben, készletforgásban, megbízhatóságban és átfutási időkből e csoport tagjai gyorsabban fejlődnek.

Néhány részletes számszerű eredményt a *Mellékletben* foglaltunk össze.

Következtetések

Cikkünkben egy olyan elemzési keretet vázoltunk fel, amely az ellátási láncba való bekapcsolódás legfontosabb dimenzióinak (stratégia, folyamatfókusz, koordináció és partnerkapcsolat) fejlődését vizsgálja a vállalatok reálfolyamataira koncentráva. Elemzési keretünk segítségével három vállalatfejlődési szakaszt – a tranzakció vezérelt, a belsőleg integrált és a külsőleg integrált vállalatok szintjét – határoztunk meg, ahol az egyes szakaszokat a fejlődés mentén a dimenziók egyre magasabb szintje jellemzi. A vállalatfejlődési szakaszok létre vonatkozó hipotézist egy nemzetközi kérdőíves felmérés (IMSS) adatait felhasználva vizsgáltuk. Az elemzés megerősítette, hogy a három szakasz szignifikánsan különbözik egymástól. A stratégiai gondolkodás jelei, mint a legfontosabb elméleti megkülönböztető tényezők, valóban kevésbé jelennek meg a tranzakció vezérelt vállalatoknál. A külső orientáció és a partnerkapcsolatok hosszú távú megközelítése, valamint a rendkívül szisztematikus folyamatszemplélet felfedezhető a külsőleg orientált vállalatoknál. Ez utóbbi talán az időalapú verseny elemeire fordított nagyobb hangsúllyal magyarázható, ami a folyamatfejlesztés iránti nagyobb elkötelezettséget teszi szükségessé.

Miért fontos a vállalatnak tudnia, hogy a fejlődés melyik szakaszába tart? A termelési stratégia fejlődési szakaszait tagláló modellhez (Wheelwright – Hayes, 1985) hasonlóan³, úgy gondoljuk, hogy a vállalatoknak – ha magasabb fejlettségi szintet akarnak elérni – végig kell járniuk a fejlődés egyes lépcsőfokait, mivel az egyes szakaszok egymásra épülnek. Ráadásul a fejlődés során a dimenziók mindegyikére figyelemmel kell lenniük, az egyes dimenziók fejlesztésének túlhajszolása ugyanis az erőforrások szétforgácsolásához, és összességében nem hatékony felhasználásához vezet.

Az empirikus elemzés alapján a három fejlődési szakasz igen hasonló üzleti teljesítményt eredményez, ami első ránézésre a fejlődés magasabb teljesítményt indukáló hipotézisét cáfolja meg. A termelés és logisztika operatív teljesítményében azonban lényeges különbségek akadnak a tranzakció vezérelt vállalatok rovására és a külsőleg orientált vállalatok javára. Mivel az operatív, természetes mutatókkal jobban meggragadható a termelés és logisztika hatékonysága, mint a pénzügyiekkel, és mivel az üzleti teljesítményt számtalan egyéb tényező befolyásolja, melyek a termelés és logisztika hatását semlegesíthetik, úgy gondoljuk, hogy a teljesítményképesség-különbségeket legalább részben sikerült alátámasztani.

Az üzleti teljesítmények hasonlósága arra is utal, hogy – bár létezik a történelmi fejlődési tendencia a tranzakció vezérelt vállalatoktól a külsőleg integrált vállalatok irányába – a három működési modell stratégiai alternatívaként is megjelenik a vállalatok számára. Közismert, hogy a kevésbé fejlett és elszigetelt gazdaságokban kevésbé fejlett, de nagyon jövedelmező vállalatok működnek. Az egyes iparágakon belüli verseny is az ellátási láncok más szintjét követelheti meg a vállalatoktól⁴. Ugyancsak feltételezhető, hogy a kisebb és másodvonalbeli vállalatok soha nem fogják és nem is kell elérniük a külsőleg integrált vállalatok szintjét, hiszen az információtechnológiába vagy kapcsolatokba befektetendő óriási összegek soha nem térülne meg. Ugyanakkor a nagyvállalati kört képviselő multinacionális vállalatoknak valószínűleg el kell jutniuk a külsőleg integrált vállalati csoportba⁵. Ezért úgy gondoljuk, hogy az ellátási láncban betöltött pozíció (alkatrész beszállító, összeszerelő, elosztó) – csakúgy, mint a gazdasági környezet – más fejlődési szinteket követel meg, de ennek mélyebb vizsgálata további kutatásokat igényel.

Felhasznált irodalom

- Babbie, E.* (1989): *The Practice of Social Research*, Wardsworth Publishing Company
- Ballou, R. H.* (1987): *Basic Business Logistics*; Prentice Hall International Editions
- Ballou, R. H. – Gilbert, S. M. – Mukherjee, A.* (2000): *New managerial challenges from supply chain opportunities*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 7-18.
- Bensaou, M.* (1999): *Portfolios of Buyer – Supplier Relationships*, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 35-44.

- Bowersox, D. J. – Closs, D. J. – Helfferich, O. K. (1986): *Logistical Management (System Integration of Physical Distribution, Manufacturing Support, and Materials Procurement)*, Macmillan Publishing Company
- Bowersox, D. J. – Closs, D. J. – Cooper, M. B. (2002): *Supply Chain Logistics Management*; McGraw Hill
- Chikán Attila (1997): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest
- Chikán Attila – Demeter Krisztina (szerk.) (1999): *Az értéketermelő folyamatok menedzsmentje*, Aula Kiadó, Budapest
- Christopher, M., (editor) (1992): *Logistics – The Strategic issues*; Chapman and Hall
- Christopher, M. – Jüttner, U. (2000): *Supply Chain relationships: Making the Transition to Closer Integration*; *International Journal of Logistics: Research and Applications*; Vol. 3, No. 1, pp. 5-23.
- Cooper, M. C. – Innis, D. E. – Dickson, P. R. (1992): *Strategic Planning for Logistics*, Council of Logistics Management
- Croom, S. – Romano, P. – Giannakis, M. (2000), *Supply chain management: an analytical framework for critical literature review*, *International Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, pp. 67-83.
- Davenport, T. H. (1993): *Process Innovation*, Harvard Business School Press
- Demeter Krisztina – Gelei Andrea (2003): *Supply chain management framework: Dimensions and development stages*; EUROMA Annual Conference 2003: „One world – one view”, Proceedings
- Dyer, J. H. (1996): *Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry*, *Strategic Management Journal*, Vol.17., 271-291.
- Gelei Andrea (2002): *Az ellátási lánc menedzsment kérdései*, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék 27. sz. Műhelytanulmány
- Gelei Andrea (2003): *Késleltetés – az értékesítési lánc menedzsmentjének eszköze*, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék 29. sz. Műhelytanulmány
- Harland, C. M. – Lamming – R. C., Zheng, J. – Johnsen, T. E. (2001): *A Taxonomy of Supply Networks*, *The Journal of SCM*, Fall, pp. 21-25.
- Hayes, R. – Wheelwright, S. (1979): *Link manufacturing process and product life cycles*, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 133-140.
- Hill, T. (1993): *Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function*, Second edition, MacMillan, London
- Lambert, D. M. – Cooper, M. C. (1998): *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*; *The International Journal of Logistics Management*, 9, no.2, pp.2.
- Lambert, D. M. – Cooper, M. C. (2000): *Issues in Supply Chain Management*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 65-83.
- Magee, J. F. – Copacino, W. C. – Rosenfield, D. B. (1985): *Modern Logistics Management*; *Whiley Series on Marketing Management*
- Mentzer, J. T. – DeWitt, W. – Keebler, J. S. – Min, S. – Nix, N. W. – Smith, C. D. (2001): *Defining SCM*; *Journal of Business Logistics*, Vol. 22. No.2, pp. 1-25.
- Mentzer, J. T – Min, S. – Zacharia, Z. G. (2000): *The nature of interfirm partnering in SCM*, *Journal of Retailing*, Vol. 76 (4), pp. 549-568.
- Narasimhan, R. – Kim, S. W. (2001): *Information System Utilization Strategy for Supply Chain Integration*; *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No.2
- Pagh, J. D. – Cooper, M. C. (1998): *Supply chain postponement and speculation strategies: how to choose the right strategy*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No. 2, pp. 13-29.
- Rudberg, M. – Olhager, J. (2003): *Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy perspective*; *Omega*, Vol. 31, pp. 29-39.
- Skinner, W. (1969): *Manufacturing: missing link in corporate strategy*, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 136-45.
- Simatupang, T. M. – Wright, A. C. – Sridharan, R. (2002): *The knowledge of coordination for supply chain integration*; *Business Process management Journal*, Vol. 8 No. 3, pp. 289-308.
- Stadler, H. – Kilger, C. (2002): *Supply Chain Management and Advanced Planning*, Springer Verlag
- Stevens Graham C. (1989): *Integrating the Supply Chains*; *International Journal of physical Distribution and Materials management*, Vol.8, No.8, pp.3-8.
- Stock, J. R. – Lambert, D. M. (2001): *Strategic Logistics Management*; McGraw-Hill – Irwin
- Tenner, A. R. – DeToro, I. J. (1998): *BPR – Vállalati folyamatok újrafarmálása*, Műszaki Könyvkiadó
- Wheelwright, S. C. – Hayes, R. H. (1985): *Competing through manufacturing*, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 99-109.

Lábjegyzetek

- 1 Cikkünkben a reálfolyamatok, az anyagi folyamatok és az értéketermelő folyamatok kifejezéseket szinonimaként használjuk, s mindenekelőtt a termelés és az azt támogató széles értelemben vett logisztikai folyamatokat értjük alatta. Amennyiben a reálfolyamatok menedzsmentje vállalati határokon átnyúlva zajlik, ellátási lánc menedzsmentről beszélünk.
- 2 A klaszterek stabilitásának ellenőrzésére több vizsgálatot is végeztünk. Az indexeket az eredeti változók egyszerű átlagolásával is létrehoztuk. Ekkor a vállalatok 86%-a került ugyanabba a csoportba. A koordinációs index két faktorra való szétválasztásával végzett klaszterezés után 83% volt az eredeti klaszterekkel megegyező csoportban. A k-means klaszterezés során használt más eljárások (pl. az első három értékből való kiindulás, vagy a kezdeti klasztertávolságok maximalizálására használható megfigyelés értékekből való kiindulás pontosan ugyanarra az eredményre vezetett, mint az eredetileg használt távolság szerinti sorbarendezés. A négy klaszterrel végzett vizsgálat (két eljárás összevetése) ennél sokkal rosszabb eredményeket produkált, az azonos csoportba tartozás alig volt több mint 60%.
- 3 A modell elemei fejlődési sorrendben: belsőleg semleges, külsőleg semleges, belsőleg támogató, külsőleg támogató. A modell magyar nyelvű leírása megtalálható Chikán – Demeter (1999, 63-64. old.) könyvében.
- 4 A jelen vizsgálatban a legfejlettebb iparágak közé az elektronikai gépgyártás és a járműipar tartozott, a legelmaradottabb iparágak a fémtömegegység- és az élelmiszeripar voltak.
- 5 Ezt is igazolta elemzésünk, a multinacionális vállalatok közül 53% tartozott a külsőleg integrált csoportba, a többi vállalatnál ez mindössze 31% volt.

A fejlődési szakaszok néhány jellemzője¹

Változók	Tranzakció vezérelt vállalat	Belsőleg integrált vállalat	Külsőleg integrált vállalat
11 Formális termelési stratégia léte	2,14*	3,24*	3,96*
12 Üzleti stratégia lefordítása termelési stratégiára	2,59*	3,36*	4,07*
13 Termelés befolyása az üzleti stratégiára	2,37*	2,96*	3,40*
14 Ellátási stratégia és szállítóállomány újragondolása és átszervezése	2,18*	2,88*	3,65*
15 Alapvető képességekre való koncentráció, támogató folyamatok és tevékenységek kihelyezése	1,95	2,36	3,04*
21 Kanban rendszerek használata az anyagok beszerzésére	1,27*	1,94*	3,12*
22 Kanban rendszerek használata a termékek kiszállítására	1,13	1,64	2,54*
23 Gyártási folyamatok átstrukturálása a folyamatfókusz érdekében	2,14*	2,81*	3,93*
24 Programok a hűzások termelés bevezetésére	1,73*	2,49*	3,79*
31 ERP használata az anyaggazdálkodásban	2,23*	4,12	4,46
32 ERP használata a termelés-tervezésben és -irányításban	2,36*	3,78	4,14
33 ERP használata a beszerzésben és ellátásmenedzsmentben	2,41*	3,90*	4,37*
34 ERP használata az értékesítés- és elosztás menedzsmentben	2,14*	3,25*	3,91*
35 Információk megosztása a készletszintekről a szállítókkal	1,82*	2,70*	3,61*
36 Információ megosztás a termelés-tervezési döntésekről és értékesítési előrejelzésről a szállítóval	2,32*	3,30*	3,77*
37 Megegyezés a szállítás gyakoriságáról a szállítóval	2,68*	3,75*	4,23*
38 Információk megosztása a készletszintekről a vevőkkel	1,50*	2,43*	3,19*
39 Információ megosztás a termelés-tervezési döntésekről és értékesítési előrejelzésről a vevőkkel	1,68*	2,82*	3,42*
310 Megegyezés a szállítás gyakoriságáról a vevőkkel	2,55*	3,31*	4,14*
41 Beruházás dedikált kapacitásba, eszközökbe és berendezésekbe a szállítói koordináció érdekében	1,36*	2,07*	3,32*
42 Beruházás dedikált raktározásba és szállításba a szállítói koordinációhoz	1,68	2,06	3,12*
43 Beruházás dedikált munkaerőbe a szállítói koordinációhoz	1,41	1,91	3,00*
41 Beruházás dedikált kapacitásba, eszközökbe és berendezésekbe a vevői koordináció érdekében	1,91	2,42	3,46*
42 Beruházás dedikált raktározásba és szállításba a vevői koordinációhoz	1,86*	2,54*	3,42*
43 Beruházás dedikált munkaerőbe a vevői koordinációhoz	1,64*	2,48*	3,25*
Teljesítmény			
Árbevétel-arányos nyereség, ROS (%)	10,7	12,6	7,4
Befektetés megtérülése, ROI (%)	26,7	25,0	27,1
Termelésközi készlet napokban (nap)	27,6	21,6	12,1*
Készt szállítások aránya (%)	17,9	12,2	10,7
Gyártási minőség javulás mértéke (1-romlás, 3=változatlan, 5-javulás)	3,29*	3,61	3,81
Szállítási megbízhatóság javulás mértéke (1-5 skála)	3,05*	3,53*	3,91*
Gyártási átfutási idő javulás mértéke (1-5 skála)	3,29	3,58	3,96*
Beszerzési átfutási idő javulás mértéke (1-5 skála)	3,04	3,23	3,59*
Beszerzési költség javulás mértéke (1-5 skála)	2,95	3,17	3,58*
Készletforgás javulás mértéke (1-5 skála)	3,19	3,25	3,75*
Környezeti teljesítmény javulás mértéke (1-5 skála)	3,19	3,39	3,88*
Néhány egyéb változó			
Vállalatméret (fő)	253	695	2468
LAN-WAN/intranet/Közös adatbázis/internet technológiák használata	1,32	1,51	1,93*
Ellátási lánc integráció stratégiai anyagok internetes beszerzésével	1,48	1,88	2,40*
Ellátási lánc integráció internetes CRM-mel	1,50	1,97	2,73*
Megelőzésre fordított költség aránya a minőségköltségek között (%)	16,4	19,7	31,3*
ISO 14000 meglétének aránya a vállalatcsoporton belül (%)	11,8	20,4	45,8*

¹ A szignifikánsnak bizonyult változók felsorolása korántsem teljes körű, de a kihagyott változók kivétel nélkül a külsőleg integrált vállalatok fölényét, illetve a tranzakció vezérelt vállalatok lemaradását mutatják.

* Az adott vállalatcsoport vizsgált változóértéke szignifikánsan (p < 0,05) különbözik a másik két vállalatcsoport értékétől.

BOKOR Attila

A SZERVEZETI KULTÚRA HATÁSA A TERMÉKFEJLESZTÉS FOLYAMATÁRA

A következőkben bemutatott kutatás azt vizsgálja, hogy a termékfejlesztési folyamat során mi a szerepe a kulturális tényezőknek. A kutatás relevanciáját az adja, hogy a termékfejlesztési folyamat, bár nagy befolyással bír a vállalatok versenyképességére, egyúttal azonban magas kockázatokkal jár, és a hagyományos vezetési és kontrolleszközökkel nehezen irányítható. A folyamat tudásintenzív jellege miatt a kulturális jellegű integráció szerepe megnő.¹

A szervezeti kultúra befolyásának megértése érdekében a következő kutatási kérdéseket vizsgáltam meg:

- Milyen jellemző szubkultúrák figyelhetők meg a fejlesztési folyamat kapcsán?
- Milyen jellemző kulturális ütközések írhatók le a szubkultúrák kapcsolatában?
- A fejlesztési folyamat mely jellemzői befolyásolják a kulturális integráció hatását?
- Milyen a vállalati kultúra hatása a szubkultúrákra és a fejlesztési folyamatra?
- Milyen módon kezelik a felek a kulturális jellegű konfliktusokat?

A kvalitatív kutatás eredményeinek bemutatása előtt azonban röviden felvázolom a termékfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolatával foglalkozó elméleti hátteret. Először röviden megvizsgálom a termékfejlesztés általános kérdéseit és jellemzőit az innováció irodalmán belül, majd bemutatom az alkalmazott integrációs mechanizmusokat. Ezután a szervezeti kultúra lehetséges hatásait vizsgálom az új termék fejlesztési folyamatban.

A kultúra szerepe az új termék kifejlesztésében

Az innováció témakörén belül értelmezhető az új termék fejlesztésének feladata, ami: „egy új termék vagy szolgáltatás koncepciójának megalkotása, fejlesztése, gyártásfejlesztése, gyártása, piacra dobása és folyamatos menedzselése” (Dougherty, 1996). Nem

foglalja tehát magában, például az adminisztratív innovációkat vagy a technológiafejlesztés témakörét.

Az innováció, és ezen belül az új termékek kifejlesztése, kulcsfontosságú a vállalatok számára, hiszen több módon is a teljesítmény és a versenyképesség növekedéséhez vezethet, a túlélés és a megújulás alapvető forrását jelentheti. Így például az új termékek kifejlesztései többek közt a következőket is lehetővé teszik egy vállalat számára:

- termékei minőségének javítása,
- régi üzletágak felfrissítése,
- új piacokra történő belépés,
- versenytársak lépéseire történő reagálás,
- új technológiák megtanulása,
- létező termékkategóriák alternatív felhasználása (Dougherty, 1996).

A termékfejlesztés tehát kulcsfontosságú a hosszú távú sikerhez. A túlélésre és piaci sikerre törekvő vállalatok azonban kettős kihívással állnak folyamatosan szemben: egyfelől erőforrásaikat leghatékonyabban kell hasznosítaniuk a jelenlegi piaci versenyben, másfelől pedig folyamatosan létre kell hozniuk, és be kell vezetniük a jövőbeni hatékonyságot biztosító innovációkat.

