

Tíz éve annak, hogy megindultak hazánkban a PhD programok. Mára meghonosodott az egyetemek által a szervezett doktori képzés követelményeit teljesítők számára adható, a korábbi kandidátusi címet felváltó doktori fokozat. Kutatók és oktatók sora, s a gyakorlatban dolgozó szakemberek közül is többen rendelkeznek már ezzel a rangos fokozattal.

A Vezetéstudomány, küldetésének megfelelően, az elmúlt években többször jelentetett meg publikációkat a PhD hallgatóknak és az e fokozattal már rendelkezőknek a tollából. E munkákat szívesen olvasták diákok, kutatók és vállalatvezetők.

Az egyetemi doktori iskolák hazai bővülése, a doktoranduszok számának növekedése, illetve a nemzetközi mércével mérve is minőséget jelentő disszertációk gyarapodása lehetőséget ad arra, hogy a doktori iskolák termései folyamatosan megjelenjenek rangos folyóiratokban. Úgy véljük, ez azért is fontos, mert a gazdálkodás-, illetve menedzsment-tudományok művelői számára méltatlanul kevés hazai publikációs lehetőség adódik.

A Vezetéstudomány szerkesztőbizottságának támogatásával szándékunk, hogy a hazai doktori iskolák terméseiből válogatva folytonos publikálási lehetőséget biztosítsunk a jövő oktató-kutató nemzedékének. A tudományos publikációs tevékenység nemzetközi gyakorlatának megfelelően a tanulmányok természetesen felkért bírálók pozitív véleménye alapján jelennek meg lapunkban. Lázár László írása – melynek első részét e számunkban közöljük – jól példázza a hazai PhD képzés színvonalát, s a hasonló kéziratokat a jövőben is örömmel látjuk a különböző doktori iskolák eredményeit felvonultató rovatunkba.

Becsky Róbert
főszerkesztő

LÁZÁR László

STRATÉGIAI SZEMPONTBÓL KRITIKUS ERŐFORRÁSOK HAZAI ÜZLETI SZERVEZETEKBEN

A BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszéke 2002 tavaszán és nyarán „Költségek a vezetés szolgálatában” címmel bonyolított le kutatást. A kérdőíves adatfelvétel, valamint az erre épülő elemzés középpontjában a vállalati erőforrások, illetve a felhasználásuk mérését és értékelését lehetővé tévő eszközök álltak. A szerző a kutatás eredményeit két összekapcsolódó cikkben ismerteti. Jelen tanulmány a páros első tagja.

A vállalati erőforrások és formális rendszerekben történő leképzésük témája különböző köntösben, de gyakran jelenik meg a gazdálkodástudományi publikációkban. A számvitel mellett ma elsősorban a controlling és a stratégiai menedzsment irodalma szentel megkülönböztető figyelmet a témának.

A tanulmány két szinten kíván hozzájárulni az eddig felhalmozott ismeretekhez. Egyfelől rövid szakirodalmi kitekintés után egy sajátos értelmezési keretet vázol fel az erőforrások számbavételéhez. Másfelől e modell és egy közelmúltbeli kutatás segítségével bemutatja, hogy a hazai vállalatok vezetői szerint melyek a működés kritikus erőforrásai.

Az empirikus adatok forrása a 2002 első félévében a BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszékén Dr. Dobák

Miklós vezetésével lezajlott, általam koordinált „Költségek a vezetés szolgálatában” című program. A kutatás elsődleges célja a vállalati költségszámítási és -elemzési rendszerek jellegzetességeinek, illetve e jellegzetességek okainak vizsgálata volt. Másodlagos célként fogalmazódott meg ugyanakkor annak felmérése, hogy a vezetők mely tényezőket tekintik szervezeteik stratégiai szempontból kritikus erőforrásainak, illetve mit gondolnak ezek méréséről és értékeléséről.

A vállalat erőforrásai

„A fogalomnak ... rendező tulajdonsága van, rendezzi a sokféléket, a szétszórtat, tarkát kisebb-nagyobb egységekké, melyek maguk közt hasonló képzetekből

alakultak és más egységekkel minőségben nézve ellentétben állanak. A fogalom tehát az összefoglaló, elkülönítő és rendező ész eredménye.” – olvashatjuk a Pallas Nagy Lexikonában (Bokor, 1897). A fogalmakat azzal a céllal teremtjük, hogy a valóság éppen megismerni vagy magyarázni kívánt elemét célirányosan megragadhassuk. Egy szakember elvileg teljesen szabadon teremti meg saját fogalmait, s csak ő maga tudja ebben az alkotó folyamatban megítélni, vajon használhatók-e azok, s ha igen, milyen mértékben.

A szabad fogalomalkotásnak egy szakmai közösségben persze mégis vannak korlátozó kritériumai. A folyamatot befolyásolja például a közösség és a terület tradíciója, a kutató ismeretelméleti és módszertani beállítottsága, s persze olvasottsága is. A többféle lehetséges közelítés eredménye, hogy egy adott keret (hangsor, szó) különböző módon telítődhet meg tartalommal. Jóllehet tehát, ha – az egyén szemszögéből – a vizsgálódás tekintetében adott fogalom célszerű és használható is, annak „egyértelmű” és „ellentmondásmentes” voltát mégsem állíthatjuk (vö. ezzel szemben pl. Szypersky, 1964).

E gondolatok kétség kívül érvényesek az *erőforrások* oly sok tudományterület és szerző által használt fogalmára is. Átfogó szinten ragadjuk meg, ha a kifejezést egy vállalat értékteremtő tevékenységének tetszőleges inputjaként fogjuk fel. Így erőforrás lehet valamennyi értékkel bíró dolog, teljesen általánosan és minden korlátozás nélkül: a vállalati erőforrások fogalmából eszerint semmilyen – a teljesítmény-előállítás kapcsán felhasznált – tényező nem hagyható ki.¹

A szakirodalomban ugyanakkor számtalan, a fentit pontosítani igyekvő definícióval, illetve a meghatározásokat rendszerezni kívánó próbálkozással találkozhatunk. Vannak szerzők, akiknek elegendő az érték-előállításához való „nélkülözhetetlenség”, mások a „szűkösséget” is elhagyhatatlan kritériumként említik, vagy még több korlátozó kritériumot vezetnek be. Mivel azonban egy adott meghatározás nem ítéltető meg a „helyes-helytelen”, sokkal inkább „az adott közelítés szempontjából célszerűnek vagy célszerűtlennek tűnő” dimenzióban, mindig szem előtt kell tartani, a definíció mely forrásból származik.

A *számvitel* a költségeken keresztül ragadja meg a vállalat teljesítményeinek létrehozásához szükséges erőforrások felhasználását. Az erre vonatkozó számviteli szemléletet hűen tükrözi a hagyományos német vállalatgazdaságtan, ezen belül is Gutenberg klasszikus felfogása.

Gutenberg termelési tényezőkről szóló tanai a német vállalatgazdaságtan első zárt rendszerezését jelentették (Gutenberg, 1983). A vállalati teljesítmény-előállítási folyamat elemzése kapcsán Gutenberg megállapítja, hogy az az emberi munkateljesítmény és a technikai apparátus (a munkaeszközök) nélkül nem valósulhat meg. Amennyiben a szervezet terméket is előállít e két tényezőhöz nyersanyagok is társulnak. A tudós a munkateljesítményt, a munkaeszközöket és a nyersanyagokat elementáris faktoroknak nevezi, utalván arra, hogy belőlük áll össze az értékteremtési folyamat.

Az első elementáris faktort, az emberi munkateljesítményt ugyanakkor Gutenberg két részre tagolja. Úgy véli, ennek egy része valamely objektumra vonatkoztatott tevékenység, mely közvetlenül kapcsolatban áll a teljesítmény-előállítással, a teljesítmény értékelésével, illetve a pénzügyi folyamatokkal. Az ún. diszpozitív munkateljesítmény viszont a vállalati folyamatok vezetésével és irányításával foglalkozó munkavégzéssel azonosítható. Ezt jellege okán a szerző kiemeli az elementáris tényezők közül, és negyedik faktorként kezeli: az ember, illetve a vezetés az, aki a folyamat részelemeinek egyetlen produktív kombinációba olvasztását lehetővé teszi.

A hetvenes években Gutenberg osztályozása számos szerző számára biztosította a kiindulási alapot a továbbfejlesztéshez. A német vállalatgazdaságtan egy másik jeles képviselője, Kosiol osztályozása a gutenbergi felfogástól már meglehetősen eltérő. Az erőforrásokat (fogalmazásában javakat) a költségszámítás értelmét és működését magyarázó tanulmányában az *1. táblázat* szerint bontja meg. Nála alapvető szempontokként az anyagiség (a tárgyiasult lét) és az eredetiség jelennek meg.

Bár a számvitel elvileg bármilyen erőforrásra nyitott, látni kell, valójában az inputok ennél jóval kisebb körét fogadja be; ha úgy tetszik: módszertani oldalról beszűkül. Modelljében ugyanis célszerűen egy olyan erőforrás-felfogás tapasztalható meg, amely jellemzően a Gutenberg-féle elementáris tényezőkre összpontosít. A magyarázat alapvetően a leképezhetőségben, a mérhetőségben, az értékelés „objektívizálására”, az általánosíthatóságra, illetve a rendszer működtethetőségére való törekvésben rejlik. Nyilvánvaló azonban az is, hogy ez a szűk értelmezés kizár igen sok olyan erőforrást, amely fontos, de nehezen mérhető.

A *stratégiai menedzsment* szakirodalomban a számvitelétől eltérő szemléletet találunk. Bár pl.

1. táblázat

Az erőforrások osztályozása Kosiol alapján

Javak	Reáljavak		Nomináljavak
	Anyagi (tárgyasult) javak	Nem anyagi (immateriális) javak	Nem anyagi (immateriális) javak
Eredeti (originális) javak	Tárgyi javak <ul style="list-style-type: none"> ■ nem mozgatható javak ■ mozgatható javak 	Valamennyi munkatevékenység <ul style="list-style-type: none"> ■ Szolgáltatások ■ Információ ■ Absztrakt tényezők 	Pénz
Származtatott javak		Követelések eredeti javakra <ul style="list-style-type: none"> ■ Jogok anyagi javakra ■ Jogok nem anyagi javakra 	Követelések eredeti nominális javakra (pénzre) <ul style="list-style-type: none"> ■ Kölesön ■ Részesedés

Forrás: Kosiol (1979: 23. o.)

Schoemaker (1993) sokat hivatkozott művében szintén egy minden lehetséges tényezőre kiterjedő induló erőforrás-meghatározást használ², a hangsúlyok és tartalmak mások. A szemlélet másságának érzékeltetésére példaként álljon itt Grant (1991) elgondolása.

Grant szerint a stratégiai irányítás szempontjából célszerű az erőforrások (1) „tangible”, azaz tárgyasult, megragadható, kézzelfogható (2) „intangible”, azaz nem tárgyasult, nem anyagi, „nem megragadható” és (3) emberi (egyénekhez kötődő) erőforrások elvi kategóriáiba történő sorolása. Az egyes tényezőket stratégiai szemszögből a szerző röviden az alábbi módon jellemzi:

- „Tárgyasult” erőforrások:
 - Pénzügyi erőforrások
A vállalat rendelkezésre álló kapacitása és belső tartalékainak állománya határozza meg beruházási lehetőségeit és rugalmasságát.
 - Fizikai (materiális) erőforrások
A telephely, a technikai eszközök és a felszereltség mérete, elhelyezése, fejlettsége és rugalmassága, a telek és az épületek helyzete és alternatív felhasználási lehetőségei, a nyersanyag-tartalékok határozzák meg a cég termelési lehetőségeit, illetve a potenciális költség- és minőségi versenyelőny elérését.
- „Nem tárgyasult” erőforrások:
 - Technológiához kötődő erőforrások
Egyrészt a technológiai állományt jelenti, beleértve a levédett tulajdonjogokkal bíró erőforrásokat (pl. a szabadalmi jogok, szerzői jogok,

kereskedelmi titkok) és az alkalmazásukat lehetővé tevő tudást (know-how) is, másrészt ide sorolhatók az innovációs erőforrások, pl. kutatási potenciál, a tudományos-technikai munkatársak léte.

• Hírnév

A fogyasztók körében élő kiváló hírnév, elismert márkák birtoklása révén, a fogyasztókkal fennálló szilárd kapcsolatok, a vállalat termékeinek a minőség, megbízhatóság stb. fogalmakkal való összefonódása, illetve a cég jó hírneve a részelemek és egyéb inputok beszállítói, a pénzügyi és a munkaerőpiac intézményei körében.

- Egyénekhez kötődő erőforrások („humán tőke”)
 - A munkatársak képzettsége, tapasztalatai és szaktudása jelöli ki a szervezet által elérhető képességeket és készségeket. A kollégák alkalmazkodóképessége határozza meg a vállalat stratégiai rugalmasságát. A dolgozók elkötelezettsége és hűsége teszi lehetővé, hogy a cég versenyelőnyöket érjen el.

A stratégiai szempontú granti osztályozásban Kosiolhoz hasonlóan szintén jelen van a tárgyasultság szempontja. Az összevetésből kiderül, hogy ez mindkét esetben alapvető csoportosító tényező. Grant rendszerében emellett azonban megjelenik egy olyan jellemző, ami Kosiolnál fel sem merül: számára az egyénhez kötődés is kiemelten lényegessé válik. Bár felosztása következtelen, hiszen a tárgyasult („tangible”) és a nem tárgyasult („intangible”) erőforrások csoportjain kívül más logikailag nem lenne definiálható, itt a rendszerezés szemlélete és üzenete fontos. Az elemek Grantnél sokkal inkább képességeket, kompetenciákat, lehetőségeket, semmint kézzelfogható, a múltban beszerzett tényezőket jelölnek. A szerző célja a számviteli szakemberétől eltérő: számára a tartós versenyelőnyt biztosító erőforrások az érdekesek, a „jövőbeli erőforrásait” igyekszik kifejezhetővé tenni.

A granti értelmezés bemutatásakor az „intangible” kifejezést a „nem tárgyasult” szóalakban használtam. Bár látszólag nyelvi zsonglörködés, az egyedi szóhasználatnak valójában komoly, tartalmi jelentősége van.

Az „immateriális” kifejezést a számviteli szaknyelv már lekötötte; vele tehát ebben a kontextusban fél-

revezető üzenetet közlünk. Ráadásul a számviteli információs rendszerben megjelenő immateriális javak csupán egy részét képezik azon nem anyagi tényezőknek, amelyek a működéshez elengedhetetlenek. A korábban kifejtettek szerint a számvitel pont azon erőforrások megragadásával foglalkozik kevésbé, melyek nehezen azonosíthatók, nehezen értékelhetők és általánosíthatók, s amelyek a vállalat számára a piaci versenyben egyedi előnyt hordozhatnak. A vonatkozó szakirodalomban gyakran megjelenő „measuring intangible assets/resources” szóösszetétellel tehát a szerzők azon nem tárgyasult erőforrások mérésének szükségességére és eljárásaira (is) utalnak, amelyek úgymond (de a számvitel hagyományos eszközeivel legalábbis) „nem megragadhatók” (lásd pl. Wall – Doerflinger, 1999; Petty – Guthrie, 2000). A „nem megragadható” fordítás viszont, bár kétségkívül közel áll a tartalom lényegéhez, valójában igaztalanul állít: ezek az erőforrások igenis megragadhatók, a későbbiekben is hivatkozott szerzők éppen erre mutatnak példákat.

Ezen a ponton tehát a fogalomhasználat rendben lévőnek tűnne – ha a „nem tárgyasult erőforrások” helyett vagy mellett az utóbbi évtizedben az irodalomban ne jelenne meg egyre gyakrabban más kifejezés is. Jellemzően ilyen a szellemi tőke („intellectual capital”). Léteznek szerzők, akik a nem tárgyasult erőforrások és a szellemi tőke kategóriáit szinonimákként kezelik (lásd pl. Bontis, 2001). A szellemi tőke számos szerző szerint viszont a nem tárgyasult erőforrások része, és az ún. strukturális tőkét, valamint a humán tőkét foglalja magába (vö. pl. Edvinsson – Malone, 1997). Míg az előbbi a szervezet tulajdonában lévő, a folyamatok, a kapcsolatok és az innovációs potenciál által alkotott erőforráshalmazt, addig az utóbbi a munkatársak tapasztalatát, képességeit és készségeit jelöli (jó összefoglalást nyújt minderről pl. Joia, 2000). Számos szerző viszont e tekintetben előszeretettel dolgozik inkább a szervezeti tudás fogalmával (a kategóriák viszonyulásához lásd még Hall, 1993; Kapás, 1999b; Caddy, 2000; Petty – Guthrie, 2000).

A fenti összefoglalás érzékeltethette, hogy az erőforrások fogalma *valóban* sokszínű – e sokszínűség ugyanakkor várható és természetes is: a keretek kutatók meggyőződése által, tradíciókba illeszkedve, bizonyos célok megfogalmazása és elérése érdekében telítődnek meg különböző tartalmakkal. A „Költségek a vezetés szolgáltatában” című, a vállalati erőforrások felhasználásának vizsgálatára irányuló kutatásunk is

önálló fogalmi alapot alkotott. A meghatározás kétszintű: egy definícióból és annak elsőszintű (kategóriákra történő) lebontásából áll.

A tanulmányban az erőforrások ennek megfelelően *a vállalat teljesítmény-előállítási folyamatának elengedhetetlen bemeneti tényezőit jelentik, minden egyéb korlátozás nélkül*. Ez a tág meghatározás azt a (megismerési és kutatási) célt szolgálta, hogy első körben kellően kitágítsuk a fogalom vélt határait, azaz: minden olyan elem férjen bele, amit a vállalati vezetők erőforrásnak gondolhatnak. A megismerési folyamatra nyitott megközelítés előnye lehet, hogy nem szab elvi gátat a tartalomnak. A definícióba valójában bevonja a válaszadókat is: nem kérdés, hogy erőforrás-e az, amit ők annak gondolnak. Az alkalmazás fő hátránya ugyanakkor, hogy egymással, illetve egyéb szakirodalmi forrásokkal nehezebben összeegyeztethető kategóriák születhetnek.

Az alapdefinícióból származó tartalmi egységek célszerűnek vélt rendszere a 2. táblázatban szerepel.³ Az erőforrások között alapvető megkülönböztető szempontként a tárgyasultság jelenik meg, amely annak jelzésére szolgál, hogy egy adott elem materiális formában létezik vagy sem. Ez a jellemző a mérhetőség szempontjából bír alapvető jelentőséggel.

A rendszer ötvözi a fentiekben vázolt megközelítéseket: egyfelől összevontan tartalmazza mindazt, aminek rögzítésére a számvitel képes, másfelől magába foglalja azokat az elemeket is, amelyek a stratégiai menedzsment megközelítésben képességekként és lehetőségekként szerepeltek. Az elemek egyesítik az „erő” és a „forrás” jelleget is: a múltban beszerzett vagy megalkotott, rendelkezésre álló inputok jövőbeli potenciált jelentenek a vállalat számára.

Stratégiai erőforrások

Bár ma egyre inkább alapvetőnek tekinthető, a stratégiai menedzsment szakirodalmában az erőforrások jelentőségének hangsúlyozása nem öröktől való. Az ötvenes évekre visszavezethető, de széles körűen a nyolcvanas évektől megerősödő erőforrás-alapú vállalatelmélettel bontakozott ki az a szemlélet, amely szerint a stratégiai versenyelőny és a profitabilitás fő meghatározói a vállalat erőforrásai (bővebben lásd Penrose, 1959; Kapás, 1999a). Eszerint az erőforrásokban rejlik tehát a magas szintű, hosszabb távon is megkülönböztető szervezeti teljesítmények előállításának képessége.

2. táblázat

Az erőforrások egy célszerűnek tartott osztályozása

Tárgyasult erőforrások

A teljesítményekbe beépülő befektetett eszközök és forgóeszközök.

Természeti környezeti erőforrások (pl. levegő, nyersanyagtartalmak).

Nem tárgyasult erőforrások

Pénzügyi jellegű potenciált megtestesítő erőforrások (pl. hitelképesség, forrásszerző képesség).

Tárgyi jellegű potenciált megtestesítő erőforrások (pl. telepítettség, nyersanyagokhoz való hozzáférés).

A szervezeti struktúrához tartozó erőforrások (felépítés, folyamatok).

A szervezet kultúrája.

A technológiákhoz tartozó erőforrások (pl. szabadalmak, szellemi termékek, know-how).

A munkatársak tudásához és személyes jellemzőihez kötődő erőforrások (pl. szakképzettség, műveltség, intelligencia, tapasztalat, hűség).

A szervezet piaci hírneve és kapcsolatai az érintettekkel.

Nem minden erőforrás rendelkezik azonban ezzel a képességgel. Azokat, amelyek igen, az elmélet gyakran stratégiai erőforrásoknak nevezi. E stratégiai erőforrások a 2. táblázat bármely kategóriájából származhatnak; abban különböznek viszont a teljesítmény-előállítás többi inputjától, hogy kiemelt jellemzőkkel bírnak. Egyszerre érvényes rájuk, hogy

- értékesek, mert piaci lehetőségeket nyitnak meg (illetve semlegesítenek veszélyeket),
- ritkák,
- tökéletlenül másolhatók és
- nem helyettesíthetők (Barney, 1991).

Jóllehet a fentiek szerint a stratégiai erőforrások kapcsán elvileg pont azon tényezőkről van szó, amelyek egy adott vállalat számára tartós versenyelőnyt biztosítanak, ezért létük és szerepük kritikus, mindazonáltal releváns halmazuk azonosítása, illetve a teljesítménnyel való kapcsolatuk kutatása, kimutatása nem egyszerű. A kérdéssel foglalkozó publikációk ennek okán általában egy vagy néhány (biztosnak tekintett) képviselőjükkel foglalkoznak, a lehetséges összefüggésekről normatív állításokat megfogalmazva. Néhány példa:

- Barney (1986) azt vizsgálja, hogy a szervezeti kultúra lehet-e tartós versenyelőny forrása;
- Michalisin – Smith – Kline (1997) a vállalat és termékeinek hírneve, a munkatársak szaktudása és a szervezeti kultúra stratégiai erőforrás-jellege mellett érvel;
- Pegels – Young (2000) a top menedzsmentteam jellemzői és a cég stratégiai erőforrásokat generáló képessége közötti kapcsolatot kutatják;
- Maritan – Schnatterly (2002) a technológia, a hírnév és a menedzsmentrendszerek (menedzsment kontroll, kommunikációs és kompenzációs rendszerek) hatását elemzik;
- Yu (2001) a – kutatásunk jellemző szervezeteiként megjelenő – kisvállalatokra vonatkoztatva építi fel gondolatait, ahol szerinte a vállalkozóképeség, illetve az egyszerű tőkeszerkezet jelenik meg versenyelőnyt okozó tényezőként.

A vonatkozó publikációkban stratégiai erőforrásokként gyakorlatilag kivétel nélkül *nem tárgyasult erőforrások* jelennek meg. Ez nagyban következik az alkalmazott definícióból: a tárgyasult erőforrások (vagy komplex erőforrások tárgyasult elemei) jellemzően könnyen másolhatóak (gyakoriak), illetve helyettesíthetőek. Ami megfigyelhető, felismerhető, egyszerűen tanulmányozható, megvásárolható, természetesen kevésbé lehet okozója tartós versenyelőnynek. A lehetőség azonban nem kizárt; rövid ideig, bizonyos gazdaságpolitikai és piaci helyzetben, esz-közérzékeny iparágakban például előfordulhat.

A stratégiai erőforrások működési mechanizmusának bármilyen konkrét vizsgálata azonosításukkal kell, hogy kezdődjön. Erre vonatkozóan Hall a kilencvenes évek elején, az Egyesült Királyságban két vizsgálatot is végzett (Hall, 1992, 1993).

A szerző kutatásában vállalatvezetőket kért meg arra, hogy rangsoroljanak tizenhárom általa megadott erőforrást a cégük sikerében játszott szerep szempontjából. Az 1987-re és 1990-re megszületett rangsorokat a 3. táblázat tartalmazza.

Hall eredményeinek kritikai elemzését már többen elvégezték (lásd pl. Michalisin – Smith – Kline, 1997). Számomra a megállapítások elsősorban azért érdekesek, mert viszonyítási pontként szolgálhatnak saját kutatásunk eredményeire.

Ami Hall eredményeit illeti, látható, hogy a két rangsor között – az adatbázisok előrébb húzódásán

3. táblázat

**A szervezet sikere szempontjából
kritikus erőforrások Hall kutatásai alapján**

Erőforrás	Az 1987-es rangsorszám	Az 1990-es rangsorszám
A vállalat hírneve	1	1
A termék(ek) hírneve	2	2
A munkatársak szaktudása	3	3
Vállalati kultúra	5	4
Hálózatok	4	5
Specifikus tárgyi erőforrások	6	6
Adatbázisok	10	7
Ellátási lánc know-how	7	8
Disztribútori know-how	8	9
„Public knowledge”	9	10
Kapcsolatok	11	11
Szellemi tulajdonjogok	13	12
Kereskedelmi titkok	12	13

Forrás: Hall (1993: 614. o.)

kívül – lényegi különbség nincsen. Arra viszont érdemes felhívni a figyelmet, hogy az első öt helyen mindkét rangsorban ugyanazon nem tárgyiasult erőforrások állnak: a hírnév, a szaktudás, a kultúra és a hálózatok. A hatodik helyen – szintén egyező módon – tárgyiasult tényezők jelennek meg. Mindez egyfelől a nem tárgyiasult erőforrások jelentőségére, másfelől a stratégiai (szempontból kritikus) erőforrások heterogén voltára utal.

Látni kell persze azt is, hogy Hall a tizenhárom elem közül a tárgyiasultaknak csak egyet engedett át – kutatását tehát láthatóan torzították előfeltevései. Másfelől az előre definiált kategóriák nem adtak szabad teret a vállalatvezetőknek a szerintük releváns tényezők megfogalmazására. Az angol vállalatokra vonatkozó megállapítások ráadásul más országban (más gazdálkodási környezetben és kultúrában) nem feltétlenül relevánsak.

A fentieket röviden összefoglalva: az erőforrásokat a szervezet teljesítményéhez elengedhetetlenül szükséges inputtényezőkként határoztam meg. Célszerű csoportosításuknál kiemelt szerepet játszott ezek tárgyiasult és nem tárgyiasult elemekre bontása, ahol is az utóbbi kategóriában nem csupán a számvitel immateriális javai, hanem a számviteli rendszerben nem szereplő, de mégis létező nem anyagi erőforrások jelentek meg. Az erőforrások egy részében ott rejlik a magas szintű, hosszabb távon is megkülönböztető szervezeti teljesítmények előállításának képessége.

Ezeket a szakirodalom alapján stratégiai erőforrásoknak neveztem, s egyben utaltam arra, hogy esetükben jellemzően – és természetesen – nem tárgyiasult erőforrásokról van szó. Hall 1993-as kutatásából mindemellett sejthető, hogy a kép differenciáltabb, illetve környezet- és korfüggő.