A hatékony innovációra törekvő vállalatoknak azonban nehézségekkel kell szembenézniük. Ezek elsősorban abból fakadnak, hogy az operatív működés és az innováció nehezen illeszthetők össze egy szervezeti kereten belül. A két tevékenység ugyanis sok-

szor egymásnak ellentmondó gyakorlatot és módszereket követel ugyanattól a szervezettől: a hatékony „operatív, illetve innováció orientált szervezeti működésnek eltérő a logikája”. (Katz, 1997) Az operatív működés stabilitást, előre jelezhetőséget és rövid távra fókuszált gondolkodásmódot igényel. Az innovációk ezzel szemben a kreativitásból, kockázatvállalásból és a hosszú távra orientált gondolkodásmódból származnak.

Ebben a konfliktushelyzetben az operatív működés szempontjai könnyen elsőbbséget élvezhetnek. A szervezetek a rutinszerű működésre készülnek fel elsősorban, a szervezeti rendszerek többsége arra irányul, hogy a fennálló eljárásokat, kereteket védelmezzék, és használják ki hatékonyan, nem pedig arra, hogy új csapásokat törjenek fel (Van de Ven, 1986).

Éppen ezért nem lehet meglepő, hogy a szakirodalomban számtalan olyan tanulmányt találhatunk, amelyek azt mutatják be, hogy a vállalatok milyen problémákkal és kudarcokkal szembesülnek új termékek létrehozásakor és bevezetésekor (Henderson – Clark, 1990; Leonard – Barton, 1992; Dougherty – Heller, 1994). Van, aki egyenesen azt állítja, hogy az új termékek és szolgáltatások túlnyomó többségét nem is a már régóta működő szervezetek, hanem az új, csak az innováció kapcsán létrejött új vállalatok hozzák piacra (Tushman – Anderson, 1997). Ez a folyamat ugyanis nagyfokú bizonytalanságot jelent a már kialakult szervezetek számára, hiszen azt követeli meg tőlük, hogy lépjenek ki a már kialakított rutin jellegű működésükből. Kérdés, hogyan lehet a már kialakult, komplex szervezetek innovációs képességét megtartani, megújítani.

A problémák oka a komplex szervezetekben a szegmentáltságra, differenciáltságra vezethető vissza (Kanter, 1983), vagyis a szervezetek a komplexitást részekre bontással, elkülönülő egységek eltérő irányultságú specializációjával oldják meg. A feladat-végrehajtás során azonban, ha az egyes részegységek elérik szakértelmük határait (akár tudás, akár hatáskör értelemben), megtorpan a folyamat. A mai szervezeti életben funkciókon áthatoló integráció az egyik legnagyobb kihívás. Lehetséges, hogy a reengineering, illetve a folyamat-optimalizáció és projekt támogatás témaköréhez kapcsolódó tanácsadói know-how-ok népszerűsége is erre a kérdésre vezethető vissza, ugyanis a szervezeteknek nem alakult ki megfelelő „belső szakértelme” ezeknek az integrációs folyamatoknak a gyors és hatékony kezelésére. Ráadásul a szervezetekben fennálló hatalmi viszonyok is megerősítik a belső tagoltságot, differenciáltságot, és az ezekkel együtt járó rugalmatlanságot és nem

megfelelő hatékonyságot, ugyanis a hatalmi források a fennálló határokhoz és rutinokhoz kötődnek (Nelson – Winter, 1982).

A termékfejlesztés is sok különböző funkció együttműködését igényli, a marketing, termelési, kutatási és fejlesztési, valamint gazdasági jellegű egységeknek rendszeresen kell egymással kommunikálniuk, döntést hozniuk vagy együtt dolgozniuk, sokszor valamilyen teamformában. Mindez további, bizonytalanságot fokozó tényezőt jelent az innovációs folyamat résztvevői számára.

A termékfejlesztésben az egyes funkcionális egységek közötti integráció kulcsszerepet tölt be. A fejlesztési folyamat során fellépő nehézségek jelentős része így „interface”, problémát jelent, vagyis a differenciáltság okozta problémák leküzdését jelenti (Dobák, 1981; Pisano, 1994).

Manapság egyértelműen a termékfejlesztő teamek tekinthetők a leggyakrabban alkalmazott strukturális koordinációs eszköznek, melynek segítségével a szervezetek ezen „interface” problémákat kezelik. Clark és Wheelwright (1992) szerint megkülönböztethetünk: „nehézsúlyú”, „nehézsúlyú” és „autonóm” termékfejlesztő teameket.

A „nehézsúlyú” team esetében a teamtagok fizikailag a megszokott munkahelyükön maradnak, csak a közvetlen megbeszélések idejére jönnek össze, ahol is a saját funkcionális területüket reprezentálják. A csoport vezetője egy közép vagy alsóbb szintű vezető, aki bár jelentős szakmai tapasztalattal rendelkezhet, azonban a szervezeti státusza, érdekérvényesítő képessége alacsony. Az erőforrások – ebbe beleértve az embereket is – felett alapvetően a funkcionális vezetők rendelkeznek.

A „nehézsúlyú” termékfejlesztő teamek esetében a projektvezető felsőbb szintű, de legalábbis a funkcionális menedzserekkel azonos súlycsoportú vezető, akinek közvetlen rendelkezése van a részt vevő emberek és a szükséges erőforrások felett. Ebben az esetben a résztvevők általában átmenetileg elhagyják eredeti munkakörüket és fizikailag „összeköltöznek”. Eredeti munkakörüket azonban nem adják fel, hosszabb távú karrierjük továbbra is a funkcionális vezetőjük megítélésén múlik.

Az „autonóm” csoportok esetében a résztvevőket formálisan is a létrejövő új szervezeti egységhez sorolják, és a projektvezető teljes felelősséget kap az erőforrások felett, ő az egyetlen főnöke a projekthez tartozó embereknek. Sikeres fejlesztés esetén ezek a

csoportok sokszor új, nagyobb szervezeti egységek, például divíziók csíráját is jelentik.

A fejlesztő csoportok különböző formái roppant népszerűségnek örvendenek manapság, ami a fejlesztési folyamat felgyorsításának lehetőségével magyarázható. A komplex, magas technikai színvonalú termékek esetében gyakorlatilag megkerülhetetlen alkalmazásuk, ugyanis a felmerülő problémák megoldása nem várható egyes egyénektől, de még egyetlen funkciótól sem. A csoportok révén növelhető az innovációs potenciál, a következő hatások segítségével:

- szorosabb együttműködés,
- intenzívebb információáramlás,
- több szempont egyidejű figyelembevétele,
- folyamatos visszacsatolás,
- megfelelő szintű erőforrások allokálása.

A termékfejlesztő teamek azonban csupán a lehetőséget biztosítják az innováció megvalósításához. Kérdés, hogy a mindennapokban az emberek hogyan értelmezik, és hogyan működtetik ezeket az eszközöket. Ez pedig jelentős mértékben a szervezeti kultúra függvénye.

A funkciók közelítése, egy teambe való integrálása, és az ezért felelős személy biztosítása ugyanis még nem jelenti a közöttük lévő korlátok áthágását. A közelség és az együttműködés lehetőséget ad a tudás integrációjára, egyben azonban a konfliktusok kiéleződéséhez is vezethet. A konfliktusok az ellenállás és a falak lebontása helyett azok megerősödését is okozhatják.

Ahhoz, hogy megértsük egy szervezet sikereit és kudarcait a termékfejlesztési projektek kapcsán érdemes a szervezet informális oldalát, a kulturális tényezőket is figyelembe venni.

Kulturális kihívások a termékfejlesztés folyamatában

Ahhoz, hogy egy szervezet valóra váltsa az innovációs potenciálját nem csak a strukturális, hanem a kulturális korlátok áttörésére is szükség van. Burns és Stalker (1966) megállapítása szerint a kultúra legalább olyan fontos az innováció szempontjából, mint a struktúra. Az innovációt támogató, organikus szervezet nem létezhet bizonyos „viselkedés minták” (codes of conduct) nélkül, melyek egy közös hiedelem rendszer vagy kultúra kifejeződései.

Kovács (1991) szintén arra hívja fel a figyelmet, hogy az innováció folyamatában gyakran fontosabb

befolyásoló tényezőt jelentenek az értékek és attitűdök, mint a strukturális változók, így a decentralizáció, a komplexitás vagy a formalizáció.

A strukturális mellett a kulturális tényezők figyelembevételét véleményem szerint a következő szempontok indokolhatják:

1. A fejlesztési tevékenységet övező bizonytalanság.
2. A formális és külső ösztönzőkön alapuló kontrollmechanizmusok működtetésének problémái.
3. A tudásintenzív munkakörökben dolgozók sajátos értékrendszere.
4. A folyamatban részt vevő szervezeti egységek, szakmák szubkulturáinak potenciális konfliktusai.

Az első három szempont a formális integrációs mechanizmusok korlátai miatt helyezi előtérbe a kulturális integráció előnyeit – ezeket a következő alfejezetben ezért összevonva tárgyalom –, míg az utolsó a kulturális gyökerű konfliktusok kezelése miatt teszi szükségessé a kultúra integráló szerepét, ezért ezzel külön alfejezetben foglalkozom.

Kulturális integráció: válasz a formális eszközök problémáira

A kulturális integráció fontosságát egyfelől az a tény is erősíti, hogy a fejlesztési tevékenységet az átlagost jelentősen meghaladó bizonytalanság övezi. A bizonytalanság gyökerei a következő tényezőkben rejlenek:

- A folyamat egyedisége, hiszen egy terméket vagy szolgáltatást egyszer fejlesztenek ki, senki nem rendelkezik rá vonatkozó tapasztalattal. Így fennáll a lehetőség, hogy a folyamat egyediségét a már korábban kialakított szervezeti rendszerek (tervezési, erőforrás allokációs, ellenőrzési, ösztönzési) nem képesek teljes mértékben kezelni.
- Az output meg nem ragadhatóságában, hiszen elkészültéig csak egy lehetőség az új termék, minden jellemzőjét senki sem ismeri.
- A részt vevő felek a megszokott munkakörükön és kapcsolataikon kívül végzik munkájukat.
- A folyamat az átlagost meghaladó kockázatot rejt magában, hiszen sem a termék vagy szolgáltatás megvalósítására, és ami még fontosabb, annak piaci sikerére sincsen garancia.

A fenti tényezők hatására jelentkező magasfokú bizonytalanság hatására a folyamat során az észlelési és közösségi valóságalkotási folyamatoknak komoly

szerep jut (Daft – Weick, 1984). Ennek háttérében az áll, hogy a növekvő környezeti bizonytalanság hatására észlelésünket és viselkedésünket egyre inkább a korábban rögzült kulturális sémák határozzák meg.

Egy másik nézőpont a folyamat sikeréért felelős menedzser lehetséges vezetési és kontrolleszközait számba véve jut el a kulturális integráció szerepéhez. A termékfejlesztés során a formális, előretervezetőségen, standardizáláson és külső ösztönzőkön alapuló kontrollmechanizmusok működtetése ugyanis jelentős problémáktól szenved. A folyamatot kísérő bizonytalanság, kockázatvállalás, nem standardizálható eljárások előtérbe helyezik a normák és értékek kontrolláló, magatartásbefolyásoló szerepét (O'Reilly – Tushman, 1997). Az ilyen tevékenységet vezető menedzsereknek a megszokottnál nagyobb mértékben kell az értékalapú vezetés szemléletmódjára hagyatkozniuk, egyéb eszközeik korlátozott volta miatt.

A fenti jelenséghez kapcsolódó, azt kiegészítő szempont pedig az, hogy a tudásintenzív folyamatok kapcsán a résztvevők sajátos kulturális és motivációs háttére miatt kisebb szerep juthat a formális struktúráknak. A koordináció inkább a közösségi normákon és a belső motiváltságon alapuló ösztönzési rendszeren keresztül valósítható meg. Az ilyen tevékenységekkel foglalkozók ugyanis általában magasabb végzettségűek. A hosszabb tanuló idő miatt, az értékek jelentős része az egyetemről származik, ami az autonómiára, rugalmasságra, az informálisra, a belső normákra és elköteleződésekre helyezi a hangsúlyt (Van Maanen – Kunda, 1989).

A fentiek arra hívják fel a figyelmet, hogy a termékfejlesztési folyamat sikere egy sajátos kulturális kontextust követel meg, ahol az érteken, és belső motivációkon alapuló kontrollnak és koordinációnak az átlagosnál nagyobb szerep jut.

Így nem meglepő, hogy a vállalati kultúra innovációs képességet támogató szerepét több tanulmány is hangsúlyozza, már a „kiválóság” irodalomtól kezdődően (Kanter, 1983; Peters – Waterman, 1986). Ezen írásokban a fogyasztóközelség, az egyéni szerepvállalás lehetősége és a teljesítmény elismerése, a változásorientáltság és közös szervezeti jövőkép kap nagyobb súlyt, mint fontos kulturális jellemzők. Ezek mellett is több kísérlet történt a termékfejlesztés szempontjából kedvező szervezeti kontextus, az innovatív vagy innováció barát kultúrák jellemzőinek felderítése érdekében.

Zien – Buckler (1997) vizsgálatának eredményeként az innovatív kultúrák hét jellemzője a következő: innovatív identitástudat – kísérletezés bátorítása – szoros kapcsolat a marketing és a műszakiak között – közelség a fogyasztóhoz – az egész szervezet bevonása a fejlesztési folyamatba – az egyén teljesítményének és elismerésének előtérbe helyezése – kultúrát erősítő történetek tudatos mesélése.

A tudásintenzív kultúrák jellemzőjeként született meg az „egy-cég”-es kultúra fogalom is (Maister, 1985). Ezeket a cégeket többek között a kooperáció, a magas elkötelezettség, a szabad kommunikációáramlás jellemzi.

Az innovatív szervezeti kultúrákat Amabile (1988) a következőként jellemzi: értékelik az innovációt, kockázatvállalók, a munkavállalók büszkéek a szervezetre és önmagukra, a jövőre vonatkozóan offenzív szemlélettel rendelkeznek.

Látható, hogy a hatékony termékfejlesztést támogató kultúrákat meglehetősen egyöntetűen jellemzik az egyes tanulmányok. Visszatérő szavak a változásorientáltság, kockázatvállalás, nyitott információáramlás és szervezeti elkötelezettség. Mindezen jellemzők jól illeszkednek a strukturális integráció kapcsán is leírt organikus szervezetek általános jellemzőihez.

A fenti ajánlások innovációbarát kulturális kontextus kialakítására azonban nem veszik figyelembe, hogy egy ilyen kultúra kialakítása talán könnyen megoldható egy most alakult, kisméretű, csupa magas képzettségű munkavállalóval rendelkező cég esetében. A nagy, hosszabb múlttal rendelkező és komplex szervezeti tagoltságú cégeknél azonban nem természetes, hogy az egész szervezetet a fenti organikus kultúra jellemzi. A nagy, komplex, régi múlttal rendelkező szervezetek esetében a kialakult kultúra hatása a tudásintegráció szempontjából éppen negatív is lehet.

A szervezeti kultúra és a ráalapozódó integráció nem biztos, hogy egyértelműen támogatja a termékfejlesztési folyamatot. A következőkben a lehetséges problémák okait vizsgálom meg.

Kulturális integráció: szubkultúrák konfliktusai az innovációban

A termékfejlesztéshez kapcsolódó kulturális konfliktusok két szinten is jelentkezhetnek. Az egyik a fejlesztési projekt és a szervezet kapcsolódásának pontján, ahol az innováció és az operatív működés logikája ütközik. A második a fejlesztési projekten belül, ahol a

különböző funkcionális egységek, szakmák és vezetési szintek szubkulturái ütköznek. Mindkettő gyökere közös – a megszokott gondolkodási és viselkedési mintákhoz való ragaszkodás, az eltérés észlelésekor pedig defenzív reagálás – és egy konkrét fejlesztés kapcsán egymással összekapcsolódva jelennek meg. Ezért a továbbiakban együtt kezeltem a két problémát.

Az új termék fejlesztésének folyamatában szervezeti szegmentalizáció által okozott problémáknak kulturális gyökerei is vannak. Az elkülönülő szervezeti egységeket és szinteket nem csak egyszerűen eltérő folyamatok, és információs bázisok jellemzik, hanem azokban eltérő szervezeti szubkulturák is kialakulnak. A korábban leírt, az innovációs tevékenységet támogató strukturális koordinációs eszközök (teamek, projektek), pedig támogatják a kulturális különbségek felszínre kerülését, hiszen az eltérő szakmakultúrák találkozása növeli a kulturális feszültséget.

Mindennek pedig az eredménye lehet, hogy az egyes részek nem összeadódnak, hanem kivonódnak egymásból. Egy másik megfogalmazás szerint nem a funkciókat átölelő teamek felállítása a nehéz, hanem azt elérni, hogy azok valóban teljes mértékben hasznosítsák a funkcionális tudásokat és integrálják azokat (Grant, 1996).

Az egyes szervezeti egységekben természetes módon alakulnak ki eltérő szubkulturák, hiszen eltérő tanulási tapasztalataik vannak. Mint a szervezeti kultúra elméleteivel foglalkozó részben már utaltam rá, kulturális elkülönülés, a szubkulturák kialakulása több okra is visszavehető. Az eltérő alaptechnológia, a fizikai elkülönültség, a különböző környezeti szegmensekkel fenntartott kapcsolat mellett itt még a szakmakultúrák különösen erős hatására hívnám fel a figyelmet.

Több elemzés szerint a különböző szakmák és foglalkozások elsajátítása és azok keretei közötti munkavégzés rendkívül erős szocializációs folyamatot jelent (Van Maanen – Barley, 1984; Schein, 1996). Elképzelhető, hogy a szervezeti hatások és történések sohasem lesznek képesek teljes mértékben újraszocializálni az egyént, és így látásmódját, problémaértelmezését és a megoldási rutinjait elsősorban a szakmakultúra fogja befolyásolni.

Az adott szervezet kultúráját ezért akár különböző szakmakultúrák laza ötvözeteként is le lehet írni. Különösen igaz ez olyan szakmák esetén, melyeket a külvilág is egységesnek ismer el, és tradicionálisan kialakult saját intézményi rendszerrel rendelkeznek, mint például a jogászok vagy az orvosok. Ezekben a hivatá-

sokban Schriesheim – Von Glinow – Kerrs (1977) szerint négy tényező is közrejátszik a szakmai identitás és kultúra fenntartásában: egy formális vagy informális etikai kódex, folyamatos kohézió (rendezvények, konferenciák, klubok látogatása), munkavégzési standardok kollegiális betartatása (szakirodalom, kézikönyvek tanulmányozása) és az autonómia (bizonyos szakmai kérdésekben elismert hatáskör, törvényes szabályozások befolyásolási lehetősége). Mindennek eredményeként műszaki, közgazdasági, orvosi stb. szakmák képviselői mind más-más szemüvegen keresztül látják a szervezeti valóságot és más reagálási rutinokat alakítanak ki a környezettel kapcsolatban.

Dubinskas (1992) szerint a kialakuló szakmakultúrák fontos jellemzője, hogy a kulturális identitásnak érzelmi oldala is van. Az a kijelentés, hogy „mérnök vagy pedig közgazdász vagyok”, nem egyszerűen azt jelenti, hogy mérnöki vagy pedig gazdasági jellegű munkát végez az illető. Ez egyben önmeghatározást, egy csoporttal való identifikációt is jelent, amely érzelmi többlet még mélyebben rögzíti a kialakult észlelési és viselkedési rutinokat.

Kialakuló szakmai vagy más szubkulturák eredményeként az egyes szervezeti egységeken belül hatékony kulturális integráció jöhet létre, kialakul egy közös észlelési és értelmezési keret, valamint egy viselkedési rutinrendszer, amelyet közösen osztott értékek és normák támogatnak.

Dougherty (1992) megfogalmazása szerint a különböző szervezeti egységekben a külvilágból származó információk eltérő gondolatvilágokká állnak össze. Az egyes gondolatvilágok eltérő cél és idő orientációkkal, formalizáltsági fokkal (Lawrence – Lorsch, 1969) és sajátos helyi, szakmai nyelvezettel jellemezhetőek. Az esetlegesen fennálló hatalmi különbségek is könnyen az együttgondolkodás gátjává válnak, hiszen a másik fél sematikus észlelését eredményezik. Ennek az lesz az eredménye, hogy a közös munkavégzést igénylő feladatok megoldása során nem integrálják, hanem szeparálják az információkat, tudásukat.

A kialakult különböző funkcionális „gondolatvilág” két részre tagolható. Az elkülönülés ugyanis nem csak a tárgyi (szakmai) tudásban jelentkezik, hanem az együttműködésre, a szervezeti életre vonatkozó gondolkodási mintákban is. Ezek a gondolatvilágok közös procedúrákon, ítéleteken és módszereken nyugvó osztott értelmezési rendszerként írhatók le. Ezek stabilan fennmaradnak, hiszen rendelkeznek egyfajta védekező mechanizmussal. Működésük ugyanis szelek-

tívvé és irányítottá teszi az észlelést, egyfajta belső harmóniát hoz létre, és amely információ megsértené ezt, úgy azt kiejtik vagy újrakonfigurálják, a fennálló gondolkodási rend megvédelmezése érdekében. A mindennapi élet rászoktatja az embereket arra, hogy a standard, rutinszerű működési procedúrákat kövessék.

A termékfejlesztési folyamat kapcsán az egyes megközelítések hasonló, némileg mégis másként leírt tipikus szubkulturákat ragadnak meg:

- A funkcionális szétválasztásra alapozva: termelés, K+F, marketing, értékesítés és tervezők (Dougherty, 1992).
- Technikaiak (kutatás vagy tervezőmérnökök) – piaciak (értékesítés, marketing) – termelők (üzem, beszerző) – tervezők (piackutatás, üzleti elemzők, nem közvetlen kapcsolatban a piaccal) (Dougherty, 1992).
- Három, egymással folyamatosan konfliktusban lévő szubkultúra: a „homályos harcfront” (fuzzy front end), vagyis a kutatók csapata – „fejlesztők”, a már strukturálható megvalósítással, végső formába öntéssel foglalkozók, – „piaci tevékenység”, akiket pénzügyi szemlélet és a szabályorientáltság jellemez (Zien and Buckler, 1997).
- Schein (1996) három, minden szervezetben meglévő szakmai szubkulturát ír le: a végrehajtókét, szakértőkét és a főnököt.

A termékfejlesztési folyamat sikere jelentősen függ a különböző szervezeti egységek együttműködésének hatékonyságától, ami az egyes szubkulturák hatékony kommunikációján múlik. Ez a kommunikáció azonban könnyen kihívást jelenthet a megszokott gondolatvilág, értékrendszer számára. Bizonyos megfigyelések szerint minél inkább komplex és bizonytalan helyzetbe kerülünk, annál inkább sztereotípiáinkra, beidegződött sémáinkra hagyatkozunk, mint védekező mechanizmusokra (Van de Ven, 1986). Az eredmény a kommunikáció hiánya, vagy pedig folyamatos félrehalláson alapuló kommunikáció, ami veszélyezteti a fejlesztési folyamat eredményét. Több empirikus kutatás bemutatta a funkcionális határok korlátozó voltát a funkció közötti teamek termékfejlesztő munkájában (Dougherty, 1992; Dougherty — Hardy, 1996; Workman, 1992).

Dougherty (1992) az értelmezési sémák következő három dimenzióját találta eltérőnek az egyes szubkulturák között:

- a jövőbeli bizonytalanságok észlelésének természeté,

- a fejlesztési folyamat kritikus pontjainak meghatározása,
- a fejlesztési folyamat jelentése, a termékről alkotott koncepció jellemzői.

A marketing és a K+F menedzserek között szociokulturális különbségeket mutatott ki Song és Parry (1997). Ezek elsősorban az időorientációban, bürokratikus orientációban, szakmai orientációban, a bizonytalanság tolerálásában és kockázatvállalásban jelentkeztek.

Workman (1992) szintén e két funkció közötti különbségeket vizsgálta, és mutatta be, hogy a két funkció egymásról való hiedelmei és értelmezési sémái, hogyan vezetnek egymás lenézésére és az együttműködés gyenge fokához. (Például egymás szakértelmének megítélése, a termék értékkorrasának megítélése, időszükségletek felmérése.)

A tervezés és a gyártás integrálása is problémát jelent, mert a mérnököknek eltérő a képzése, nincsen közös nyelvezet és nem kompatibilisek a céljaik. A tervezők a termék teljesítményére és esztétikájára koncentrálnak, míg a gyártók az üzem hatékonyságára (Dean – Susman, 1989).

A rögzült gondolkodási és viselkedési rutinok a fent leírt mechanizmusok révén könnyen meggátolhatják a szervezeteket abban, hogy kihasználják a strukturális tudásintegrációs mechanizmusok alkalmazásában rejlő potenciált.

Az integráció problémáinak megoldását támogató tényezők

Több vizsgálatot is folytattak arra vonatkozóan, hogy milyen eszközökkel lehetséges növelni az integrációs mechanizmusok működését. A következő hatékonyságot támogató tényezőket tárták fel:

- Összekötő szerepek a funkciók közötti kommunikáció biztosítására (Ancona – Caldwell, 1992).
- Multi-team struktúrák, a technológiák több terméken keresztüli kihasználására (Jelinek – Schoonhoven, 1990).
- A felső vezetők folyamatos támogató szerepe, annak megjelenítése akár „nehézsúlyú” termékmenedzserek révén, a felsőbb szintű funkcionális vezetőkkel való konfliktusok megoldása érdekében (Clark – Fujimoto, 1991).
- Úgynevezett „termékhősök” támogatása, akik a szervezeten belüli vállalkozóként működve támogatják az új ötletek megszületését és valóra váltását

a szervezeti politikai és szociális útvesztőin keresztül (Day, 1994).

- Rotáció a különböző funkciók között az eltérő nézőpontok elsajátítására és a tágabb információs lehetőségek kialakítására (Glynn, 1996).
- A vevők és szállítók bevonása a fejlesztési folyamatba, közelségük biztosítása (Brown – Eisenhardt, 1995; Zien – Buckler, 1997).

Van de Ven (1986) felfogása szerint a következő elveknek kell megalapozni az egyes funkciók közötti együttműködést:

- A lehetséges legnagyobb autonómia biztosítása a fejlesztéssel foglalkozó egység számára.
- Redundáns funkciók integrálása a csoportba, azaz lehetőleg mindenki az összes funkcionális szempontból próbálja megérteni a problémát, nem egyszerűen a saját területét képviseli.
- „Szükséges sokszínűség” („requisite variety”), a környezet kritikus dimenzióinak, elemeinek megfelelő tagoltság a csoporton belül – egyben felhívja a figyelmet arra, hogy nem szabad, hogy csak egy-két ember tartsa a csoport környezetével a kapcsolatot, ebben mindenkinek szerepet kell vállalnia.
- Átmenetiség biztosítása, vagyis érzékeltetni kell a múlttól, a megszokott megoldásoktól és elköteleződésektől való elszakadás lehetőségét és igényét.

Áttekintve a fentieket, látható, hogy két szinten működnek ezek a támogató mechanizmusok: egyfelől védőernyőt nyújtanak az operatív működést végző szervezet felé (mindezt jelenthetik a felső vezetők, nagyobb autonómia, termékhűsők), másfelől pedig támogatják a fejlesztési folyamaton belüli konfliktusok feloldását. A második probléma megoldásaiban általában megtalálható az a közös elem, hogy egyfajta hidat, valamiféle kapcsoló elemet próbálnak képezni, az elkülönülő funkcionális és hierarchikus gondolatvilágok, szubkultúrák között.

Erre lehet példa az eltérő szakmai zsargonokon túlnyúló közös nyelvhasználat támogatása. Ez lehet az egyik legfontosabb érték, ez hidalhatja át a funkciók eltérő „gondolatvilágát”. A közös nyelv kifejlődésére például a fogyasztókkal való interakciókra való általános lehetőség adhat módot.

Újabb lehetőséget a másik szervezeti egység „gondolatvilágának” előzetes megismerése és esetleg elsajátítása jelenthet. Erre a minél több közös megbeszélés, de elsősorban a rotációs programok, illetve a több funkciót is átfogó karrierrendszerek adnak lehetőséget.

A közös gondolkodásmód kialakulhat az együttműködés folyamán is, így például a múltbeli sikeres közös munkák támogathatják a korlátok lebontását. Másik lehetőséget az jelent, ha a fejlesztési munka során minél hamarabb áttérnek az elméleti viták és a tervezési fázisáról a gyakorlati kísérletezés, például egy korlátozott prototípus előállítására. Ez lehetőséget ad a közös tanulásra, az együttműködésben rejlő súrlódások csiszolására (Peters, 1983). Mindennek valóra válásához azonban a nyitottság és a tanulásorientáltság szükséges.

Az erős szervezeti identifikáció, elkötelezettség is támogathatja a kulturális korlátok lebontását, hiszen megteremtheti a konfliktusok kezeléséhez szükséges bizalmi alapot, valamint egységes szemlélet módot.

Az együttműködés kiindulópontjai lehetnek a közös értékrend olyan elemei is, amelyek az együttműködést és a tanulásorientáltságot támogatják. Ez lehetőséget ad arra, hogy a tagok reflektáljanak a rutinszerű cselekvéseik által okozott konfliktusokra, vagy félreértésekre, és egy változási folyamatot indítsanak el. A szervezeti kultúra maga rutinná formálva tartalmazhatja azokat a keresési folyamatokat és eljárásokat, amelyek révén a résztvevők kimászhatnak a kulturális csapdából.

Összefoglalás

Összefoglalásként megállapítható, hogy az új termékek fejlesztése szempontjából a vállalati kultúra egyszerre jelent potenciálisan hatékonyan integrációs mechanizmust, továbbá nehezen lebontható korlátokat is. A szubkultúrák szintjén már hatékonyan működő kulturális integrációs mechanizmus az együttműködést igénylő fejlesztési feladatok kapcsán a hatékonyság gátjává válhat. Az érem másik oldalán, azonban éppen ez a sokszínűség jelentheti a valóban értékteremtő, tartós és a versenytársak által nehezen lemásolható innovációs képesség alapját is. Azok a cégek, amelyek a kulturális integráció révén képesek a szervezeti szegmentáltságból származó strukturális és kulturális konfliktusok leküzdésére tartós versenyelőnyhöz juthatnak.

A feladatot nyilván nem lehetséges az egyes szubkultúrák megszüntetése révén megoldani, hiszen ezzel a versenyképességének alapjait szüntetné meg a cég, már ha egyáltalán képes lenne egy ilyen erős kulturális konfliktusokkal járó változtatást végrehajtani. Kell egy olyan közös keret, amely képes úgy integrálni a különböző vállalati szubkultúrákat, hogy

azok tagjai együttműködő, nyitott partnerként legyeknek képesek részt venni a termékfejlesztési projekteknél.

Úgy vélem érdemes megnézni, hogy milyen módon és folyamatokon keresztül történik mindez egy hazai vállalatnál. Az empirikus felmérés segítségével képet kaphatunk arról, hogy milyen tényezők befolyásolják pozitív, illetve negatív irányba ezt az integrációs mechanizmust. Milyen tényezőkön múlik az, hogy az adott vállalat alkalmazottjai képesek kilépni a potenciálisan fenyegető kulturális csapdából.

A kutatás során alkalmazott szervezeti kultúra felfogás

Jelen kutatás a következő kiinduló feltételezésekkel él a kultúra természetére és vizsgálati módjára.

1. *A szervezeti kultúra értelmezése* – jelen kutatásban a vállalati kultúra belső integrációt megvalósító szerepe kerül előtérbe. Ez a szervezeti szempontú megközelítés azonban nem zárja ki, sőt magában foglalja az egyes egyének szintjén a bizonytalanságsökkentő, illetve valóságalkotási funkcióját is. A kutatás középpontjában álló kérdés felfogható úgy is, hogy mennyiben jelent problémákat, illetve potenciális előnyöket a szervezeti kultúra e két eltérő szinten történő működése.
2. *A szervezeti kultúra tartalma*: az interpretatív megközelítés hagyományainak megfelelően a kultúra központi elemeinek a közösségre osztott értelmezési sémákat, és az azokat megjelenítő szimbólum- és szereprendszereket tekintem. Ez magában foglalja értékek vizsgálatát is, hiszen Berger – Luckman (1998) felfogása szerint e kettő egymásra épülése jelenti a közösségi valóságteremtési mechanizmusok alapját.
3. *A kultúra megragadása, operacionalizálása*: a kvalitatív kutatási módszertan lehetőségei folytán széles körben értelmezhetőek a szervezeti kultúra jelenségei, nem szükséges azok előzetes, szűk körre történő korlátozása. Az interjú módszertan miatt azonban feltehető, hogy a szóbeli és a viselkedésbeli jelenségeknek nagyobb szerep jut a tárgyi jelenségekkel szemben, mivel a megfigyelés, mint adatgyűjtési eszköz nem kap fontos szerepet. A közvetlenül feltárható jelenségeken túl az értelmezési sémák és foratókönyvek feltárása, azonosítása is segítheti az adott kultúra vagy szubkultúra megértését.

4. *A szervezet és a kultúra kapcsolatát* vizsgálva jelen kutatás alapvetően a differenciál (Martin – Meyerson, 1988) megközelítésmód szempontjait követi, amely elismeri a különböző szubkulturák létét, azonban feltételezi egy tágabb szervezeti kultúra kialakulásának lehetőségét is. Az egyik központi kutatási kérdés éppen a kultúra két szinten értelmezett megjelenésének egymáshoz való kapcsolatát helyezi előtérbe.

Kutatási módszertan

A vizsgált kérdés természetének megfelelően az induktív logikán alapuló, kvalitatív interjúkra építkező esettanulmány módszertan segítségével történt az adatok gyűjtése és elemzése. Ez a kutatási módszertan a megértés orientált kultúra kutatási felfogások körébe sorolható (Kieser, 1994).

Az indukciós logika azt jelenti, hogy nem hipotézis-tesztelő kutatásról van szó. Vagyis a gondolatmenet nem egy általános elméleti keret alapján felállított hipotézisek tesztelését szolgálja. A cél ehelyett egy kezdeti elméleti keret továbbformálása és gazdagítása az empirikus adatok alapján. Erre lehetőséget ad az esettanulmányok információinak mélyebb, kontextusba helyezett elemzési módja, mely során a részletes empirikus adatokból lehetővé válik egy általánosabb elmélet kialakítása.

E kutatási cél megfeleltethető a „grounded theory” (Glaser – Strauss, 1967) logikájának. Egy ilyen kutatás esetében a kutatási terv a következő logikai lépcsőkre épít:

- Kezdeti keret feltételezés rendszer: irodalom feldolgozására és korábbi tapasztalatokra építve (a teljesen tiszta „grounded theory” még egy ilyen kiinduló elméleti keret létezését is elveti).
- Elméleti indítatású mintaválasztás (szembeállítva a statisztikai mintavételi eljárással).
- Az adatgyűjtés és adatelemzés az elméletfejlesztés céljainak megfelelően, egymással párhuzamosan halad.
- A megfelelő „elméleti telítődési szint” (theoretical saturation) elérése után a kutatás eredményeinek összefoglalása és bemutatása.

Az adott módszertan kiválasztását támogatja Yin (1994) feltételezése, amely szerint akkor érdemes esettanulmányokat használni, amikor „hogyan és miért” kérdéseket teszünk fel olyan jelenbeni esemé-

nyek kapcsán, melyek felett a kutatónak kevés kontrollálási lehetősége van”. (Yin, 1994: 9. o.)

Az esettanulmány módszer fő jellemzői:

- Valós élethelyzetben vizsgál eseményeket.
- A vizsgált jelenség és a kontextus közötti határvonalak nem határozhatók meg élesen, így lehetőség kínálkozik a kontextuális jelenségek behatódott vizsgálatára.
- Egy olyan helyzetet kezel, ahol az adatvételi pontnál lényegesen nagyobb számú vizsgálandó tényező iránt érdeklődik.
- Több forrásból származó adatokra támaszkodik, vagyis a trianguláció módszerével kísérel meg összefoglaló értelmezést kialakítani.
- Támaszkodik a korábbi elméleti feltételezésekre az adatgyűjtés és értelmezés során is (Yin, 1994).

A fentiek alapján látható, hogy az esettanulmány módszertan nem egyszerűen egy adatgyűjtési technika, hanem egy önálló módszertani megközelítést is jelent. (Ebből a szempontból nem szabad összekeverni az oktatás során használt esettanulmányokkal, ahol a didaktikai célok nagyobb súlyt kapnak a valósághűséggel szemben. A kutatási módszertan esetében az érvényességi és megbízhatósági szempontok előnyt élveznek.)

A kutatói szerep

A kutató szerep nyíltsága, az adatgyűjtés céljáról alkotott értelmezések megteremthetők, vagy rossz esetben megszüntethetők a bizalmat az interjúalanyok és a kutató között. Ez a bizalom pedig létkérdés a kapott információk megbízhatósága és érvényessége szempontjából.

A kutatásban résztvevők előtt teljesen feltártam szerepemet és kutatási céljaimat mind a kapcsolattartó személyek, mind pedig az interjúalanyok számára. A szervezeti kapcsolattartók saját kutatási céljaimat teljes mértékben elfogadva egy rövidebb elemzés elkészítését kérték a szervezeti kultúránk erős és gyenge pontjaira vonatkozóan, valamint lehetőséget az elkészülő tanulmány előzetes elolvasására. A kutatás megkezdése előtt egy titkossági és bizalmassági nyilatkozatot írtam alá.

A beszélgető partnereim nevét és véleményét bizalmasan kezeltem, másoknak nem tettem azonosíthatóvá. (A későbbiekben a vélemények idézésénél csak egy kódszámmal hivatkozok rájuk, a megbízhatóságot megalapozó utólagos visszakereshetőség céljából.)

Mintaválasztás

Mivel a cél annak felderítése, hogy a kulturális tényezők hogyan befolyásolják a termékfejlesztési projektek sikerét, az alapvető vizsgálati egységet ezen termékfejlesztési projektek jelentik. Természetesen ezek a projektek beágyazódnak egy tágabb szervezeti kontextusba, melynek keretei között egyszerre több projekt is megvizsgálható. Így a szervezet egésze, és annak kultúrája is vizsgálati egységet jelent. A másik irányban továbbhaladva egy-egy projekt kapcsán különböző szubkultúrák, illetve azokat megjelenítő egyének működnek közre, amelyek szintén a vizsgálat tárgyát képezhetik.

Az ilyen egymásra rétegződő vizsgálati szintekre tekintettel lévő megközelítést nevezi Yin (1994) „beágyazott” (embedded) esettanulmány módszertannak. Az ő megközelítésének megfelelően a jelen kutatást beágyazott, többszörös esettanulmány módszernek lehet tekinteni. Mivel több fejlesztési projekt elemzéséről van szó, érdemes végiggondolni a kiválasztásuk kritériumait.

A kvalitatív, esettanulmányokra épülő módszertannak megfelelően a mintaválasztás kérdése jelen esetben nem statisztikai, hanem elméletalkotási szempontból merül fel. A két mintaválasztási szempontrendszer sajátosságait a 1. táblázat foglalja össze (Yin, 1994; Miles – Huberman, 1994 alapján).