Kutatásunkban ezen gondolatok által vezérelve törekedtünk arra, hogy feltáró jelleggel vizsgáljuk azokat a tényezőket, amelyek a hazai üzleti szervezetek hosszú távú működése szempontjából a vezetők szerint kulcsfontosságúak. Lényeges ugyanakkor, hogy a fogalomhasználatban nem képviseltük a Barney által megadott szigorú értelmezést. A vállalatok „stratégiai szempontból kritikus erőforrásai” nem kizárólag értékes, ritka, tökéletlenül másolható és nem helyettesíthető elemekből állnak. Ehelyett a feltárás céljától vezérelve az összes véleménynek helyt adtunk, amelyet a vállalatok vezetői kérésünkre („Nevezze meg azt a maximum öt erőforrást, amely Ön szerint szervezete jelenlegi és jövőbeli sikeres működése szempontjából meghatározó, elengedhetetlen, azaz kritikusnak tekinthető”) megadtak. A kérdéssel azt kívántuk elérni, hogy a kitöltők szabadon asszociálva keressék fejükben a stratégiaileg lényeges tényezőket.

Hazai vállalatok stratégiai szempontból kritikus erőforrásai

Az alábbiakban először a kutatási programról és a mintáról következnek információk.

A „Költségek a vezetés szolgálatában” felmérésről

A felmérés egy ötszáz elemű mintán zajlott. A mintaelemek összetétele a tervek szerint tükrözte a hazai üzleti szervezetek ágazati megoszlását, ötven és ezer fő közötti foglalkoztatotti létszámon belül a méret szerinti megoszlást, illetve egyenlő arányban feltételezte a területi elhelyezkedést.⁴

A kutatás kérdőíve öt oldalas volt; a vállalatok alapadatait rögzítő adatlapon kívül kilenc kérdéscsoportot, összesen 112 változót (egyedi kérdést) tartalmazott.

A postára adás előtt mind az ötszáz szervezetnél egyeztetünk arra vonatkozóan, hogy célszerű módon a gazdasági vezető kapja majd a kérdőívet. Bár már az előzetes telefonos érdeklődésnél kiderült, hogy számos szervezetnél nevesítve nem létezik e munkakör, a felkérő levélben jeleztük a mindenkori címzettnek, hogy

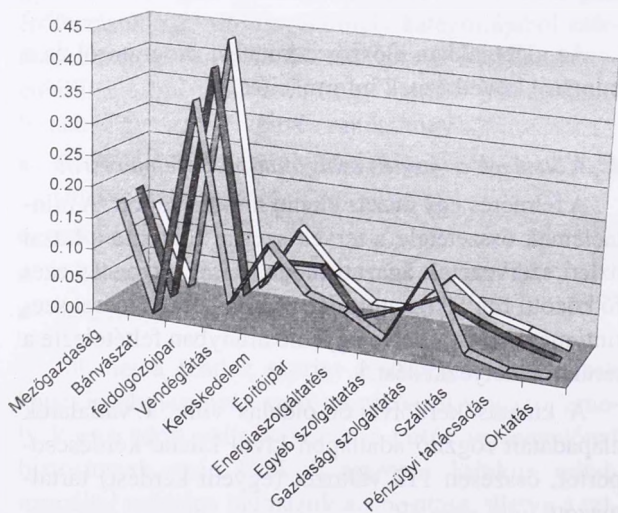
„megítélésünk szerint a kérdésekre elsősorban a szervezet gazdasági vezetője tud szakmailag megfelelő módon választ adni”. A jelzett szövegrészt tehát ott is meghagytuk, ahol tudomásunkra hozták: ilyen beosztású munkatárs náluk nem dolgozik. Tettük ezt éppen azon célzattal, hogy a gazdasági jellegű feladatkörök legfelsőbb szintű képviselőjét érjék el az ívek. Esetükben ennek szellemében a közgazdasági vezetőnek, a főkönyvelőnek, a controllernek, vagy az első számú vezetőnek küldtük a borítékot.

Az elemzett vállalatokra a következők jellemzők:

- Az ötszáz kiküldött ívből ötvennyolc érkezett vissza, ami 11,6 százalékos válaszadási arányt jelent. Ez az érték – annak ellenére, hogy az előkészületeknél igen gondosan jártunk el, s a kitöltést a telefonon történt egyeztetés is támogatta – egyfelől alacsony. Másfelől viszont – mivel a szándékolt tényezőknél a kívánt megoszlás lényegében érvényesült – elegendőnek volt ítéltető a vizsgált sokaság jellemzésére. Ez utóbbi kijelentést az is erősítheti, hogy az alapsokaság a méretbeli korlátozás miatt nem volt túl nagy méretű (ismereteink szerint 5900 vállalat).

1. ábra

Az „elméleti”, a „kiküldött” és a „beérkezett” minta ágazati megoszlásának összehasonlítása



□ Beérkezett ■ Kiküldött □ Elméleti

- Az ágazati megoszlást illetően elmondható, hogy az – a kutatás szempontjából kétségtelenül szerencsés módon – az elméleti, a kérdőívet kapott és a válaszadó szervezetek által alkotott mintákban nagyon hasonlóan alakult. (1. ábra)

Ha ágazatok szerint vizsgáljuk meg a kis (250 főnél kevesebbet foglalkoztató) cégek arányát, azt látjuk, hogy: a válaszadók körében a mezőgazdaságban, az energiaszolgáltató és a szállítási cégeknél a nagyobb cégek aránya, a feldolgozóiparban, a vendéglátásban, a kereskedelemben, az építőiparban, a gazdasági és az egyéb szolgáltatásban viszont a kisebb cégek aránya magasabb, mint az elméleti és a kérdőívet kapott mintákban (bányászati, pénzügyi tanácsadó és oktató szervezet nem küldött vissza kérdőívet).

- A mintabeli szervezetek 30,9 százalékát 1989 előtt alapították, jelentős hányaduk arányuk azonban egészen fiatal.
- A méretet a forgalommal és a mérlegfőösszeggel operacionalizálva, a közepes cégekből kevesebb, a relatíve kisebbekből, illetve nagyobbakból arányosan több képviselteti magát. (Az abszolút számokat szemlélve azt mondhatjuk, hogy a minta túlnyomórészt kis és közepes vállalatokat tartalmaz.)
- A vállalatok túlnyomó része egy vagy néhány üzletággal rendelkezik; jelentős ugyanakkor azok aránya is, ahol öt-tíz termék-piac kombinációt jelöltek meg; sőt, néhány cég még ennél is többet jelzett.
- A vállalatok 41,8 százaléka anyavállalat, 18,2 százaléka pedig leányvállalati státuszban működik. A mintabeli cégek kb. 19 százaléka jelezte, hogy a tulajdonosok között szerepel az állam. Összességében sokkal nagyobb a belföldi, mint a külföldi tulajdonrész aránya; dominánsan jellemző a belföldi magántulajdon.
- Végül a területi megoszlást illetően elmondható, hogy az egyenletes hazai eloszláshoz képest az észak- és dél-alföldi, valamint a budapesti vállalatok gyakoribbak, a pest megyeiek ritkábbak.

Kutatási eredmények

A kérdőív első kérdése tehát arra kérte a válaszadót, hogy nevezze meg azt a maximum öt erőforrást, amely szerinte szervezete jelenlegi és jövőbeli sikeres működése szempontjából meghatározó, elengedhetetlen, azaz kritikusnak tekinthető.

Az 58 kérdőívben összesen 236 bejegyzés szerepelt, ez ívenként kb. négyes átlagot jelent. A feldolgozáshoz mindenképp – az ágazat megjelölésével – sorban rögzítettük a tényezőket. A kapott válaszokon nem változtattunk, kizárólag a helyesírási hibákat orvosoltuk.

Az értelmezés a 2. táblázatban szereplő erőforrás-definíció gondolata alapján kezdődött meg. Eszerint

első szinten megkíséreltük szétválasztani egymástól a tárgyiasult és nem tárgyiasult erőforrásokat. Bár úgy tűnhet, ez egyértelmű és könnyű feladat, valójában nem így van. Mert milyen típusú erőforrás az „erdőterületek nagysága”, az „energiatakarékosság”, a „lehetőség szerint hitel nélküli gazdálkodás” vagy az „infrastruktúra”? Az ágazatok figyelembe vételével, az egy lapon szereplő kategóriákat egymáshoz is hasonlítva, a kifejezésekben a közös lényegyet, illetve mintákat keresve törekedtünk a tartalmi besorolásra. Nem a táblázat erőforrás-képébe igyekeztünk belesajtolni a kapott válaszokat, hanem fordítva: hagytuk, hogy a vállalati szakemberek által fontosnak tartott tényezők álljanak össze csoportokba. A tárgyiasult erőforrások közé azok a tételek sorolódtak, amelyek szó szerint kézzelfoghatóak, vagy közvetlenül levezethetők ilyen gyökökből (így került be például a készpénzállományból következő „likviditás” és „hitel”, a gépekkel és épületekkel kapcsolatba hozható „kapacitás”).

A válaszadók által megadott kategóriák két nagy csoportba történő szétválasztása közben egyre inkább kirajzolódni látszottak a belső halmazok is. A tárgya-

sult erőforrásoknál kategóriákat, ezen belül pedig alkategóriákat képeztünk; a nem tárgyiasult erőforrásoknál a kategóriákat az „erőforráscsoport” fölérendelt fogalommal is összefogtuk, melyek egy-egy tágabb témakört ragadnak meg. A csoportok és alcsoportok a hosszas gondolkodás és a többszöri újrastrukturálás ellenére sem lettek egymást kölcsönösen kizáró halmazok. Talán nem is lehettek azok: a besorolt fogalmak számtalan tartalmi szálon kapcsolódnak egymáshoz. Az alábbi elemzésbe az eredmények aggregált változatát emeltem be. (4. táblázat)

Az elemzés alapján a következő fontos megállapításokat tehettem:

- A vezetők szerint a nem tárgyiasult erőforrások a szervezetek sikere szempontjából valamivel lényegesebbek, mint a tárgyiasultak.
- A nem tárgyiasult erőforrások közül a legjelentősebb az „emberi tényező”. Ezzel a kifejezéssel vonható össze mindaz a tartalom, ami az „emberi erőforráshoz”, tudásához, képességeihez és készségeihez, attitűdjeihez és teljesítményéhez kapcsoló-

4. táblázat

A kérdőívekben megjelenő stratégiailag kritikus erőforrások

Erőforrás-csoport-arány (%)	Erőforráscsoport	Kategória	Említések száma	Kategória-arány (%)
42.80	Tárgyiasult erőforrások	Tárgyi eszközök	30	12.71
		Informatika, információtechnológia	7	2.97
		Alap- és segédanyag	18	7.63
		Pénz, tőke, hitel	36	15.25
		Állami és EU -támogatás és elvonás	10	4.24
23.31	Az „emberi tényező”	Maga az Ember	18	7.63
		Az ember tudása	21	8.90
		Képesség, készség, beállítódás	6	2.54
		Vezetői képesség, készség, beállítódás	7	2.97
		Az ember teljesítménye	3	1.27
12.28	Külső környezet	Általános gazdálkodási környezet	13	5.51
		Outputpiac	11	4.66
		Inputpiac	4	1.69
		Természeti környezet	1	0.42
6.36	Viszony a kontextussal	Szolgáltatási színvonal	5	2.12
		Kapcsolatok	10	4.24
15.25	Szervezet	Méret	1	0.42
		Szervezeti forma	6	2.54
		Funkcionális területek	23	9.75
		Tulajdonviszonyok	2	0.85
		Szervezés	4	1.69
100.00	Összesen		236	100.00

dik. A vezetők szerint kritikus jelentősége van a munkatársak szaktudásának, szakmai, elméleti és gyakorlati felkészültségének, a munkavégzésre irányuló pozitív hajlamának, az önálló munkavégzésre való alkalmasságnak, a saját és kapcsolódó munkára irányuló felelősségérzetnek, az aktivitásnak és kreativitásnak. Számos szakember viszont kifejezetten a vezetőkre vonatkoztatja kijelentését, s a tulajdonosi szemléletet, az elkötelezettséget, az erős, tudatos, hatékony vállalatvezetést, a felkészültséget és az állandó fejlődést, a kreativitást, szakképzettséget, nyelvtudást, valamint az „irányítóképességet” véli fontosnak.

- A nem tárgyasult erőforrások igen jelentős része ugyanakkor tartalmilag a *szervezet külső kontextusához* kapcsolódik. A vezetők kiemelik a gazdálkodási, illetve piaci környezet stratégiai jelentőségét. De ide kötődnek azon tételek is, amelyek a vállalatnak a kontextushoz való viszonyulását fejezik ki. Ilyen a szolgáltatási színvonal (a minőség, a szállítási határidők pontos betartása), illetve a vállalkozás hírneve, partnerkapcsolatainak halmaza. Emellett itt kap helyet a stratégiai fontossággal felruházott külső információ is.
- Érdekes és fontos, hogy a vezetők számára a siker szempontjából jelentős erőt képviselnek a „szervezet” erőforráscsoport elemei, ezen belül is funkcionális területek. Az élen a marketing-piackutatás-értékesítés hármasa áll; de kiemelt funkció a költséggazdálkodás és a munkaerő-gazdálkodás is. Érdekes módon a termelésnek és a stratégiaalkotásnak ugyanakkor csak kevés vezető tulajdonít jelentőséget.
- A *tárgyasult erőforrások* közül a vezetők szerint leglényegesebb a pénz, illetve a tőke. A válaszok mögött a lét és az igény (a birtoklás és a birtokolni vágyás) egyaránt ott sejtethető; a szakemberek „tőkéről” és „tőkehiányról”; „pénzről” és „pénzforrásról”; „fejlesztési forrásokról” és „fejlesztési források hiányáról” egyaránt szólnak. Bár a tartalmak konkrét vizsgálata sokszínűséget jelez, az mindenképpen figyelemre méltó, hogy a stratégiaileg kritikus anyagi tényezők legjelentősebbike a pénzügyi finanszírozás/helyzet.
- Talán váratlan, hogy a tárgyi eszközöknek a vezetők kiemelt szerepet szánnak. Olyan tételek kaptak itt helyet, mint a technika és technológia, az infrastruktúra, a termelőeszközök, a gép- és járműpark – úgy, hogy az itt megjelenő válaszok egy-

harmada szolgáltató vállalkozásoktól származik. S bár más kategóriákban lelhető meg, a tárgyi eszközök nyilvánvalóan összefüggenek a fejlesztési forrásokkal („pénz, tőke, hitel”), a gyártmányfejlesztéssel, mint funkcionális területtel („szervezet”) és a minőséggel („szolgáltatási színvonal”) is.

- Elgondolkodtató, hogy a vezetők alig soroltak tételket az „informatika, információtechnológia” kategóriába. Pusztán ez alapján semmiképpen sem állítható, hogy az eszközrendszer „stratégiai fegyver” lenne. Még az alap- és segédanyagokat is több mint kétszer ennyi esetben említették! Ha feltételezzük, hogy a válaszadók a – tárgyi eszközök között feltüntetett – „technika” és „technológia” tartalmakba beleértették az információtechnikát, illetve -technológiát is, a kép kedvezőbb; erről azonban biztos tudásunk az alkalmazott módszertan miatt nincs.
- Bár lényegében a pénzeszközök kategóriájához tartozik, jellege okán mégis külön kategóriában szerepelnek az állam és az Európai Unió (potenciális) támogatásait, illetve elvonásait megemlítő válaszok. Jellemző és nagyon sokat mondó, hogy az ide sorolt tételek négyötöde mezőgazdasági vállalkozástól származik, s jövedelemrendezésről, az agrárrolló szükséges összezárásáról, a támogatások kiterjesztéséről, a termékek megfelelő nyereségtartalmának – szabályozók általi – biztosításáról, illetve az uniós csatlakozás várható pénzügyi hatásairól szól.

A fenti megállapítások érvényessége szempontjából lényeges ugyanakkor a következők kiemelése:

- A számos munkakörbe tartozó válaszadók szubjektumok, akik egyedi módon észlelnek és nyilvánítanak véleményt. Ezzel a módszerrel nem a vállalat piac által is igazolt stratégiai erőforrásait ismertük meg tehát, hanem azt, hogy a kérdőív kitöltője e tekintetben mit tart fontosnak.
- A kérdőíves adatfelvétel, a kérdezőbiztos nélküli önkitöltés reálisan nézve nem nevezhető ideális módszertannak a kutatási célok és kérdések szempontjából. A válaszadók önállóan értelmezték és hajtották végre a feladatot, a válaszokat utólagos tartalomelemzés keretében dolgoztuk fel és strukturaltunk. A vezetők által említett tényezőket tehát önkényes módon soroltuk kategóriákba; ők például soha nem állították, hogy a megadott erőforrás tárgyasult vagy nem tárgyasult lenne.

- A stratégiailag kritikus erőforrások vezetői fejében létező tartalmi elemeinek és változatainak feltárását minden bizonnyal jobban támogatta volna egy kvalitatív (mélyinterjúkra építő) kutatómódszerrel. A kérdőívvezetés ennek későbbi megvalósításához ugyanakkor jó kiindulási és viszonyítási alapot ad.
- A kérdőívben a vezetőktől több (öt) tényező megnevezését kértük, a visszaküldött lapok pedig arról tanúskodnak, hogy a válaszadók igyekeztek is valamennyi sort kitölteni. Így lehetséges, hogy a megadott erőforrásokon belül is létezik egy fel nem tárt fontossági sorrend.
- Végül az eredmények megítélésénél figyelembe kell venni azt a tényt, hogy (az elméleti megoszlásnak megfelelően) zömében iparvállalatok válaszoltak.

A stratégiai erőforrásokra vonatkozó kutatási eredmények – a számadatok által sugárzott tartalom túl – számos kérdést vetnek fel:

- Szükséges-e a szervezet teljesítménye szempontjából a stratégiai erőforrások formális azonosítása?
- A stratégiai erőforrásokról alkotott szubjektív vélemény mennyiben „objektíválható”? Létezhet-e, s ha igen, mi módon egységes és közös kép egy szervezet vezetőiben a stratégiai erőforrásokról?
- Az eredmények mennyiben tükrözik hazai sajátosságokat? Változik-e mindez – s ha igen, hogyan – az idő előrehaladtával?
- A szervezetek alapjellemezői mentén milyen minták (a tényezők összefüggő részhalmozai) rajzolódnak ki a teljes halmazból?
- Feltételezve, hogy a tényezők kérdéses halmaza definiálható, igénye-e a szervezet vezetésének, hogy az összes stratégiai szempontból kritikus erőforrást és ezek felhasználását egy formális vállalati mérő és értékelő rendszer kimutassa?
- Az erőforrások és felhasználásuk leképzése tekintetében hol húzódnak a számvitel határai? A számvitel, mint mérő és értékelő eszköz a költségeken keresztül mit képes magába foglalni? Mennyiben szükséges és lehetséges e tekintetben a modell kereteit kitolni?
- Milyen nem számviteli eszközök áll(hat)nak a vezetők rendelkezésére a nem tárgyiasult („nem megragadható”) erőforrások és felhasználásuk mérésére, értékelésére?

A hazai sajátosságokat és az időbeli változást firtató kérdéseket a követő kutatások és elemzések hivatottak megválaszolni. A szervezet működése szempontjából kritikus, nem tárgyiasult erőforrások mérésének és értékelésének izgalmas kérdéseivel viszont a kérdőív második kérdése foglalkozott.

A stratégiai szempontból kritikus erőforrások mérése és értékelése hazai vállalatokban

A kérdőív 2. pontjában egymást nem kizáró állításokat fogalmaztunk meg a szervezet stratégiailag kritikus erőforrásainak, illetve felhasználásuknak a méréséről és értékeléséről. A válaszadókat arra kértük, hogy egy ötfokú skálán egyenként értékeljék, mennyire értenek egyet ezekkel az állításokkal.

A végeredmény megítélésénél nem pusztán csak a számított alapstatisztikákat, hanem az állítások egymáshoz képesti abszolút és relatív helyét is érdemes volt figyelni. Mindezek alapján a legfontosabbnak tűnő tézisek a következők. (5. táblázat)

- A vezetők jelentős részének meggyőződése, hogy a kritikus erőforrások számbavételének feladata és terhe a cég felső vezetését illeti meg. Ez egyben azt is jelenti, hogy e tevékenység nem valamely funkció mechanikus és szükségszerű gyakorlása, hanem a legfelső irányításhoz kapcsolódó felelős magatartás. Felismerés, azonosítás, tudatosítás, nyilvánvaló ismeretté alakítás. Ezt a tételt erősíti az a vélemény, miszerint a kritikus erőforrások gondozása nem feltétlenül az összes munkavállaló feladata. A számbavétel tehát a felső vezetés dolga, de a megőrzés és a növelés nem egyértelműen valamennyi munkavállaló tiszte. Kié hát?
- Úgy tűnik, hogy ami ezen erőforrások felhasználásának mérését és értékelését illeti, az nem egyértelműen a controlling feladata. Ez következhet egyrészt abból, hogy a szervezetben nincsen intézményesített controlling funkció (nem tudja tehát a kérdéses feladatot felvállalni), de abból is, hogy van, csak nem ebben a szellemben működik, illetve a vezető úgy véli, nem kell ebben a megközelítésben munkálkodnia.
- A vezetők összessége hajlik viszont annak elfogadására, hogy a kritikus erőforrások mérésénél és értékelésénél szükség van nem számviteli eszközökre is. Ezzel teljesen egybevág annak magas fokú

5. táblázat

A stratégiailag kritikus erőforrások mérésének és értékelésének gyakorlata

(Átl – számtani átlag; RSZ – relatív szórás)

Állítás	Átl	RSZ %
1. A kritikus erőforrások számbavétele a vállalat felső vezetésének feladata.	4.49	19.4
2. A kritikus erőforrások felhasználásának mérése és értékelése sokkal több, mint a költségek számítása és elemzése: számos erőforrás egészen más eszközöket követel meg.	4.29	21,0
3. Szervezetünknel szükség van a kritikus erőforrásokat és felhasználásukat formálisan mérő és értékelő, nem számviteli eszközökre.	3.86	31.6
4. A kritikus erőforrások felhasználásának mérése és értékelése funkcionálisan egyértelműen a controlling dolga.	3.59	24.5
5. A kritikus erőforrások számbavétele és felhasználásuk értékelése során törekedni kell a pénzben való értékelésre.	3.40	42.9
6. Minden mérhető, ami létezik.	3.28	40.2
7. A kritikus erőforrások gondozása az összes munkavállaló feladata.	3.25	46.2
8. A pénzt, mint értékelő eszközt a kritikus erőforrások számbavétele és felhasználásuk értékelése során problematikusága miatt ahol lehet, kerülni kell.	2.62	46.2
9. A kritikus erőforrások felhasználásának mérése és értékelése funkcionálisan egyértelműen a számvitel dolga.	2.54	44.5

igenlése, hogy ezen erőforrások mérése és értékelése sokkal több, mint a költségek számítása. Bár ha nem a költségszámítás, ettől még elvileg lehetséges lenne, hogy számviteli eszköz az, ami a válaszadók szerint segít. Az az állítás ellenben, miszerint a mérés és az értékelés funkcionálisan a számvitel feladata lenne, alacsony átlaggal az utolsó helyre szorult.

- A pénzben való értékeléshez kapcsolódó vélemény nem teljesen egyértelmű, bár irányultsága sejthető. Azt, hogy a kritikus erőforrások számbavétele és értékelése kapcsán törekedni kell a pénzben való értékelésre, a vezetők közepes szinten fogadták el. Ez a közepes érték ráadásul nem szélsőségek átlagaként, hanem közepes értékek átlagaként állt elő. Ez jelezheti egyszerűen azt, hogy úgy vélik: a szükségesnek tartott nem számviteli eszközök esetében nem a pénzt használjuk, azaz általában nem kell annyira „törekednünk”: van, amire jó, van, amire nem. De mindez a vezetők azon belső

elkötelezettségét is mutathatja, hogy azért ahol lehet, igyekezni kell pénzben értékelni. Ezt erősíti az, hogy az átlagos támogatottságban utolsó előtti helyre szorult az a kijelentés, miszerint a pénzt a számbavételnél és az értékelésnél kerülni kell. E tény (még 1,2 szórással) is jelzi, hogy a kitöltők a pénz, mint értékelő eszköz meghatározó szerepéről nem kívánnak lemondani.

A kérdőív 2. pontjának kilenc állítása után egy kérdés arra szólította fel a válaszadókat, hogy ha létezik a kritikus erőforrásokat és felhasználásukat formálisan mérő és értékelő, nem számviteli eszköz, nevezzék ezt meg. Csaknem minden második vezető cselekedett így.⁵ Tartalmi oldalról vizsgálva a válaszokat, a következő „eszköztípusok” azonosíthatók:

1. A vezetők egy csoportja szerint a stratégiai erőforrások mérését és értékelését cégénél egy több részből álló, vállalati szinten működő, komplex rendszer biztosítja. A szakemberek itt a balanced scorecardot, a controllingot mint olyant, az ISO minőségügyi rendszert, illetve az ingatlangazdálkodó és -elemző programot nevezték meg.
2. Egy második csoport egyedi mutatószámokat, indexeket adott meg. E jellemzők néhol egyszerűbbnek tűnnek (fatömeg; utasszám; mért energia; anyagmegtakarítás; alapanyag-eltérés), máshol komplex mércének látszanak (műszaki mutatók; utaselégedettség; dolgozói elégedettség; vevői elégedettség; vásárlóerő).
3. A vezetők harmadik csoportja valamely magatartási elem megfigyelésében látta a kritikus erőforrások mérésének és értékelésének eszközét. Így jelent meg a járművezető viselkedése, a jegyellenőrök viselkedése, valamint a közösségbe való beilleszkedés, mint a mérés tárgya a válaszokban.
4. Néhány vezető válaszaiban strukturális eszköz szerepelt. Volt, aki a rendszeres vezetői megbeszélést, volt, aki a beszélgetés (beszámoltatás) és segítségnyújtás intézményesített formáját rögzítette. Más esetben a stratégiai munkacsoport jelenti az instrumentumot, vagy az ügyvezető igazgató személye jelöli a mérés és értékelés megvalósítóját.
5. Végül a vezetők egy további csoportja funkcionális feladatot, illetve mechanizmust adott meg. Ide került a gyártástechnológia rendeléshez integrálása, a beszerzés megrendeléshez igazítása, a raktárkészletfigyelés, az értékesítési és beszerzési piacokon mutatott kreativitás, a fizetőképesség felmérése, valamint a kötött szerződésekben foglaltak betartása.

Összességében úgy tűnik, hogy a módszertani igény kézzelfogható, formális mérőrendszerek azonban ritkán jelennek meg a vállalatoknál. Az állítások elfogadhatóságára adott értékítéletek természetesen ismét csak a válaszadók személyes döntéseit és véleményét, és semmi esetre sem a szervezet egyfajta jellemzőjét testesítik meg.

Ezért megvizsgáltuk, hogy a kérdőívet kitöltők munkaköre statisztikailag kimutatható kapcsolatban áll-e az állításokra adott pontszámokkal.⁶

- A varianciaanalízis két állítás esetében mutatott szignifikáns kapcsolatot. A gazdasági ügyvitel vezető és nem vezető dolgozói egyrészt jóval magasabb szinten fogadták el, hogy a kritikus erőforrások mérése és értékelése a controlling feladata, mint a csúcsvezetők és a nem gazdasági vonalon tevékenykedők. Másrészt a csúcsvezetők (de még a nem gazdasági munkatársak is) erőteljesebben kiálltak amellett, hogy a kritikus erőforrások számbavétele és felhasználásuk értékelése során törekedni kell a pénzben való értékelésre, mint a gazdasági területen dolgozók.
- Érdekes még, hogy tendenciájában a csúcsvezetők állnak élen annak elfogadásában, hogy minden mérhető, ami létezik;
- A csúcsvezetők és a nem gazdasági szakemberek magasabb értékeket adnak annak, hogy a mérés és értékelés a számvitel feladata lenne, mint a gazdasági ügyvitelben dolgozók;
- A gazdasági ügyvitel vezetőinél szerepel relatíve a legmagasabb szinten az, hogy a pénzt mint értékelő eszközt kerülni kell;
- A csúcsvezetők és a gazdasági területen dolgozók jóval inkább elfogadják, hogy a kritikus erőforrások mérése és értékelése több, mint költség-számítás, illetve, hogy nem számviteli eszközöket is igényel, mint a nem gazdasági vonalon állók.

Mindezek együtt azt láttatják velünk, hogy a gazdasági ügyvitelben dolgozó vállalati munkatársak nyitottabbak a mérés és értékelés terén, kritikusabbak a számviteli eszközökkel és a pénzzel szemben, s erőteljesebben igényelnek nem számviteli eszközöket, mint a többi munkatárs.

Összefoglalás

A tanulmány arra vállalkozott, hogy – egy rövid elméleti felvezetéshez kapcsolódva – egy 2002-ben

elvégzett kutatás segítségével empirikus eredményeket közöljön hazai üzleti szervezetek stratégiai szempontból kritikus erőforrásairól, valamint a mérésükre és értékelésükre alkalmazott módszerekről.

Az állításokból és összefüggésekből kirajzolódó kép több szempontból is figyelemre méltó lehet.

Az elemzés megmutatta, hogy a nem tárgyiasult erőforrásoknak, ezen belül is az emberi képességeknek és tudásnak, a szervezet kontextusának és az ehhez fűződő kapcsolatoknak, valamint a vállalati funkcióknak, mechanizmusoknak nagy jelentősége van a működés szempontjából. Az adatok jelezték ugyanakkor a tárgyiasult tényezők, közülük is kiemelten a pénz fontos szerepét.

Az eredmények arról tanúskodnak, hogy a stratégiaileg kritikus erőforrások számbavétele a felső vezetés felelőssége. Minden bizonnyal azért van ez így, mert ők azok, akik képesek megfogalmazni a vállalat fennmaradásához és a célok eléréséhez szükséges összetevőket. A válaszokból ugyanakkor az derült ki, hogy az azonosított kritikus erőforrások gondozása nem egyértelműen a munkavállalói „tömegek” feladata. Bár a sikertényezőknél mindenki számára ismertnek kell lenniük, megtartásuk és fejlesztésük valószínűleg ugyanúgy a felelős vezetők tiszte – legalábbis ők maguk így érzik.

A megadott stratégiaileg kritikus erőforrások (mint részhalmoz) elemei között tárgyiasult és nem tárgyiasult erőforrások is szerepelnek. Egyértelmű volt, hogy egy részük esetében a számvitel a leképzésre megfelelő eszköz. Az eredmények ugyanakkor egyöntetűen arról mesélnek, hogy a kritikus erőforrások mérése és értékelése a válaszadók szerint jellemzően nem a számvitel feladata, s a vállalati vezetők e tekintetben igényt tartanak formális, nem számviteli eszközökre.

A kérdőív második pontjának tizedik kérdésével pont arra voltunk kíváncsiak, hol van e tekintetben a számvitel határa, illetve az általa nem kezelt, de a szervezet sikere szempontjából kritikus erőforrásokát milyen eszközök ragadják meg. A válaszként szereplő instrumentumok nagyon kis része a tárgyiasult javak naturáliákra épülő számbavételét célozta meg. Igazán érdekessé a bejegyzések a nem tárgyiasult javak megragadása esetében váltak. Az eszközök tekintetében öt típust azonosíthatunk. Ezek tanulmányozása alapján kiderült, hogy köztük megjelennek a szakirodalomban is megjelölt eljárások: a mutatószámrendszerek (pl. a balanced scorecard), az indexek. Kiderült ugyanakkor az is, hogy a szakirodalmi eszközcsoporthoz nem fed-

nek le mindent. A magatartási elemek megfigyelése, a strukturális eszközök, illetve a funkcionális mechanizmusok hasonló szerepet töltenek be.

Persze a válaszokban megjelenő tartalmak a mérés és értékelés definícióinak különböző szinten felelnek meg. A balanced scorecard mérőeszköz, a megfigyelés vagy a formális beszélgetés mint intézmény nem, hiszen nem képezi le a valóságot egy számszaki struktúrába. Viszont mindegyik esetben értékelés zajlik, ez alól az öt típus egyik tétele sem kivétel. A stratégiailag kritikus erőforrások helyzetét megítéli, egy (sokszor belső) standardhoz viszonyítja, állapotát nyilvánvalóvá teszi. A vezetők tehát nem feltétlenül akarnak számokat (még kevésbé pénzt rendelni) a nem tárgyiasult, stratégiai erőforrásokhoz, de törekszenek folyamatos kézben tartásukra, gondozásukra, fejlesztésükre.

A vezetői üzenetek szerint nem mérhető minden, ami létezik. S nem feltétlenül elméleti, hanem praktikus értelemben: a mérhetőségnek gátat szab a gazdaságosság és a célszerűség. A válaszadók tehát lehet, hogy egyetértenek a társadalomtudós állításával („Mindent mérni tudunk, ami létezik”, Babbie, 1995), ám azt is tudják: a vállalati mérő és értékelő rendszernek nem csupán jól kell modelleznie a valóságot, hanem ezzel együtt működőképesnek is kell lennie.

Felhasznált irodalom

Amit, R. – Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14; pp. 33-46.

Anal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, Gy – Tari, E. (1997): *Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*

Bokor, J. (1897): A fogalom. A Pallas Nagy Lexikona, Pallas Irodalmi és Nyomdai Rt., Budapest

Babbie, E. (1995): *A társadalomtudományi kutatás módszertana. Balassi Kiadó, Budapest*

Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17; pp. 99-12.

Bontis, N. (2001): Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, March, pp. 41-60.

Caddy, I. (2000): Intellectual Capital: Recognizing Both Assets and Liabilities. *Journal of Intellectual Capital*, 2.; pp. 129-146.

Edvinsson, L. – Malone, M. S. (1997): *Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. HarperBusiness, New York*

Grant, R. M. (1991): *Contemporary Strategy Analysis. Blackwell, Cambridge (etc.)*

Gutenberg, E. (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Produktion, 24. Aufl. Springer, Berlin Heidelberg*

Hall, R. (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13; pp. 135-144.

Hall, R. (1993): A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14; pp. 607-618.

Joia, L. A. (2000): Measuring Intangible Corporate Assets. *Journal of Intellectual Capital*, 1.; pp. 68-84.

Kapás, J. (1999a): Egy új vállalatelmélet: erőforrásalapú megközelítés – Összefoglalás és diagnózis. *Vezetéstudomány*, 2., pp. 35-43.

Kapás, J. (1999b): A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, 6., pp. 2-11.

Kosiol, E. (1979): *Kostenrechnung der Unternehmung, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden*

Maritan, C. A. – Schatterly, K. (2002): Intangible Capital as Drivers of Value: Resources, Capabilities and Management Systems. *Academy of Management Proceedings*, 2002

Michalisin, M. D. – Smith, R. D. – Kline, D. M.: In Search of Strategic Assets. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4; pp. 360-387.

Pegels, C. C. – Yang, B. (2000): Top Management Team Impact on Strategic Assets Accumulation Capabilities. *Management Decision*, 10., pp. 694-710.

Petty, R. – Guthrie, J. (2000): Intellectual Capital Literature Review. *Journal of Intellectual Capital*, 2.; pp. 155-176.

Schweitzer, M. – Küpper, H. U. (1995): *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 6. Aufl. Vahlen, München*

Szypersky, N. (1964): Zur Anwendung des Terminus 'pagatorisch'. In: Grochla, E. (Hrsg.): *Organisation und Rechnungswesen, Duncker & Humblot, Berlin, 1964; pp. 355-383.*

Wall, B. – Doerflinger, M. (1999): Making Intangible Assets Tangible. *Knowledge Management Review*, September-Oktober; pp. 28-33.

Wimmer, Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. *Doktori értekezés, BKAÉ*

Yu, T. F.-L. (2001): Toward a Capabilities Perspective of the Small Firm. *International Journal of Management Reviews*, September, pp. 185-197.

Lábjegyzetek

- Az erőforrás fogalma helyett különböző tudományágakban a termelési tényező, a bemeneti érték, illetve az input kifejezés is előfordul. Én e terminusokat szinonimaként használok. A „teljesítmény” fogalom jelentése a gazdaságtani szakirodalomban megint csak sokszínű, illetve a vállalati működés számos dimenziójában értelmezhető (lásd pl. Wimmer, 1999). A tanulmány szűken véve a kifejezéssel egy adott időszakra vonatkozóan a vállalati erőforrás-felhasználás szándékolt és értékelt outputjait, azaz a termékeket és a szolgáltatásokat jelöli (vö. Schweitzer – Küpper, 1995, 21.).
- „Egy vállalat erőforrásait azon elérhető, illetve rendelkezésre álló tényezők állományaiként definiálhatjuk, melyeket a cég birtokol vagy kontrollál. Az erőforrásokat a szervezet számos más eszköz és egybekapcsoló mechanizmus ... felhasználásával végtermékeké és szolgáltatásokká alakítja” (Amit – Schoemaker, 1993.; 35. o.)
- A lebontás kiinduló gondolatát Antal-Mokos – Balaton – Drótos – Tari (1997.; 70. o.) adta.
- Az összetétel jellemzői közül a foglalkoztatottak számának korlátozása mindenképpen magyarázatot igényel. A felső határ megvonása (1000 fő) azt jelenti, hogy a mintába kis- és közepes vállalatok kerülhettek, a nagyméretűek viszont kimaradtak. E tudatos választás oka az a meggyőződés volt, hogy a vizsgált rendszer és kontextusa a nagy méretű szervezetekben már túl komplex – az elemek, a szintek, a feladatok, a szereplők, az érdekek, az elvárások stb. olyan sokrétűek és bonyolultak, hogy a kutatási kérdésekre egyértelmű válaszok nem születtek volna.

⁵ Ezen kívül létezik egy olyan bejegyzés is, ami érdemi válasznak nem volt elfogadható, mégis lényeges véleményt közölt: „Szükség lenne rá, de nincs ilyen.” Megjegyzendő továbbá, hogy a válaszok elemzéséből kiderül: a kitöltők nem értelmezték egy-egy esetben az első és a második kérdést. Csupán egyetlen olyan személy volt, aki törekedett arra, hogy sorról sorra összekapcsolja a kritikus erőforrásokat a mérő és értékelő eszközökkel. A válaszok egy nagyobb csoportjánál az eszköz köthető valamelyik stratégiai tényezőhöz, a maradéknál ez nem tehető meg.

⁶ Ehhez először a kérdőív alapadatai között megadott tizennégyféle munkakört négy csoportba soroltuk: a gazdasági ügyviteli területen vezetői beosztást betöltők (főkönyvelő, gazdasági vezető/igazgató, controlling vezető, közgazdasági osztályvezető és számviteli vezető), a csúcsvezetők (ügyvezető, vezérigazgató, elnök), a gazdasági ügyvitelben dolgozó egyéb munkatársak (kereskedelmi menedzser, finanszírozási vezető) és a nem a gazdasági ügyvitelben dolgozó munkatársak (termelési vezető/igazgató, humánpolitikai vezető, előadó központi mezőgazdász) halmazaiba.

E számunk szerzői:

LÁZÁR László, PhD hallgató, BKÁE; **MÁRMAROSI András**, PhD, tanácsadó tréner, TMI Hungary Kft.; **FEKETE István**, nyugalmazott vezérigazgató, HENKEL Magyarország Kft.; **Dr. VANICSEK Mária**, kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Intézet; **KESZEY Tamara**, PhD hallgató, BKÁE; **IVANOV Katalin**, management trainee, Raiffeisen Bank Rt.; **TRÓN Zsuzsanna**, PhD hallgató, Debreceni Egyetem.

RADÁCSI László

„ONE BEST WAY” A MENEDZSMENTTUDOMÁNYOS KUTATÁSOKBAN

GONDOLATOK A KVALITATÍV MÓDSZERTAN
HAZAI HELYZETE ÜRÜGYÉN

A szerző tanulmányában amellett érvel, hogy a hazai menedzsmentkutatások messze nem mutatják azt az elméleti és módszertani sokszínűséget, ami a nemzetközi szakirodalomban évtizedek óta megfigyelhető. A cikkben a kvalitatív módszertanok elhanyagoltságát a módszereket „felhasználó” elméleti keretek iránti hazai érdektelenséghez köti. Az írásmű záró részében a szerző megfogalmaz néhány olyan gondolatot, amelyekről véleménye szerint szükséges lenne párbeszédet folytatni annak érdekében, hogy a kutatások a jelenlegi helyzetükből kimozdulhassanak¹.

Amikor a „Forum: Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research” című internetes folyóirat a kilencvenes években megkezdte a kvalitatív és kvantitatív kutatómódszertan párbeszédét elősegítő fórum kialakítását, az eredeti bevezető tanulmány címe ez volt: „Kvalitatív és kvantitatív módszerek: hogyan látja egymást a két hagyomány?” (Fielding – Schreier, 2001). A Fórum szerkesztőinek szándéka szerint ez az internetes gyűjtemény teret adott volna a két kutatás-módszertani hagyomány híveinek arra, hogy reflektáljanak egymás módszertanaira, írják meg, mit tartanak értékesnek, használhatónak a másik tábor gondolkodásából, eszközeiből. Ha valaki ma látogatna el a hivatkozott honlapra, új címet találna: „Bevezetés: A kvalitatív és kvantitatív kutatás-módszertanok kompatibilitásáról”. Pár évvel ezelőtt azért kellett megváltoztatni az elnevezést, mert a kvalitatív hagyomány hívei ugyan hajlandóak voltak a kvantitatív módszertanokról gondolkodni, a reménybeli partnerek azonban szinte egyáltalán nem jelentkeztek szólásra. A „Bevezetés” írói szerint ez a passzivitás jól mutatja a kutatás-módszertanok helyzetét a társadalomtudományokban. Mivel a legtöbb ország társadalomtudományos közösségében a kvantitatív módszerek dominálnak, a kvalitatív kutatók sokszor kénytelenek jelentős mértékű kompetenciát fejleszteni

a kvantitatív módszertanokban, míg a másik tábor hívei erre egyáltalán nincsenek rákényszerítve (i.m., 2. bekezdés). A Fórum szerkesztői magukat túlzott optimizmussal vádolják, hiszen akár előre is láthatták volna a később bekövetkezett eseményeket.

Miközben jogosnak tartom a szerzők borongós hangulatú önvádját, érdemes feltenni a kérdést: Miért törvényszerű ez az egyensúlytalanság? Miért túlzott optimizmus abban reménykedni, hogy kialakulhat párbeszéd a társadalomtudományokban alkalmazott módszertanokról?²

Jelen tanulmány célja, hogy a magyarországi menedzsmenttudományi kutatások környezetében gondolatokat fogalmazzon meg a kvalitatív módszertan helyzetéről és lehetséges fejlődéséről. A vizsgált problémát tehát kizárólag a menedzsmentkutatásokra értelmezem, a cikknek nem tárgya az egyéb társadalomtudományi diszciplínák vizsgálata. Fontos *caveat* az is, hogy a szerző elsősorban saját – a BKÁE-n szerzett – tapasztalataira épít, s azokat is nyilván torzízza személyes szűrője. A tanulmányban először a kvalitatív-kvantitatív módszertanok alkalmazásának egyensúlytalanságát vizsgálom, keresve ennek a helyzetnek az okait. A cikk második részében azt a kérdést járom körül, hogy mit veszünk a kvalitatív módszertanokat felhasználó elméleti kutatási keretek gyengesége miatt.

A cikkben amellel érvelek, hogy a hazai menedzsmentkutatások messze nem mutatják azt az elméleti és módszertani sokszínűséget, ami a nemzetközi szakirodalomban évtizedek óta megfigyelhető. A kvalitatív módszertanok elhanyagoltságát a módszereket „felhasználó” elméleti keretek iránti hazai érdektelenséghez kötöm. Fontos azonban felhívni a figyelmet arra, hogy az ilyen sommás megállapítások semmit nem vonnak le az egyes/konkrét hazai kutatásoknak a saját paradigmájuk minőségi kritériumai szerint megítélt értékéből. Nem arról van tehát szó, hogy ami itthon az üzleti tudományos kutatások égisze alatt történik, az mind rossz minőségű. Felvetéseimet sokkal inkább a menedzsmentet kutató közösség intézményi szintjén lehet és kell értelmezni. A cikkben foglaltakkal kapcsolatos másik megjegyzésem, hogy céloim nem a partvonalon kívülről való rosszalló bekiabálás volt. (Ehhez nemcsak motivációm, de – az autoritásként való megszólalást ebben a szakmában leginkább hitelesítő – hosszantartó tudományos teljesítményem is hiányzik.) Sokkal inkább szánom ezt az írásművet olyan vitanyagnak, amely – éppen sommás, általánosító megfogalmazásai miatt is – kiválthatja a kérdés iránt még és már érdeklődő kutatótársak reakcióját.

Az elemzést két szervezetelméleti hagyomány eszköztára segíti. A hazai kutatóközösség módszertanválasztási motivációiról szóló részben az intézményi szervezetelmélet néhány gondolatára támaszkodom, míg az érvek más részét a kritikai elmélet szolgáltatta.

A probléma: a kutatás-módszertanok kiegyensúlyozatlansága, a párbeszéd hiánya

A hazai szervezet- és vezetéstudomány szakirodalmát forgatókban – mint e szerzőben is – a kutatási jelentéseket publikáló cikkek módszertani háttérének különösebb statisztikai elemzése nélkül is könnyen alakul ki az a benyomás, hogy – a szakterület egyik gyakran hivatkozott közhelyével ellentétben – igenis létezik „egy igaz út” (one best way). Ez az igaz hit pedig nem más, mint a többváltozós matematikai-statisztikai technikai arzenál felvonulását operáló pozitivistá módszertan. A következő fejezetek célja az, hogy adalékokat adjanak a helyzet megértéséhez.

Módszertanok a menedzsmenttudományban: March az intézményi háttér szerepéről

A kvantitatív módszertan hazai térnyerése nem érthető, hiszen ez az irányzat hosszú ideig egyeduralgoló volt a fejlett piacgazdaságú országokban is,

és a mai napig ez maradt a meghatározó paradigma. Ennek a – több más társadalomtudományi diszciplína fejlődését figyelve már-már szokatlannak tűnő hegemóniának – okairól érdekes elemzést nyújt James March (2000). A „piacnak mint az erőforrás allokációt meghatározó döntéshozatali folyamat eszközének elfogadása” meghatározta és meghatározza az üzleti iskolák oktatási és kutatási programjait. March leírja, hogy az Egyesült Államok kutató- és oktató intézményeinek hagyományos akadémiai minősítését ellátó szervezeteket az üzleti sajtó figyelmen kívül hagyja, és felállítja saját toplistáit. Ezek a rangsorok azonban a menedzsment és az üzleti stratégia fejlesztését kéri számon az intézményektől. Ez az – államtól és az üzleti szereplőktől származó – kettős nyomás a tudás alkalmazhatóságára megnehezíti a kutatók elszakadását a modernista előfeltevések és eszközzelelvően kiválasztott kutatási kérdések birodalmától. Linda Perriton – a sokatmondó címmel ellátott tanulmányában – az Egyesült Királyságra nézve megerősíti March állításait (Perriton, 2001). Perriton hozzáteszi, hogy – ironikus módon – az egyre inkább a Gazdasággal azonos jelentésűvé váló Társadalom problémáitól való elszakadás megnövelte a szociológusok és antropológusok választási szabadságát a paradigmák közt, miközben a Gazdaság fennhatósága alá tartozó témák – a menedzsment, a közgazdaságtan és egyre inkább az oktatás, az egészségügy – kutatóinak paradigmaválasztási lehetőségei szűkültek. Legalábbis, ami a támogatások elnyerésére és az elismerésre való esélyeiket illeti.

March idézett tanulmányában leírja azt a történeti utat, amit az amerikai üzleti iskolák kutatói jártak be az elmúlt fél évszázadban. Ő az ötvenes évekre teszi azt a fordulópontot, amikor az addig tudományos elismerésre a „valódi” tudósok szerint nem méltó, de erre nem is számító üzleti iskolák számára egyre fontosabbá vált a hozzájárulás a hagyományos értelemben vett – a nem közvetlenül alkalmazható, önértékű – tudás fejlesztéséhez. A nyolcvanas- kilencvenes évek azonban újra a múltafordulás időszaka volt: megint csak a minél közvetlenebb alkalmazhatóság szempontja vezette a kutatási kérdések kiválasztását. (Saját példáival Perriton itt újra megerősíti March-ot i.m.: 37-38. o.).

Természetesen érdemes lenne megvizsgálni a March és Perriton által leírt folyamatok érvényességét az elmúlt másfél évtized hazai üzleti tudományos fejlődésére. (Egy komoly intézményi elemzés természetesen nem nélkülözhetné a messzebb nyúló historikus elemeket sem: az itt jelzett probléma nyilván csak

nagyobb történelmi horizontban, és sokkal finomabb elemzési egységekre lenne értelmezhető és vizsgálható.) Magyarországon az állami támogatást közvetítő intézmények és a kutatást támogató üzleti szervezetek minőségi elvárásairól, az ezekhez kötött forrásallokáció tudományos kutatást terelgető szerepéről, a források marginális összege és a folyamat átláthatóságával kapcsolatos problémák miatt valószínűleg nehéz lenne robotsztus modelleket alkotni. Többek között *éppen e problémák miatt* érdekes lenne viszont megvizsgálni ezen allokációs döntések politikai és személyes kapcsolati hálókhoz kötött jellegét. A menedzsmentkutatások és az állami/üzleti elvárások kapcsolatára vonatkozó hazai vizsgálódás helyett személyes tapasztalataim azonban másfelé indítanak: a közvetlen – állami és magánfinanszírozásból fakadó – nyomásgyakorlás hatásai helyett több esetben valószínűleg kitapinthatóbb összefüggések tárulnának fel a kutatásokat végző „akadémiai” szereplők téma- és módszertan választási döntései és ugyanezen oktatók-kutatók magántanácsadói célterületei között. Ilyenkor tehát inkább szó van az „alkalmazott kutatás” más, személyesen közvetlenebb értelmezéséről, mint az intézményi kényszerek sokszorosan közvetett szerepéről. Természetesen a tanácsadói tevékenység a világon mindenütt az üzleti tudományok fejlődésének egyik legfontosabb hajtóerejét jelenti. A feltevés inkább arra utal, hogy a főáram sodrása sokkal inkább magán-egzisztenciális okokból, mint intézményi túlélési stratégiák mentén erősödik fel. Ez a kérdés átvezet minket következő fejezetünk témájához.

A menedzsment mint hivatás, a menedzsmenttudomány mint szimbolikus tett

Figyeljünk fel arra, hogy a menedzsmenttudomány státuszának változása nem *közvetlenül* van összefüggésben az alkalmazott módszertanokkal. Ez a hatás két különböző úton is érvényesülhet. A March és Perriton által leírt „fejlődés” leginkább azt jelzi, hogy a menedzsmentkutatók mennyire kívánják kiszorgálni a menedzserek praktikus eszközök fejlesztése iránti igényeit. Itt a módszertan tehát a *kutatási kérdéseken* keresztül határozódik meg: ha a vezetők több hatékonyságot akarnak, ám nyúlunk a „tudományos vezetés” (á la Taylor) hagyományához, és keressük meg a megfelelő *eszközöket*. Márpedig ezek a megoldások leggyakrabban nagy mintás, matematikai-statisztikai elemzések általánosítására támaszkodnak.

A másik folyamat, amelyben a menedzserek elvárásai által vezetett kutatás a kvantitatív módszerek túlsúlyához vezet, a kutatási eredmények prezentálásának kérdéséhez kötődik. A két kutatás-módszertani hagyomány ugyanis egyelőre jelentősen eltér egymástól abban, hogy az általuk felhalmozott tudás befogadói mennyire tartják az eredményeket megalapozottnak, tudományosnak. (Itt tehát az észlelésről, ha tetszik, a látszatról van szó.) Márpedig a menedzsmentnek a minél tudományosabbnak *látszó* tudományra van szüksége. Nem feltétlenül azért, mert az nagyobb hatékonysághoz vezet, hanem mert az jobban biztosítja a vezetés mint hivatás legitimitását. Miért fontos ez a legitimitás?

Francis Sejersted, az Oslói Egyetem társadalom- és gazdaságtörténet professzora (emellett a norvég Nobel-bizottság elnöke) szerint a menedzsment *mint hivatás* folyamatos legitimációs válságban van (Sejersted, 1995). Ezt a válságot a technikai tudás által megalapozott „pragmatikus bizalom” (jó az, aki hozza az eredményeket) túli mélyebb legitimáció hiánya okozza. Sejersted különbséget tesz a praktikus és a morális bizalom között. Az első jellemzője, hogy eszközelvű: az elvárt *eredményeket* folyamatosan biztosító menedzser számíthat ilyen bizalomra. Ugyanakkor a társadalmi legitimáció iránti vágyából fakadóan a menedzser igényelné a mélyebb, a személyes *értékeire* alapozott morális bizalmat is. Az eszközelvű (a szerző által is hivatkozott MacIntyre (1999/1981) által alapvetően a manipuláció tereként leírt) gazdaságban azonban erre a típusú bizalomra általában hiába áhítozik.

A különböző menedzsmentelméletek (a közöttük meglévő hatalmas különbségektől függetlenül) általában egyetértenek abban, hogy a menedzsment – más *hivatásokhoz* hasonlóan – tudományosan igazolható tudásra épül. Ennek a sajátos tudásanyagának a leghitelesebb őrzői a menedzsment-tanácsadók, akik azonban Sejersted szerint inkább ideológiát és legitimációt szolgáltatnak, mintsem tudást: „Amit (a tanácsadók) tehetnek, az nem más, mint a menedzsment legitimálása, mégpedig a tudománnyal való kapcsolat megteremtése útján. Ennek eredménye, hogy a menedzsment sokkal tudásalapúbbnak tűnik, mint az a valóságban. Ezenkívül segíthetik a menedzsment egyik legfontosabbnak tűnő feladatában, a szimbólumok megteremtésében. (...) Árujuk »címkékből, metaforákból és szólalombokból« áll.” (i.m.: 19. o.)