A statisztikai mintavétel során a legfontosabb

1. táblázat

Eltérő mintavételi stratégiák

Statisztikai mintavétel	Kvalitatív mintavétel
Nagy minta	Kis minta
Véletlenszerű	Szándékosan megválasztott
Cél a reprezentativitás	Cél az elméleti koncepciók finomítása, feltárása
Előre meghatározott, definiált	Folyamatosan kialakuló, lépésenként megvalósított

szempont az, hogy az adott mintára vonatkozó eredmények reprezentatívak legyenek a teljes vizsgált populációra vonatkozóan. Mivel a kvalitatív módszertan során az általánosítás az adott esetről nem a populációra, hanem egy elméleti modellre, keretre történik, eltérő szempontok merülnek fel a minta kialakítása során.

Mindezen szempontok figyelembevételével a jelen kutatás esetében a mintába bekerülő projekteknek a következő szempontokat kellett teljesíteniük:

A termékfejlesztés versenyképességet befolyásoló szerepéhez kapcsolódó kritériumok:

- Dinamikus, turbulens környezetben működő szervezetekben kialakított projektek, ahol a magas adaptációs kényszer miatt a projekt sikeres lezárása fontos a versenyképesség szempontjából.
- Olyan szervezet, ahol az innovációnak, K+F tevékenységnek kitüntetett szerepe van a vállalat sikerében, vagyis létezik az innovációs kompetencia.

A kulturális tényezőkhöz kapcsolódó kritériumok:

- Több funkció, illetve szakma együttműködését igénylő kereszt-funkcionális teamekben megvalósított projektek, ahol számítani lehet a kulturális konfliktusokra.
- Viszonylag hosszabb ideje működő szervezetekben futó projektek, hogy számítani lehessen kialakult rutinokra, a vállalati kultúrára és szubkultúrára.
- A projektben résztvevők formálisan eltérő szervezeti egységekhez tartoznak, ahol szubkultúrák alakulhattak ki.

Az érvényesség és megbízhatóság szempontjaihoz kapcsolódó kritériumok:

- A fejlesztési projekt már lezárult, vagy már a vége felé közeledik, hogy lehetőség legyen a folyamatról átfogó képet kapni.
- A mintába célszerű beválogatni a szervezetekben sikeresnek és sikertelennek tekintett projekteket is, az összefüggések tágabb értelmezése céljából.
- Olyan szervezet, ahol több termékfejlesztési folyamat is megvizsgálható, amely növeli megállapítások megbízhatóságát.
- Lehetőség szerint egymástól nagyon különböző jellemzőkkel bíró projektek, a sajátosságok jobb feltárása érdekében.

Az interjúalanyok kiválasztása

A fenti mintavételi szempontok a projektek és szervezet kiválasztására vonatkoztak. Az interjúalanyok körének meghatározásakor a következő szempontokat kellett figyelembe venni:

- A fejlesztésben részt vevő minden szervezeti egységből érkezett szereplővel készítettem interjút. A fejlesztési folyamatban meghatározó szerepet betöltő funkciók esetén minél több interjúalanyt kerestem meg.
- A szervezet több szintjéről is választottam interjúalanyokat, így a felső vezetésből, a középvezetésből és a beosztotti szintről is. (A fejlesztésben kritikus szerepet játszó szervezetek vezetőit mindenképpen megkerestem.)

tésben kritikus szerepet játszó szervezetek vezetőit mindenképpen megkerestem.)

- A szervezeti kultúra mélyebb megismerése érdekében a fejlesztési folyamatban részt nem vevő, HR területen dolgozókkal is készítettem interjút.

A fentiek alapján már az előkészítés során megpróbáltam a lehetséges interjúalanyok körét körbehatárolni. Ez azonban csak a kiindulópontot jelentette, mivel az interjúk készítése során is igyekeztem „kézről kézre” járni, azaz mindenkitől ajánlásokat kérni további interjúalanyokra. Fontos különbség még a statisztikai módszertanhoz viszonyítva, hogy a mintába bekerülő információforrások köre nem előre definiált. Az elméleti szempontok csak az indulópontokat jelölik ki, a továbbiak már az első elemzések eredményeire támaszkodva kerülnek kijelölésre. A folyamat során két általános szempont szerint lehetséges újabb interjúalanyokat a mintába beválasztani: a korábbi eredmények megismétlése, megerősítése céljából, illetve új elméleti konstrukciók feltételezett kapcsolatok feltárása szándékából (Yin, 1994, „literal and theoretical replication”).

A mintavételi szempontok összegzéseként elmondható, hogy a Miles – Huberman (1994) által leírt mintavételi szempontok közül a jelen kutatásban elsősorban a kritériumokra alapuló eljárást alkalmaztam, a maximális különbözőség elvére való törekvéssel együtt. Tehát nem rendkívüli, extrém fejlesztési projekteket kerestem, hanem a tipikus, jellemző folyamatokat próbáltam megragadni. A tipikusnak tekinthető esetek között azonban a lehető legnagyobb különbséget kívántam elérni, ami lehetőséget adott a különböző befolyásoló tényezők hatásának mélyebb megértésére.

Az empirikus kutatás elkészítése során végeredményként kialakult minta jellemzői:

- Elemzés mélységének és fókuszának biztosítása érdekében egy szervezetnél kerültek kiválasztásra a vizsgált termékfejlesztési projektek.
- A három kiválasztott, és vizsgált projekt kapcsán összesen 26 interjút készítettem – ezek közül kettőt angol nyelven –, még pedig 21 különböző emberrel, tehát néhány szereplővel többször is találkoztam. (Teljes szervezeti létszám az adott időszakban 160 fő körül volt.)

Adatgyűjtés és adatelemzés

Az adatgyűjtés során félig strukturált interjúkat alkalmaztam. Az egyes beszélgetések időtartama 40–120 percig terjedt, az átlagos hosszuk 60–70 perc volt. Jellemző volt az előre megfogalmazott nyitott

kérdések használata, ahol a beszélgető partnernek tág tere nyílt a saját, személyes véleményének megfogalmazására, az ő egyedi szóhasználatával. A kérdések a fejlesztési projektek során megélt élményekre, az eredmények és a szereplők jellemzésére vonatkoztak².

A kvalitatív, esettanulmányokra építő kutatás esetében az adatgyűjtés és az adatelemzés egymással párhuzamosan, iteratív módon történik. A folyamat fő lépései (Miles – Huberman, 1994):

- Nyers adatok redukálása, egyszerűsítése és kivonatolása és a releváns információk azonosítása céljából.
- Az információk értelmezhető, segítő módon történő megjelenítése.
- A kialakuló elméleti keretnek megfelelő következtetések levonása és ellenőrzése.

A folyamat egészen addig tart, amíg megvalósul az „elméleti telítettség” állapota. (Glaser – Strauss, 1967) Ez az általánosan használt fogalom nehezen definiálható, meglehetősen szubjektív kategória. A kutatás olyan állapotára utal, amikor az újabb adatok, illetve esettanulmányok már nem nyújtanak minőségileg új információt, már nem járulnak hozzá az elméleti keret bővítéséhez.

Az alkalmazott adatgyűjtés sajátossága, hogy kevésbé támaszkodok a tárgyi, tényszerű információkra. Nem törekedtem például az adott szervezetben a „hivatalos” folyamatleírások, munkaköri feladat meghatározások, teljesítményértékelő és bónuszrendszerek részletes megismerésére, leírására. Mindezen tényezőkre csak a válaszadók észlelési, értelmezési szűrőin keresztül van rálátásom.

Az elemzés tehát szinte kizárólag személyes beszámolókon, véleményeken nyugszik. Előfordulhat, hogy az általam gyűjtött információk nem felelnek meg a „tényleges” valóságnak, a valóban megtörtént eseményeknek. Mivel azonban a vizsgált téma a szervezeti kultúra, ez nem jelent lényeges problémát, hiszen a kultúra éppen ezekben a vélekedésekben, személyes értelmezési keretekben ragadható, érthető jól meg. Az észlelési és értelmezési sémák jellegzetes mintázatainak feltárása volt maga a kutatási feladat.

Tartalomlelemzési eszközöket (Dey 1993, Strauss – Corbin, 1990) alkalmazva az interjúk olvasása során először a fő témaköröket határoztam meg. (Példa két témakörre: a külföldiek helyzete a szervezetben – konfliktusok a szereplők között.) Ezeket a témakörökön belül elemi kódokat gyűjtöttem, és viszonyítottam egymáshoz. („felsőbbrendűség”, „a tulajdonos

képviselői” „jó kapcsolatteremtő készség”, „mások megkérdezésének elhanyagolása” – „haszon eltérő értelmezése”, „eltérő prioritások a határidőre és a minőségre vonatkozóan”, „presztízsharc”, „másik lebecsülése”). A kódok csoportosítása, egymás alá- és mellérendelése révén kategóriákat alakítottam ki, melyek révén kimerítően értelmezhetővé, leírhatóvá válik a témakör (például személytelen szintű és személyes vélekedések a külföldiekre vonatkozóan – vagy feladat vs. kontextuális konfliktusok). Végül a kialakított kategóriarendszerben újrakódoltam az eredeti interjúszövegeket. A kialakított kategóriák és kódok tartalmának, jelentésének jobb megértése érdekében a szövegben, ahol csak lehet, eredeti idézeteket használok, ami egyben az érvényesség és megbízhatóság növelésének is eszköze.

Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság

A kvalitatív kutatásokat nehezen lehet szembesíteni a klasszikus érvényességi és megbízhatósági követelményekkel (Nunnally, 1978; Carmines – Zeller, 1979), mivel a kontextus függőség és a többféle interpretációs lehetőség nem teszi lehetővé a szigorú, elsősorban matematikai statisztikai alapon nyugvó megközelítést.

Még ha fent is tartjuk az abszolút igazságkritériumokra vonatkozó kételkedésünket, akkor sem lehet elkerülni azt a kérdést, hogy mi adja egy kutatás hitelességét, magyarázóerejét. Az intelligens, tudományos diskurzus fenntartásához szükséges, hogy meg tudjuk ítélni a partner érveinek súlyát, újdonságát. Érdemes lehet, sőt szükségszerű bizonyos közös standardok, viszonyítási pontok felállítása és azok fejlesztése.

A kvalitatív kutatásokkal kapcsolatban még nem alakult ki egységes értelmezési keret az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság klasszikus problémáira. Sőt kísérletek történtek a klasszikusnak tekintett fogalmak újraértelmezésére, átnevezésére is (Lincoln, 1990; Lincoln – Guba, 1985), hiszen a statisztikai elemzésekből ismerős fogalmak és megközelítések nem alkalmazhatóak változtatás nélkül.

Összességében elmondható, hogy míg a klasszikus, kvantitatív megközelítést a végpontok ellenőrzése – mintaválasztás, skálák kialakítása és a statisztikai elemzési módszerek – jellemzi, addig a kvalitatív módszerekben a hangsúly a folyamatos ellenőrzésre és validálásra kerül át, illeszkedve a kutatási folyamat minden lépcsőjéhez (Kvale, 1996). Kétségtelen azonban, hogy az alkalmazott szempontok kevésbé objektívek és formalizálhatóak. A kvalitatív kutatások esetében lényeges szempont a kutatás folyamatának

átláthatóvá tétele, a következtetések levonásának nyomon követhetősége, hiszen elsősorban az ilyen folyamatba épített módszerekkel biztosítható az érvényesség és megbízhatóság.

A következőkben röviden bemutatom az általam alkalmazott eszközöket és az elemzés érvényességére leselkedő veszélyeket. Az alkalmazott eszközöknek egyik többször visszatérő, alapvető jellemzője a trianguláció, mely az adatgyűjtés során többféle források igénybevétele, illetve az elemzés során több elemző, illetve elemzési módszer igénybevétele jelenti a nagyobb megbízhatóság érdekében. Természetesen más, korábban bemutatott eszközök is alkalmazásra kerültek.

- A kutatói szerep előzetes tisztázása, külső, a többi szervezeti szereplőtől (például felső vezetés) független szereplőként való elfogadtatása.
- A vizsgált projektek esetében az összes releváns szereplő megkeresése.
- Az egyes interjúkból származó információk összevetése mások véleményével, információk tudatos ellenőrzése a későbbi interjúkban.
- A megfigyelésekből származó információk összevetése az interjúk adataival.
- Az interjúk folyamatos rendszeres újraolvasása, többszöri, hierarchikusan rendezett kódolási, kategorizálási folyamat.
- Független, harmadik szereplők bevonása az elemzés folyamatába. Erre lehetőség nyílt mind az interjújegyzetek olvasása és az elsődleges kódok készítése, mind az elemzés első változatának elkészítése során.
- Az elkészült elemzés első változatának néhány kiválasztott interjúalany rendelkezésére bocsátása, véleményük megkérdezése.
- A kutatás kezdetén az implicit és a szakirodalomra támaszkodó előfeltevések tisztázása, beépítése az induló kérdésekbe.
- Adatgyűjtési és -elemzési eszközök részletes, explicit ismertetése.
- A kialakuló magyarázatok tudatos cáfolatára való törekvés, lehetséges „ellenbizonyítékok” gyűjtése. (Például külön gyűjtés a pozitív véleményekre a negatív kulturális sztereotípiák kapcsán.)
- A következtetések és a „nyersanyagot” szolgáltató adatok kapcsolatának bemutatása, rendszeres idézetek az interjúalanyok véleményéből.

Az alkalmazott eszközök ellenére természetesen jelen kutatás esetében is fent maradtak olyan kockázatok, amelyek gyengítik az eredmények megbízhatóságát:

- Az interjúkon alapuló elemzések egyik legnagyobb hátránya, hogy nem vagyunk az események megtörténteke a helyszínen, az események „sűrűjében”, így lényeges információk, fontos rezzenések elvesznek a kutatás számára.
- További problémát jelent, hogy az idő múlásával torzul az információ, az újabb események, a jelenlegi napi gondok felülírhatják a projekt ideje alatt jellemző vélekedéseket, értelmezési kereteket.
- Nem sikerült minden szereplőt elérni, néhányan már kiléptek a szervezettől, esetleg releváns véleményük így elveszett a kutatás számára.
- Saját szakmai hátterem, közgazdász végzettségem befolyásolja azt, hogy mit és milyen mélyen értek meg, valamint azt is, hogy beszélgető partnereim milyen előfeltételezésekkel rendelkeznek rólam. (Ugyanakkor ez a tényező előny is lehet, lehetőséget ad arra, hogy a szakmakultúrák közötti kommunikációt valóságában, történéseiben figyelhessem meg.)
- Kérdéseim már kiemelnek bizonyos témákat, rájuk irányítják az interjúalanyok figyelmét, más, esetleg fontosabb tényezők a háttérbe szorulhatnak.
- A kutatói szerep és a kutatás céljának tisztázása ellenére lehetséges, hogy az interjúalanyok saját céljaik elérésre akarják felhasználni a beszélgetést: így például üzeni akarnak valakinek a véleményükkel.
- A vizsgált szervezet egyedi sajátosságai korlátozottá tehetik az elméleti modell felállításának lehetőségét.

A fenti problémák valós veszélyt jelentenek, és teljes kiküszöbölésükre nincsen lehetőség. A társadalomtudományi kutatások sohasem érhetik el a teljes objektivitást. A következő elemzés sem lehet több egy lehetséges értelmezés megalkotásánál, a rendelkezésre álló információk alapján. A kvalitatív kutatásoknak azonban előnye, hogy a kutatás folyamatában lehetőség nyílik a veszélyek és csapdák folyamatos ellenőrzésére, az első időszakokban szerzett információk finomítására és esetleg felváltására is. A kutatónak az adatgyűjtés és feldolgozás során folyamatosan lehetősége van a megbízhatóság és az érvényesség ellenőrzésére és erősítésére, szemben a kvantitatív kutatási módszerekkel, ahol erre csak a kezdeti és végpontokon adódik mód.

A vizsgált szervezet és projektek rövid bemutatása

A kutatás tárgyául egy hazai-nemzetközi vegyes tulajdonban álló távközlési szolgáltató termékfejlesztési projektjei szolgáltak. A kutatás időszakában a

vizsgált szervezet az intenzív növekedés szakaszában volt, a termékfejlesztési projektek stratégiai szerepet töltek be.³

A vizsgált projektek főbb jellemzőit a 2. táblázat tartalmazza. (A megadott jellemzések egymáshoz képest viszonyítva értendők, az interjúalanyok véleményei alapján. Ezek egyébként szinte teljesen egybeesengőek voltak, még a projektek sikerességének értékelése kapcsán is.)

2. táblázat

A vizsgált projektek jellemzése

	„A”	„B”	„C”
Időnyomás	Nagy	Közepes – nagy	Közepes
Termék újdomsága	Nagy	Kicsi	Nagy
Termék komplexitása	Kicsi	Nagy	Nagy
Részvevők száma	Kevés	Sok	Sok
Termék megítélése	Nagy siker	Jó	Közepes
Együtműködés megítélése	Nagy siker	Jó	Gyenge

A kutatás eredményei

A kutatási eredményeket az egyes kutatási kérdések mentén haladva mutatom be. A bemutatás sorrendje nem azonos az elemzés és feltárás logikájával, melynek menetét a cikk alapját képező szakdolgozatban fejtettem ki.

Az értelmezési kereteket meghatározó kulturális dimenziók azonosítása

A termékfejlesztési folyamatban szerepet játszó szubkultúrák különbségei a következő, a dolgozatban részletesen jellemzett dimenziók mentén írhatóak le:

- Szervezetben belüli vagy pedig külső fókusz.
- Kockázatvállalásra való törekvés, illetve annak minimalizálása.
- Rövidebb vagy pedig hosszabb időtávú fókusz.
- Szakértői, illetve feladat végrehajtási szemlélet.
- Szakmai vagy pedig üzleti szemlélet.

Az empirikus elemzés fontos tanulsága, hogy a kultúra fogalmához hasonlóan, az azt jellemző dimenziók is komplex jellegűek, nem lehet őket csupán egyetlen jellemzőre visszavezetni. E kulturális dimenzióknak is egyszerre és egymásra épülően van:

- hiedelemrendszerekkel megtámasztott kognitív szintje,

- értékelítettsége,
- az észlelési folyamatokat befolyásoló szűrő és figyelem összpontosító hatása.

Jelentős hatással bírnak ezek a dimenziók a felek *kognitív sémáira*, arra hogy miként gondolkodnak saját szerepükről és a fejlesztési folyamatról. A szakmakultúra számára például a termékfejlesztés végeredménye elsősorban maga a működőképes termék, a hozzávezető út pedig a szakértelmen alapul, mely egy jól strukturált, logikus folyamat mentén végigvezeti az őt alkalmazó egyént. Ezzel szemben az üzleti kultúra számára nem maga a termék a végeredmény, hanem az üzleti potenciál, illetve a piacnyerés, a hozzávezető út pedig egy folyamatos optimalizálási folyamatot jelent a különböző érdekek és szempontok között.

Értékelítettek is ezek a dimenziók, hiszen a különböző döntési helyzetekben eltérő prioritásokhoz vezetnek az egyes szubkultúrák számára akár a végcélokat, akár pedig az ahhoz vezető eszközöket illetően. A határidő vs. a termék tökéletessége, a jelenleg elérhető árbevétel nagysága, a jövőbeni hozamokkal összevetve, a szakmai standardokhoz való ragaszkodás vs. a helyi lehetőségekhez illeszkedő opportunizmus mind olyan válaszlehetőséget jelent, ahol az egyes szubkultúrák a különböző dimenziókban elfoglalt eltérő helyük miatt más-más értékeket képviselnek, és így más-más döntési alternatívákat támogatnak.