Sejersted-del alapvetően azonos véleményen van a nyolcvanas évek egyik legnagyobb hatású könyvét megjelentető Robert Jackall is. Szerinte a tanácsadók

abban a dialektikus folyamatban nyerik el legitimitásukat, amelyben az újdonságot, a naprakész és minél tudományosabbnak tűnő tudást, az innovatív ötleteket kereső felső vezetők keresletet generálnak az ilyen árut szállítani képes és kívánó tanácsadók felé, akik viszont tovább fokozzák a felső vezetők bizonytalanságát az egyre újabb és újabb „teóriák” piaci bevezetésével (Jackall, 1988: 141. o.). Figyeljünk fel a számunkra most oly fontos „minél tudományosabbnak tűnő tudás” kifejezésre.

Nos, ha a tanácsadók azáltal válnak a menedzserek számára létfontosságú szolgáltatóvá, hogy megteremtik a tudománnyal való kapcsolatot, vajon milyen szerepet szánunk a lánc végén álló menedzsmentkutatóknak? A kérdés itt most nagyrészt költői marad, mert jelen írásnak nem tárgya az üzleti tudományok társadalmi szerepének vizsgálata.

Probléma-e a kvantitatív hagyomány fölénye?

Vajon ennyire közvetlen összefüggés van egyfelől a főáram paradigmájának mibenléte, annak intézményi erőssége és másfelől a menedzsmenttudományok művelésének gazdasági-társadalmi beágyazottsága között? És különben is, a pozitivistá paradigmában elméletileg sem születhetnek értékes (March kifejezésével élve a „tudáshoz hozzájáruló” (i.m.: 53-54. o.) kutatások? Válaszaim rendre: igen és DEHOGY-NEM. Zavar csak akkor keletkezik, ha (1) az uralkodó paradigma hívei nem fogadnak el alternatív paradigmák szabályai alapján születő teljesítményeket, azokat marginalizálják (például úgy, hogy mint nem tudományost utasítják el), azaz korlátozzák a kutatás szabadságát; illetve amikor kiderül, hogy (2) a főáram dominanciája intellektuális elszegényedéshez vezet. Röviden megfogalmazva, a kvantitatív kutatási paradigma akkor válhat a tudás teremtésének kerékkötőjévé, ha hatalmi fölényével visszaél, illetve ha nem képes reagálni a szakterület nemzetközi fősodrának kérdésselvetéseire. Fennállnak-e ezek a problémák a hazai menedzsmentkutatási környezetben?

Ránehezedik-e a hazai üzleti tudományos kutatásokra a kvantitatív főáram?

Nincs tudomásom olyan esetről, amikor pusztán a kvalitatív hagyomány választása miatt bárki is hivatalos elutasításban részesült volna. Elutasítani persze csak azt lehet(ne), ami megszületik, vagy folyamatban

van a megszületése. A „hatalommal való visszaéléshez” szükség van/lenne kvalitatív módszertant alkalmazni kívánó próbálkozásokra. Sajnos, ilyen azonban valószínűleg eleve nem sok van. Mielőtt a saját farkába harapó kígyó esetét mérlegelnénk, vizsgáljuk meg, nem egyszerű újratermelési folyamatról van-e itt szó.

Az új intézményi szociológia és szervezetelmélet több olyan folyamatot is értelmez, amelyek egy-egy társadalmi cselekvés fennmaradáshoz, megerősödéséhez vezethetnek. Ezek közül itt több ilyen folyamat működését is feltételezhetjük. Egyrészt a jelen esetben meglehetősen szembetűnő mechanizmusokon keresztül fejt ki hatását a makroinstitucionalizmus azon tétele, mely szerint megfigyelhető a modern szervezetekben végbemenő folyamatok (és struktúrák) homogenizálódása, izomorfijája (DiMaggio – Powell, 1991). A tudásmesterek saját elkötelezettségeik követésére bátorítják tanítványaikat, akik munkáikon keresztül fenntartják a főáram hatalmát, majd ők is továbbörökítik ugyanezeket az elkötelezettségeket. Nincs tudomásom például kvalitatív módszertant használó akadémiai doktori műről, és a jelenleg PhD-témavezetőként funkcionáló üzletkutatók is szinte kizárólag a kvantitatív hagyomány hívei és művelői. Az a kevés számú – kizárólag az ifjabb generációhoz tartozó – menedzsmentkutató, aki a kvalitatív hagyományt tartja mértékadónak, egyelőre csak a graduális oktatás diplomakurzus vezető szerepében képes értékeit közvetíteni.

A homogenizálódás végbemehet a kutatási tevékenység elismeréséül szolgáló jószágok célzott allokációjával. Itt nem kizárólag pénzről lehet szó: az előrejutás, az (akár informális) elismerés a „kutatásiparban” nagy erővel bír. A követendő normák és szabályok hagyományozásának módjai szerfölött sokfélék lehetnek.

A szocializáció alapvető egysége az egyetemi szférában a tanszék. A tanszékek vezetői, a vezető oktatók mind szerepmodelleként, mind szimbolikus és valóságos „kifizetőkként” nagyban hatnak a pályakezdő kutatók téma- és módszertanválasztására. (Azt a mítoszt, hogy a doktori programokba kutatási témákkal – és mint ebből nagyrészt következne, kész módszertani elképzelésekkel – vesznek fel hallgatókat, az elmúlt tíz évben a PhD-képzésekből kikerült kutatók menetközbeni témaváltásai már lerombolták.) A tanszékeken folyó kutatási – és tanácsadási – projektekbe való bekapcsolódás lehetősége, a tanszékek

által közvetlenül megszerzett forrásokhoz való hozzáférés feltételei, a legalapvetőbb kutatási infrastruktúrához való hozzájutás esélyei mind olyan tényezők, amelyek a pályakezdő kutató érdeklődését és esetlegesen létező előzetes elkötelezettségét jelentősen módosíthatják.

Hangsúlyozom, hogy a fenti érvelés nem feltétlenül jelenti azt, hogy nem természetes, sőt a tudás teremtése szempontjából nagy előnyökkel járó jelenségről lenne szó. Ha nem létezne elméleti és módszertani hagyományozás és öröklés, nem léteznének nagyon is termékeny kutatási iskolák, az éppen hasonlóságuk miatt összehasonlítható, s így megkülönböztethető kutatói műhelyek. Probléma abból fakad, ha a hagyomány a sokszínűség, az innováció rovására megy. A kvantitatív hagyomány hegemoniájából fakadó ezen aggály tárgyalása előtt azonban tegyünk rövid kitérőt!

Miért van szükség ebben a kérdésben kritikára?

Alvesson és Willmott szerint a „... a kritikai elmélet célja a modern intézmények racionális, demokratikus fejlesztésének elősegítése, amelyekben az önreflektív, autonóm és felelős polgárok egyre kevésbé függenek szükségleteik másoktól kapott értelmezéseitől, és egyre kevésbé igézi meg őket a fennálló politikai-gazdasági rend törvényszerűségének vagy elkerülhetetlenségének látszata” (Alvesson – Willmott, 1996: 17. o.). Azért indokolt ehhez az eszmei hagyományhoz fordulnunk, mert a hazai menedzsmentkutatás mint intézmény nagyon is rászorul ilyen „racionális és demokratikus” fejlesztésre. A módszertanválasztás ugyanis semmiképp nem technikai, pragmatikus kérdés. Sokkal inkább egyetértek azokkal, akik szerint a módszertanok mögött minden esetben jól kitapítható előfeltevések, meggyőződések, értékválasztások, azaz ideológiák állnak. Ez az állítás a kutatás-módszertannal foglalkozó szakirodalomban már-már közhelynek számít. A kvantitatív módszertanok mögött éppúgy meghatározott ontológiai, episztemológiai és érték-választásokat találunk, mint az erre a kérdésre gyakran vissza is utaló kvalitatív kutatók módszereinél. A szakterület egyik legtöbbször hivatkozott szerzőpárosa szerint: „A módszertani kérdések másodlagosak a paradigmaválasztáshoz képest. Ez utóbbit úgy határozzuk meg, mint azon alapvető hitrendszer vagy világgépet, amely a kutatót nemcsak módszertanválasztásában, de ontológiai és episztemológiai szempontból is meghatározó módon vezérli.” (Guba –

Lincoln, 2000: 105. o.) Ebből a megállapításból nyilvánvalóan következik az a lehetőség, hogy a módszertan-választásról mint a „Mi a megfelelő eszköz?” praktikus kérdésénél jóval komplexebb, *értékválasztási* kérdéssről gondolkodhassunk.

Hogyan kapcsolódik mindez a kvalitatív módszertan hazai helyzetéhez? A probléma megválaszolásához közelebb juthatunk, ha röviden megvizsgáljuk azt a kérdést, hogy a kvalitatív módszertanok jellemzően milyen elméleti, kutatásstratégiai irányzatok háttéréül szolgálnak. John W. Creswell szerint a módszertani hagyományok közül a kutató alapvetően személyes indokok alapján választ. Ezeket a személyes okokat pedig „filozófiai és konceptuális keretek” vezérik (Creswell, 1998: 78. o.). Creswell szerint három olyan – általa ideológiáinak nevezett – keret létezik, amely szoros korrelációban van a kvalitatív módszertanok alkalmazásával: a posztmodernizmus, a kritikai elmélet, valamint a feminista megközelítések. A kvalitatív módszertan történetéről szóló elemzésében a Denzin – Lincoln szerzőpáros a társadalomelméletekben bekövetkezett öt fordulathoz köti a kvalitatív módszertanok utolsó évtizedekbeli fejlődését. Ezek sorban: a kritikai, az interpretív, a lingvisztikai, a feminista és a retorikai fordulat (Denzin – Lincoln, 2003: 28. o.). Ha továbbra sem feledjük, hogy szoros összefüggés van a kutatást irányító elméleti keretek és az alkalmazott módszertanok között, akkor egy bizonyos módszertan adott kutatóközösségen belüli előfordulását jól előre jelezhetjük a választott elméleti megközelítések csomósodása alapján. (És megfordítva, bizonyos módszertanok elő (nem)fordulása bizonyos elméleti keretek és kutatási témák iránti érdeklődést, illetve közönyt jelez.)

Eszerint a hazai menedzsmenttudományos közösségben a Creswell és a Denzin – Lincoln szerzőpáros által említett elméleti megközelítések gyengeségéről beszélhetünk, s ez a hiátus vezet azután a kvalitatív módszertanok elhanyagoltságához. A legtöbb publikációt ugyanis a szervezetelméleti szempontból funkcionalista paradigmába sorolhatjuk (Burrell – Morgan, 1979; Alvesson – Deetz, 1998).

A „funkcionalista” kifejezés Burrell és Morgan klasszikus publikációjából származik (i.m.) A társadalomtudományi kutatásokat négy alapvető paradigmába soroló mátrixszal kapcsolatban a kutatók az elmúlt évtizedekben sok (nagyon is a modell lényegét érintő) kritikát vetettek fel. Az Alvesson – Deetz szerzőpáros (Deetz eredeti munkája alapján) is bemutat ugyan egy csoportosításra alkalmas mátrixot, de ők úgy vélik,

hogy inkább gondolkodási sémákról, s nem paradigmákról érdemes beszélni (Alvesson – Deetz, 1998). Az általuk átdolgozott mátrixban az eredeti dimenziók is megváltoztak, megmaradt ugyanakkor a funkcionalista paradigma lényege. Az idetartozó kutatások eszerint: (1) törvényszerűségek feltárására törekszenek; (2) hisznek a haladásban, a fejlődésben, azaz optimisták; (3) az elméletek célja a felmerülő praktikus problémák megoldása, jellemzőjük a stratégiai gondolkodásmód; (4) szervezet-felfogásukban a modernizmus hívei; (5) beavatkozási eszközöket kínálnak a „felhasználóknak”.

Az ilyen módon jellemzett kutatások egyik legjellemzőbb vonása éppen a törvényszerűségek feltárására irányuló – modernista alapfeltevéseken nyugvó – kvantitatív módszertan. Ahogyan a szervezatkutatók interpretatív fordulatáról szóló cikkében a Prasad – Prasad szerzőpáros fogalmaz: „... a hagyományos menedzsment kutatók általában a természettudományos tények világában értelmezték az emberi és szervezeti jelenségeket, elfogadva ezzel jó pár kérdéses módszertani előfeltevést: a valóság vagy a tapasztalás adott voltát, a kutatónak a kutatás tárgyával szembeni objektivitását, elkülönültségét és semlegességét (Bohman, 1991; Denzin – Lincoln, 2000). Ezek mögött a megkérdőjelezhető manőverek mögött érzékelhetően az a vágy áll, hogy általános és nomotetikus szervezeti tudást állítsanak elő. Ezen módszertani gyengeségek következményeként a hagyományos kvantitatív szervezatkutatás, az általa alkalmazott egyre növekvő bonyolultságú statisztikai technikák ellenére gyakran bizonyult leegyszerűsítőnek, történetietlennek, kontextustól megfosztottnak, redukcionista, filozófia nélkülinek és nem reflexívnek. A menedzsment- és szervezatkutatókban megfigyelhető elfordulás a kvantitatív kutatásoktól a kvalitatív felé – többek között – az ezzel a helyzettel való növekvő elégedetlenségnek tudható be” (Prasad – Prasad, 2002: 5. o.).

Térjünk most vissza a kifejtés félbehagyott vonulatához, és tegyük fel eredeti kérdéseink másodikát: mit veszítünk azáltal, hogy bizonyos megközelítések hiányoznak a kutatási palettáról?

Szegényebbek vagyunk-e amiatt, hogy a kvalitatív hagyomány gyenge?

A kifinomult tudományos szövegekhez szokott olvasók itt rögtön jelezhetik: a kérdés rossz. Valóban, a kérdés megválaszolásához azt kellene bizonyítani, hogy hol tarthatnánk, mire juthattunk volna, milyen

eredményeket érthetünk volna el, ha legalább az európai kutatási középmezőny paradigma-színességét fel tudnánk mutatni. A hazai menedzsmentkutatások szegénységének belátásához azonban elégségesnek látszik fellapoznunk a tudományterület legfontosabb nemzetközi konferenciáinak kiadványait, de akár az előadások címlistája is megteszi. Kezünkbe vehetjük a szakterület mértékadó folyóiratait is. (Az interneten elérhető anyagok száma miatt hozzá kell tennünk: a web-hez is fordulhatunk.) Akár a hazai üzleti tudományos kutatók többsége számára ismert és elismert szervezet, a European Group of Organizational Studies (EGOS) évente tartott konferenciáinak anyagait tekintjük, akár a szakterület elismert folyóiratait (Academy +sorozat; Organization stb.) vizsgáljuk, azt látjuk, másról és máshogy írnak odaát.³

Önmagában persze az a tény, hogy *más* közösségek *máshol* tartanak, még nem egyértelmű jele annak, hogy az a *máshol* fejlettebb, értékeesebb, így a szakadék léte sem feltétlenül szegénységünk bizonyítéka. Azt állítom azonban, hogy ez a szegénység, sőt szegényedés nagyon is tetten érhető.

Egyrészt a diverzitás, a sokszínűség önmagában értékes jelenség. A különböző elméleti megközelítések és azokat erősítő módszertanok akár egymás mellett elbeszélve is jelentősen hozzájárulnak egy-egy közösség szellemi épségének és innovativitásának fenntartásához. A paradigmák egymással szembeni megmértetése, a szakmai vita pedig nyilvánvalóan ösztönzőleg hat az eszmék finomodására. A hazai kutatóközösség mérete és morálja ebből a szempontból fontos tényezőnek tűnik. A „mindenki-személyesen ismer-mindenkit” és „mindenki-ezer-szálon-kötődik-a-másikhoz” hazai világában (közös részvétel az MTA bizottságban, az akkreditációs intézményekben, a doktori tanácsokban és az egyes bíráló bizottságokban, a tanácsadási munkákban stb.) a valódi reflexió legalábbis ritka, ha nem teljesen hiányzó jelenség. Ugyanezen összefonódásoknak természetesen hatalmi szempontjai is vannak: az egyéni sors szempontjából nem mindegy, ki kinek lesz bírálója az akadémiai doktori folyamatban, ki kinek meg adminisztratív pozícióba, ki kinek a hallgatóját támogatja hazai és külföldi ösztöndíjra, ki kinek az egyetemi programját szavazza (vagy nem szavazza) meg az országos akkreditáció során, ki kinek az OTKA és egyéb pályázatait támogatja stb. A menedzsmenttel itthon foglalkozó tudás-munkás mindennapi dilemmái ezek, de érezhetően semelyik felvetett szempont nem a nyílt és őszinte vita irányába tereli a szereplőket.

Másrészt a fentebb említett elméleti irányzatok (amelyek tehát most mint a kvalitatív módszertanok elsődleges „felhasználói” érdekesek számunkra) épp a pozitivist-modernista paradigma *kritikájának* legfőbb hordozói. Ez a fajta kritika az elmúlt évtizedekben nagyban hozzájárult a társadalomtudományok, azon belül a szervezet- és vezetéstudomány fejlődéséhez, alapvető belátásokkal és fontos nézőpontokkal gazdagítva a szakterületet. (Gondoljunk csak az addig a főáramú tudomány által figyelmen kívül hagyottak hangját megszólaltató feminista, etnikai, öko-centrikus, neo-marxista és általában a kritikai elemzésekre. De ide tartoznak a gazdálkodás, az *üzletelés* morális és érzelmi dimenzióit vizsgáló kutatások is.)

Nem szükséges különösebben kifinomult kutatás annak kimondásához sem, hogy ez a fajta kritikai hang a magyar menedzsment-kutatóközösségben rendkívül gyenge. (A „kritikai megközelítés” kifejezést itt most nem kizárólag a kritikai elmélet Frankfurti Iskola hagyományából építkező irányzatainak megnevezésére használok, hanem jelölöm vele az egymás műveire értően reagáló, azzal szemben javító szándékkal bírálatot megfogalmazni akaró és képes kutatói *hozzáállást* is. A „kritikai” szélesebb értelmű jelentéséről átfogó képet ad Gibson Burrell (2001), az „ephemera” c. – a szervezetekről szóló kritikai párbeszédet támogató – folyóirat indító szövegében.) Köreinkben nagyon is határozott állásfoglalás jellemző arról, hogy kinek az érdekeit vállalja fel és kinek a hangját kívánja megszólaltatni. Ha szemügyre vennénk azt a kérdést, hogy kinek a nevében beszélnek a magyar menedzsmentkutatók, azt találjuk, hogy – a kritikai szervezetelmélet szóhasználatával élve – ezek a kutatások (és az ezekből származó írásművek) szinte kizárólag a hatalommal rendelkező menedzszeri szempontokat erősítik, miközben a hatalommal nem rendelkezők kívül maradnak a kutatók érdeklődésén.

Érdekes, de nyilván csak anekdotikus erejű megerősítést kapott ez az állítás a BKÁE vezetés-szervezés szakirányán oktatót Szervezetelméletek tárgy egyik szemináriumán. A szakirány kötelező tárgyainak az oktató által szétosztott tankönyveit kellett a negyedéves hallgatóknak – többek között – abból a szempontból megvizsgálniuk, hogy „Kinek a szempontjából elemzi a modelleket a könyv?”, „Milyen csoportok maradnak kívül a szerzők érdeklődésén?”. A rövid hallgatói elemzések a vizsgált öt tankönyv mindegyikére megállapíthatták, hogy a szerzők szinte kizárólag a tulajdonos és a felső vezető szempontjából vizsgálják a problémákat. Természetesen sokan gon-

dolhatják úgy, hogy egy *vezetéssel* foglalkozó szakirány tankönyveitől épp ezt várhatjuk el. A kritikai szervezetelméletek már idézett nagyhatású művében azonban Alvesson és Willmott amellett érvelnek, hogy az intézményi demokrácia fejlesztése pontosan a vezetés, a vezetők egyik legnagyobb felelőssége (i.m.). Ennek a felelősségnek pedig nyilván csak úgy felelhetnek meg a vezetők, ha ez a szempont egyáltalán része döntéshozatali eljárásaiknak. Így válnak (válhatnak) az egyetemi tankönyvek a felelősségre való felkészítés fontos hordozóivá. (És nem kizárólag a *praktikus tudás* közvetítése lehetne misztiójuk.)

A helyzetet tovább súlyosbítja az a tény, hogy erről a problémáról a hazai menedzsmenttudományos közösségben egyáltalán nem folyik nyilvános párbeszéd, sőt a „háttérből” sem igen hallatszanak ilyen hangok. (A nem menedzszeri szempontú elemzések hiányát tehát felerősíti a közösség önreflexiójának hiánya.)

A kritikai hagyomány erőtlenségének kimondása természetesen továbbvezethetne bennünket ahhoz a kérdéshez, hogy mi ennek az „anti-kritikai” hozzáállásnak az oka. Jelen dolgozatnak nem célja azon kérdés megválaszolása, hogy itt a kritika művelésének az alapja (egyrészt az érzékenység a marginalizáltak, a hatalomnélküliek szempontjaira; másrészt az érdeklődés egymás munkái iránt) hiányzik-e, avagy egyszerű szellemi restség áll mögötte. Az intézményi háttérrel foglalkozó fejezetben azt a „hipotézist” fogalmaztam meg, hogy a hazai kutatók téma- és emiatt módszertanválasztását a szervezeti intézményi környezet hatásánál jobban befolyásolják egzisztenciális szempontok (pl. tanácsadó-kutatók). Az összefüggés természetesen ennél nyilván sokrétűbb: a kényszereken túl szerepet játszhatnak a szakmai felkészültségbeli hiányosságok (tematikus és módszertani naprakészség);⁴ a kutatói bátorság hiánya; a pezsgő szellemi élet hiányában kialakuló érdeklődésvesztés; az intellektuális, érzelmi és morális hiátusok stb.

Kezdeményezések a BKÁE-n

Mostanra esetleg az a kép alakulhatott ki az olvasóban, hogy érvelésem iránya a teljes kilátástalanság felmutatása. Korántsem erről van szó. Ha csak legszűkebb akadémiai környezetemet vizsgálom, találok olyan jeleket, amelyek bizakodásra adnak okot. A BKÁE Gazdálkodástani Doktori Iskolájában egyene-

sen két olyan kurzus is van, amely a kvalitatív módszertanok megismertetésére vállalkozik.⁵ Ugyanebben az Iskolában fut Kovács Sándor (Professor emeritus, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék) kurzusa „Szervezetelméletek” címmel. Ez a kurzus a program fennállása óta a szervezatkutatás lehetséges értelmezési kereteinek sokszínűségét mutatja be. A tárgynak létezik a graduális képzésben is megfelelője, ahol 2003-ban lefutott az első szeminarizált félév is. Az elmúlt években menedzsment doktori iskolánkban legalább négy olyan PhD-disszertáció született (ezek egyikének, Bokor Attila munkájának rövidített változata épp a Vezetéstudomány jelen számában olvasható), amely a kvalitatív metodikára épített, s több nappali tagozatos hallgató is ezt a hagyományt választotta szakdolgozata háttérül. Mielőtt azonban arra gondolnánk, hogy ezek a tárgyak és folyamatok képesek lennének jelentős hatást kifejteni az elméleti (s ezzel a módszertani) egyensúlytalanságra, idézzünk fel megint egy institucionalista érvet. „Minden aktor egyedülálló és páratlan az intézményesülés alacsony fokát bíró szituációkban. Emiatt személyes befolyást gyakorolhat másokra. Ámde: az alacsony intézményesültségi fokú cselekvések nem maradnak fenn generációkon keresztül; «elporladnak».” (Walgenbach, 1995: 415. o.).

Az építkezés lehetőségéről

Befejezésül néhány tézisszerű állítást adok közre. Mint a cikk elején is említettem, a határozott megfogalmazások az esetleges vita megalapozását szolgálják. E vita megindulásában, a bevezetőben idézett német kollégákhoz hasonló naivitással, magam is reménykedem.

Első állításom, hogy a magyar menedzsmenttudományban a kvalitatív kutatás-módszertani hagyomány gyengeségének legfontosabb oka a kutatóközösség elméleti érdeklődésének sorvadtsága. Az elméleti érdeklődés hiányának az oka nem kizárólag és nem elsősorban a kutatás-módszertanok iránti közöny (az nagyrészt csak következmény), hanem az elmúlt évtizedek tudományági fejlődésének figyelmen kívül hagyása. Emiatt a nyugati és a hazai kutatások elméleti sokszínűsége között gyorsuló ütemben növekszik a szakadék. Azt gondolom, lemaradásunk „önsorsrontó”, hiszen az nem csak tudományos tevékenységünk elszürkülését okozta, hanem akadályozza a nemzetközi kutatói hálózatokba való bekapcsolódásunkat is.

Világos azonban, hogy ezt a helyzetet nem lehet egyik napról a másikra megváltoztatni, tudatos építkezésre van szükség. Ennek az építkezésnek fontos eleme lehet például a graduális szintű és a doktori képzések tematikus és módszertani színesítése (az álmategon konzervatív tárgystruktúrák megváltoztatásával). A finanszírozási források nagyságrendjét figyelembe véve talán nem oly fontos, üzenetét tekintve azonban legalább az előző pontban megfogalmazott javaslathoz hasonló erővel bírna a nem-főáramú kutatási kérdésekre és módszertanokra épülő programok támogatása. (Esetleg a mégoly kitűnő „mainstream” programok kárára is: pozitív diszkrimináció.). A szakterületen belüli tudománypolitikában nagy hatása lehetne a diverzitás támogatásának is. (Például ösztöndíjak odaítélésekor). A legfontosabbnak azonban azt tartom, hogy a közösségen belül induljon nyilvános párbeszéd a fenti kérdésekről.

Felhasznált irodalom

- Alvesson, M. – Deetz, S. (1998): A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikai és a posztmodern gondolkodás a szervezatkutatás számára? Kovács, II. évfolyam, 2. szám – nyár. Eredetiben: Alvesson, M. – Deetz, S.: Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In Clegg, S. R. – Hardy, C. – Nord, W. R. (Eds.): Handbook of organization studies. London: Sage, 1996, Ch. 1.7, pp. 191–217.
- Alvesson, M. – Willmott, H. (1996): Making sense of management: A critical introduction. London: Sage
- Bohman, J. (1991): New philosophy of social science. Cambridge, MA: MIT Press
- Burrell, G. (2001): ephemera: Critical dialogues on organization. ephemera, Vol. (1), No. 1., pp. 11-29.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann
- Creswell, J. W. (1994): Research design: Qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks, CA: Sage
- Creswell, J. W. (1998): Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage
- Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (Eds.) (2000): Handbook of qualitative research (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (Eds.) (2003): The landscape of qualitative research: Theories and issues (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- DiMaggio, P. J. – Powell, W. W. (1991): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In DiMaggio, P. J. – Powell, W. W. (Eds.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, pp. 63-82.
- Fielding, N. – Schreier, M. (2001): Introduction: On the compatibility between qualitative and quantitative research methods (54 paragraphs). Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research (On-line Journal), 2(1).

- Elérés: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm> (Letöltés: 2003. július 20.)
- Flick, U. (1998): An introduction to qualitative research: Theory, method and applications. London: Sage
- Glaser, B. – Strauss, A. (1967): The discovery of grounded theory. Chicago, IL: Aldine
- Guba, E. G. – Lincoln, Y. S. (2000): Competing paradigms in qualitative research. In Denzin–Lincoln, 2000, pp. 105–117.
- Jackall, R. (1988): Moral mazes: The world of corporate managers. New York: Oxford University Press
- MacIntyre, A. (1999/1981): Az erény nyomában. Budapest: Osiris. Eredetiben: After Virtue, London: Gerald Duckworth Co. Ltd., 1981
- March, J. (2000): Citigroup's John Reed and Stanford's James March on management research and practice. Academy of Management Executive, 14, pp. 52–64.
- Miles, A. B. – Huberman, A. M. (1984): Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. London: Sage
- Perriton, L. (2001): Sleeping with the enemy? Exploiting the textual turn in management research. International Journal of Social Research Methodology, Vol. 4, No. 1, pp. 35–50.
- Prasad, A. – Prasad, P. (2002): The coming of age of interpretive organizational research. Organizational Research Methods, Vol. 5 No. 1, January, pp. 4–11.
- Sejersted, F. (1995): Reflections on the suspension of ethics: Managers and consultants as manipulators. In von Weltzien Hoivik, H. – Føllesdal, A. (Eds.): Ethics and consultancy: European perspectives. Dordrecht: Kluwer, pp. 7–26.
- Walgenbach, P. (1995): Intézményi megközelítések a szervezeti elméletben. In Kieser, A. (szerk.): Szervezetelméletek. Aula, 384–428. o.

Lábjegyzetek

- ¹ A szerző köszönetet mond Antal-Mokos Zoltánnak a kéziratához fűzött megjegyzéseiért, javaslataiért.
- ² A cikkben nem kívánok foglalkozni a két hagyomány részletes

bemutatásával és összehasonlításával, bár az ilyen témájú dolgozatok fájóan hiányoznak a hazai publikációs palettáról. Az érdeklődők számtalan monográfia és gyűjteményes kötet, több ezer szakkikk közül válogathatnak. A legtöbbet hivatkoztak ezek közül: Glaser – Strauss, 1967; Miles – Huberman, 1984; Creswell, 1994, 1998; Flick, 1998; Denzin – Lincoln, 2000; 2003. A kvalitatív „hívők” rendkívül aktívak az internetes források és gyűjtőhelyek szaporításában, a legegyszerűbb keresés is találatok százazreit adja ki. A web-böngészéshez jó kiindulópont lehet például a Qualitative Report online folyóirat honlapja (<http://www.nova.edu/ssss/QR/>), vagy C. George Boeree „The Qualitative Research Web Ring” honlapja (<http://kerlins.net/bobbi/research/qualresearch/>). Szintén nem célja a tanulmánynak a kvantitatív-kvalitatív dualizmus meghaladására tett kísérletek bemutatása.

- ³ A 17. EGOS konferencia dolgozatainak kivonatai például a mai napig (2003. július 16.) olvashatók a rendezvény web-lapján (http://www.em-lyon.com/egos/sub_themes/index.asp), az ezután következő barcelonai konferenciának csak a programja lehető fel (<http://www.egosbarcelona.com/Colloquium.htm>). A dolgozatok kivonatai alapján a következő kép tárul elénk: az alkalmazott módszertan az esetek kb. felében kvalitatív, kb. egynegyedében kvantitatív, a maradék egynegyed nem besorolható (mert empiria nélküli elméleti, vagy hiányzik a kivonat a honlapról). A legszembetűnőbb persze az a tény, hogy a hazai kutatások témaválasztásukban vannak legtávolabb az európai főáramtól. (A 17. EGOS konferencián például a kelet-közép és kelet-európai kutatók szinte kizárólag a „Managing and Organizing in Transitional Societies” szekcióban tűntek fel.)
- ⁴ A tranzitológia mint kutatási terület melletti kitartás is lehet jele ennek a lemaradásnak: azt még sokáig lehet kutatni, hogy nálunk miért nincs minden ugyanúgy, mint máshol. Nyilván ebben az irányban is lehet erőteljes munkákkal megjelenni a nemzetközi tudományos életben. A téma önmagában még nem minősít. A szomorú az, ha csak, vagy legfőképpen az ilyen kérdésfeltevésekkel vagyunk jelen külföldön. (Ehhez a kérdéshez ld. még az EGOS-konferencia kapcsán mondottakat.)
- ⁵ Jelen dolgozat szerzője a Kvalitatív kutatási módszerek c. tárgy egyik előadója, Kovács Sándor (Professor emeritus), illetve Bokor Attila (egyetemi docens) mellett.

E számunk szerzői

Dr. ANTAL-MOKOS Zoltán, egyetemi docens, igazgató, BKÁE Budapesti Vezetőképző Központ; **Dr. RADÁCSI László**, egyetemi docens, BKÁE Budapesti Vezetőképző Központ; **Dr. BAUER András**, egyetemi docens, BKÁE; **Dr. BUZÁDY Zoltán**, egyetemi adjunktus, igazgatóhelyettes, BKÁE Budapesti Vezetőképző Központ; **Dr. DEMETER Krisztina**, egyetemi docens, BKÁE Budapesti Vezetőképző Központ; **Dr. GELEI Andrea**, egyetemi adjunktus, BKÁE; **Dr. BOKOR Attila**, egyetemi docens, BKÁE Budapesti Vezetőképző Központ; **Dr. BALATON Károly**, egyetemi tanár, BKÁE.

MÁRMAROSI András

MI VÁRHATÓ EGY NÉMET FŐNÖKTŐL?

(A német kultúra hatása a német-magyar
vegyes menedzsmentű szervezetek magatartására)

II. RÉSZ

A szerző tanulmányának 1. részét a *Vezetéstudomány* 2003 szeptemberi számában közzétettük. A tanulmány második részében a szerző a minta szervezeteit hasonlítja össze az azonosított négy klaszterrel.

A két társadalmi kultúra (magyar-német) összehasonlítása alapján – amit tanulmányunk első részében mutattunk be –, a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg a vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrájára.

1. Az alábbi kultúra dimenziók mentén a VMS minta szervezetei tekintetében nem lesz szignifikáns eltérés – a kulturálisan homogén – csak magyar – menedzsmentű szervezetek kultúrájához képest:

Agresszivitás/rámenősség

Humánorientáció

2. Szignifikáns eltérés lesz a VMS minta szervezetei esetében a kulturálisan homogén menedzsmentű szervezetek kultúrájához képest az alábbi leíró dimenziókat tekintve:

A Teljesítményorientáció szignifikánsan erőteljesebb fog érvényesülni a vegyes menedzsmentű szervezetek esetében.

A Hatalmi távolság szignifikánsan kisebb lesz a vegyes menedzsmentű szervezetek esetében.

Individualizmus/kollektívizmus esetében szignifikánsan kollektivistább értékorientációt fogunk tapasztalni a vegyes menedzsmentű szervezeteknél.

Triandis-féle lojalitás/büszkeség szignifikánsan alacsonyabb lesz a vegyes menedzsmentű szervezetek esetében.

Szignifikánsan erőteljesebb Jövőorientáció fogja jellemezni a vegyes menedzsmentű szervezeteket.

Hasonlóképpen, *szignifikánsan erőteljesebb Bizonytalanságkerülés* lesz jellemző a vegyes menedzsmentű szervezetekre.

A magyar szervezeti kultúrát vizsgálva előzetes

klaszter elemzést végeztünk a szervezeti kultúra tipizálása érdekében a leíró jellemzők mentén. (Mármárosi, 2002)

A klaszterelemzés alapján azonosított kultúra típusokkal hasonlítottuk össze a mintába bevont vegyes menedzsmentű szervezeteket. Az *elemzés szintje* nem az egyes szervezet, hanem szervezetek egy csoportja – azaz a *kultúraklaszterek*. Az elemzés szintjének helyes megválasztása azért volt fontos, hogy kiküszöbölhessük az egyes német vállalatok sajátos szervezeti kultúráinak hatását. A német expatrióták személyiségbeli különbözőségét és ennek hatását úgy elimináltuk, hogy kb. húsz expatrióta közvetett kultúra alakító hatását vizsgáljuk. Az eredmények valóban a kb. húsz expatrióta által reprezentált német társadalmi kultúra hatásait tükrözik.

A hipotézisek operacionalizálása a következőképpen történt:

- a) Az azonosított négy szervezeti kultúra típust a klaszter-középpontjaikkal és szórásaikkal jellemeztük. (Mármárosi, 2002)
- b) Minden egyes kultúrávaltozó mentén a négy klaszter meghatározott egy-egy intervallumot a hét-fokozatú skálán. Az intervallum alsó határa az adott dimenzió menti legalacsonyabb érték mínusz az adott klaszter szórásának a fele; a felső határa pedig az adott dimenzió menti legmagasabb érték plusz az adott klaszter szórásának a fele.
- c) A VMS minta értékeit akkor tekintettük átlagosnak, azaz nem különbözőnek, ha a fentebbi módon meghatározott intervallumok a középső 50%-ba estek.
- d) A VMS minta értékeit akkor tekintettük az átlagosnál magasabbnak, ha az előbbi módon meghatáro-

Az intervallumok meghatározása kultúráváltozónként

	Klaszterek	Átlag	Szórás	Intervallum határok
Agresszivitás/rámenősség	1	4,18	0,44	4,40
	2	3,85	0,25	
	3	3,95	0,24	3,22
	4	3,41	0,39	
Bizonytalanságkerülés	1	4,12	0,27	4,58
	2	4,52	0,12	
	3	3,40	0,31	2,94
	4	3,10	0,32	
Hatalmi távolság	1	3,25	0,50	3,00
	2	4,27	0,58	4,85
	3	4,59	0,51	
	4	3,74	0,77	
Humánorientáció	1	4,80	0,42	5,01
	2	4,01	0,38	3,62
	3	3,89	0,55	
	4	4,44	0,49	
Individualizmus/kollektívizmus	1	4,61	0,34	4,78
	2	3,99	0,29	3,76
	3	3,98	0,44	
	4	4,29	0,18	
Jövőorientáció	1	5,12	0,39	5,32
	2	4,32	0,54	3,86
	3	4,22	0,71	
	4	4,67	0,23	
Teljesítményorientáció	1	5,01	0,32	3,59
	2	4,29	0,10	
	3	3,89	0,60	5,05
	4	5,02	0,06	
Lojalitás/büszkeség	1	4,98	0,47	5,22
	2	4,23	0,14	3,60
	3	4,01	0,81	
	4	4,88	0,42	

7. táblázat

A hipotézisek ellenőrzése

		Különbség		Alsó érték	Felső érték	VMS minta
Agresszivitás/rámenősség	4,40	1,18	0,75	3,52	4,10	3,98
	3,22	1,18	0,25			
Bizonytalanságkerülés	4,58	1,64	0,75	3,35	4,17	4,18
	2,94	1,64	0,25			
Hatalmi távolság	3,00	1,85	0,75	3,46	4,39	3,37
	4,85	1,85	0,25			
Humánorientáció	5,01	1,39	0,75	3,97	4,66	4,54
	3,62	1,39	0,25			
Individualizmus/kollektívizmus	4,78	1,02	0,75	4,01	4,52	4,59
	3,76	1,02	0,25			
Jövőorientáció	5,32	1,46	0,75	4,23	4,96	4,94
	3,86	1,46	0,25			
Teljesítményorientáció	3,59	1,46	0,75	3,96	4,69	4,45
	5,05	1,46	0,25			
Lojalitás/büszkeség	5,22	1,62	0,75	4,00	4,81	4,69
	3,60	1,62	0,25			

zott intervallumok a felső 25%-ba estek, illetve annál magasabbak voltak.

- e) A VMS minta értékeit akkor tekintettük az átlagosnál alacsonyabbnak, ha a fentebbi módon meghatározott intervallumok az alsó 25%-ba estek, illetve annál kisebbek voltak.

Hipotézisek ellenőrzése

A hipotézisek ellenőrzésekor a homogén VMS mintával (hét szervezettel) számolunk. A nyolcadik szervezet jelentősen különbözik a minta többi elemétől, és ezért – amint az eset leírásból is kiderült (első rész) –, nem szerepeltetjük a mintában.

A hipotézisek ellenőrzésének első lépéseként elvégeztük az alábbi számításokat. A számítások eredményeit a 6. és 7. táblázatok tartalmazzák.

A táblázatok alapján megállapíthatjuk, hogy:

- a) Az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzióban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúrája nem különbözik a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúrájától.
- b) A „Humánorientáció” dimenzióban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúrája nem különbözik a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúrájától.
- c) Az Individualizmus/kollektívizmusban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúráját kollektivistább értékrend jellemzi, mint a független minta átlagos szervezeteinek kultúráját.
- d) A „Teljesítményorientáció” tekintve a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúrája nem különbözik a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúrájától.
- e) A „Hatalmi távolság” dimenzióban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúráját alacsonyabb hatalmi távolság jellemzi, mint a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúráját.
- f) A „Triandis-féle Lojalitás/büszkeség” dimenzióban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúrája nem különbözik a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúrájától.
- g) A „Jövőorientáció” dimenzióban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúrája nem különbözik a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúrájától.
- h) A „Bizonytalanságkerülés” dimenzióban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúráját hatá-

rozottabb bizonytalanságkerülés jellemzi, mint a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúráját.

A fentebbiek alapján az 1. és 2. pontokban megfogalmazott nyolc hipotézisből ötöt igazolva látunk, hármat azonban el kell vetnünk.

Tehát úgy tűnik, hogy a német társadalmi kultúra hatása három kultúradimenzió mentén ragadható meg, nevezetesen a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek esetében a „Hatalmi távolság” kisebb, a „Bizonytalanságkerülés” nagyobb, mint a csupán magyar menedzsmentű szervezeteknél, és ezen szervezetre erőteljesebben a kollektivisták értékorientáció jellemző.

A hipotéziseket további pontosítás érdekében független mintákra vonatkozó T-teszt alapján is ellenőriztük. A VMS szervezetek klaszterét páronként hasonlítottuk össze az azonosított négy klaszterrel. Előtte azonban tömören jellemezzük az azonosított négy klasztert (részletesebben ld.: Mármarosi, 2002).

Klaszter 1 – Teamkultúra

EBBE A klaszterbe tartozó szervezeteket az átlagosnál erőteljesebb bizonytalanságkerülés és teljesítményorientáció jellemzi. A kísérletezés és az innováció kevésbé hangsúlyos, a feladatok jól strukturáltak, a munkakörökkel szemben támasztott elvárások világosak. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés hangsúlyozott, a jutalmak teljesítményhez kötődnek, a munkavállalók szeretik a kihívásokat. Az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió átlagosnál magasabb értéke azt jelenti, hogy a vállalatokon belül hangsúlyozottan nem a dominanciára való törekvés, rámenősség, keménység jellemzi az emberi kapcsolatokat. Markánsan jellemző a kisebb hatalmi távolság is. A szervezeten belüli befolyás alapja nem a pozíció, hanem a szervezet céljaihoz való hozzájárulás mértéke. Van tere a vezetővel folytatott vitának, nem elvárt a feltétlen engedelmesség. Ezen szervezetre jellemző továbbá az átlagosnál határozottan erősebb jövőorientáció, és a csapatszellem. Fontos a hosszabb távra szóló tervezés, a csoport célok dominálják az egyéni célokat, a bónusz rendszer a csoportos, szervezeti célokhoz kapcsolódik, az individualista magatartást nem értékeli sokra. Az átlagosnál szignifikánsan nagyobb a szervezethez való lojalitás és a szervezettel kapcsolatban érzett büszkeség. Fontos érték továbbá az emberi kapcsolatokban megnyilvánuló méltányosság, önzetlenség és korrektesség.

Klaszter 2 – Szabálykultúra

A második klaszter szervezeteit kiemelkedően magas bizonytalanságkerülés jellemzi. A kísérletezés, innováció, spontaneitás egyáltalán nem hangsúlyos, fontosak a szabályok, a normák, és ezek betartása. A feladatok jól strukturáltak, a munkakörökkel szemben támasztott elvárások világosak. A feladatokra nem jellemző az újszerűség, váratlanság. Az elvart magatartás a szabálykövetés. A rugalmasság nem jellemző a szervezetekre, inkább bürokratikusak. E cégek teljesítményorientációjukat tekintve átlagosnak vagy egy kicsit talán gyengébbnek mondhatók. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés nem különösebben hangsúlyozott, a jutalmak nem kötődnek teljesítményhez, és a munkavállalókat sem motiválják annyira a kihívások. A hatalmi távolság közel átlagos, talán kissé nagyobb. Valószínűleg a pozícióknak fontos szerepe van a szervezeten belül, és kevés tere van a főnökökkel folytatott vitáknak. E szervezetek kultúrája inkább individualista, mint kollektivistista. A többi dimenzió esetében a csoportba tartozó szervezetek az átlagosnál szignifikánsan alacsonyabb értékeket vesznek fel, azaz kevésbé jövőorientált szervezetek, ahol nem jellemző az önzetlen, méltányos, korrekt magatartás sem. Ez alól a munkavállalói lojalitás, és büszkeség kivétel, hiszen e tekintetben átlagosnak mondhatóak az ebbe a csoportba tartozó vállalatok.

Klaszter 3 – Hatalomkultúra

A harmadik klaszterbe tartozó szervezeteket az átlagosnál alacsonyabb bizonytalanságkerülés és az összes szervezet közül a legalacsonyabb teljesítményorientáció jellemzi. A feladatok nem jól strukturáltak, a munkakörökkel szemben támasztott elvárások nem világosak. A szabályok csak azért léteznek, hogy mögójük lehessen bújni. A teljesítmények megítélésében a kritériumok nem világosak. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés egyáltalán nem jelenik meg, a jutalmak nem a teljesítményhez kötődnek, hanem valamilyen más, kevésbé világos és definiált módon kerülnek szétosztásra. A munkavállalók kimondottan kerülnek a kihívó célokra. A hatalmi távolság ezen szervezetek esetében a legnagyobb. A pozícióknak kiemelkedően fontos szerepe van a szervezeten belüli befolyás szempontjából. Elképzelhetetlen, hogy valaki a vezetőivel vitatkozzon, ami sok esetben azt is jelentheti, hogy a feladatokat lehetőleg gondolkodás nélkül kell végrehajtani. A státuszszimbólumoknak fontos szerepük van, hangsúlyozzák a pozíciókban lévők

kiváltságos helyzetét. Az agresszivitás/rámenősség tekintetében átlagosnak mondhatjuk ezen szervezeteket. Nem jellemző a nyílt konfrontáció. A játszmák a háttérben zajlanak. A felszínen a munkatársak viselkedése kedélyes, mondhatni barátságos. Individualizmus/kollektivismus tekintetében a szervezetek kultúrája inkább individualistának mondható. Az összes többi dimenzió esetében a csoportba tartozó szervezetek a legalacsonyabb értékeket veszik fel, azaz a legkevésbé jövőorientált szervezetek, a munkavállalói lojalitás, és büszkeség is mérsékelt, elég alacsony és nem jellemző az önzetlen, méltányos, korrekt magatartás sem.

Klaszter 4 – Versenykultúra

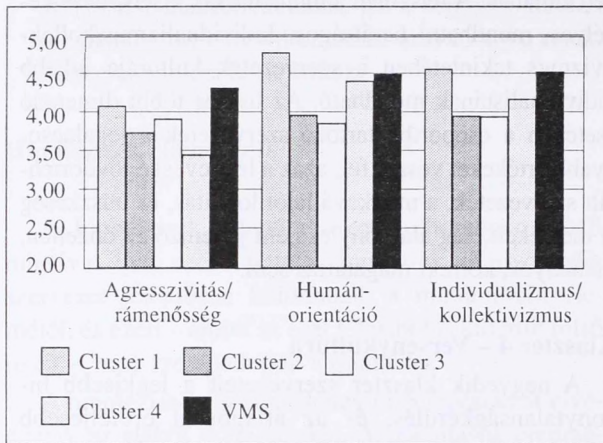
A negyedik klaszter szervezeteit a legkisebb bizonytalanságkerülés, és az átlagosnál erőteljesebb teljesítményorientáció jellemzi. Kiemelten hangsúlyos a kísérletezés, az innováció; a szokásos, bejáratott útnak nincs különösebb értéke. A munka és a feladatok egyáltalán nem strukturáltak, számos újszerű és váratlan elemet, kihívást tartalmazhatnak. Nincsenek részletes munkaköri leírások, és az elvárások sem részletekbe menően tisztázottak. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés hangsúlyozott, a jutalmak teljesítményhez kötődnek, a munkavállalók szeretik a kihívásokat. Hatalmi távolság tekintetében átlagosnak mondhatjuk e szervezeteket, viszont kimondottan jellemző a munkavállalói kapcsolatokban a dominanciára való törekvés, rámenősség, érdekérvényesítő, agresszív magatartás. A kultúra szerves része a konfrontálódás, a szervezet tagjai a konfliktusokat nyíltan felvállalják. Jövő- és humánorientációt tekintve szintén átlagosak, az individualista – kollektivistista skálán is középen helyezkednek el, azonban az átlagosnál jobb a munkavállalói lojalitás és büszkeség. A munkavállalók kimondottan lojálisak cégeikhez, és büszkék arra, hogy ott dolgoznak.

A független mintákra vonatkozó T-teszt alapján a következőket állapíthatjuk meg. (7. ábra)

- Az „Agresszivitás/rámenősség” tekintetében 84% a valószínűsége annak, hogy nem tévedünk, ha elfogadjuk, hogy a VMS minta nem különbözik a 3-as klasztertől.
- „Humánorientáció” tekintetében 77% a valószínűsége annak, hogy nem tévedünk, ha feltesszük, hogy a VMS minta nem különbözik a 4-es klasztertől.
- Az „Individualizmus/kollektivismus” dimenziót vizsgálva azt az eredményt kaptuk, hogy a VMS

7. ábra

A VMS minta és a szervezeti kultúra klaszterek összehasonlítása (a)

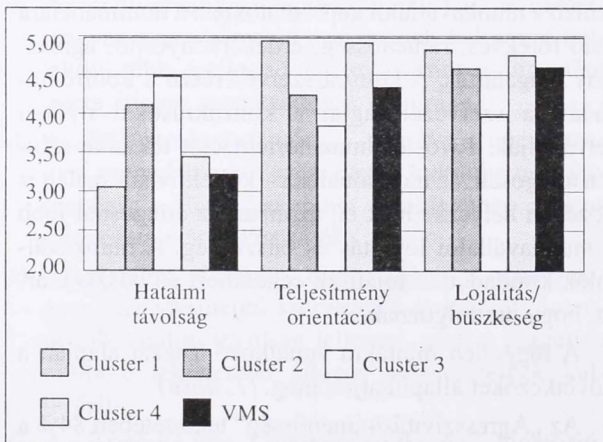


minta szervezetei szignifikánsan kollektivistábbak, mint a 2-es, 3-as és 4-es klaszterek szervezetei, és 94%-os szignifikancia szint mellett azonosak az 1-es klaszterbe tartozó szervezetekkel.

A T-teszt mindhárom kultúrávaltozó esetében megerősítette korábbi megállapításainkat.

8. ábra

A VMS minta és a szervezeti kultúra klaszterek összehasonlítása (b)



A független mintákra vonatkozó T-teszt alapján a következőket állapíthatjuk meg. (8. ábra)

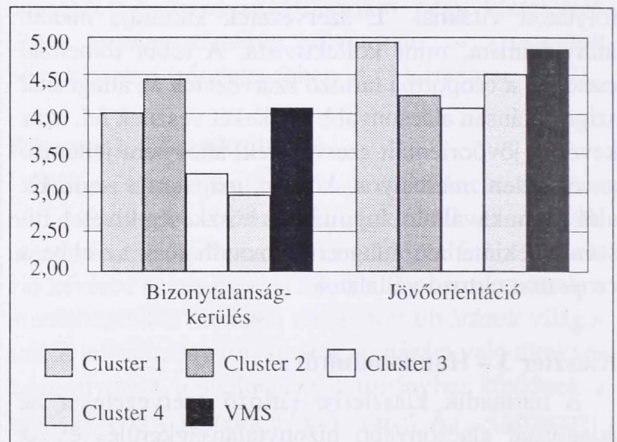
- A „Hatalmi távolság” esetében a VMS minta szervezeteit a 2-es, 3-as és 4-es klaszterekénél szignifikánsan alacsonyabb érték jellemzi, azonban az 1-es klaszterbe tartozó szervezetekhez képest a VMS minta esetében kicsit nagyobb a „Hatalmi távolság”.

- A „Teljesítményorientáció” tekintetében a VMS minta szervezeteit a 2-es és 3-as klaszterekénél szignifikánsan magasabb érték jellemzi, viszont az 1-es és 4-es klaszterekénél szignifikánsan alacsonyabb.
- A „Lojalitás/büszkeség” dimenziót a VMS minta esetében a válaszadók szignifikánsabban magasabbra értékelték, mint a 2-es és 3-as klaszterekbe tartozó szervezetek válaszadói, viszont szignifikánsan alacsonyabbra, mint az 1-es és a 4-es klaszterekbe tartozó szervezetek válaszadói.

A T-teszt ebben az esetben is mindhárom kultúrávaltozó esetében megerősítette korábbi megállapításainkat.

9. ábra

A VMS minta és a szervezeti kultúra klaszterek összehasonlítása (c)



A független mintákra vonatkozó T-teszt alapján a következőket állapíthatjuk meg. (9. ábra)

- A „Bizonytalanságkerülés” tekintetében a VMS minta 70%-os megbízhatósági szint mellett nem különbözik az 1-es klasztertől.
- A „Jövőorientáció” dimenziót a VMS minta esetében a válaszadók szignifikánsabban magasabbra értékelték, mint a 2-es, 3-as és 4-es klaszterekbe tartozó szervezetek válaszadói, viszont szignifikánsan alacsonyabbra, mint az 1-es klaszterbe tartozók.

Az utolsó két esetet szemügyre véve azt találjuk, hogy a T-teszt megerősítette a „Bizonytalanságkerülés”-sel kapcsolatos megállapításunkat, azonban a „Jövőorientáció” esetében mintha támogatná az eredeti hipotézist, miszerint szignifikánsan erőteljesebb Jövőorientáció fogja jellemezni a vegyes menedzsmentű szervezeteket. A 7. táblázat adatait jobban

megfigyelve azt találjuk, hogy csupán két századon múlt, hogy elvetettük a hipotézist.

Ezért ezen eredményeket figyelembe véve mégis elfogadjuk a 2.5. hipotézist és megállapítjuk, hogy a német társadalmi kultúra hatása a korábban említett három kultúradimenzió túl, a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek esetében a „Jövőorientáció” mentén is megragadható, nevezetesen ezen szervezeteket erőteljesebben jellemzi a hosszú távú szemlélet, az előre tervezés.