A dimenziók egyben *észlelési szűrőként* is működnek, hiszen jelentősen befolyásolják azt, hogy milyen információk keltik fel az egyes felek figyelmét, illetve a különböző adatokat hogyan rendezik össze egységes egészé. Ebben a folyamatban mindenki eltérő torzításokra hajlamos. A piackultúrák külső információkra érzékenyek, és azokat hajlamosak túlreagálni. A műszaki szakmakultúra inkább a technológiai kérdésekre összpontosítja a figyelmét, és az ebből a forrásból származó veszélyeket nagyítja fel.

A kulturális dimenziók különböző szintjei hálószerűen kapcsolódnak egymáshoz, nem látom értelmét egyetlen szint kiragadásának, hiszen pontosan azok együttműködésének mechanizmusa, a kulturális sémák befolyása a valóságalkotás folyamatára az érdekes.

A korábbi szakirodalmi eredményeket áttekintve, nem elsősorban a kulturális dimenziók azonosítása tekinthető új eredménynek, hanem azok termékfejlesztési folyamatban betöltött szerepének bemutatása. Egyes dimenziók hatását már korábban is kimutatták, azonban együttes elemzésükre még nem került sor.

Sikerült azt is bemutatni, hogy az egyes szereplők értelmezési kereteit milyen módon befolyásolják ezek a dimenziók, mintegy „megágyazva” ezzel a terepet a konfliktusok kialakulásának. A vizsgált kulturális dimenziók úgy vélem jól általánosíthatóak más fejlesztési szituációkra is, hiszen a vizsgált kontextusban nem sikerült olyan jellemzőket azonosítani, amelyek egyedi, speciális befolyással bírtak volna. (Figyelembe véve azt, hogy itt nem alap kutatáson alapuló fejlesztésekről van szó.)

Milyen jellemző szubkulturák figyelhetők meg a fejlesztési folyamat kapcsán?

A szubkulturák megértésének egyik lényeges lépése volt az egyes szereplők önképének feltárása. Összefoglalásként a 3. táblázatban mutatom be a szereplők önjellemzésének néhány meghatározó vonását.

Amikor az egyes szereplők önképét összevettem a másik félről alkotott képpel, akkor jellegzetes különbségek voltak megfigyelhetők, melyeket a következő módon lehet szemléltetni. (1. ábra)

A szereplők önmagukra és a többiekre vonatkozó észlelésének összevetése

Én	↔	Másik
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Értékes, lényeges szakmai tudás ▪ Kritikus hozzájárulás a projekthez ▪ Motiváció: az egész cég érdeke ▪ Belső motiváció (szakmai szempontok) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kevésbé értékes szakmai tudás ▪ Kevésbé kritikus hozzájárulás ▪ Motiváció: elkülönült egyéni érdek ▪ Külső motiváció (bónusz rendszer)

Végül a különböző szereplők gondolkodási mintáit elemezve a már bemutatott kulturális dimenziók felhasználásával a következő szubkulturákat azonosítottam:

- A „műszakiak” szubkulturája („Szakmakultúra”)
- Vevőorientáltak szubkulturája („Piackultúra”)
- Üzletorientáltak szubkulturája („Hozamkultúra”)
- Kiegészítő szereplők („Periférikus kultúra”⁴)

Bemutattam, hogy a szubkulturákat a vizsgált szervezetben milyen specifikus tényezők jellemzik. Az egyes szubkulturák jellemzését az összefoglaló 4. táblázat mutatja be:

A négyfajta kultúra létezése minden fejlesztési – tehát nem alap kutatási – folyamat esetében feltételezhető, hiszen olyan szerepekre alapozódnak, amelyek megszokott szereplői a kereszt-funkcionális teameknek. Ebben az esettanulmányban a „periférikus” kultúra leírása során lehetett olyan egyedi kontextuális tényezőket azonosítani, amelyek nehezen általánosíthatóvá teszik ennek a kultúrának a leírását, vagyis olyanok is ebbe a szubkulturába kerültek, akik feltehetőleg eltérő kontextusban inkább más szubkulturába sorolódtak volna be (pl. jogász, vevőgondozás). Erre két magyarázó tényező azonosítható. Egyfelől a szervezet fiatal kora következtében a kiegészítő funkcióknak még csak formálódik jellege és a szervezeti súlya. Másfelől a stratégia a termékek minél gyorsabb, akár viszonylag félkész állapotban történő piacra dobását eredményezi, ami csökkenti a kiegészítő szereplők súlyát.

1. ábra

Milyen jellemző kulturális ütközések írhatók le a szubkulturák kapcsolatában?

A kereszt-funkcionális csoportok működése nem zökkenőmentes. A szakirodalom elemzése során is bemutattam, hogy a különböző szakmai háttérű, és a különböző szubkulturákat képviselő emberek együttműködése nem egyszerűen szakmai kérdés, nem

3. táblázat

A projekt szereplőinek önképe

Feladat	Felsővezető	Termékmenedzser	Értékesítés	Műszaki fejlesztők	Kiegészítő szereplők
Feladat	Dönt Kereteket biztosít	Koordinál, optimalizál	„Kikaparja a gesztenyét”, hozza az ötleteket és vevőket	Műszaki paraméterek megtervezése, megvalósítása	Csapat támogatása Illesztés az alaptevékenységhez
Termék jelentése	Piaci pozíció Tulajdonosi érték forrása	Határidős projekt Optimalizálandó többváltós függvény	Ügyfél igényének kielégítése Bevétel forrása	Műszaki paraméterek Tárgyi valóságában	(Változó)
Siker kritériuma	Vetélytárs Hozam	Hozam Határidő	Bevétel nagysága Szerződés-állomány	Megbízhatóság Működőképesség	Nincs vele gond Illeszthető az alaplőműködésbe
Önkép, szerep	Szövetségi kapitány, aki a hadrendért felelős	Irányító, karmester középpályás	Gólerős csodacsatárok	Söprögető, a többieket labdákkal kiszolgáló háttérőrs	Titkos tehetségek a cserepadon

Szubkultúrák a fejlesztési folyamatban, összesített jellemzés

	Hozamkultúra	Piackultúra	Szaktudomány	Perifériakultúra
Tagjai	Termékmenedzser (részben: felső vezetők, potenciálisan: pénzügyes)	Értékesítés (potenciálisan: vevőgondozás)	Műszaki fejlesztők (részben: jogász)	Számlázás, MIRA, Jogász, Vevőgondozás, Pénzügy
Önkép	Irányító karmester	Gólvágó csodacsatár	Söprögető, többieket kiszolgáló hátvéd	Titkos tehetségek a cserepadon
Többiek képe róluk	Ügyes hamiskártyások	Elfoglalt sztárocskák	Elfoglalt zsenik, valahol az épületben	Törekvő nehezekek
Külső-belső fókusz	Közepesen belső	Erős külső (vevők)	Közepesen külső (beszállítók)	Vegyes (Potenciálisan belső)
Kockázatvállalás	Közepes	Kockázatvállaló	Kockázatkerülő	Kockázatkerülés
Időtáv	Közepes	Rövidebb	Hosszabb	Közepes-hosszabb
Szakértő-feladat fókusz	Feladatorientáció	Feladatorientáció	Szakértői orientáció	Feladatorientáció (egyesek szakértői)
Szakmai-üzleti fókusz	Üzleti	Inkább üzleti	Szakmai	Szakmai

csupán információcserére szorítkozik. Kicsit olyan ez a szituáció, mintha teniszütővel a kezünkben azt látnánk, hogy a partnerünk a háló túloldaláról, egy malomkövet készülné áthajítani a mi térfelünkre. Vagyis ugyanaz a pálya de mások a játékszabályok a résztvevő felek számára. A helyzetbe magától értetődő módon kódolódik bele a kulturális konfliktusok lehetősége.

A kutatás eredményeként egy újszerű konfliktus tipológiához juthatunk el. A dolgozatban feltárt konfliktusok a következő két szempont által meghatározott konfliktusmátrixban helyezhetők el:

Az 5. táblázatban jellemzett konfliktusok a 6. táblázatban meghatározott módon általánosíthatóak.

Ezek a típusú konfliktusok feszítik ki azt a teret, amelyben a szereplők közötti összeütközések értelmezhetők. Közülük elsősorban a szerepekre vonatkozó konfliktusokat tekinthetjük kulturálisnak, azonban

az esettanulmány azt mutatja, hogy a személyek észlelését is jelentősen befolyásolják a kulturális sztereotípiák, ezért azok esetében is beszélhetünk kulturális hatásról.

Ha a különböző típusú konfliktusokat negatív hatásuk szempontjából vizsgáljuk, akkor feltételezhető, hogy a kontextuális jellegű, illetve a személyes konfliktusok bírnak negatívabb hatással, hiszen a másik dimenziókban jelentkező konfliktusokat a szereplők szükségszerűnek, a másik féltől szinte függetlennek tekintik, ezeket azonban esetlegesnek, teljes mértékben a másik féltől függőnek, és általuk nehezen befolyásolhatónak élik meg. Mindez azt jelenti, hogy éppen a szakirodalom által korábban vizsgált kulturális konfliktusok jelentik a kisebb veszélyt a fejlesztési folyamat sikere szempontjából, az általam bemutatott konfliktusok típusokhoz képest.

5. táblázat

A konfliktustípusok mátrixa

	Feladatra vonatkozó	Kontextusra vonatkozó
Szerepből fakadó	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Pénzügy: ők a Mr. No” ▪ „Nem érdeklik őket a költségek” ▪ Határidők nekik nem fontosak, rájuk kell várni ▪ Szerződések: mennyit lehet engedni ▪ „A konstrukció jellege, kiegészítő szolgáltatások” ▪ „Nem érdeklik őket a részletes minőségi kifogások, lényeg, hogy jó az összkép” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Kisajátítanak minden érdemet” ▪ „Menő cégeknél a mi területünknek erős szava van” ▪ „Eltitkolják, magukénak vallják a tőlem kapott információkat” ▪ „Y területnek aláink kéne tartoznia, minket kellene kiszolgáltatnia” ▪ „Sales-es duma” ▪ „A szakmai éleslátás nem homályosítja el a látásukat”
Személytől függő	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „X egy számot sem tud megjegyezni, pedig csak hármat kéne” ▪ „Nem képes megválaszolni a kérdéseinket” ▪ „Fiatalok...a termékmenedzserek, kevés tapasztalatuk van, ezért értenek mást a terméken” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Megjelent a pozícióvédelem, a cc-s levelek küldözgetése” ▪ „Klikkesedés, egymásra mutogató újjak” ▪ Részlegét kifelé mindenkitől védő vezetővel kapcsolatban”

6. táblázat

Általános konfliktusmátrix

	Feladat	Kontextuális
Szerep	Szszakmakonfliktus	Presztízskonfliktus
Személy	Döntési vagy kommunikációs konfliktus	Politikai vagy személyiség konfliktus

A kutatási eredmények alapján az is, megállapítható, hogy a különböző szubkultúrák között természetesen különböző módon fordulnak elő a konfliktusok.

Legerősebb konfliktusok a piackultúra és a szakmakultúra képviselői között jelentkeztek. Ez a két kultúra jellemzői alapján is valószínűsíthető, hiszen minden vizsgált dimenzióban eltérő jellemzőkkel rendelkeznek. A feladatkonfliktusok mellett a kontextuális konfliktusok is megjelennek, hiszen a két terület között az iparági fejlesztések kapcsán erős, szinte szimbolikus harc is dúl, hogy kié legyen a vezérlő szerep a fejlesztések kapcsán, azaz értékesítés-, avagy technológia-vezérelt módon kell-e működni. A vizsgált szervezet esetében ez kiegyensúlyozott viszonyokat eredményez, ami azonban nem szükségszerű.

Jelen esetben úgy vélem, az iparági értékláncon belüli köztes helyzet is szerepet játszik a kiegyensúlyozott helyzetben. Úgy vélem a korábbi fázisban lévő szervezeteknél, ahol jóval nagyobb hangsúly kerül az alapkutatásra, és a technológia kevésbé jelent „fekete dobozt” a szervezeti szereplők nagyobb részének, ott a technológiai oldalnak, a szakmakultúrának jut nagyobb szerep. Az iparági értéklánc másik végén, viszont még kevesebb szerep jut a szakmakultúrának, és a piackultúra veszi át a domináns szerepet a fejlesztési folyamatban.

Konfliktusok jelentkeznek azonban a többi szubkultúra között is. Így a szakmakultúra és a hozamkultúra között is könnyen alakul ki konfliktus. Különböző értelmezési kereteik miatt az egyik fél eleve szakmai hozzá nem értéssel vádol, és az információk kérését ennek jeleként értékeli. A másik fél pedig rögtön szakmai „elszálltságot”, illetve nem megfelelő költségérzékenységet érzékel. Kontextuális típusú konfliktusok is kialakulnak közöttük, mivel a hozamkultúra képviselőit nagyobb presztízssú és befolyású szereplőknek érzékelik a fejlesztési folyamatban.

A piac és a hozamkultúra között elsősorban a kockázatvállalás a mérlegelés időtávja, valamint a piackultúra nagyobb külső orientációja miatt alakulnak ki konfliktusok. Kontextuális konfliktusra itt ismét a hozamkultúra nagyobb észlelt befolyása ad alapot.

A perifériális kultúra az összes bemutatott szubkultúrával kapcsolatban elsősorban kontextuális konfliktusban áll, hiszen periférikus szerepét sérelmezi, és nagyobb befolyásra törekszik. A szervezeti sajátosságok miatt a többi dimenzióban jelentkező, feladatkonfliktusok nem írhatóak le egyértelműen, hiszen ebbe a szubkultúrába több, egyébként nem ide sorolható, és különböző jellemzőkkel rendelkező csoport is bekerült.

Az itt leírt problémák nagy részét – a feladatdimenzióban jelentkezőket – azonban általános jellegűnek, a szervezeti kontextustól függetlennek tartom. A kontextuális jellegű konfliktusok természetesen jellegük miatt is, adott szervezetre specifikus módon jelennek meg, csak meglétük feltételezése általánosítható.

A fejlesztési folyamat mely jellemzői befolyásolják a kulturális integráció hatását?

A konfliktusok kialakulására és azok kezelési módjára természetesen egyéb kontextuális tényezők is hatnak. A következő kutatási kérdés arra vonatkozott, hogy ezek közül melyek hatása tekinthető lényegesnek az adott fejlesztések esetében. A három vizsgált projekt eltérő jellemzőkkel volt leírható, ezért lehetőség nyílt ezek befolyását megvizsgálni a fejlesztési folyamatra és az annak során felmerült kulturális konfliktusokra. A következő hatást gyakorló tényezőket sikerült beazonosítani.

- A termék, vagy az alkalmazott technológiának az újdonsága.
- A termék összetettsége (hányféle, milyen típusú szolgáltatással rendelkezik, hányféle technológia kerül beépítésre).
- A folyamat komplexitása (a résztvevő személyek és szervezeti egységek száma).
- A határidők szorossága.
- A feladat hordereje, jelentősége a szervezet számára.

Ezek a kontextuális tényezők hatnak a szereplők motivációira és észlelési, értelmezési sémáira, amelyek révén közvetve befolyásolják a kialakuló konfliktusok gyakoriságát, intenzitását és a megoldási módszereket. Ezek a változók mind olyan tényezők, melyek az innováció irodalmában jól ismertek, közülük is elsősorban a technológia újdonsága kapott nagy figyelmet.

Jelen kutatás érdeme elsősorban az, hogy a folyamat jellemzőinek az értelmezési keretekre tett hatását vizsgálta. Ennek az eredményeként lehet kimutatni, például a határidők szorosságának paradox hatását. A határidők szorossága ugyanis növeli az érzékelt stresszt, ezáltal valószínűbbé teszi a konfliktusok elő-

fordulását, ennek tipikus esetét jelenti a várakozás a szakmakultúrára. A szoros határidő azonban egyben megnöveli a feladat kihívását is, és ezáltal a felek motivációját, ami pedig a konfliktusok enyhülése, illetve azok gyorsabb kezelése irányába mutat.

Nem hinném tehát, hogy megalkotható lenne egy olyan modell, ahol a különböző kontextuális tényezők függvényszerűen kapcsolódnak a fejlesztési folyamat során fellépő konfliktusokhoz, és a folyamat sikeréhez. A kapcsolat ugyanis a résztvevő felek egyéni és kulturális sajátosságok által befolyásolt észlelésén és értelmezésén keresztül valósul meg. Ezekre az interpretációkra pedig nehéz lenne általános törvényszerűségeket találni, azok az adott kontextus sajátosságainak megfelelően működnek.

Milyen a vállalati kultúra hatása a szubkultúrákra és a fejlesztési folyamatra?

A kutatás megkezdésekor feltételeztem, hogy a fejlesztési folyamatra nem csak a szubkultúrák révén hatnak kulturális tényezők, hanem az egész szervezet kulturális jellemzői révén is. Ezzel kapcsolatban a következő eredményekre jutottam:

- A viszonylag fiatal, még alakulófélben lévő kultúra nagyobb teret ad a szubkultúrák és a személyes különbségek befolyásoló hatásának.
- A kommunikációt és együttműködést vizsgálva kiderül, hogy a kultúra értékei és a tagok személyi jellemzői előtérbe helyezik az informális, személyes kapcsolatokra alapozó működési módot.
- A szervezeti tagok által vallott értékek – vevőorientáció, gyorsaság, rugalmasság, minőség, – támogató hatással vannak a szervezet innovációs képességére.
- Az alapvető támogató és integráló hatás mellett azonban a kultúra jellemzőiből fakadó konfliktusok is megfigyelhetők a következő értékek ütközése miatt: csapatorientáció – egyéni teljesítmény, illetve minőség – gyorsaság.

A szervezeti kultúra másik hatása a konfliktusok kezelésének módjában érhető tetten, ahol is az informális és a személyes kapcsolatokra való támaszkodás élvez elsőbbséget. A kulturális hatás jelentkezik a formális integráló mechanizmusok – munkakörök, értekezletek és beszámolás – újraértelmezésében is. A szervezeti kultúra az informális működésen keresztül döntő módon meghatározza a fejlesztési folyamatban résztvevő felek együttműködését, és így a tudásuk integrálásának módját is.

Milyen módon kezelik a felek a konfliktusokat?

A termékfejlesztés folyamatában kialakuló konfliktusok kezelésére formális és informális eszközöket alkalmaznak a szereplők. A vizsgált esettanulmányban a formális eszközöknek – értekezletek, beszámolók, folyamatleírások – csak kis szerep jutott, a szereplők jelentős része nem is említette őket. Jellemző, hogy a vezető, vagy felelős pozíciót betöltők említik ezeket az eszközöket, akik szerepéhez hivatalosan hozzátartozik ezeknek az eszközöknek a működtetése, tehát pozíciójukból fakadóan is hinniük kell bennük.

A többi szereplő – és a formális eszközökre hivatkozók is – azonban jóval nagyobb hangsúlyt helyeznek az informális eszközökre. Ezek az informális eszközök jól illeszkednek a szervezeti kultúrához, és elsősorban a normákon és értékeken keresztül vezérlik a különböző felek együttműködését. Személyes megbeszélések és nyomásgyakorlás egyfelől, hozzáállás, lelkesedés másfelől jelentik az informális konfliktusmegoldás legfontosabb formáit.