A hipotézisek tesztelését úgy folytattuk, hogy a közös mintára vonatkozóan (20+8 szervezet) készítettünk egy klaszter elemzést. Ezt azért tettük, hogy az összefüggésekre is fényt derítsünk, hiszen a nyolc kultúradimenzió mentén történő összehasonlítás implicit módon azt a feltételezést tartalmazza, mintha a nyolc dimenzió független lenne. Ez azonban nem igaz. (Mármárosi, 2002).

A klaszter elemzést a háromdimenziós faktor térben hierarchikus eljárással, ward módszerrel és négyzetes euklideszi távolsággal alkalmaztuk.

Arra voltunk kíváncsiak, hogy vajon az új szervezetek bevonása érinti-e a már korábban azonosított négy klasztert, illetve a VMS minta szervezetei szét-szóródnak-e a különböző klaszterek között.

Eredményként egyfelől azt kaptuk, hogy a hármas és négyes klaszter érintetlen maradt, ráadásul úgy, hogy csak a VMS mintából kilógó egyetlen szervezet került be a harmadik klaszterbe. Az eredmény azt jelenti, hogy mindenféleképpen két nagyon markáns, jellegzetes kultúra típusról van szó, továbbá, hogy ezek jelentős mértékben eltérnek a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrájától.

Az egyes és kettes klaszterek esetében azt tapasztaltuk, hogy néhány, eredetileg az egyes klaszterbe tartozó szervezet átkerült a kettes klaszterbe, és a VMS minta szervezetei pedig majdnem fele-fele arányban az egyik vagy a másik klaszterbe sorolódtak.

Ennek magyarázatául az szolgálhat, hogy a három kanonikus diszkrimináló függvény mögött lévő kultúradimenziók („Bizonytalanságkerülés”, „Teljesítményorientáció”, „Agresszivitás/rámenősség”) nem e két klaszter között diszkriminálnak a legjobban. A „Bizonytalanságkerülés” dimenzió az 1-4 és 2-3 klaszterek között, a „Teljesítményorientáció” dimenzió a 3-4 és 1-3 klaszterek között, míg az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió szintén az 1-4 klaszterek között diszkriminál leginkább. Mindez azt jelenti, hogy a független minta klaszterei közül az 1-es és a 2-

es vannak egymáshoz a legközelebb a háromdimenziós faktortérben. (Mármárosi, 2002).

A két klaszter között a „Bizonytalanságkerülés” dimenzió megkülönböztető ereje elég kicsi, az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió megkülönböztető ereje átlagos; míg a két klaszter között leginkább különbséget tevő kultúráváltatók a főfaktorba tartoznak. Ezek közül is a „Humánorientáció”, „Jövőorientáció”, illetve az „Individualizmus/kollektívizmus” megkülönböztető ereje nagyobb az átlagosnál, míg a „Hatalmi távolság”, vagy a „Teljesítményorientáció” az előzőekhez képest csak kisebb mértékben magyarázza a különbséget a két klaszter között.

Másrészt a független minta klasztereihez képest a VMS minta szervezetei esetében a „Bizonytalanságkerülés” és az „Agresszivitás/rámenősség” egyáltalán nem diszkriminál, ezen kultúradimenziókat tekintve a VMS minta homogénnek tekinthető. Ebben az esetben még relatíve a „Hatalmi távolság”, vagy a „Teljesítményorientáció” megkülönböztető ereje a legnagyobb. Ez azt jelenti, hogy a háromdimenziós faktortérben a VMS minta szervezetei lényegében csak egy dimenzió mentén szóródnak, és ez az, amiben az 1-es és 2-es klaszter is leginkább különbözik egymástól.

A hét új szervezet hozzáadásával (VMS minta) az egyes és kettes klaszterek középpontjai megváltoznak, ez magyarázza, hogy néhány szervezet átkerül az 1-es klaszterből a 2-es klaszterbe.

A klaszter elemzés eredményeképpen tehát a következőket fogalmazhatjuk meg:

- A VMS szervezetek kultúrája jelentősen különbözik a Hatalomkultúrától (3-as klaszter) és a Versenykultúrától (4-es klaszter).
- A VMS szervezetek kultúrája a Teamkultúra (1-es klaszter) és a Szabálykultúra (2-es klaszter) között helyezkedik el.

A hipotézisek tesztelése érdekében elvégzett vizsgálatokat összegezve a következő megállapításokra jutottunk:

- a) „Agresszivitás/rámenősség” dimenzióban a 2-es klaszterhez (Szabálykultúra) hasonló a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrája.
- b) „Humánorientáció”, a „Teljesítményorientáció”, a „Lojalitás/büszkeség”, és a „Jövőorientáció” dimenziókban az 1-es (Teamkultúra) és 2-es (Szabálykultúra) klaszterek között helyezkedik el a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrája.

c) „Individualizmus/kollektívizmus”, a „Hatalmi távolság”, és a „Bizonytalanság kerülés” dimenziókban az 1-es klaszterével (Teamkultúra) megegyező a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrája.

Következtetések

Elméleti következtetések

Fontosnak tartjuk megállapítani, hogy a levont következtetések érvényességi köre nem terjed ki a multinacionális, multikulturális szervezetekre. Alapvetően két kultúra – jelesül a magyar és a német – találkozását vizsgáltuk, ezért a megállapítások általános érvényessége a külföldi közvetlen tőkebefektetéssel (FDI) létrejött bi-kulturális szervezetekre vonatkozik.

A kutatásunk során beigazolvva látjuk, hogy a társadalmi kultúrának jelentős hatása van a szervezetek kultúrájára. Azonban az is valószínűsíthető, hogy ez a hatás nem automatikus. Úgy tűnik, hogy ez a hatás a menedzsment tudatos kultúraformáló tevékenységén alapul.

Ígazolást nyert, hogy e tekintetben a felső vezetés kulturális háttere a meghatározó. Az is valószínűsíthető

tő továbbá, hogy a felső vezetés esetében az etnikai, kulturális háttér mellett, a tapasztalat és a szakmai karrier is döntő tényező. Minél inkább globális menedzser az adott felső vezető, annál kevésbé egyértelmű a kulturális hatás. Globális menedzser alatt az olyan felső vezető értendő, aki szakmai karrierje során, hosszabb időn keresztül, több különböző országban töltött be vezetői pozíciókat, és bizonyos értelemben elszakadt saját kulturális gyökereitől.

Két szélsőséges pozíció (Schreyögg, 1996) közül a saját álláspontunk inkább az elsőhöz áll közelebb, nevezetesen ahhoz, hogy a szervezeti kultúra csupán a mindenkori társadalmi kultúra tükröződése. A szervezeti kultúrák sokfélesége csupán egy „mag” kultúra – a társadalmi kultúra – ingadozása.

Ezzel szemben nem értünk egyet azzal, miszerint elégséges lenne csupán az egyének szervezetbe való beágyazottságát vizsgálni, és figyelmen kívül hagyni a szervezetek társadalomba való beágyazottságát.

Schreyöghöz (1996) képest az alábbiakat állítjuk:

- A szervezeti kultúrák differenciálódása számára adódik egy releváns cselekvési tér a társadalmi kultúrán belül, de ez a tér a társadalmi kultúra terének

Hozzászólás Mármarosi András cikkéhez

Fekete István, a Henkel nyugalmazott vezérigazgatója

Előre kell bocsátanom, hogy személyes tapasztalataimat egy német eredetű multinacionális vállalatnál szereztem, ahol az osztrák regionális központ igyekezett a német kapcsolatokat minimalizálni. Érdekes volt látni, hogy a tulajdonosi szerepet betöltő osztrákok, akiknek nem voltak akvizíciós tapasztalatai, hogyan kerültek tanuló helyzetbe. A magyar vállalatnál szerzett benyomásokkal indult nekem a régió meghódításának és alkalmazni akarták az ott megismerteket. Ekkor észlelték a régióban lévő országok közötti kulturális különbségeket, ami másodhatásként felértékelte a hazai úttörő tapasztalataikat.

Az osztrákok – noha igyekeztek bírni a német anyavállalat kultúráját, nem tudatos magatartás- és vezetői attitűdjükben – jobb híján alkalmazták azokat. Így veszem a bátorságot és szólok hozzá a tanulmányhoz.

A tanulmány megállapításaival teljesen egyetértek és néhány gyakorlatból vett példával fogom alátámasztani azokat. Nem erodálnak a sztereotípiák a konkrét tapasztalatok tükrében. Hosszú ideje idehaza, itt dolgozó osztrák felső vezető az osztrák napilapokból – sokszor tévesen – veszi a magyarországi gazdasági helyzet megítélését, amelyet sok esetben saját személyes tapasztalatai cáfolnak.

A bizonytalanság kerülésére vonatkozó példám: a hazai leányvállalatnál a növekedéssel párhuzamosan a szervezettség is szorosabb lett. Osztrák kollégáink ezt valamennyi esetben – személyükben – negatívan értékelték, mondván: eddig élveztem a spontaneitásból eredő, a megszokottnál nagyobb szabadságfokot. Most ez engem korlátoz.

A hazai kultúrában jelen lévő személyességre jó példa, hogy az expatrioták lobbyereje lényegesen alulmúlja a hazaiakét. Egy – magyarul már jól beszélő és szinte áttelepedett – expatrióta ezt úgy fogalmazta meg: „akármilyen jól is beszélem a magyart, azt soha nem fogom utolérni, aki egy padban ült vele.”

Az általános, kissé gyarmatosító magatartásformák alól üdítő kivételek is voltak, ezek azonban nem a cégek kultúra tudatos fejlesztéséből fakadtak, hanem az expatrioták személyiségéből. Egy gyárvezetőnk, aki tíz év alatt nem tanult meg szinte egy magyar szót sem, kisuágzásával magával volt képes ragadni egy egész kollektívát. Egy üzletágvezetőnk pedig, egyszerűen az addig megismert expatrióta magatartásformáktól való 180 fokos különbözőségével nyerte meg a környezetének nagyfokú együttműködési hajlandóságát.

- egy nem túl mereven definiált altere. Ez azt jelenti, hogy a GLOBE nyolc kultúradimenziója eltérő társadalmakban különbözőképpen állhat kapcsolatban egymással. (Faktorelemzés során más tartalmú faktorok adódhatnak.) Ebben jelenik meg az adott kultúra egyedi, sajátos vonása. (Ennek pontos feltárása, értelmezése emic perspektívát és inkább kvalitatív megközelítést igényel). Ez egyben azt is jelenti, hogy kultúránként más és más dimenziók lehetnek hangsúlyosak, fontosak. Úgy tűnik, hogy ami egy adott társadalom jellegzetes, sajátos kulturális vonása, az a szervezetek kultúrájában is megjelenik, ezen kultúráváltozók nem nagyon diszkriminálnak az adott társadalom szervezetei között.
- Egy szervezet kultúrája valóban a társadalmi kultúrától való különbözőségében nyeri el sajátos, egyedi „formáját”. De ez egyrészt inkább kvalitatív módszerrel tárható fel, másrészt nem azt jelenti, hogy a társadalmi kultúrától nem nagyon különböző szervezetek kultúrája, egy külső megfigyelő szemében ne lenne éppolyan markáns.
 - Lehetséges, hogy egy adott szervezet kultúrája el- lenpontot képezzen a tágabb társadalmi kultúrához képest, de ez egy nagyon határozott felsővezetői elkötelezettséget jelent a követett értékek szintjén. (Pl.: amerikai, német vagy svéd menedzsment egy magyar szervezet esetében).
 - Egy sajátos, a többségtől különböző szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása valóban folyamatos aktivitást igényel. Ez implicit módon azt is jelenti, hogy a szervezeti kultúra esetében is létezik egy – a fizikából ismert – jelenség, nevezetesen az entrópia. A kulturális entrópia azt jelenti, hogy határozott felsővezetői szándék, hitelesség, és folyamatos erőfeszítés hiányában a szervezet kultúrája konvergál a társadalmi kultúrához.

Gyakorlati következtetések

1. Amennyiben a német tulajdonos a magyarországi szervezetet csupán pénzügyi, számviteli, controlling szempontok alapján kívánja integrálni az össz- vállalati működésbe, de más területeken meglehe- tősen nagy autonómiát hagy, akkor – ha egyáltalán szükséges – olyan expatriótákat érdemes küldeni, akik kulturálisan nyitottak, rugalmasak, alkalmaz- kodóak.

* Ezek részletes és konkrét vizsgálata kvalitatív megközelítést igényel.

2. Amennyiben a német tulajdonos a szervezet műkö- dési módját, rendszereit, kultúráját, stratégiáját is befolyásolni akarja, akkor a kulturális nyitottság- nál, alkalmazkodóképességnél fontosabb a vezetői integritás, hitelesség.
3. A második esetben a német expatrióták számára fontos tulajdonság az önreflexióra való képesség. Fontos, hogy tudatosodjon bennük saját kulturális gyökerük, beágyazottságuk. Törekedniük kell arra, hogy vallott és követett értékeik egybeessenek. Talán a legfontosabb számukra a személyes integritás.
4. Mindez fontos, hogy megérthessék a törvénysze- rűen felmerülő szervezeti konfliktusok esetleges kulturális természetét.
5. Szervezeti konfliktusok mögött német-magyar re- lációban potenciálisan meghúzódó kultúradimen- ziók:
 - a) Hatalmi távolság
 - b) Individualizmus/ kollektívizmus
 - c) Bizonytalanságkerülés
 - d) Jövőorientáció
6. Lehetséges kulturális háttérű szervezeti konfliktu- sok.*
 - a) Budgeting, költségkeretek előre tervezése, és azok betartása
 - b) Projekt menedzsment, határidők, ráfordítások ter- vezése, betartása
 - c) Meetingek hatékonysága, előzetesen meghatáro- zott napirendi pontok kérdése, meetingek struktu- ráltasága
 - d) Döntéshozatal módja
 - e) Kreativitás, problémamegoldás lehetősége, módja.
 - f) Irodalomjegyzék

Felhasznált irodalom

- Adler (1991): *International Dimensions of Organisational Behaviour*; Boston, Kent Publishing, 1991
- Aronson, E. (1994): *A társas lény*, KJK, Budapest
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1997/a): *Measurement experiences with the GLOBE instrument on organisational and societal culture in Hungary*, Presented on the 1997 EAWOP Symposium, Verona.
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1997/b): *Organisational and Societal Culture in the Transition Period in Hungary*, Presented on the 13th EGOS Colloquium, Sub-Theme 5: *Changes in Organizational Cultures in Parallel with Environmental Changes*, Budapest.

- Bakacsi Gy. – Takács S.* (1998): Honnan-hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, (From where – to where, Changes in the societal and organisational culture in the middle of the 90s in Hungary) *Vezetéstudomány*, 2.
- Czegledy, A. P.* (1996): New Directions for Organizational Learning in Eastern Europe; In: *Organizational Studies*, 17/2.
- Gannon, M. J.* (1994): *Understanding Global Cultures*, Sage Publications
- Hofstede, G.* (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*; London, McGraw-Hill
- Hofstede, G. – Bond, M. H. – Luk, C. L.* (1993): Individual perceptions of organisational cultures: a methodological treatise on level of analysis; *Organisation Studies*
- Hofstede, G. – Neuijen, D. – Ohayv D. – Sanders, G.* (1990): Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases; In: *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 1990
- Hofstede, G.* (1995): *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Lővey I.* (1986): Panaszkodik az egész ország, *Mozgó Világ* 12. (The whole Nation is Complaining)
- Mármárosi András* (2002): Vállalati kultúra típusok Magyarországon a '90-es években, *Vezetéstudomány*, 2002 június
- Mármárosi A. – Takács S.* (1998): „Emic and etic” dimensions of national and organisational culture in Hungary, in: *The future in the present – changing society, new scientific issues*, Papers presented at the PhD students’ first international conference. Budapest University of Economic Sciences (Ed. by András Blahó) Budapest
- Meyer, H. D.* (1993): The Cultural Gap in Long-term International Work Groups: A German-American Case Study; In: *European Management Journal*, 11/1.
- Parsons, N.* (1997): How to be a magyar? *The Hungarian Quarterly* Vol 38. Spring
- Schreyögg, G.* (1992): *Unternehmenskultur*, Wiesbaden, Gabler

VANICSEK Mária

KUTATÁS-FEJLESZTÉS A MAGYAR VÁLLALATBIRODALMAKBAN

A szerző megállapításainak alapját egy kutatás¹ képezi, amelyben az innovációs folyamatok kiterjedését és áramlását vizsgálta a magyar gazdaság egy meghatározott, vállalatbirodalmaknak nevezett szegmensében. Arra szeretett volna választ kapni, hogy a nagy hazai vállalatcsoportok milyen piaci kényszerek mentén fordulnak az innováció felé, mennyire saját erőre támaszkodva kutatnak és fejlesztésnek, milyen tudományos műhelyekkel tartanak kapcsolatot, szervezetük és belső folyamataik mennyiben támogatják, vagy éppen gátolják az innovációt. Az innovációt mint független változót, a szervezetet és a vállalatcsoport belső működését pedig függő változókként kezelte a szerző.

Kutatásunkhoz olyan vállalatcsoportokat választottunk ki, amelyek tevékenységi köre többségben Magyarországon van, és itt hozzák meg stratégiai döntéseiket. Nem multinacionális vállalatbirodalmakba betagozott magyar leányvállalatokat vizsgáltunk, hanem hajdani magyar nagyvállalatokból kinőtt olyan vállalatcsoportokat, amelyek sikeres termékszerkezeti, piaci, szervezeti átalakulást hajtottak végre az elmúlt évtizedben és ma szakterületük piacvezetői vagy domináns szereplői. Ennek részben praktikus okai vannak: a teljes vállalatcsoport tevékenysége átfogóan vizsgálható, mert az ország területén valósul meg a vállalati tevékenység döntő többsége. Másrésztől meggyőződésünk, hogy ezek a cégek alkotják a hazai gazdaság székértáborát, vagyis ez a gazdasági csoport jelenti azt a biztos bázist, amely a hazai jogi, gazdasági környezetben gondolkodik, hozza meg döntéseit, és kedvezőtlen körülmények között sem valószínű, hogy kitelepül az országból. A kérdésfelvetést tovább indokolja, hogy ez a vállalatcsoport jóllehet jelentős gazdasági potenciált képvisel, erős versenyben van a Magyarországra települt külföldi multinacionális vállalatokkal. A technológiai élmezőnyt, a csúcstechnikát ugyan is elsősorban a multik képviselik.

Szervezeti innováció a gazdaságban

Miközben a legtöbb innovációval foglalkozó mű a gyártmány- és gyártásfejlesztésre koncentrál a gazdaság piaci szektorában szervezeti innovációs forra-

dalom ment végbe, amelynek hatásait csak nemrégiben kezdtük feltárni.

Az egy kerítésen és egy gazdálkodási egységen belül működő nagyvállalatok felett lassan eljárt az idő. Ez a szervezeti forma ma leginkább a kis- és alsóközép vállalatoknál maradt megfigyelhető, bár bizonyos esetekben (kereskedelem, pénzügyi szolgáltatások) ott is áttörések (franchise, ügynöki hálózatok stb.) történtek a korábbi egységes vállalati szervezet monolitikus tömbjén.

A nagy gazdálkodó szervezetek méret- és funkcióbővülése a szervezeti formák komplexitásának fokozódását hozta magával. Ebben a vállalati körben a fejlett országokban már nem az egységes nagyvállalat a termelés alapegysége, hanem a különböző vállalatcsoportok és vállalati hálózatok.

A vállalatcsoport összekapcsolódását előidéző kapcsolatok lehetnek: tőkekapcsolatok, amikor az anyavállalat részben vagy egészben tulajdonosa leányvállalatainak, illetve termelési és szolgáltatási kapcsolatok, amelyek az összekapcsolódás különböző formáit alakítják ki, és a hálózatok legkülönbözőbb formáit hozzák létre. A hivatkozott kutatás során a tulajdonosi és tőke kapcsolatok által meghatározott vállalatcsoportokra koncentráltunk.

E csoport meghatározásához a Büchner–Dobák–Tari (2000) által kialakított tipológiát használtuk, amelynek alapján:

A tulajdonosi-tőkekapcsolatok által összekapcsolt cégcsoportok német nyelvterületen elterjedt elnevezése a konszern, míg angolszász nyelvterületen a controlling company, holding company, parent company elnevezést használják. A konszern olyan vállalati csoportosulás, amelynek – jogilag is önálló – tagjai az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források racionális felhasználása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék (szolgáltatás) és technológiapolitika érdekében egységes irányítás alapján működnek.

A konszern esetében a tőke-, a termelési és szolgáltatási kapcsolatok együttesen fűzik össze a jogi értelemben önálló vállalkozásokat. A jogilag önálló vállalatok gazdasági értelemben korlátozott önállósággal bírnak. A konszernirányítás centralizált, illetve decentralizált jellegéből adódóan különböző lehet a leányvállalatok önállóságának mértéke. Ez, illetve a társaságcsoporthoz tartozó komplexitása együttesen alakítja ki a különböző konszernszervezeti formákat. A vállalatcsoporthoz tartozó kooperációt változatos formái megoldások jellemzik. Jelen vizsgáltunk tárgya az, hogy mely kooperációs formák, milyen környezetet teremtenek a vállalatcsoporthoz tartozó innovációs folyamatok megvalósításához.

A vállalatcsoporthoz tartozó alapegysége az önálló gazdasági egység, amely a csoport tevékenységi körébe tartozó termelési, szolgáltatási feladatokat végzi, és amely jogi személyiség formájában létező leányvállalatként működik. A leányvállalatok irányítását a tulajdonosi szerepet betöltő anyavállalat látja el. Az anyavállalat az irányító és tulajdonosi szerepe mellett termelő és szolgáltató tevékenységet is végez el. Ebben az esetben beszélünk törzsházi konszernről².

Ez a szervezeti megoldás különösen jellemző a magyar vállalatcsoporthoz tartozóakra, amelyek többsége egy-egy korábbi nagyvállalattól jött létre a tevékenység outsourcingja által. Kezdetben jellemzően a szállítási, javítási-fenntartási tevékenységeket választották le az anyavállalatról, majd a folyamat folytatódott mindaddig, amíg az elkülönült működéstől nagyobb haszon (kevesebb költség) volt remélhető, mint a szervezetben belülről. Az ilyen módon létrejött vállalatcsoporthoz tartozóknak az irányító központ a legerősebb egység, és gyakran a profil legjelentősebb termelő tevékenysége is ide koncentrálódik.

Amennyiben az anyavállalat csak irányító szerepet tölt be holding-konzernről beszélünk. A holding-konzern szervezet-fejlődéséről a szakirodalom szerint (2000) magasabb lépcsőfokot képvisel, mint a törzsházi-konzern, mert a munkamegosztás fejlettebb fokát testesíti meg.

Kiterjedt leányvállalati kör esetében az irányító anyavállalat és a leányvállalati alapegységek közé köztes egységek iktatódnak be. Ebben az esetben többlépcsős konszernszervezetről van szó. Itt az irányító társaság nem érvényesíti direkt módon befolyását az irányított leányvállalatok felett. A többlépcsős konszern mind törzsházi-, mind holding-konzern változatban előfordulhat.

Azokat a vállalatcsoporthoz tartozókat, ahol a termelő, szolgáltató társaságokat az anya- és leányvállalati (közvetlen vezetési) vállalati, társult vállalkozási) kapcsolatok fogják össze, piacvezetők, vagy a saját szakterületükön meghatározó méretük miatt vállalatbirodalmak fogalommal jelöljük. A vállalatbirodalomban a főprofil és az ehhez szükséges tevékenységek kapcsolódnak össze egy vállalatcsoporthoz. Az érdekközvetítést, vezetési rendszerek, elszámoló árak, érdekeltségi és ösztönzési rendszerek hordozzák.

A vállalatbirodalmak innovációs tevékenysége

Kiinduló feltételezésünk az volt, hogy a vállalatbirodalmak sikeres gazdasági alkalmazkodása mögött markáns innovációs folyamatok munkáltak és munkálnak. Az innováció kemény magja a kutató-fejlesztő tevékenység fellelhető a vállalatbirodalmak tevékenységében vagy vásárolt, vagy saját fejlesztés formájában. A vállalatcsoporthoz tartozó erőkoncentráció terepe, a K+F megvalósításában a vállalatcsoporthoz tartozó eredményesebb, mint az egyes vállalatok. Ezek a feltételezések igazolódtak.

A vizsgálat céljából kiválasztott vállalatcsoporthoz tartozó következők:

BorsodChem Rt. (BC)

Ganz Gépgyár Holding Rt. (GGH)

KFKI Számítástechnikai Rt. (KFKI)

MATÁV Rt.

Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Rt. (Richter)

Valamennyi kiválasztott vállalatcsoporthoz tartozó ágazatának meghatározó szereplője, három társaság szakágazatának piacvezetője, nemcsak belföldön, hanem számos külföldi piacon is, az öt társaságcsoporthoz tartozóknak együttesen 63 leányvállalata van.

A társaságcsoporthoz tartozó előttörténete bizonyos értelemben közös. Mindegyikük hosszú múltra tekint vissza, amelyben régi dicsőségük a rendszerváltozást megelőző általános gazdasági visszaesésben tovatűnt. Hárman közülük (BC Rt., Richter Rt. és a MATÁV,) az 1990 előtti időszak reprezentáns vállalatai voltak. A másik három cég ugyan beágyazottan egy nagyvállalatba, de szintén működött. Nem egy társaságot komolyan fenyegetett a csőd és a felszámolás veszélye (BorsodChem, Ganz Gépgyár Holding), de sikeresen alkalmazkodtak a megváltozott körülményekhez, és mai teljesítményük jóval felülmúlja a korábbiakat. Az átalakulást, a cég hatékony működésének feltételeit a

rendszerátvitelt kísérő gazdasági visszaesés éveiben kellett megteremteni, ehhez ketten jelentős állami támogatást (adósságkezelést) kaptak.

A cégcsoportok ma ágazatuk vezető vállalatai közé tartoznak, három cég papírjai a tőzsdén szerepelnek, a Richterét többségében a londoni tőzsdén jegyzik.

Az innovációs folyamat szereplői közül az egyetemek és kutatóintézetek a tudásgyártók és a tudásközvetítők, miután itt zajlik az alkalmazott és a kísérleti kutatómunka nagy része, a vállalatok pedig a tudás felhasználói, mert sok esetben vásárolnak külső fejlesztésű technológiát, illetve külső kutatási eredményt. A vizsgálat tárgyát képező vállalatcsoportok az innovációs folyamat szereplői közül is leginkább a tudásfelhasználók körébe tartoznak, de jelentős mértékben találtunk „saját erős” K+F tevékenységet is. Fejlesztéseik elsősorban azokon a területeken folynak, amelyek szakmaspecifikusak és versenyelőnyük, piacvezető pozíciójuk biztosítására szolgál, (Richter, MATÁV), illetve a megvásárolt technológia továbbfejlesztésére irányul (BC, KFKI).

A vállalatcsoportokon belül az innovációs folyamat teljességében és komplexitásában kell szemlélni. A vállalatcsoport nyitottsága a technikai és technológiai innovációra nagymértékben attól függ, hogy milyen piaci innovációs kényszerek érik, és vezetési szervezeti rendszerében mennyire képes adaptívan követni a piaci hatások által közvetített kihívásokat. Az új piac nyitásának vagy a piac bővülésének lehetősége, bár siker a vállalatcsoport életében, de következményeit tekintve nem mindig jár kellemes mellékhatásokkal. A szervezet összetettebbé válik, a feladatok sokasodnak, és amennyiben a szervezeti változások új feladat-elhatárolásokkal nem követik az új piacok, új ügyfelek, új projektek által teremtett új helyzetet nő, egyenlőtlenné válik a munkaterhelés, és szaporodnak az adhoc döntések. Bármelyik területen is mutatkozik innovációs kezdeményezés, a többi területen is változási ingereket kelt. Legtöbbször az innovációs kezdeményezés piaci oldalról jelenik meg, és technikai innovációval, vagyis új termékek, új gyártási módok megjelenésével párosul. Feltétlenül szükséges környezeti feltétel a vállalatvezetés innovációs orientációja és a teljes vezetési rendszer ilyen irányultsága. Az innováció jelentőségétől függően kisebb nagyobb változásokat eredményez a feladatmegosztásban, döntési rendszerben vagy a szervezeti felépítésben. Ha bármelyik területen nem megfelelő szintű az összehangolódás, akadályává válik az innovációs folyamat kibontakozásának.

Valamennyi vizsgált vállalatcsoport esetében erőteljes piaci verseny és az ez által kikényszerített innovációs nyomás érzékelhető. Korábbi innovációra irányuló kutatások³ megállapításai szerint az innovatív cégek körében erős a piaci orientáció. Minden társaságcsoporthoz elsődleges kérdés a piaci helyzet alakulása, nemcsak a vevőkre, hanem a versenytársakra irányuló figyelemmel. A fejlesztés minden vállalatcsoportban központi eleme a stratégiai tervezésnek és a vállalati menedzsment gondolkodásának.

A vállalatcsoportoknál – lévén elsősorban tudásfelhasználók – főként az alkalmazott kutatásokat és a kísérleti fejlesztéseket találjuk meg, döntően a technológia transzferek alkalmazói és licencvásárlók. A kutatásvásárlás, illetve a szervezett kutatási együttműködés a saját fejlesztéshez képest kisebb jelentőségű (BC, MATÁV). Ott ahol kiterjedtebb kutató-fejlesztő tevékenységre van szükség, az házon belül történik (Richter). Az alaptermékeket legtöbbször licenc megvásárlásával lesztik beés a vállalatcsoport profiljába (Ganz, KFKI, BC). Továbbfejlesztésük, illetve előállítási technológiájuk tökéletesítése, a technológia környezetvédelmi problémáinak megoldása történik a vállalaton belül.

Kutatás-fejlesztésre irányuló kezdeményezésre legtöbbször piaci oldalról, majd ezt követően a környezetvédelmi előírásoknak való megfelelés okán kerül sor. Az EU-normatívák általában már beépültek a vállalati magatartás feltételrendszerébe. (Richter, BC). A BorsodChem például tevékenységbővítéséhez csak Japánból tudott vásárolni olyan licencet, amely nem tartozott a technológia élvonalába. Ezért a beruházás időszakában saját fejlesztéseket kellett végrehajtania, amelyek a létesítmény versenyképességét, környezetvédelmét javították.

A korábban hivatkozott kutatás az innovatív cégek erőteljes exportorientációját állapította meg. A vizsgált vállalatcsoportok körében kettőnél találtunk erőteljes exportorientációt. A BC nettó árbevétele 56%-át, a Richter 59%-át exportból fedezte 2001-ben. A Richter bevallottan regionális központ szerepét kívánja betölteni a kelet-európai térségben. A GGH-ban az exportrészesedés 11%-os, a MATÁV-nál 3%-os, a KFKI esetében 2,6%. A kevésbé exportáló cégek között a MATÁV szolgáltatási piaca jellemzően hazai piac. E mellett a MATÁV tőkeexportáló. Az elsők között indult meg tőkebefektetéseivel dél-dél-kelet felé.

Az idézett kutatás szerint a beruházásoknak nincs különösebb innovációt húzó „pull” szerepe. A beruházási folyamatok nem bővítik a K+F igényes kapaci-

tásokat. A jelen vizsgálat ezzel ellentétes tapasztalatokat rögzített. A beruházási folyamatok a legtöbb esetben stimulálták a belső innovációt, (BC) vagy annak érdekében történtek (GGH, Richter).

A vállalati stratégiák alkalmazkodnak a piaci lehetőségekhez, de alig találtunk olyan innovatív megoldást, amellyel maguk határoznának meg egy adott piaci szegmenst. Ez alól csak a Richter kivétel. Ennek megfelelően az innováció követő jellegű abban az értelemben, hogy piaci nyomás hatására jön létre, és nem az innováció teremt új piaci szegmenst.

Az innovatív magatartásformák között leginkább jellemző a saját erőre támaszkodás és bár mindenütt tapasztalható a tudásgyártókkal való kapcsolattartás, de ez kiegészítő jellegű, és a legtöbb vállalatcsoport úgy gondolkodik, hogy innovációs teljesítményét döntően saját K+F működésének határfoka határozza meg. Ez részben a hagyományos magyar vállalati autarchiára hajló magatartásból következik, részben viszont a K+F intézményrendszer fejletlenségére, a híd-képző közvetítő szervezetek hiányára utal.

Az innovációt ösztönző tényezők között a legerősebbnek a külső gazdasági, nagyrészt piaci tényezőket találtuk. Ebben egységes volt a nagy exportot lebonyolító és a döntően belső piacra dolgozó vállalati kör. Nincs különbség az export és az importverseny innovációt gerjesztő hatása között. Bár a mintánk kicsi és ezért nem lehet belőle általánosítani, de a vizsgált vállalatcsoportokra az elmondottak érvényesek. Ez elmozdulást jelent az 1999-es kutatás megállapításaihoz képest. A folyamat abba az irányba mutat, hogy a globalizálódó piacokon lebomlik a határ a külső és a belső piac között. A Magyarországon jelenlévő multinacionális vállalatok ugyanolyan innovációs nyomást közvetítenek a hazai piacra termelő magyar vállalatok számára, mintha külpiacon mozognának. (GGH, KFKI). Fokozatosan elmosódik a határ a külső és a belső konkurencia között.

A külső, piaci innovációs kényszerekhez kapcsolódik a belső innovációs hajtóerő: a motiváció, a vezetők és a K+F személyzet szakmai ambíciói. Miután az innováció fő hajtóereje a piaci kényszer, nagyrészt a belső motivációé is ez. A vezetők innovációs ambíciói erőteljesebbek és általánosabbak, mint a K+F személyzeté. Ez azzal függ össze, hogy a K+F személyzet ösztönzése a legtöbb helyen a gazdasági eredményekhez kötötten, a hierarchiába ágyazottan valósul meg. Nem, vagy csak ritkán kapnak külön elismerést az innovációs eredményért önmagában, a siker „munkaköri

kötelesség”. A vezetők esetében a sikeres innovációs programok, melyek sokszor a piaci tényerés feltételeit jelentik sokkal inkább élet-halál kérdéseki, mint a K+F személyzet esetében, akik esetleg csak a mozgó bérüket veszíthetik. Mindazonáltal a K+F személyzet emberileg legtöbbször magas fokon elkötelezett munkája iránt.

A vállalatcsoportok sok energiát fordítottak a megfelelő színvonalú munkaerő megszerzésére és továbbképzésére (iskolákkal fenntartott kapcsolat, mérnökóvoda, gólyatábor, nyelvtanfolyamok, akkreditált továbbképzések stb.). Jó szakmai hírnevük alapján inkább szakmai kiképző, továbbképző központoknak bizonyulnak (MATÁV, BC), ahonnan a kiképzett, megfelelő referenciákkal rendelkező munkaerő továbblép. A munkaerő-áramlás iránya legtöbb esetben az üzleti-, versenyszféra és nem a tudományos pálya. Ma a pályakezdőknek választaniuk kell a tudományos karrier vagy a pénzkereset között. A karrier későbbi szakaszában nincs mobilitás a két terület között. Fokozottan érvényes ez a kiemelt képzettségű K+F személyzetre. A két középvállalat, a KFKI és a GGH, esetében ezt a jelenséget nem észleltük.

Az innováció szempontjából – a megfelelő források mellett – kiemelt fontosságú az emberi alkotóelme, ezért a kiválasztás, kiképzés mellett megfelelő ösztönzésére, motiválására kell törekedni. A K+F személyzet kiemelt, a többiekétől eltérő ösztönzése azokban az esetekben, ahol a tevékenység beépül a termelési láncba nem, vagy csak nehezen, konfliktusok árán oldható meg (BC). Ez csak ott lehetséges, ahol a K+F egy munkaszervezeti egységbe koncentrálódik (Richter, MATÁV). Itt láttunk is erre kezdeményezéseket: teljesítménymérés, karriertervezés stb. A K+F-fel hivatásszerűen foglalkozó személyzet mellett szükség lenne a termelési láncban dolgozók innovatív tevékenységének ösztönzésére is.

A tudásáramlás a vállalatok felé szakmai körökből megszerezhető információk formájában, nemzetközi szervezetekben, nemzetközi projekteken való részvétel formájában történik. Információs kapcsolatot tartanak fenn a cégek, megrendelt munkáikon keresztül, egyetemekkel, kutatóintézetekkel, valamint a piaci környezetből főként beszállítókkal. A kooperáció a versenytársaikkal való kooperáció értelemszerűen (pl. MATÁV, Vivendi) gyenge.

Vizsgáltuk a K+F tevékenység szervezeti elhelyezkedése és a vállalat csoportok szervezeti felépítése közötti kapcsolatot. (1. táblázat) Az öt vizsgált vállalat-

1. táblázat

A K+F tevékenység szervezeti elhelyezkedése és a vállalat csoportok szervezeti felépítése közötti kapcsolat

	Szervezetípus	K+F tevékenység	K+F döntés
BC	Törzsház-konzern	Decentralizált	Centralizált
GGH	Holding-konzern	Decentralizált	Centralizált
KFKI	Holding-konzern	Decentralizált	Decentralizált
MATÁV	Törzsház-konzern	Centralizált	Centralizált
Richter	Törzsház-konzern	Centralizált	Centralizált

csoport két szervezeti alapstruktúrában szerveződött: a törzsház-konzern, illetve a holding-konzern formációban. A törzsház-konzernen belül az egyik társaság-csoport közvetítővel alakította ki szervezetét, míg a másik kettő közvetítő nélkül.

Az volt a kiinduló feltételezésünk, hogy az erőteljesebb szervezeti centralizáció a K+F tevékenység központosítását is magával hozza. Ez ebben a formában nem teljes egészében igazolódott. A decentralizált holding-konzern szervezeteknél a K+F tevékenység is értelemszerűen decentralizált. A K+F-ről való döntések decentralizációja azonban csak a leglazább szervezeti formációban összekapcsolt KFKI esetében valósult meg, és ott is tervezik (sőt a jelenlegi átszervezéssel meg is valósítják) a K+F döntések központi összehangolását. A törzsház-konzern szervezeteknél a szervezeti centralizáció nem minden esetben eredményezte a K+F tevékenység centralizációját. A Borsod-Chem-ben esetében a K+F tevékenység decentralizációjával találkoztunk.

Megkíséreltünk olyan párhuzamot találni, hogy a K+F tevékenység centralizációjára elsősorban azokban a vállalatcsoportokban kerül sor, ahol a kutatási tevékenység több alapkutatáshoz közeli elemet tartalmaz. Ez a feltételezés a Richternél beigazolódott, de a MATÁV erre éppen az ellenkező példa volt. Itt ugyanis alkalmazott kutatások és kísérleti fejlesztések zajlanak a központosított kutatóegységben.

A K+F szervezeti megoldásai és a vállalatcsoport szervezeti felépítése között nem találtunk közvetlen összefüggést. A K+F szervezeti kialakítását több tényező befolyásolja. Ezek közül kiemelkedők: a megvalósított kutatások és fejlesztések jellege (az alapkutatás, az alkalmazott kutatások, a kísérleti fejlesztések aránya), a vállalatcsoport által megoldott feladatok szakaszolhatósága és e szakaszok egymástól eltérő, illetve hasonló jellege, a K+F feladatok homogenitása, a hagyományok, az innovációs tevékenységgel való elégedettség, illetve elégedetlenség, és a vállalatcsoport-

ban a döntések centralizációja, illetve decentralizációja. E sok tényező különböző kombinációjával valamennyi megoldás indokolható. Ma úgy gondoljuk, hogy az alapkutatási elemek szaporodása, a stratégiai piacialakító fejlesztésekre való törekvés, a K+F általánostól eltérő ösztönzési formáinak kialakítása a K+F tevékenység központosítása irányába mutat.

A korábbi kutatások arra hívták fel a figyelmet, hogy a megvalósuló innovációs folyamatok belterjesek, és nem eléggé táplálkoznak a külső tudásáramlás forrásaiból. A vállalatcsoportoknál szerzett tapasztalatok ezen a téren eltérőek. Valóban domináns a saját erőre támaszkodás a fejlesztésben, de legalábbis a három piacvezető cégnél megtalálhatók az intézményes kapcsolatok egyetemekkel és kutatólaboratóriumokkal, nemcsak hazaiakkal, hanem külföldiekkel is. Ezt továbbfejleszteni és a közepes vállalati körben is általánossá tenni a K+F intézményrendszer fejlesztésével lehet. A K+F közvetítők ún. spin off⁴ cégek hazai elterjesztésével, valamint a kamarák, szakmai szövetségek erőteljesebb innovációs aktivitásával. Magyarországon gond, hogy amennyiben léteznek is közvetítők, akkor sincsenek kellően felkészülve az innováció elősegítésére.

A vizsgált vállalatcsoportok a gyorsan változó, erőteljes innovatív környezetet jelentő ágazatokban tevékenykednek. A vegyipari alapanyaggyártás, a gépipar, az IT-szektor, a távközlés és a gyógyszergyártás mind húzóágazatok, amelyek jelentős mértékben hozzájárultak a magyar gazdaság fejlődéséhez. Ezek az ágazatok nem jelentenek könnyű terepet a bennük tevékenykedő társaságok számára, erőteljes külső és belső versenyhelyzetben kell tevékenykedniük.

A kiválasztott társaság-csoportok vagy meghatározó piaci szereplők, vagy piacvezetők a maguk működési területén. Ilyen értelemben nem váratlan, hogy erőteljes innovációs folyamatokat és kiemelten kezelt K+F tevékenységet találtunk náluk. Az is valószínű, hogy e tekintetben a közepes és kisvállalatokat megelőzik. Méretük, tevékenységi területük és piaci pozíciójuk következtében erre számítani lehetett. A magyar vállalatcsoportok e téren történő felzárkózása a hazánkban tevékenykedő multinacionális cégekhez örvendetes jelenség. A kis minta ellenére úgy véljük, hogy a megfigyelt jelenség, vagyis az innovációs felzárkózás a magyarországi székhellyel működő, versenyszférában tevékenykedő vállalatcsoportok esetében általános. A versenyszférában működő magyar vállalatbirodalmak felé a globalizálódó piaci

környezet erőteljes innovációs kényszert közvetít, belső szervezetük, vezetési struktúrájuk, feladat- és döntési rendszerük kedvező terepet nyújt arra, hogy ezekre a kihívásokra a megfelelő innovációs választókat megadják.

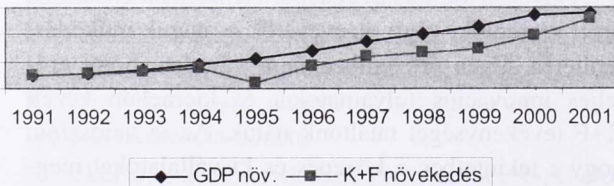
Tennivalók az innováció fejlesztése érdekében

A vizsgálódás során minduntalan beleütköztünk az állam feladatkörébe vagy abban a vonatkozásban, hogy a költségvetés K+F ráfordításait növelni lenne szükséges, vagy abban, hogy a források elosztásának módján célszerű lenne változtatni. Esélyteremtő pályázati rendszerek életbeléptetésére és működtetésére lenne szükség. Röviden összefoglalva az államnak többet és másként kellene tennie az innováció ösztönzése érdekében.

A kilencvenes évtizedben – 1990–1998 között – a hazai K+F kiadások jelentősen visszaestek. 1990-ben még a GDP 1,6 százalékát, 1998-ban már csupán 0,7 százalékát fordították kutatásra és fejlesztésre. 2000-ben még mindig csupán a GDP 0,82 százalékát fordították K+F-re. A helyzet mára valamelyest javult: 2001-ben a GDP 1,2 százalékát tették ki a K+F kiadások, s a 2002 évi tervek szerint ez az arány 1,4–1,5 százalékra nő. Ez azt jelenti, hogy a hazai K+F kiadások még 2002-ben sem érik el az 1990 évi 1,6 százalékos arányt, valamint éppen hogy csak megközelítik az EU tagállamokat jellemző 1,5–2,0 százalékos, illetve az OECD országok átlagban 1,9 százalékos értékét. (1. ábra)

1. ábra

A GDP és a K+F növekedése, % 1991=100



A hazai innováció potenciális növekedési terét (finoman szólva lemaradását) mutatja az, hogy Magyarországon a GDP növekmény 43 százaléka származik innovációból, míg a fejlett államokban ez az arány eléri a 60–80 százalékot.⁵

A K+F tevékenységre fordított költségvetési források növelése tehát mindenképpen kívánatos lenne. El kellene érni a mindenkor GDP legalább 2%-ának e célra fordítását.

A K+F ráfordítások növekedésében az egyes szektorok eltérő mértékű fejlődést mutattak. Az állami finanszírozó tevékenység élénkülésének vagyunk tanúi, amellyel a vállalkozások kutató-fejlesztő ráfordításainak dinamizmusa nem tartott lépést. 2000 és 2001 között a kutató-fejlesztő helyeken és a felsőoktatásban 36, illetve 47%-kal emelkedtek a K+F ráfordítások, a vállalalkozási kutató-fejlesztő helyeken a dinamika csak 23%-os volt. (2. táblázat)

A világtendencia az, hogy a K+F költségek kétharmadát nem új termékekre, szolgáltatásokra fordítják, hanem új, ill. újszerű üzleti és gyártási technológiák létrehozására. Ez azt is jelenti, hogy az újítások kétharmada a vállalatközi kapcsolatokban jelenik meg, s célja a gyártási technológia korszerűsítése, olcsóbbá tétele.

2. táblázat

A K+F ráfordítások tevékenység típusok szerint, 1999–2001 között

K+F ráfordítások	1999	2000	2001
	milliárd forint		
Kutató-fejlesztő hely	25,2	29,1	39,6
Felsőoktatási kutatóhely	17,3	26,8	39,6
Vállalkozási kutató-fejlesztő hely	31,5	49,5	61,4
Összesen	74,0	105,4	140,6

Forrás: Kutatás Fejlesztés 1999. 2001. KSH. alapján számított adatok

A vállalati szféra K+F terhein enyhít a K+F után visszaigényelhető adókedvezmény, de ennek igénybevétele számos adminisztratív akadállyal terhelt. A K+F megtérülését innovációs pályázatokkal, díjakkal tovább lehetne támogatni. Szükség lenne az innovációs díjak elismerésének fokozására, nemcsak anyagi értelemben, hanem nagyobb társadalmi ismertséggel, társadalmi elismertséggel. A közelmúltban történt előrelépés a szellemi tulajdon védelme terén, de a szellemi termék értékesítése mellett annak hasznosítása jelenti az igazi innovációt. Egy cég portfóliójában kiemelkedő helyen kell, hogy szerepelni a szellemi tulajdon menedzselésének.

A vállalati innovációs és K+F tevékenység hatékonyságát a vállalaton belüli feladat- és eredményorientált ösztönzéssel lehetne javítani. Ez hozzájárulna a minősített munkatársak számának növekedéséhez, hiszen így mind a tudományos ambícióik, mind a jövedelemigényük kielégítést nyerhetne.

A vállalatcsoportokon belül az innovációs folyamatot teljességében és komplexitásában kell szemlélni. Erre nem nyújt elegendő információt az időszakonként történő statisztikai számbavétel, amely elősorban a ráfordítások (személyi és pénzbeli) alapján szemléli a folyamatokat. Kutatásunk rávilágított arra, hogy sokkal

komplexebb jelenséggel van dolgunk, amelyet a jelenlegi összehasonlító módszertan csak a felszínen érint. Módszertani fejlesztést látunk szükségesnek, amely folyamatában ragadja meg az innovációt úgy, hogy eredményei összehasonlíthatóak legyenek.

Lábjegyzetek

- 1 A kutatás az OM Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtikárság Kutatás-fejlesztési Stratégiai Főosztály megrendelésére készült.
- 2 A tipizálás a német szervezetelméleti irodalom által alkalmazott csoportosítás: a konszern két típusa törzsház-konzern (Stammhauskonzern), illetve holding-konzern (Holdingkonzern), Keller (1993). Nyugat-Európában a konszern jogi szabályozása csak Németországban és Portugáliában létezik.

- 3 A vállalatcsoportban tapasztalt innovációs eredményeket, folyamatokat a GKI. Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítvány, MTA Szociológiai Kutatóintézet, Politikai Tanulmányok Intézete: A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései, OMFB 1999 kutatásban fogalt megállapításokkal vetjük össze.
- 4 Spin off cégnek nevezi a külföldi szakirodalom azokat a cégeket, amelyek egyetemek, kutatóintézetek mellett létesülnek a kutatási eredmények hasznosítására.
- 5 Pakucs János, a Magyar Innovációs Szövetség elnökének sajtótájékoztatója, 2002. február 26.

KESZEY Tamara

HOGYAN HASZNOSULNAK A PIACKUTATÁSBÓL SZÁRMAZÓ INFORMÁCIÓK A VÁLLALATOK MARKETINGMENEDZSMENT GYAKORLATÁBAN?

A tanulmányban a szerző a piackutatásból származó információk vezetői felhasználását vizsgálja, arra a kérdésre keresve a választ, milyen eltérő információ felhasználási módokat, dimenziókat azonosíthatunk a vállalati gyakorlatban: mi lesz a piackutatások sorsa, milyen – sokszor explicit módon nem artikulált – motivációk vezetnek a piackutatások megvásárlásához. A tanulmány a témakör húsz évre visszatekintő nemzetközi szakirodalmán és egy 2002–2003-ban lezajlott, több iparágat érintő vállalati mélyinterjú sorozaton alapul. A cikkben a szerző áttekinti a témához kötődően a vezető nemzetközi folyóiratokban megjelent kutatásokat, és mélyinterjúk segítségével vizsgálja azok magyarországi relevanciáját.

Miközben vállalataink évente kilenc milliárd forintot költenek piackutatásra (a Piackutatók Magyarországi Szövetségének 2000-es adatai szerint), évente jelennek meg a piackutatás témaköréhez kötődő élenjáró szakkönyvek. Egyre korszerűbb marketingkutatói ismeretek megszerzését teszi lehetővé, hogy szinte minden „business school” oktatási palettáján szerepel a piackutatás, mint tantárgy. *Kevesebb* rendszerezett ismeret áll viszont rendelkezésünkre azzal kapcsolatosan, hogy *valójában hogyan hasznosulnak* ezek a piackutatások a vállalati marketing menedzsment tevékenységben.

A piackutatások szervezeten belüli hasznosulása nemcsak azért fontos, mert a piackutatás témakörében több „marketingközösség” (pl.: piackutatók, a piackutatást megvásárló vállalatok, piackutatást oktató tanárok és azt tanuló hallgatók) is érdekelt, hanem azért is, mert a piackutatások – és tágabban értelmezve a piaci információk – felhasználása a *versenyképesség* megteremtése szempontjából fontos és nehezen másolható előnyökhöz juttathatja a szervezeteket.

Zaltman–Deshpandé (2000) szerint a vállalatok *versenyképessége* a jövőben elsősorban nem azon fog múlni, hogy mennyi információval rendelkeznek, hanem azon, hogyan képesek ezeket az információkat

felhasználni. Day–Nedungadi (1994) szerint az információ-felhasználás képessége megkülönböztető versenyelőny forrása lehet. Day–Nedungadi (1994) rámutat arra, hogy az információ-ellátottság egyre inkább anyagi erőforrások kérdése, és így a versenytársak ugyan azokhoz az információkhoz férnek hozzá. Ezzel szemben az információ felhasználása képesség, mely a versenytársak által *nehezen másolható*. Annak ellenére, hogy az információ-felhasználás képessége a vállalati gyakorlat szempontjából lényeges, Menon–Varadarajan (1992) úgy látja, a menedzserek mégis *kevésbé* használják fel a rendelkezésükre álló információkat.

A piaci információk szervezeti feldolgozásának témaköre mindazonáltal nemcsak gyakorlati, hanem *elméleti szempontból* is lényeges. A marketingen belül az utóbbi évtizedben az egyik központi kérdés a *piacorientáció* témaköre volt. Számos a témakörhöz kapcsolódó tanulmány jelent meg vezető nemzetközi és magyar menedzsment-folyóiratokban (Narver–Slater, 1990; Jaworski–Kohli, 1993; Hart–Diamantopoulos, 1993; Slater–Narver, 1995; Hooley–Cox et al. 2000)

A piaci információ-feldolgozás témaköre *szorosan kapcsolódik a piacorientáció témaköréhez*. Kohli–Jaworski (1990) szerint a piacorientáció három pilléren,

a piaci megfigyelések, információk gyűjtésén (market intelligence generation), a szervezeten belüli megosztásán (intelligence dissemination) és az információkra történő válaszadáson (organisation-wide responsiveness) nyugszik. A piaci információ felhasználás kérdésköre a harmadik területhez köthető, hiszen az információkra történő válaszadás és a piaci információ felhasználás képessége szorosan összefügg.

A piaci információk szervezeti felhasználásának témaköre lényeges „input” a *marketinginnovációhoz* kötődő kérdések mélyebb megértéséhez is. A marketinginnováció kutatási területén egy markáns, jól körülhatárolható irányzat (Gupta, Raj et al. 1985; Gupta–Wilemon, 1988; de Brentani, 1989; Moenaert–Souder, 1990; Dougherty, 1992; Griffin–Hauser, 1996; Maltz, 2000/a) foglalkozik azzal a kérdéskörrel, hogy a vállalati K+F tevékenységben involvált műszaki szakemberek milyen nehézségekkel küzdenek a marketing-szakemberektől származó piaci információk innovációs tevékenységhez kötődő felhasználása során.

Az információ-felhasználás és a tudás generálás kapcsolatrendszerét több marketing kutató (pl.: Pierc–Evans, 1983; Barabba–Zaltman, 1991; Haeckel, 1987; Wierenga–Bruggen, 2000) vizsgálta. Az információ és tudás fogalmának – nehézségeket jelentő – elhatárolása, illetve a két fogalom összefüggésének vizsgálata azonban *túlmutat a marketing diszciplínáján*. Nonaka–Takeuchi (1995); Earl, Edwards et al. (1997); Davenport–Prusak (1998) és Osterloh–Frey (2000) – akik a menedzsmenttudományok különböző területeit (információmenedzsment, tudásmenedzsment, szervezetelméletek) képviselik – egyaránt vizsgálták az információ és tudás kapcsolatrendszerét.