Az informális támogató szervezeti kultúra hatását érhetjük tetten abban, ahogyan a formális eszközöket is informálisaként értelmezik át a szereplők:

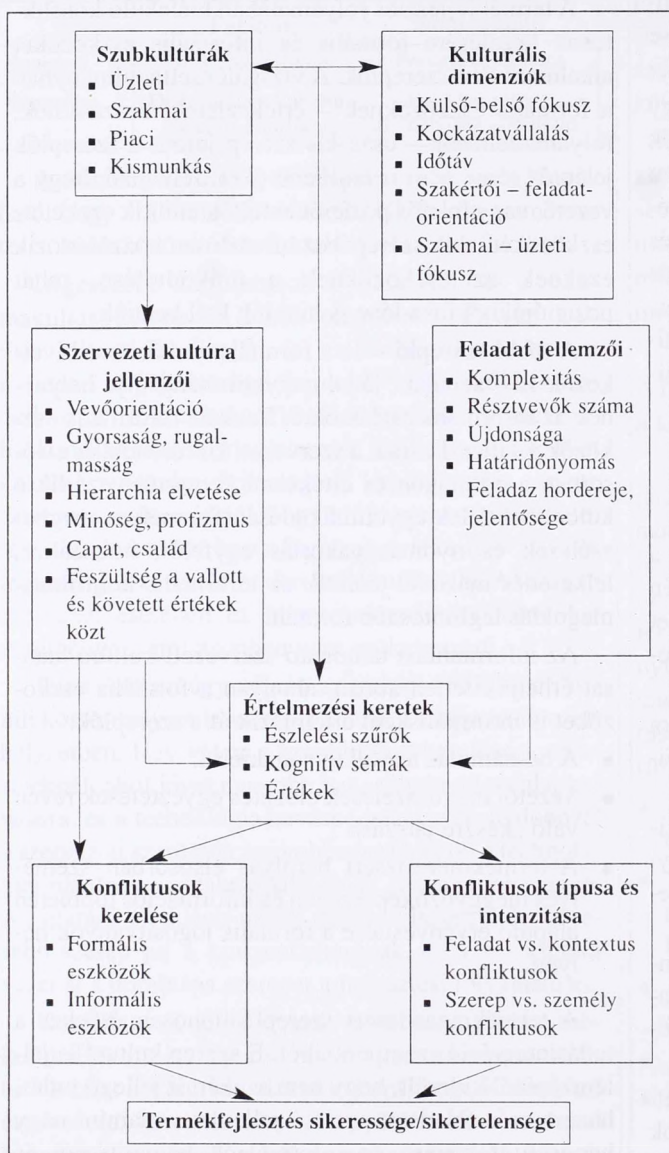
- A beszámolás tervalkuvá alakítása.
- Vezetői megbeszélések előzetes egyeztetések révén való „késze játszása”.
- A termékmenedzseri befolyás elsősorban személyes meggyőzőképességen és információs többleten alapuló érvényesítése a formális jogosítványok helyett.

A termékmenedzseri szerep különösen érdekes a tudásintegráció szempontjából. E szerep kulturális jellemzésénél kiderült, hogy nem szakértői jellegű tudás, hanem erős feladatorientáció jellemzi, valamint nagy hangsúly fektetése az információk begyűjtésére és áramoltatására. A szervezeten belül tehát elsősorban ez az a szerep, amely a többi elkülönült tudásbázis integrációját megvalósítja, a szerephez kapcsolódó tudást pedig nem tekinthetjük funkcionális (szakmai jellegű) tudásnak, hanem az integratív (rendszer összefogó, működtető) tudáskategóriába kell besorolni. Ezen a kategórián belül pedig ez esetben nagyobb hangsúly került az informális, kulturális jellegű tudásra, a formális integráció helyett.

Az informális konfliktusmegoldásnak azonban költségei is vannak a szervezet számára, melyek a szervezet növekedésével, illetve a fejlesztési folyamat komplexebbé válásával egyre inkább előtérbe kerül-

2. ábra

A kutatási kérdés eredményül kapott értelmezési kerete



nek: fokozott stressz, nem egyértelmű megegyezések, személyes ellentétek blokkoló hatása. Ráadásul nem is minden szereplő rendelkezik azokkal a személyes képességekkel, amelyek ennek a konfliktus megoldási módszernek a működtetéséhez szükségesek.

Mindezek alapján nem meglepő, hogy a résztvevők azt a projektet értékelték a legkevésbé sikeresnek – mind a termék, mind az együttműködés szempontjából –, ahol a legnagyobb volt a résztvevő csapat összetettsége, a termék komplexitása és a technológia újdonsága. A kisebb komplexitású és újdonságú termékek esetében, valamint a kevesebb résztvevőből álló fejlesztési csapatoknál sikeresebb volt az informális koordináció.

Az informális konfliktus megoldási módszer nem kifejezetten alkalmas a kontextuális konfliktusok kezelésére sem, legalábbis a vizsgált szervezet esetében az ilyen konfliktusok vagy látens szinten maradtak, vagy pedig politikai játszmákba torkollottak.

A különböző szubkultúrák között fellépő konfliktusok értelmezési kerete

Összefoglalásul a következő értelmezési keret rajzolódik ki a termékfejlesztésben részt vevő szubkultúrák, valamint a teljes szervezeti kultúra kapcsolatára. A 2. ábra a kutatás során értelmezett tényezők közötti kapcsolatokat mutatja be. A nyilak az egymásra hatás irányát jelzik. Feltételezem, hogy a fejlesztés során más tényezők is befolyásolják a konfliktusok kialakulását és megoldását – strukturális tényezők, pénz-ügyi háttér, szereplők személyes jellemzői – ezek azonban nem képezték a jelen kutatás tárgyát, ezért a rajzon sem tüntetem fel őket.

Nyitott kérdések az értelmezési keret kapcsán

Mint minden kutatás során, itt is számos kérdés maradt nyitva, illetve merült fel újonnan:

- A szubkultúrák közötti különbségeket okozó kulturális dimenziók kapcsán nyitott kérdés maradt ezek súlyának és egymásra hatásának meghatározása. Feltételezhető, hogy a dimenziók nem függetlenek egymástól, így például az időhorizont és a kockázatvállalás esetében.
- További kutatási kérdés, hogy mely dimenziók milyen típusú és mennyire intenzív konfliktusokat okoznak. Az esettanulmány alapján feltételezhető, hogy minél távolabb helyezkedik el két szubkultúra egymástól valamely dimenzió mentén, értelmezési kereteik között annál intenzívebb konfliktus alakulhat ki. További idevonatkozó kérdés, hogy mely dimenziókban jelentkező különbség kritikus a konfliktusok kialakulása szempontjából. Az eset alapján a szakmaiság és feladatorientáció, valamint a szakértőség és üzleti szemlélet dimenzióból fakadó különbségek jelennek meg a legnagyobb intenzitással, és okozzák a legmélyebb konfliktusokat a résztvevő felek között.
- A szervezet jellemzőit figyelembe véve hipotézisként fogalmazható meg az a feltételezés, hogy az iparági értékláncban elfoglalt hely is befolyásolja a szubkultúrák együttműködését. Az értéklánc első lépcsőiben ugyanis technológia-intenzívebb szervezeteket találhatunk, a vége felé közeledve pedig

egyre nagyobb hangsúly kerül az értékesítési, illetve marketing funkcióra. Az eltérő hatalmi-politikai súly pedig minden bizonnyal a szubkultúrák közötti kapcsolatban is megnyilvánul.

- További vizsgálatot érdemel a különböző konfliktustípusok egymásra hatása, illetve befolyása a fejlesztési folyamat eredményességére. Feltehető, hogy a kontextuális és a személyes jellegű konfliktusok intenzívebbek és negatívabb hatással járnak, mint a feladat- és szerepkonfliktusok.

Befejezés

Az elkészült kutatás legfontosabb eredményei a következőkben összegezhetők:

- Termékfejlesztésben résztvevő szubkultúrák és azok jellemzőinek azonosítása.
- A szubkultúrákat megkülönböztető és működésüket lényegesen befolyásoló dimenziók megragadása, hatásuk megértése.
- A termékfejlesztés folyamatában megjelenő konfliktusok leírása és összehasonlítása, egy újszerű konfliktustipológia kialakítása.
- A fejlesztési folyamat azon jellemzőinek azonosítása, amelyek leginkább befolyásolják a konfliktusok kialakulását és megoldását.
- Annak feltárása, hogy a szervezeti kultúra miként befolyásolja a konfliktusok kialakulását és kezelését, és ennek eredményeként a szervezet számára stratégiai fontosságú termékfejlesztés sikerességét.

Felhasznált irodalom

- Amabile, T. M. – R. Conti – H. Coon – J. Lazeby – M. Herron* (1996): Assessing the work environment for creativity, *AMJ*, Vol. 39. No.5., 1154-1184
- Ancona, D. G. – D. F. Caldwell* (1997): Making teamwork work: boundary management in product development teams (433-442) in: M.L. Tushman and P. Anderson (ed.): *Managing strategic innovation and change*, Oxford University Press, New York – Oxford,
- Brown, S. L. – K. M. Eisenhardt* (1995): Product development: Past research, present findings, and future directions, *AMR*, 20. p. 343-378
- Burns, T. – G. M. Stalker* (1966): *The management of innovation*, London, Tavistock
- Carmines, E. G. – R. A. Zeller* (1979): *Reliability and validity assessment*, Sage: Beverly Hills, CA
- Clark, K. – T. Fujimoto* (1991): *Product development performance*, Boston: Harvard Business School Press
- Clark, K. B. – S. C. Wheelwright* (1992): *Revolutionizing product development: quantum leaps to speed*, The Free Press,
- Daft, R. – K. Weick* (1984): Toward a model of organizations as interpretive systems, *AMR*, 9, 43-66
- Day, D. L.* (1994): Raising radicals: different processes for championing innovative corporate ventures, *Organizational Science*, Vol.5. No.2.: 148-171
- Dean, J. W. – G. I. Susman* (1989): Organizing for manufacturable design, *HBR*, January-February, 28-38
- Dey, I.* (1993): *Qualitative data analysis – A user-friendly guide for social scientists*, Routledge, London
- Dobák M.* (1981): *Az innováció és a nagyvállalati szervezet*, Doktori disszertáció, BKE Könyvtár, kézirat
- Dougherty, D.* (1996): Organizing for innovation, in: S. R. Clegg – C. Hardy – W. R. Nord (eds): *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 424-439
- Dougherty, D. – C. Hardy* (1996): Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems, *AMJ* 39/5: 1120-1153
- Dougherty, D. – Heller, T.* (1994): The illegitimacy of successful product innovation in established firms, *Organization Science*, 5/ 2: 200-218
- Dougherty, D.* (1992): Interpretative barriers to successful product innovation in large firms, *Organization Science*, 3: 179-202
- Dubinskas, F.* (1992): Culture and conflict, the cultural roots of discord, in: D. M. Kolb – J. M. Bartunek (eds.): *Hidden conflicts in organizations*, Sage Focus Edition, Newbury Park, CA
- Glaser, B. G. – A. L. Strauss* (1967): *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine de Gruyter, New York
- Glynn, M. A.* (1996): Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences for innovation, *AMR*, Vol.21. No. 4. 1081-1111
- Grant, R. M.* (1996): Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge creation, *Organization Science*, 7: 375-387
- Henderson, R. – K. Clark* (1990): Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *ASQ*, 35: 9-30
- Jelinek, M. – C. Schoonhoven* (1990): *The innovation maathon: lessons from high technology firms*, Oxford: Basil Blackwell
- Kanter, R. M.* (1983): *The Changemasters*, New York, Simon and Schuster
- Katz, R. (ed.)* (1997): *The human side of managing technological innovation*, New York: Oxford University Press
- Kieser* (1994): *Szervezetelméletek*, AULA, Budapest
- Kovács S.* (1991): Az innováció vezetése, in: Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. – Máriás A. eds.: *Vezetés és Szervezés 2.*, Aula Kiadó, Budapest 223-232.o.
- Kvale, S.* (1996): *InterViews – An introduction to qualitative research interviewing*, Sage, London,
- Lawrence, P. R. – J. W. Lorsch* (1969): *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, Addison-Wesley Publishing, Reading, Massachusetts
- Leonard-Barton, D.* (1992): Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *SMJ*, 13: 111-125
- Lincoln, Y. S.* (1990): The making of a constructivist, in: E. G. Guba (ed.): *The paradigm dialog*, Newbury Park, CA: Sage, 67-87

- Lincoln, Y. S. – Guba (1985): Judging the quality of case study reports, *Qualitative Studies in education*, 3/1: 53-59
- Maister, D. H. (1985): The one-firm firm: What makes it successful, *Sloan Management Review*, 27/1. 3-13
- Martin, J. – D. Meyerson (1988): Organizational culture and the denial, channeling, and acknowledgment of ambiguity, In Pondy et al. (eds) *Management of ambiguity and change*, New York
- Miles, M. B. – A. M. Huberman (1994): *Qualitative data analysis*, Sage, London
- Nunnally, J. C. (1978): *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill
- O'Reilly, C. A. – M. L. Tushman (1997): Using culture for strategic advantage: promoting innovation through social control (in: M.L. Tushman and P. Anderson (ed.): *Managing strategic innovation and change*, Oxford University Press, New York – Oxford 1997)
- Peters, T. – R. Waterman (1982): *In search of excellence*, Harper and Row, New York (magyarul: *A siker nyomában 1996*, Kosuth, Budapest)
- Peters, T. (1983): A skunkworks tale, in: Katz, R. ed. (1997): *The Human Side of Managing Technological Innovation – A collection of readings*, Oxford University Press, New York, 347-366
- Pisano, G. P. (1994): Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development, *SMJ*, Vol. 15. 85-100
- Schein, E. H. (1996): Culture: the missing concept in organization studies, *ASQ*, 41: 229-240
- Schriesheim, F. J. – M. A. Von Glinow – S. Kerrs (1977): Professionals in bureaucracies: a structural alternative, in: P. C. Nystrom – W. H. Starbuck (eds): *Prescriptive models of organizations* (53-69), North-Holland, Amsterdam
- Song, X. M. – M. E. Parry (1997): Teamwork barriers in Japanese high-technology firms: the sociocultural differences between R+D and marketing managers, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.14. 356-367
- Strauss, A. – J. Corbin (1990): *Basics of qualitative research*, London: Sage
- Tushman, M. L. – P. Anderson (ed.) (1997): *Managing strategic innovation and change*, Oxford University Press, New York – Oxford,
- Van de Ven, A. H. (1986): Central Problems in the Management of innovation, *Management Science*, 32, 5,
- Van Maanen, J. – G. Kunda (1989): Real feelings: emotional expression and organizational culture, *Research in Organizational Behavior*, 11, 43-103
- Van Maanen, J. – S. Barley (1984): Occupational communities: culture and control in organizations, in: B. M. Staw – L. L. Cummings (eds.): *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich
- Workman, J. P. Jr. (1995): Engineering's interactions with marketing groups in an engineering-driven organization, in: Katz, R. ed. (1997): *The Human Side of Managing Technological Innovation – A collection of readings*, Oxford University Press, New York, 535-549
- Yin, R. K. (1994): *Case Study research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage
- Zien, K. A. – S. A. Buckler (1997): Dreams to market: crafting culture of innovation, *JPIM*, 14:274-287

Lábjegyzetek

- 1 Jelen publikáció a PhD szakdolgozat (Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés esete, 2001, BKÁE, Vezetési és Szervezési Tanszék, kéziratban) néhány fejezetének átdolgozására épül. A szerző köszönettel tartozik mindazoknak, akik támogatták a dolgozat elkészítésében, így többek közt konzulenseinek, Bakacsi Gyulának, valamint opponenseinek, Makó Csabának, Garai Lászlónak, Jone Pearce-nak, valamint Nemes Ferencnek.
- 2 Az interjú protokoll a PhD szakdolgozat kéziratban megtalálható.
- 3 A vizsgált szervezet és a termékfejlesztési projektek részletesebb jellemzőit a PhD dolgozat kézírata tartalmazza.
- 4 Az eredeti dolgozatban: „kismunkás kultúra”.

BAUER András

FOGYASZTÓI ÉRTÉK ÉS VÁLLALATI ÉRDEK AZ INTERNET HASZNÁLATÁBAN

A cikk elsősorban nem vállalati szempontból elemzi az internet piacra gyakorolt hatását, hanem a fogyasztói magatartás oldaláról. Ennek során választ keres arra, hogy az internet milyen módon alkothat értéket a fogyasztó számára, és arra is, hogy a magasabb érték egyben magasabb árérzékenységhez vezet-e. Felveti továbbá a piac szegmentációhoz szükséges újabb változók kérdéseit is. Az elemzés elsősorban elméleti, alapvetően a fogyasztók számára elérhető internetes szolgáltatások fogyasztásával foglalkozik. Ennek során kevés hazai adatra támaszkodhat, mint arra Berács és társai (2003), illetve Szabó (2002) is utaltak. Az elemzés így a – különben nem nagy számban hozzáférhető – nemzetközi empirikus kutatásokat tekinti át.

Egy adott gazdaságban minden technológiai innováció jelentős hatással lehet a fogyasztói többlet elosztására. A hatás általában a verseny erősödésének köszönhető, amikor a vállalatok innovatív megoldásokkal (új termékek, új technológiák) időleges piaci erőfölényre tesznek szert, kihasználva az első piacra lépő előnyeiket. Petrin (2002) szerint, az innovátor jelentős nyereség-többletet ér el, elsősorban a többi versenytárs rovására. Az igazi nyertesek azonban a fogyasztók, a fogyasztói többlet jelentős növekedése miatt.

Az internet által létrejött fogyasztói többlet bizonyos iparágakban kézenfekvőnek tűnik, és részben bizonyított is. Brown és Golsbee (2002) elemzése szerint az életbiztosítások átlagára 8–15%-kal csökkent az Egyesült Államokban. A hatás elsődlegesen az internet használatának (online összehasonlítás) köszönhető.

Számos más kutatás szerint azonban az eredmény nem egyértelmű, s semmiképpen sem érvényes egyformán minden fogyasztóra. Véleményünk szerint a várt jelentős hatékonyságnövekedés és a megfigyelt változások közötti eltérés több tényezőre vezethető vissza. Az egyik ok nyilvánvalóan a számítottnál gyengébb hatás a versenyre, a vállalatok számára a nyereség csökkenése nem kívánatos és internetes stratégiájukat is ennek megfelelően alakítják.

Érték a fogyasztó számára

Számos országban az internet a fogyasztók hétköznapi tevékenységének részévé vált. A használati gyakorisággal párhuzamosan, ezekben az országokban

egyre kevésbé játszanak szerepet az olyan demográfiai jegyek, mint az életkor, a jövedelem, illetve a lakóhely. Ezt a radikális növekedést azonban nem követték online vásárlások, különösen olyan országokban nem, ahol a logisztikai, illetve pénzügyi infrastruktúra (pl. hitelkártyák széles körű elterjedése) hiányos. Az internet használata azonban a vásárlási folyamat részévé vált, így pl. az USA-ban az ingatlanvásárlók nagy része előzetesen internetes keresést folytat. Scott Morton (2003) elemzése szerint a széles körű internethasználat jelentősen csökkentette a kisebbségek és a nők hátrányát új autók vásárlásakor.

Az internet terjedése természetesen ellentétesen hathat a fogyasztókra és a vállalatokra. Míg a fogyasztók számára érték képződhet, addig a vállalatoknak ez jelentős többletkiadásokat jelent. Több elemző szerint a portálok nagyarányú csökkenése, illetve néhány jelentős portál (pl. Yahoo) részesedévesztése, azzal magyarázható, hogy nem találtak megfelelő bevételi forrást költségeik fedezésére.

Mivel cikkünkben az internet fogyasztói és vállalati szerepét elemezzük, első lépésként kísérletet teszünk arra, hogy rendszerezzük annak fogyasztókra gyakorolt lényeges hatásait.

Keeney (1999) korai cikkében az internetes kereskedelem céljait a következőkben vázolta fel. (1. táblázat)

A klasszifikáció széleskörűen veszi számba azokat a potenciális tényezőket, melyek értéket alkothatnak az internetes kereskedelmet használó fogyasztók

Az internetes kereskedelem lehetséges céljai

<p>Általános cél</p> <ul style="list-style-type: none"> A fogyasztói elégedettség maximalizálása A feldolgozási idő minimalizálása A termékminőség maximalizálása A termékérték maximalizálása Minőség egyenletessége A legjobb ár/érték arány A funkcionalitás maximalizálása <p>Költségcsökkentés</p> <ul style="list-style-type: none"> A termék költség csökkentése A szállítási költség minimalizálása Az internet költség minimalizálása Az utazási költség minimalizálása <p>A termék kézhezvételének gyorsítása</p> <ul style="list-style-type: none"> A szállítási idő minimalizálása A logisztika idejének csökkentése <p>A kényelem maximalizálása</p> <ul style="list-style-type: none"> A vásárlási kényelem növelése A rugalmasság növelése A vevőszolgálat javítása A visszaküldés javítása A vásárlási erőfeszítés csökkentése A személyes erőfeszítés csökkentése A termék megtalálásának javítása <ul style="list-style-type: none"> A káros környezeti hatások minimalizálása 	<ul style="list-style-type: none"> A vásárlás idejének csökkentése A vásárlási idő minimalizálása A fizetési idő minimalizálása A várakozás minimalizálása A termék keresési idő minimalizálása A kommunikáció idejének minimalizálása A keresési idő minimalizálása A rendelési idő minimalizálása Az információgyűjtés idejének minimalizálása A választás idejének minimalizálása <p>A magánszféra védelme</p> <ul style="list-style-type: none"> A spam-ek elkerülése <p>A vásárlási élvezet maximalizálása</p> <ul style="list-style-type: none"> A vásárlás társadalmi eseménnyé tétele Az aggodás minimalizálása <p>A fogyasztók lelkesítése</p> <ul style="list-style-type: none"> A felhasználás hatékonyságának növelése A csalódás minimalizálása A fogyasztói bizalom növelése <p>A biztonság növelése</p> <ul style="list-style-type: none"> A biztonság növelése A termékhasználat kockázatának csökkentése <p>A károk csökkentése</p> <ul style="list-style-type: none"> A környezetszennyezés minimalizálása
--	---

Forrás: Keeney, 538. o.

számára. Ily módon jóval szélesebb értelmezéshez juthatunk, mintha csak a klasszikus közgazdasági paramétereket, az árat és a keresési költségeket vennénk figyelembe. Elemzésünkben, először mégis e tényezők hatását vizsgáljuk, majd kitérünk azon változókra is, amelyek a klasszikus közgazdasági elemzés határán kívül esnek.

A fogyasztói választásnak csak egyik lehetséges változója az ár. A vállalatok ezt felismerve, szegmentált marketingstratégiát alkalmaznak, melynek konkrét megvalósítása némileg leegyszerűsítve attól függ, hogy a fogyasztók döntéseikben hogyan ítélik meg az ár, illetve a minőség fontosságát.

Az egyik szélsőség az erős árdominancia, amely a választás során magas érzékenységet jelenthet. A másik szélsőpontot a minőség képviseli. E két szélsőség között, számos közbenső érték figyelhető meg.

Az érzékenység nemcsak a tényleges listaárakhoz köthető, hanem a keresési költségekhez is. A domináns közgazdasági elmélet szerint a tökéletlen információval

rendelkező fogyasztók addig keresnek, amíg a keresési költségei és a jobb információ által elérhető árnyereség kiegyenlítik egymást. Ennek megfelelően nagy szerepet játszhat az, mennyire értékes a fogyasztók ideje. Brynjolfsson és társai (2003) cikkükben egy példát idéznek. A szerzők ugyanazt a könyvet rendelték meg a Barnes and Noble vállalat üzletében, illetve a vállalat internetes oldalán. Az internetes rendelés három perc alatt történt, a könyv három nap alatt ért a megrendelőhöz és 31.99 dollár volt az összköltség. A boltban a könyv megrendelése egy órát vett igénybe, nyolc nap alatt érkezett meg a szerzőhöz és 37.45 dollárba került. Ehhez az utazási költségek hozzáadódnak.

Az online fogyasztók érzékenység szerinti szegmentációja empirikus kérdés, amely kategóriánként és országonként jelentős eltéréseket mutathat. Egy korábbi tanulmányukban Brynjolfsson és társai (2002) az árszínhasonlító honlapok (shopbots) adatait elemezték, s számos olyan változót tártak fel, melyek az érzékenység mérését teszik lehetővé. Adataik szerint a

fogyasztók jelentős része az árak alapján döntött (a program az egyes termékeket árak szerint rangsorolja), s nem keresett tovább. A fogyasztók egy kisebb része azonban további ablakokat nyitott meg, illetve más (nem-ár) szempontok szerint is rangsorolt. A fogyasztók választását befolyásolta a termékek hozzáférhetősége, illetve márkája. E fogyasztók általában drágábban vásárolták meg a termékeket, miközben többlet-keresést vállaltak magukra.

Az árak és a keresési költség mellett jelentős szerepet játszhatnak további változók is. Brynjolfsson és társai (2003) munkájukban a választék hatását elemzik, s érvelésük szerint a fogyasztók egy csoportja számára a nagy választék és a gyors keresés kombinációja értékalkotó tényező. Ezt szemléltetendő a 2. táblázat összehasonlítást nyújt internetes és hagyományos könyvruházak (portálok) választéka között.

2. táblázat

Internetes és hagyományos áruházak választékának összehasonlítása (cikkek számában)

Temékkategória	Amazon.com	Nagyterületű, hagyományos üzlet
Könyvek	2 300 000	40 000 – 100 000
CD-k	250 000	5 000 – 15 000
DVD-k	18 000	500 – 1 500
Digitális fényképezőgépek	213	36
MP3 lejátszók	128	16
Szkennerek	171	13

Forrás: Brynjolfsson, (2003) 2.

A kutatás szerint a választék szélessége és a nem-kurrens termékek rendelése szorosan összefügg. A könyvkereskedelemben az internetes vállalatok széles választéka a kevésbé keresett, korábban kiadott könyvek iránti igényt szolgálja ki, ami a szerzők szerint e rendelések gyors növekedéséhez vezetett. Az elemzés szerint a választék és az alacsony keresési költségek kombinációja jelentős fogyasztói többletet eredményezett.

A minőség és árdominancia eloszlását Diehl és társai (2003) elemzik, utalva a reklámhatás irodalmára, miszerint a minőséget hangsúlyozó hirdetések csökkentik az észlelt helyettesíthetőséget, ezáltal a fogyasztói érzékenységet is. A heterogén ízlésű fogyasztók képesek igényeiknek megfelelő lehetőségeket választani, és általában értékelik azt, hogy az igényeiknek pontosabban megfelelő kínálattal találkoznak. Ezzel szemben, az értéket hangsúlyozó hirde-

tések csökkentik az észlelt differenciáltságot, és a fogyasztók hajlamosabbak döntéseiket az árak alapján meghozni.

A kísérleteken alapuló tanulmányukban a szerzők a két döntési helyzetben elemzik a keresési mechanizmusok (smart agents) hatásait. Az okos keresők sorrendbe állítják az egyes alternatívákat, de az eredmény alapvetően a korábban leírt szegmentációnak megfelelően alakul: a minőségtudatos vásárlók változatlanul az észlelt minőség, az ártudatos vásárlók pedig az árak alapján döntenek. Az okos keresők, tehát alapvetően nem változtatják meg a fogyasztói döntések jellegét.

Az eddigiekben alapvetően olyan tényezőket tekintettünk át, amelyek az árakkal, költségekkel, s ezen belül a fogyasztók keresési költségeivel foglalkoztak. Felmerül ugyanakkor a kérdés: vajon a keresés mindig költséget jelent-e a fogyasztó számára? Nem lehetséges, hogy a keresés élvezet, és a fogyasztók számára nem költségként, hanem nyereségként jelentkezik?

E kérdést elemezve Bauer – Laurent (2001) arra a megállapításra jutottak, hogy számos olyan termék-kategória található, ahol a fogyasztók a keresést nem haszonelvűen, hanem élvezetből végezték. Ez a jelenség a fogyasztói magatartás irodalmában nem ismeretlen, több szerző is felfigyelt rá. Lynch és társai a gépkocsi vásárlók magatartását elemezve megállapították, hogy a vásárlók egy része vásárlási szándék nélkül élvezetből (enjoyment search) keresi fel a gépkocsi-bemutatótermeket.

Hasonló megállapításra jutott Bauer és Laurent is, amikor az ingatlanok piacát elemezték. Egy ingatlanhirdetéssel foglalkozó vállalat (trader.com) párizsi vezetője szerint egyik kiadványukat a vásárlók jelentős része vásárlási szándék nélkül veszi meg. E kiadványban kiemelkedően esztétikus, nagy értékű ingatlanokat kínálnak eladásra, amit a vásárlók szórakozásból tanulmányoznak.

A vásárlók számára tehát az esztétikum alkot értéket, de abban az online üzleti modellben, amelyben a vásárlók keresési költségei igen alacsonyak, a vállalatokra gyakorolt hatás jelentős lehet. Ha egy internetes vállalat látogatói alapvetően érdeklődésből és szórakozásból időznek a honlapon, s nem járulnak hozzá a bevételek növeléséhez, a vállalat kénytelen lehet mindennek költségeit viselni.

Azt, hogy milyen arányban lehetnek jelen a felüldülést és szórakozást kereső vásárlók az egyes vállalatok honlapjain, nehéz megbecsülni. Hoffman és Novak (1996) feltételezték, hogy a fogyasztók olyan

„áramlat-élmények” alanyai lehetnek, amelynek során az idő jelentősége (és költsége) elenyészik.

Jelen példánkban létezik olyan piaci szegmentáció, ahol a fogyasztók csak saját maguk számára alkotnak értéket, de a vállalatok számára nem.

Vállalati stratégia

Mint a korábbiakban bemutattuk, az internet különböző mértékben és különböző formában alkot értéket a fogyasztók számára. Vállalati szempontból a profitmaximalizálás a követendő cél, s a fogyasztói többlet növelése, illetve fenntartása csak időlegesen lehet cél, pontosabban a verseny kényszerítheti erre a vállalatot.

A választék fontosságát korábban bemutató példánkból látható, hogy egy internetes üzleti modell kisebb költségekkel járhat. Ezt a kijelentést, természetesen nem tartjuk általánosan érvényesnek, az függ a piaci versenytől és a piac szerkezetétől. A jelentős piaci erővel (kb. 70%-os részesedés) rendelkező amazon.com például a tárolási és készletezési költségek jelentős részét átháríthatja más vállalatokra, míg egy hagyományos könyvkereskedőnek akkor is jelentős költségei merülhetnek fel (a könyv polcon tartása), ha a kiadók a könyvet visszaveszik, illetve bizományban értékesít.

A követendő vállalati árstratégiának tehát számos tényezőt kell figyelembe vennie. Az egyik erősen kapcsolódik a fogyasztók szállítót váltási költségeihez. A feltételezés szerint a fogyasztók könnyebben válthatnak szállítót az online kereskedelemben, mint a hagyományosban. Ennek következtében a virtuális eladóktól agresszívebb árazási magatartást várhatunk el.

Png és Lee (2002) tanulmányukban az USA könyvkereskedelmének hagyományos és online árazását hasonlították össze. Az összehasonlítás alapját a vállalatok által követett árazási stratégia képezte.

A szerzők megállapítása szerint a vállalatméret és az árazási stratégia (árendmények a listaárból) között jelentős összefüggés van. A független, kisebb kereskedők gyakorlatilag kevés árendményt nyújtanak, míg a láncba szerveződött nagyvállalatok a kurrens termékek (bestsellers) áraiból jelentős árkedvezményeket adnak.

(A szerzők a jelentős kereslet és az alacsony árak ellentmondását két érveléssel igyekeznek feloldani. Az egyik szerint a kurrens termékek nagyon ismertek, ezért a fogyasztók keresési költségei kicsik, így

ár alapján hasonlítják össze az egyes versenyző vállalatok kínálatát. A másik érv szerint, ezek az árak becsalógató árak, s a vállalatok veszteségeiket további termékek eladásával kompenzálják).

A másik jelentős különbséget azonban a valóságos könyvláncok és a virtuális eladók árazási magatartásában fedezték fel. A vizsgálat – mely azonos időpontban zajlott mindkét szereplőtípus esetében – az árazási különbséget a 3. táblázatban szemlélteti.

A szerzők elemzése szerint az árkedvezmények mértékét a költségkülönbségek magyarázhatják, de ez alapvetően csak feltételezés maradt. Az eltérő árazási magatartást azonban az előzőek alapján érthetjük meg. A hagyományos kereskedők számára hatékony a becsalógató ár, de azt csak a bestsellerek esetében alkalmazzzák. A többi könyvnél – a magas fogyasztói váltási költség miatt – nem adnak árkedvezményt. Az online kereskedők azonban kénytelenek mindkét termék kategória esetében árkedvezményeket kínálni, mivel a fogyasztók könnyen válthatnak egy másik eladóhoz. (A bestsellerek és nem-bestsellerek árazása közötti különbséget magyarázhatja a portál megtartóképessége – stickiness –, illetve az alacsonyabb fogyasztói navigálási költség).

A követendő online vállalati stratégiát a termék kategóriák (könnyen, illetve nehezen kereshető) mellett azonban az is nagyban befolyásolja, hogy miképpen alakul az internetet használók száma, ezáltal a vállalati értékesítési utak aránya.

Zettelmeyer (2002b) elemzése szerint a „kis internet” (keves használó) – esetében a vállalatok számára lényeges lehet a keresési költségek csökkentése. Az online fogyasztók ugyanis kevesebb erőforrással szolgálhatók ki, mint a hagyományos boltokban vásárló, szolgáltatásigényes vevők. A vállalat alacsonyabb árakat szab online, mint a hagyományos boltokban, és így árérzékenység alapján szegmentálja a piacot. A jobb szegmentáció növeli a vállalat piaci erejét és csökkentheti költségeit.

3. táblázat

Átlagos árendmények mértéke
(Fatbrain. com kereső használatával, %-ban)

Könyvtípus	Hagyományos bolt – bestseller	Hagyományos bolt – átlagos	Online kereskedő – bestseller	Online kereskedő – átlagos
Keménykötésű fiction	22,8 %	0,0 %	43,5 %	30,0 %
Keménykötésű, non-fiction	12,5 %	0,0 %	45,0 %	30,0 %
Puhakötésű fiction	15,0 %	0,0 %	39,5 %	22,5 %
Puhakötésű non-fiction	8,3 %	0,0 %	43,5 %	25,0 %

Forrás: Png és Lee, 18. old.

A „nagy internet” (sok használó) azonban megváltoztathatja a követendő stratégiát, az érzékenységi alapú szegmentáció előnyei eltűnhetnek, s ez a vállalatokat a keresés megnehezítésére kényszerítheti. Zettermeyer szerint ekkor visszaállhat az a stratégiai modell (keresési költségek és árak meghatározása a vállalat által), amely a hagyományos –internet előtti – időszakban jellemezte a vállalatokat.

A vállalatok tehát felismerték annak jelentőségét, hogy a fogyasztók alacsony keresési költségei növelhetik az érzékenységet, továbbá jelentős költséget háríthatnak a vállalatokra, amelyek azt nem képesek bevételekkel ellensúlyozni. Az „élvezetes keresés” tehát nem vonzó a vállalatok számára, és ezért törekednek annak manipulálására. E manipuláció számos formát ölthet, a hagyományos reklám alapú megkülönböztetéstől, a keresők szempontjainak meghatározásáig, illetve a honlapok fizikai manipulálásáig. Mandel és Johnson (2002) cikkükben egy olyan manipulációs kísérlet sorozatot mutatnak be, ahol a résztvevőket egy online kísérletben a honlap háttérének változtatásával befolyásolják. A manipuláció eltérően hatott a szerzők által feltételezett szegmentumokba tartozó „újjoncokra”, illetve szakértőkre.

A vállalatok gazdasági környezete is ösztönzően hathat a fogyasztói többlet megszerzésére. Mizik és Jacobson (2003), azt elemezték, hogyan jutalmazza a tőzsde a vállalatok különböző stratégiai akcióit. Érvelésük szerint a tőzsde jobban díjazza az értéknyerést (value appropriation), mint az értékteremtést (value creation). Elemzésük során összevetették a vizsgált vállalatok K+F és reklámráfordításainak viszonyát, és arra a megállapításra jutottak, hogy az értéknyerést képviselő magas reklámköltség/K+F arány nagyobb „jutalmat” kapott a tőzsdétől, mint a kutatási ráfordítások arányának növelése.

Konklúzió

Rövid dolgozatunkban annak elemzésére törekedtünk, hogy milyen többletet nyújthat a fogyasztók számára az internet használata. A klasszikus felfogás szerint a fogyasztók jobban járnak, ha keresési költségeik csökkennek, s számos termék kategóriában ez növelheti az érzékenységet, erősítheti a versenyt és növelheti a fogyasztói többletet.

Az internet használatával kapcsolatban azonban felmerül az a kérdés is: vajon egyértelműen költségemelésnek tekintik-e a fogyasztók a keresési idejének növekedését? Ha ugyanis a keresés élvezetes, a költségek nem növekednek a fogyasztók számára.

A vállalatok mindkét esetben rosszul járhatnak. Ha a fogyasztók számára a keresés költséges, de egyszerűbbé válik, ez növelheti az érzékenységet, és éleesebb versenyhez vezethet. Ha a keresés a fogyasztók számára élvezetes, az gyakran nem jelent bevétel-többletet a vállalatok számára, de költségeiket növelheti.

Ennek felismerése a vállalatokat arra vezetheti, hogy erősítsék a minőség alapú megkülönböztetést, ha a keresés a fogyasztó számára élvezetes, illetve manipulálják a keresést, ha az a fogyasztó számára hatékonyságalapú.

Felhasznált irodalom

- Bauer, A. – Laurent, G. (2001): Optimal Consumer Selling Behavior for Durable Goods, The Impact of the Internet, Conference proceedings, The 30th European Marketing Academy Conference, Bergen, May 2001
- Bauer, A. (2002): How Does the Internet Provide Value in Marketing: The Consumer Side, Management and Création de Value, Conference Proceedings, Bordeaux, 2002. április
- Berács, J. – Keszei, T. – Sajtos, L. (2003): Az elektronikus kereskedelem és az online reklám szerepe és meghatározó tényezői a vállalati működésben, Vezetéstudomány, 2003/2, XXXIV. évf., február
- Brown, J. R. – Goolsbee, A. (2002): Does the Internet Make Markets More Competitive? Evidence from the Life Insurance Industry, Journal of Political Economy, Jun 2002, 110, 3, p. 481.
- Brynjolfsson, E. – Dick, A. A. – Smith, M. D. (2002): Consumer heterogeneity and search costs on the Internet, working paper, MIT Sloan School of Business
- Brynjolfsson, E. – Smith, M. D. – Hu, J. (2003): Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers, MIT Sloan School of Management, Working Paper
- Demers, E. – Lev, B. (2001): A Rude Awakening: Internet Shakeout in 2000, Review of Accounting Studies, June-Sep 2001; 6, 2-3, p. 331.
- Diehl, K. – Laura, J. K. – Lynch, J. G. (2003): Smart Agents: When Lower Search Costs for Quality Information Increase Price Sensitivity, Journal of Consumer Research, Vol. 30, June
- Hoffman, D. L. – Novak, T. P. (1996): Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations, Journal of Marketing, Jul, Vol 60, 3, p. 50-68.
- Keeney, R. L. (1999): The Value of Internet Commerce to the Customer, Marketing Science, Vol. 45, No. 4, p. 533-542.
- Mandel, N. – Johnson, E. (2002): When Web Pages Influence Choice: Effects of Visual Primes on Experts and Novices, Journal of Consumer Research, Vol 29, September 2002, p.235-245.
- Mizik, N. – Jacobson, R. (2003): Trading off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis, Journal of Marketing, January, Vol. 63. 1: p. 63.
- Petrin, A. (2002): Quantifying the Benefits of New Products: The Case of the Minivan, Journal of Political Economy, Aug 2002, 110, 3, p. 705.
- Png, I. – Lee, T. S. Y. (2002): Buyer Switching Costs: Online Vis-à-vis Conventional Retailing, working paper, National University of Singapore

Scott Morton, F. – Zettelmeyer, F. – Silva-Rosso, J. (2003): Consumer Information and Discrimination: Does the Internet Affect the Pricing of New Cars to Women and Minorities?, *Quantitative Marketing and Economics*, Vol. 1, No 1, March, p. 65-93.

Szabó, K. (2002): Az információs technológiák szétterjedésének következményei a hagyományos szektorokban, *Közgazdasági Szemle*, XLIX. évf., március 193-211. o.

Zettelmeyer, Florian (2000a): The Strategic Use of Consumer Search Cost, unpublished manuscript, UC Berkeley, p. 52.

Zettelmeyer, Florian (2000b): Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies When Firms Compete on Multiple Channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII August, p. 292-308.

KÖNYVISMERTETÉS

Zoltayné Paprika Zita

DÖNTÉSELMÉLET

Alinea Kiadó, Budapest, 2002

A XXI. század elejének döntéshozói rendszerint azt tapasztalják, hogy bizonytalan, kockázatokkal teli helyzetekben, sok szempont egyidejű figyelembevételével kellene döntéseket hozni, amelyek megfelelnek a különböző érdekekkel és elvárásokkal rendelkező egyének, illetve csoportok igényeinek. Nem könnyű megfelelni ezen követelményeknek, ugyanakkor a gazdasági és társadalmi környezet szinte követeli a sikeres döntéseket és azok eredményes megvalósítását. Az üzleti világ rendszerint nem elégszik meg az átlagos eredményekkel, hanem azon vezetőket jutalmazza, akik az átlagot lényegesen meghaladó gazdasági eredmények elérésére képesek.

Jelenlegi és jövőbeli döntéshozóink munkáját nagymértékben segítheti, ha tisztában vannak azzal az ismeretanyaggal, amit a döntésemélet az elmúlt évtizedekben felhalmozott. Zoltayné Paprika Zita és szerzőtársai könyve nagy igényű vállalkozás. A szerzők megkísérik összefoglalni a döntéshozatallal kapcsolatos legfontosabb elméleti és gyakorlati eredményeket, s azokat rendszerezve bemutatni az olvasónak. Amint azt a kötet szerkesztője az Előszóban említi, a könyv megírásának elsődleges indítéka az volt, hogy a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem új döntéseméleti tárgyat hirdetett meg az

ötödéves hallgatók számára. Az elsődlegesen oktatási célra írt munka szerzői tehát arra törekedtek, hogy – felhasználva a hallgatóknak az egyetemi oktatás során megszerzett ismereteit – olyan átfogó művet hozzanak létre, amely elősegíti a szakmai ismeretek szintetizálását és azok felhasználását a gyakorlati munkában. A könyv azonban nem csupán tankönyvi felhasználás során számíthat az érdeklődő olvasó figyelmére. Haszonnal forgathatják a kötetet a gyakorlatban dolgozó vezetők, az állami és a magánszféra döntéshozói, valamint a gazdasági, társadalmi és politikai szférát elemző kutatók is.

A könyv legfontosabb erényének azt tartom, hogy sokrétűen, a legutóbbi évek szaktudományos eredményeit felhasználva mutatja be a döntéshozatal összetett jelenségét. A munka egyaránt foglalkozik a döntési helyzetek leírásával és elemzésével, valamint a döntéshozatal normatív követelményeinek bemutatásával. A tizenhárom fejezetre tagolódó könyvet hét szerző írta. A szerzők és a szerkesztő érdeme, hogy sikerült egységes stílusban megírni a terjedelmes munkát. Az olvasó szinte nem is érzékeli, hogy az egyes fejezetek mögött más szerző húzódik meg.

A könyv gondolatmenete a problémamegoldás modern elméletéből indul ki, majd bemutatja a döntésemélet legfontosabb kategóriáit és tételeit. Ezután a csoportos döntéshozatal témakörének sokoldalú feldolgozása következik, amely kitér a konfliktusok, a társadalmi döntések, a kultúra, az etika döntéshozatalban játszott szerepének vizsgálatára. A kötet a döntéshozatal módszertanát tárgyaló fejezettel zárul. A könyv el-

ső két fejezete nagymértékben támaszkodik a döntésemélet hazai úttörőjének, Kindler Józsefnek korábbi munkáira. Kindler professzor lektorként is hozzájárult a kiemelkedő szakmai érdemeket felmutató könyv létrehozásához.

Az első fejezet a probléma értelmezését és a problémamegoldás legújabb elméleti eredményeit mutatja be. A szerző szerint problémáról akkor beszélhetünk, ha az észlelt állapotból a kívánatos vagy célállapotba akarunk eljutni. A döntéshozó törekvése tehát az észlelt állapot megváltoztatása. Szándékosan használja a szerző az észlelt állapot kifejezést, s azt megkülönbözteti a tényállapottól. Az észlelés ugyanis egy szubjektív szűrőn keresztül tükrözi a valós helyzetet a döntéshozó számára. E megközelítés a pszichológia problémamegoldással foglalkozó eredményeinek felhasználását tükrözi a könyvben. A fejezet további részei a probléma felismerésével, valamint a problémahelyzetek osztályozásával foglalkoznak.

A második fejezet a döntéseméleti felfogásokat mutatja be. A szerző interdiszciplináris keretbe foglalva mutatja be a döntéshozatalnál szerepet játszó szaktudományokat. Ezután az egyes szaktudományi közelítésmódokat jellemzi a szerző. Olvashatunk ezen túl a normatív és leíró megközelítésekről, valamint a racionális viselkedés jellemzőiről.

A harmadik fejezet a korlátozott racionalitás elméletével és az annak keretében végzett vizsgálatok eredményeivel ismert meg bennünket. A döntésemélet fejlődéséhez nagymértékben hozzájárult az 1978-ban Nobel-díjjal kitüntetett Herbert Simon nevével fémjelzett korlátozott

Scott Morton, F. – Zettelmeyer, F. – Silva-Rosso, J. (2003): Consumer Information and Discrimination: Does the Internet Affect the Pricing of New Cars to Women and Minorities?, *Quantitative Marketing and Economics*, Vol. 1, No 1, March, p. 65-93.

Szabó, K. (2002): Az információs technológiák szétterjedésének következményei a hagyományos szektorokban, *Közgazdasági Szemle*, XLIX. évf., március 193-211. o.

Zettelmeyer, Florian (2000a): The Strategic Use of Consumer Search Cost, unpublished manuscript, UC Berkeley, p. 52.

Zettelmeyer, Florian (2000b): Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies When Firms Compete on Multiple Channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII August, p. 292-308.

KÖNYVISMERTETÉS

Zoltayné Paprika Zita

DÖNTÉSELMÉLET

Alinea Kiadó, Budapest, 2002

A XXI. század elejének döntéshozói rendszerint azt tapasztalják, hogy bizonytalan, kockázatokkal teli helyzetekben, sok szempont egyidejű figyelembevételével kellene döntéseket hozni, amelyek megfelelnek a különböző érdekekkel és elvárásokkal rendelkező egyének, illetve csoportok igényeinek. Nem könnyű megfelelni ezen követelményeknek, ugyanakkor a gazdasági és társadalmi környezet szinte követeli a sikeres döntéseket és azok eredményes megvalósítását. Az üzleti világ rendszerint nem elégszik meg az átlagos eredményekkel, hanem azon vezetőket jutalmazza, akik az átlagot lényegesen meghaladó gazdasági eredmények elérésére képesek.

Jelenlegi és jövőbeli döntéshozóink munkáját nagymértékben segítheti, ha tisztában vannak azzal az ismeretanyaggal, amit a döntésemélet az elmúlt évtizedekben felhalmozott. Zoltayné Paprika Zita és szerzőtársai könyve nagy igényű vállalkozás. A szerzők megkísérik összefoglalni a döntéshozatal kapcsolatos legfontosabb elméleti és gyakorlati eredményeket, s azokat rendszerezve bemutatni az olvasónak. Amint azt a kötet szerkesztője az Előszóban említi, a könyv megírásának elsődleges indítéka az volt, hogy a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem új döntéseméleti tárgyat hirdetett meg az

ötödéves hallgatók számára. Az elsődlegesen oktatási célra írt munka szerzői tehát arra törekedtek, hogy – felhasználva a hallgatóknak az egyetemi oktatás során megszerzett ismereteit – olyan átfogó művet hozzanak létre, amely elősegíti a szakmai ismeretek szintetizálását és azok felhasználását a gyakorlati munkában. A könyv azonban nem csupán tankönyvi felhasználás során számíthat az érdeklődő olvasó figyelmére. Haszonnal forgathatják a kötetet a gyakorlatban dolgozó vezetők, az állami és a magánszféra döntéshozói, valamint a gazdasági, társadalmi és politikai szférát elemző kutatók is.

A könyv legfontosabb erényének azt tartom, hogy sokrétűen, a legutóbbi évek szaktudományos eredményeit felhasználva mutatja be a döntéshozatal összetett jelenségét. A munka egyaránt foglalkozik a döntési helyzetek leírásával és elemzésével, valamint a döntéshozatal normatív követelményeinek bemutatásával. A tizenhárom fejezetre tagolódó könyvet hét szerző írta. A szerzők és a szerkesztő érdeme, hogy sikerült egységes stílusban megírni a terjedelmes munkát. Az olvasó szinte nem is érzékeli, hogy az egyes fejezetek mögött más szerző húzódik meg.

A könyv gondolatmenete a problémamegoldás modern elméletéből indul ki, majd bemutatja a döntésemélet legfontosabb kategóriáit és tételeit. Ezután a csoportos döntéshozatal témakörének sokoldalú feldolgozása következik, amely kitér a konfliktusok, a társadalmi döntések, a kultúra, az etika döntéshozatalban játszott szerepének vizsgálatára. A kötet a döntéshozatal módszertanát tárgyaló fejezettel zárul. A könyv el-

ső két fejezete nagymértékben támaszkodik a döntésemélet hazai úttörőjének, Kindler Józsefnek korábbi munkáira. Kindler professzor lektorként is hozzájárult a kiemelkedő szakmai érdemeket felmutató könyv létrehozásához.

Az első fejezet a probléma értelmezését és a problémamegoldás legújabb elméleti eredményeit mutatja be. A szerző szerint problémáról akkor beszélhetünk, ha az észlelt állapotból a kívánatos vagy célállapotba akarunk eljutni. A döntéshozó törekvése tehát az észlelt állapot megváltoztatása. Szándékosan használja a szerző az észlelt állapot kifejezést, s azt megkülönbözteti a tényállapottól. Az észlelés ugyanis egy szubjektív szűrőn keresztül tükrözi a valós helyzetet a döntéshozó számára. E megközelítés a pszichológia problémamegoldással foglalkozó eredményeinek felhasználását tükrözi a könyvben. A fejezet további részei a probléma felismerésével, valamint a problémahelyzetek osztályozásával foglalkoznak.

A második fejezet a döntéseméleti felfogásokat mutatja be. A szerző interdiszciplináris keretbe foglalva mutatja be a döntéshozatalnál szerepet játszó szaktudományokat. Ezután az egyes szaktudományi közelítésmódokat jellemzi a szerző. Olvashatunk ezen túl a normatív és leíró megközelítésekről, valamint a racionális viselkedés jellemzőiről.

A harmadik fejezet a korlátozott racionalitás elméletével és az annak keretében végzett vizsgálatok eredményeivel ismert meg bennünket. A döntésemélet fejlődéséhez nagymértékben hozzájárult az 1978-ban Nobel-díjjal kitüntetett Herbert Simon nevével fémjelzett korlátozott

racionalitás elmélete. A fejezet a döntési helyzetek osztályozásán keresztül vezeti el az olvasót a racionalitás korlátainak bemutatásáig. Az emberi információ-feldolgozás korlátai a rosszul strukturált döntési helyzetekben nem teszik lehetővé az optimális alternatíva választását, ehelyett a döntéshozók kénytelenek beérni a kielégítő eredményt biztosító alternatíva elfogadásával. A döntésemélet ezen felismerése tette lehetővé, hogy a valóságnak megfelelő képet alkothassunk a bonyolult helyzetekben született döntésekről, s felismerjük az optimális kiválasztását korlátozó tényezőket.

A negyedik fejezet a kreatív döntéshozatal témakörét dolgozza fel. A kreativitást a szerző összekapcsolja a paradigmákkal. A paradigma szabályok és elvek összessége, amely szabályozza az egyén kapcsolatát a környezetével. A kreativitás a szerző szerint lehetővé teszi a paradigmából való kilépést, ami új, eredeti produktumok létrehozásának képességét adja. A továbbiakban olvashatunk a kreatív döntéshozatal folyamatairól és módszereiről.

Az ötödik fejezet a döntéshozatal pszichológiai kérdéseit tárgyalja. A szerző érzékletesen mutatja be, hogy a pszichológiai jelenségek végig jelen vannak a döntéshozatal során, az érzékeléstől az ítéletalkotáson át a hasznosság megállapításáig. A gyakorló vezetők számára bizonyára érdekes és hasznos olvasmány a több-kritériumos döntések jellemvonásainak bemutatása.

A hatodik fejezet a „Tudásmenedzsment” címet viseli. A hagyományos döntéseméleti munkákban rendszerint nem találkozunk ilyen témakörrel. A könyv szerzőinek érdeme, hogy felismerték a tudásmenedzsment növekvő szerepét, s annak a döntéshozatallal való kapcsolatát. A szerző bemutatja a tudásmenedzsment folyamatát, a kapcsolódó projektek jellemzőit, valamint a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos sikertényezőket és jellegzetes problémákat.

A hetedik fejezet a csoportos döntéshozatal jellemzőit vizsgálja. Korunk szervezeteinek egyik jellemzője, hogy a döntéseket gyakran nem egyének, hanem csoportok

hozzák meg, részben a már említett növekvő bonyolultság következtében. A fejezet megismertet bennünket a csoportviselkedés főbb elméleteivel, a csoportnormákkal, az azonosulás és a csoporton belüli kommunikáció jellegzetességeivel.

A nyolcadik fejezet a konfliktusok és a döntés kapcsolatát tárja fel. Egyetérthetünk a szerző megállapításával, miszerint a konfliktusok a szervezeti működés immanens részét képezik. A konfliktusok természetének és típusainak bemutatása után olvashatunk azok előnyeiről és hátrányairól, a tárgyalási és alkudozási folyamat jellemzőiről, az ismertebb játzmákról, valamint a csoportos döntéshozatalra jellemző konfliktusokról.

A kilencedik fejezet a társadalmi döntések jellemzőit tárgyalja. A fontosabb fogalmak definíciója után tárgyalja a szerző az alkotmányos választás és a társadalmi döntések elméletét. A szavazással kapcsolatos problémák bemutatásán keresztül megismerkedhetünk az egyéni preferenciák aggregálásának problémáival, s a társadalmi döntések kritikus kérdéseivel, például hogy mennyiben lehetséges az egyének értékítéletének következetes érvényesítése a szavazások eredményeinek értékelésénél.

A tizedik fejezet a „Kultúra és döntésemélet” címet viseli. Ismét olyan témakörrel állunk szemben, amelynek tárgyalása nem szokványos a döntéseméleti munkákban. A szerző szemléletesen mutatja be, hogy a szervezeti és nemzeti kultúrák befolyásolják a döntéshozók magatartását és értékítéleteit. A kultúra hatása tehát közvetlenül is megjelenik a döntéshozatali folyamatban. Ennek egyik jelentős gyakorlati következménye az együttműködés nehézsége a különböző kultúrákhoz tartozó egyének és csoportok esetében. A fejezet a kultúrák közti együttműködés lehetséges stratégiáinak bemutatásával zárul.

A tizenegyedik fejezet az etikai kérdések és szempontok döntéshozatalban játszott szerepét elemzi. A fejezet a szervezeti szintű döntésekre koncentrál, s a leíró megközelítést alkalmazza. Az alapvető fogalmak bevezetése után a szerző bemutatja a

morálfilozófia szerepét, s etikai szempontból ismerteti a stakeholder elméletet. A fejezet a felelős döntéshozatal modelljének bemutatásával zárul.

A tizenkettedik fejezet témája a kockázat szerepének vizsgálata a döntéshozatallal kapcsolatban. A kockázat különböző megközelítései után a szerzők vizsgálják a kockázatokkal összefüggő társadalmi konfliktusokat és azok kezelési lehetőségeit, majd a kockázat kommunikációjának megszervezésével foglalkoznak. A fejezet elméleti ismeretanyagát gyakorlati példákon keresztül illusztrálják a szerzők.

A könyv záró, tizenharmadik fejezete a döntésemélet módszertanáról ad áttekintést. A döntésemélet módszertani előfeltevéseinek bemutatása után a szerző bemutatja a normatív és a leíró modellek sajátosságait. Ezután megismerkedhetünk a normatív döntésemélet néhány kvantitatív modelljével, majd a leíró modellek sajátosságaival. A fejezet a tárgyalt modellek összehasonlító elemzésével zárul.

Amint az a fenti részletes ismertetésből is kitűnik, a könyv a döntéshozatal elméleti, módszertani és gyakorlati problémáit rendkívül széleskörűen tárgyalja. Az egyéni döntéshozatal jellemzőin túl megismerkedhetünk a csoportos, a szervezeti és a társadalmi szintű döntések legfontosabb jellemzőivel és problémáival. A szerzők nem receptet kívánnak adni arra, hogy miképpen hozzunk meg egy döntést az adott szituációban, hanem arra törekednek, hogy bemutassák a döntéshozatal befolyásoló tényezőket, a lehetséges megoldásokat, azok előnyeit és hátrányait. A gyakorlati döntési helyzetben lévő egyének és csoportok munkájuk során sokat meríthetnek a könyv fejezeteiben kifejtett gondolatokból. Éppen ezért a Döntésemélet című könyvet a tananyagként való felhasználás mellett kiválóan alkalmasnak tartom arra, hogy gyakorló vezetők ötleteket mérítsenek abból összetett problémáik megoldásához.

Balaton Károly