Jelen tanulmány tárgyát képező – piackutatásból származó – piaci információk szervezeti hasznosulása tehát *nemcsak* a marketing számára lehet érdekes, hanem több szálon kötődik a menedzsment tudományok más részterületeihez is.

A piaci információk vállalati hasznosulásának mérési nehézségei

Természetes vezetői igény annak felbecsülése, hogy egy megvásárolt piaci információkat tartalmazó termék, vagy szolgáltatás (pl.: adatbázis, piackutatás, iparágелеlemzés) milyen mértékben épül be a marketing döntéshozatalába, mennyire támogatja a marketing-szakemberek munkáját, és összességében milyen előnyöket jelent a vállalat számára.

Ahhoz, hogy megkísérelhessünk erre a kérdésre válaszolni, nyilvánvalóan ismerni kell a vállalati gyakorlatban domináns információ-felhasználási módokat. A piaci információk vállalati hasznosulásának két évtizedes nemzetközi kutatásait áttekintve arra a kérdésre keressük a választ, hogy milyen eltérő információ-felhasználási módok, dimenziók érhetők tetten jelen a vállalatok működésében.

Az alábbiakban bemutatjuk a témakör tanulmányokban leggyakrabban megjelenő felhasználási tipológiát, illetve egy olyan mérőeszközt, a USER-skálát, amely kifejezetten a piackutatásokból származó információk vállalati hasznosulását hivatott szolgálni¹.

Az empirikus kutatásokban megjelenő információ-felhasználási módok

Annak ellenére, hogy vezető angol nyelvű akadémiai folyóiratokban (pl.: Journal of Marketing, Journal of Marketing Research stb.) az elmúlt húsz évben több tucat olyan empirikus kutatás is megjelent, amely a piaci információk vállalati hasznosulását és annak mozgatórugóit vizsgálja, *közel sincs konszenzus* az információ-felhasználás mérésével kapcsolatban.

A legtöbb szerző egyetért abban, hogy a vállalatok gyakorlatában több felhasználási mód, hasznosulási rutin él egymás mellett – vagyis az információ-felhasználás *jelensége több dimenzió mentén értelmezhető* (multidimensional construct). Ennek ellenére a szerzők egyrészt eltérő tételeket, állításokat használnak a kérdőívekben a különböző felhasználási módok mérésére – *vagyis eltérő módon operacionalizálják* az egyes felhasználási dimenziókat – másrészt a legtöbb tanulmányban *nem vizsgálták teljes körűen* az információ-felhasználás jelenségét, csupán egy-két hasznosulási módra koncentrálnak.

Az információ-felhasználást vizsgáló tanulmányokban a szerzők (pl.: Deshpandé–Zaltman, 1982, 1984, 1987; Diamantopoulos–Souchon, 1995; Homburg–Karlhaus, 1998) különbséget tesznek az információ-felhasználás 1) *instrumentális* (instrumental), 2) *fogalmi* (conceptual) és 3) *szimbolikus* (symbolic) módja, dimenziója között.

Az információ-felhasználás e három módjának megkülönböztetése a „public policy” irodalmában jelent meg először. A „public policy” kutatók (pl.: Rich, 1975; Cohe–Garet, 1975; Weiss–Bucuvalas, 1977; Knorr, 1977; Caplan–Morisson et al. 1975; Beyer–Trice, 1982) azt vizsgálták, hogyan használják fel a

politikuskok és a közigazgatás résztvevői a közvélemény-kutatások eredményeit². A marketing kutatók nagymértékben támaszkodnak ezekre a kutatásokra, amikor arra a kérdésre keresik a választ, hogy a piac-kutatásokat hogyan használják fel a marketing vezetők.

Caplan–Morisson et al. (1975) szerint az *instrumentális* információ-felhasználásról akkor beszélhetünk, ha egy vezető az információt egy jól körülhatárolható *probléma* megoldásához használja fel. Deshpandé–Zaltman (1982/a) például két állítás, tétel segítségével méri az instrumentális információ-felhasználást: a) az információ nélkül a vezető döntése egészen más lett volna, b) az információ nélkül nem sikerült volna a döntést meghozni.

Beyer–Trice (1982) szerint a *fogalmi* felhasználás esetében az információt egy kérdéskör mélyebb megértése érdekében, háttérismeretként fogadják be a vezetők. Ez a felhasználási mód az instrumentálisnál – amelynél valójában egy döntéstámogató eszközként értelmezhetjük az információt – sokkal *indirektebb és kevésbé specifikus*.

Weiss–Bucualvas (1977) meghatározása alapján a *szimbolikus* információ-felhasználás esetében az információkat egy – sokszor az információ rendelkezésre állása előtt meghozott – döntés vezetőség, anyavállalat, vagy tulajdonosok előtti legitimizálására használják.

A marketing kutatásokban – eltérő operacionális mellett – ez a három, a „public policy” kutatásokból átvett dimenzió jelenik meg.

Az empirikus kutatásokban eltérő mértékben került görcső alá a három információ-felhasználási mód. A felmérések jellemzően az *instrumentális és fogalmi* felhasználást mérik, lényegében figyelmen kívül hagyva a szimbolikus felhasználási módot, mint ahogyan ez az *1. táblázatból* is kiderül.³

A táblázatból kitűnik, hogy a legtöbb kutatás *csupán egy*, az instrumentális, vagyis közvetlenül a döntéshozatalhoz kötődő információ-felhasználási módot vizsgálja. Míg az instrumentális mellett a fogalmi felhasználási mód kap némi figyelmet az empirikus felmérésekben, a témakör marketing-szakirodalmában mindössze egy olyan szerzőpáros van, amely az információ-felhasználás jelenségét teljes körűen vizsgálja. Ez a kutatás abban is eltér a többitől, hogy ez az egyetlen, amely *kvalitatív* technikát – mélyinterjúkat – alkalmaz a jelenség feltárására, szemben a többi, kérdőív megkérdezésen alapuló tanulmánnyal.

Az információ-felhasználás empirikus kutatásokban történő *szűk értelmezése* Homburg–Karlhaus (1998) szerint egyértelműen *korlátozza* a jelenség megértését, ezzel szemben Troilo (2001) szerint a szimbolikus információ-felhasználás kérdésköre a marketing diszciplínáján *kívül esik*, és sokkal inkább lehetne egy szervezetszociológiai, mintsem egy marketing témájú kutatás tárgya.

A piackutatásból származó információk hasznosulásának mérésére szolgáló USER-skála

A marketingen belül a piaci információk hasznosulásával kapcsolatos kutatások jelentős része (pl.:

1. táblázat

Az információ-felhasználás dimenzióinak megjelenése a témakör akadémiai igényű, angol nyelvű kutatásaiban

Információ- felhasználási módok az empirikus kutatásokban		
Instrumentális	Instrumentális és fogalmi	Instrumentális, fogalmi és szimbolikus
Deshpandé–Zaltman (1982/a)	Moorman (1995)	Diamantopulo–Souchon (1998)
Deshpandé (1982/b)	Fisher–Maltz (1997)	
Deshpandé–Zaltman (1983)	Maltz (2000/a)	
Deshpandé–Zaltman (1984)	Maltz– Kohli (2001)	
Deshpandé–Zaltman (1987)		
John–Martin (1984)		
Lee, – Acito et al. (1987)		
Perkins– Rao (1990)		
Moorman–Zaltman et al. (1992)		
Moorman–Deshpandé et al. (1993)		
Dennis (1996)		
Lee–Lindquist et al. (1997)		
Low–Mohr (2001)		

Deshpandé–Zaltman, 1982/a; Deshpandé, 1982/b; Deshpandé–Zaltman, 1984; Hu, 1986; Maltz–Kohli, 1996; Menon– Wilcox, 1994; Menon–Wilcox, 2001; Moorman– Zaltman et al. 1992; Moorman –Deshpandé et al. 1993; Moorman, – Deshpandé et al. 2001; Sinkula, 1990; Zaltman, 1997; Zaltman–Deshpandé 2000) foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy a *piackutatások* hogyan épülnek be a marketing-menedzsment munkába. A témakörben született többi tanulmány (pl.: (Maltz–Kohli, 2001; Sinkula, 1994; Arnett–Menon et al. 2000; Maltz–Kohli, 1996; Maltz –Souder et al. 2001; Moorman, 1995; Solberg, 2001) tárgya nem feltétlenül konkrét

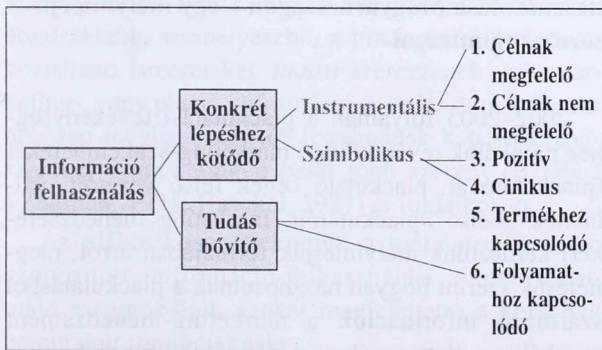
információs termék, hanem például *piaci értesülések*, *megfigyelések*, más részlegetől származó információk (market intelligence).

Menon–Wilcox (1994) kifejezetten a piackutatásból származó információk feldolgozásának *egységes mérése* érdekében dolgozta ki az ún. USER (Use of Market Research) skálát. A USER-skála az információ-felhasználás fogalmát – a hagyományosan elfogadott instrumentális, fogalmi és szimbolikus dimenziókhöz képest – tágabban értelmezi a piackutatások esetében.

A piackutatás jelenségére Menon–Wilcox (1994) szerint *többféle képp* tekinthetünk. A piackutatást fel lehet egyrészt fogni úgy, mint egy *terméket/produktumot*, ugyanakkor értelmezhető *folyamatként/projekt-ként* is. A piackutatás – mint folyamat, és mint információkat tartalmazó termék – hozzájárulhat a *tacit tudás*⁴ bővüléséhez. A piackutatásban való részvétel például eredményezheti azt, hogy egy marketing vezető megértse, mit várhat és mit nem várhat egy piackutatástól, vagy gyakorlatot szerezzen a kutatási kérdések megfogalmazásában – ez a fajta információ hasznosulási mód nem jelenik meg a hagyományosan vizsgált instrumentális, fogalmi és szimbolikus dimenziók egyikében sem.

1. ábra

A USER-skálában vizsgált információ-felhasználási dimenziók kapcsolatrendszere



Forrás: Menon–Wilcox (2001)

A USER skála – mely 18 tételt, állítást tartalmaz – az információ-felhasználás alábbi dimenzióit, típusait azonosítja:

1. A célnak megfelelő felhasználás (Congruous use)

Ez a felhasználási dimenzió konzisztens és *megfellel a tanulmány eredeti céljainak*. A dimenzióhoz kapcsolódó tételek arra utalnak, hogy a piackutatás

eredményei befolyásolták egy döntés meghozatalát, és a döntéshozó a piackutatási eredményekre támaszkodott, vagy hogy megérte a piackutatás a ráfordításokat, mert az eredmények hatással voltak a döntésre.

Ez az információ-felhasználási mód és a korábban bemutatott instrumentális hasznosulási dimenzió a meghatározás alapján azonosak.

2. A célnak nem megfelelő felhasználás (Incongruous use)

Ez a felhasználási mód az információ *szándékosan eltorzított* használatát jelenti. A dimenzióhoz kapcsolódó tételek azt mérik, vajon tudatosan módosították-e az eredményeket a felhasználók annak érdekében, hogy a piackutatás az elvárt véleményt tükrözze, vagy a piackutatás témakörében született döntés nem felelt meg a kutatásból következő javaslatoknak stb.

Menon–Wilcox (1994) ezt az információ-felhasználási módot is az instrumentális felhasználás egy típusaként értelmezik (1. ábra) – mivel ebben az esetben is jelen van a döntéshozatal, illetve a döntéshozatal és – az akár tudatosan félre értelmezett – piackutatási információk konzisztensek egymással. Ez az információ-felhasználási mód és a korábban bemutatott, Caplan–Morisson et al. (1975) által meghatározott instrumentális hasznosulási dimenzió ugyanakkor mégis eltérnek egymástól, mivel Caplan–Morisson et al. (1975) értelmezésén kívül esik az információk szándékosan kontextusokból kiemelt felhasználása – ez szellemében inkább a szimbolikus felhasználási módhoz köthető.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a korábbi kutatásokban az információ-felhasználásnak ebben a pontban leírt módja nem jelenik meg, vagyis Menon–Wilcox (1994) egy olyan piackutatás-felhasználási dimenziót azonosított és készített hozzá mérőszközt, amely jóllehet létezik a vállalati gyakorlatban mégsem kapott korábban a tanulmányokban figyelmet.

3. Pozitív felhasználás (Positive use)

Ez a felhasználási mód arra utal, hogy a vezetők nem azért használják az információt, mert annak értéke van, hanem azért, mert *pozitív üzenetet rejt*. (Például: lehetőséget teremt arra, hogy egy feladat jelentőségét hangsúlyozzák a vezetők egy meghatározott csoport [tulajdonosok, részvényesek] előtt; vagy a kutatási eredményeket a menedzserek figyelemfelkeltés, vagy elismerés kivívása érdekében használták fel.)

4. Cinikus felhasználás (Cynical use)

A cinikus dimenzió esetében az információt csak azért használják, mert a hallgatóság, a célközönség a vezetés feltételezése szerint értéket lát benne, jóllehet ők maguk nem tulajdonítanak ennek jelentőséget. A dimenzióhoz kapcsolódó tételek azt mérik, mennyiben volt jellemző, hogy a tanulmányt politikai célokra használták a menedzserek, vagy hogy a vállalati döntéshozatali politikának megfelelőjenek-e.

Menon–Wilcox (1994) az itt és az előző pontban bemutatott információ-felhasználási módokat a szimbolikus dimenzióhoz kapcsolja. Menon–Wilcox (1994) itt is a többi kutatótól némileg eltérően értelmezi, operacionalizálja a szimbolikus információ-felhasználást. Azt mondhatjuk, hogy a korábbi kutatásokban nem szerepeltek olyan tételek, állítások, amelyek kifejezetten az itt bemutatott – és Kelet-Közép-Európában az anyavállalat-leányvállalat relációban kiemelt jelentőséggel bíró – pozitív, illetve cinikus információ-felhasználással kapcsolatosak. Kritikaként azonban megjegyezhetjük, hogy a pozitív és cinikus információ-felhasználási módok a meghatározások alapján nehezen választhatók szét, nem látszik egyértelműen a határvonal a két dimenzió között.

5. Termékhez kapcsolódó tudásbővítő használat (Knowledge-Enhancing Product-Base use)

A piackutatás (itt az elnevezés nem a vállalat termékeire, hanem az információs termékre, a piackutatásra utal) eredményeként a vállalat menedzsereinek piaci ismeretei bővülnek, a piackutatás eredményeihez kapcsolódóan új lehetőségek feltárásával kapcsolatos párbeszéd indul a vállalatnál. Ehhez a felhasználási módhoz kapcsolódó skála tételek azt hangsúlyozzák ki, hogy a piackutatás segített új lehetőségek észrevételében, abban, hogy másként tekintsenek a menedzserek egy jelenségre, vagy hogy tanuljanak valamit a piacról.

Ez az információ-felhasználási mód és a korábban bemutatott fogalmi hasznosulási dimenzió a meghatározás alapján azonosak.

6. Folyamathoz kapcsolódó tudásbővítő használat (Knowledge-Enhancing Process-Base use)

A piackutatás eredményeként a *kutatási folyamatra* nyílik a felhasználóknak rálátásuk. A user-skála ezen

felhasználási dimenziójához kapcsolódó valamennyi tétel a *tanulást* emeli ki (pl.: az információ felhasználói tanultak abból, hogy a piackutató számára meg kellett határozniuk a problémát).

Ez az információ-felhasználási mód szintén nem jelenik meg a témakör empirikus kutatásaiban. Ennek egyik lehetséges oka az, hogy a hagyományosan alkalmazott instrumentális, fogalmi és szimbolikus felhasználási dimenziók információs termékekre (jelentésekre, adatbázisokra, értesülésekre) vonatkoznak. Ezzel szemben a piackutatás nemcsak információs termékként, hanem folyamatként, projektként is értelmezhető, amikor – Nonaka – Takeuchi (1995) tudásmenedzsment kutatók által leírt tudáskonverziós folyamat *szocializációja* során – a piackutató nem artikulált (tacit) tudását megosztja a marketingmenedzserrel, aki nem artikulált tacit tudásra tesz szert, tanul a közös munkából.

Elmondhatjuk, hogy a Menon–Wilcox (1994) által megalkotott USER-skála alkalmasabb⁵ a piackutatásokból származó információk vezetői hasznosulásának mérésére, mint a témakör kutatásaiban hagyományosan alkalmazott mérőeszközök, mivel árnyaltabb és – szemben a piaci értesülések, megfigyelések, iparág-elemzések mérésére is használt eszközökkel – kifejezetten a piackutatásokra fejlesztették ki.

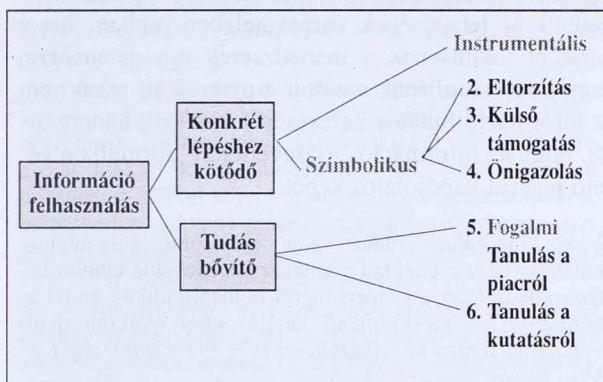
A piackutatásból származó információk hasznosulása Magyarországon – egy mélyinterjú-sorozat tanulságai

2002–2003 folyamán a piackutatási tevékenységhez munkájuk révén kötődő marketing-szakembereket (piackutatókat, piackutató cégek felső vezetőit, vállalatok „belső” piackutatóit, marketing menedzsereket) kérdeztünk mélyinterjúk formájában arról, megítélésük szerint hogyan hasznosulnak a piackutatásból származó információk a marketing-menedzsment munkában, illetve milyen tényezőktől függ, hogy a piackutatások eredményei beépülnek-e a marketing döntéshozatalába.

Jelen tanulmány a mélyinterjú-sorozat tanulságai alapján két kérdésre keresi a választ: *egyrészt*, a magyar marketing-szakemberek véleménye alapján milyen információ hasznosulási rutinokat lehet azonosítani a vállalati gyakorlatban, másrészt ezek az információ-hasznosulási módok mennyiben felelnek meg a témakör nemzetközi szakirodalmában azonosított dimenzióknak. (2. ábra)

2. ábra

A magyarországi marketing szakemberek mélyinterjúi alapján azonosítható információ-felhasználási dimenziók, és azok kapcsolatrendszere



Menon–Wilcox (1994) skálájához hasonlóan mi is különbséget tettünk a *konkrét lépéshez kötődő* és a *tudásbővítő* információ-felhasználási módok között. A *konkrét lépéshez kötődő* információ-felhasználási módok esetében a felhasználó tudatosan keresi az információkat, és az információk jól körülírható döntési helyzetekhez, problémákhoz, kérdésekhez kötődnek. A hagyományos tipológiából a szimbolikus és a fogalmi felhasználási dimenzió köthető ehhez a felhasználási módhoz.

Ezzel szemben a *tudásbővítő* információ-felhasználás esetében a piackutatásból származó információk ahhoz járulnak hozzá, hogy a marketing szakemberek absztraktabb, személyesebb, a piackutatástól elvonatkozatható ismereteket, *tudást* szerezzenek. A – marketing-, vagy piaci – információ és tudás önmagában is nehezen meghatározható⁶ fogalmának kapcsolatrendszerével a marketingen belül több szerző⁷ (Barabba–Zaltman, 1991; Haeckel, 1987) is foglalkozott.

Az alábbiakban áttekintjük a mélyinterjúk során azonosított információ-felhasználási dimenziókat, majd megpróbáljuk azokat megfeleltetni a korábban bemutatott tipológiáknak.

1. Instrumentális felhasználási mód

Ennél a felhasználási módnál a piackutatás segítségével dönt a vezető arról, hogy egy döntési helyzetben mely alternatíva mellett tegye le a voksot, vagy egy vezetői problémát hogyan oldjon meg. A vezető tehát információ hiánnyal küzd egy döntési helyzetben, és a szükséges információkat a piackutatásból szerzi meg, és a piackutatás eredeti/hivatalosan elfogadott céljainak megfelelően használja fel azokat.

„A közelmúltban piackutatás segítségével döntöttük el, milyen díjsomagokat vezessünk be a piacra.” – *Telekommunikációs vállalat 1 – belső piackutató.*

„Alapvetően piackutatás segítségével döntöttük el, hogy milyen legyen a kommunikációs stílusa. Meg hát azt is, hogy mi legyen a célcsoport, illetőleg ha már az a célcsoport, akkor őket milyen stílussal hódítsuk meg.” – *Lakossági bank – belső piackutató.*

„Amikor a bevételt kell előre jelezni, akkor nem lehet másra alapozni, mint kutatásra” – *Telekommunikációs vállalat 2 – belső piackutató.*

„A piackutatás segíthet abban, hogy felmérjük milyen paraméterekkel, milyen típusú infókat adjunk a szolgáltatáshoz.” – *Telekommunikációs vállalat 1 – belső piackutató.*

„Vannak azok a kutatások, amelyek konkrét problémához köthetők; az egyik ügyfelünk például azért rendelte a kutatást, mert a terméke nem ment a piacon. Ennek az okát akarták feltárni; és ezt a problémát megoldani.” – *Piackutató cég 2 – gyakorló piackutató.*

Ez a felhasználási mód a USER-skálán azonosított célnak megfelelő, és a hagyományosan alkalmazott instrumentális információ felhasználási módnak felel meg.

2. Eltorzítás felhasználási mód

Ennél az információ-felhasználási módnál a vezető nem szenved információ-hiányban. A piackutatásból származó információkat látszat szerint egy szakmai kérdéshez kötődően használja fel, valójában azonban az információkat eltorzítja, tévesen interpretálja, a kontextusból kiragadva idézi.

„Az adatok torzulása nem feltétlenül a felső vezetők szintjén történik csak meg. Előfordult, hogy készül egy termékterv, ahol a piaci adatok köszönő viszonyban sincsenek a kutatási eredményekkel” – *Telekommunikációs vállalat 1 – belső piackutató.*

„Sokszor előfordul az adatok torzulása. Például belső elégedettség vizsgálat során egy csomó probléma kijött. A vezetői prezentáción meg az jött át, hogy minden rendben van” – *Telekommunikációs vállalat 1 – belső piackutató.*

Az információ felhasználásának ez a módja megjelenik a USER-skálában is (célnak nem megfelelő dimenzió). A USER-skálában Menon–Wilcox (1994) olyan állításokat alkalmaznak a dimenzió mérésére, amelyek arra utalnak, a felhasználók tudatosan módosították az eredményeket, annak érdekében, hogy a piackutatás az elvárt véleményt tükrözze, vagy a piackutatás témakörében született döntés nem felelt meg a kutatásból következő javaslatoknak.

3. Külső támogatás felhasználási mód

Ennél az információ-felhasználási módnál nem szenved információ hiányban a döntéshozó, ugyanak-

kor döntési helyzetben van. Ebben az esetben a vezető nem bizonytalan döntésével kapcsolatosan, azonban annak érdekében, hogy döntését, érdekeit keresztül vihesse, szüksége van egy olyan megbízható és széles körben elfogadott támogatóra, mint például egy elismert piackutató, vagy tanácsadó cég.

„Az X vállalatnál egy új termék kifejlesztésével kapcsolatos kutatásban vettem részt. Itt a kereskedelmi igazgató nagyon jól ismerte a piacot, és a kutatásra igazából a véleménye megerősítése céljából volt csak szükség” – *Piackutató cég 2 – gyakorló piackutató.*

„A piackutatási költségek 60 százaléka az ad-hoc-on belül nagyjából arra irányul, hogy én tudom, mit akarok tenni, és valahogy ezt szeretném alátámasztani” FMCG, élelmiszer – márkamenedzser.

„Akkor kell nagyon megindokolnunk valamit, ha nem úgy döntünk, amit az anyacégünk javasol.” – *FMCG kozmetikai cikkek – marketing igazgató.*

4. Önigazolás felhasználási mód

Az önigazolás felhasználási mód esetében a vezető tudatosan keresi az információkat. Szakmai értelemben véve problémáról, kérdésről nem beszélhetünk. Az információ-felhasználás célja a személyes érdekekkel (pl.: a saját részleg fontosságának, a költségkeret hatékony felhasználásának, a vállalat hozzáértésének demonstrálása stb.) függ össze. A piackutatásból származó információ alkalmas arra, hogy a vállalat a piac és a vállalatcsoporton, a részleg a vállalaton belül, vagy az egyén a ranglétrán jobb pozíciót érjen el.

„Az egyik médiaügynökség például nemrég azért vett meg egy kutatást, hogy mutassa a kompetenciáját az ügyfelek felé” – *Piackutató cég 2 – gyakorló piackutató*

„Másképp, és ami nagyon sok esetben sokkal fontosabb szempont (a piackutatás megvásárlásánál), a regionális és nemzetközi hozzáállás. Tehát, hogy kifelé mutasd, azt, hogy mi a helyzet itt nálad” – *FMCG, élelmiszer, márkamenedzser.*

„...jól jön az önigazolás, hogy hatékonyak voltunk... a menedzsment felé mindenképp. Hogy lássa a menedzsment, hogy itt elköltjük a pénzt, de nem hiába.” – *Lakossági bank – belső piackutató.*

„Olyan is van, hogy egy prezentációba kell valami szép ábra, ami színes. Ilyenkor a (piackutatásból származó) adatoknál csak az fontos, hogy a görbe felfelé görbüljön, más nem számít” – *Telekommunikációs vállalat 1. – belső piackutató.*

„De ha az jött volna ki (a piackutatás eredményeiből), amit én akarok, akkor hú de boldog lettem volna, mindenkinek mutogattam volna az eredményeket” – *FMCG kozmetikai cikkek – marketing igazgató.*

5. Tanulás a piacról felhasználási mód (Fogalmi)

A piackutatás eredményeként a vállalat menedzserének piaci ismeretei bővülnek, a piackutatás eredmé-

nyeihez kapcsolódóan új lehetőségek feltárásával kapcsolatos párbeszéd indul a vállalatnál. Lényegében ezt az információ-felhasználási módot írja le a fogalmi dimenzió. Ehhez a felhasználási módhoz kapcsolódó skála tételek azt hangsúlyozzák ki, hogy a piackutatás segített új lehetőségek észrevételében, abban, hogy másként tekintsenek a menedzserek egy jelenségre, vagy hogy tanuljanak valamit a piacról. Itt tehát nem az információ tudatos kereséséről van szó, hanem arról, hogy az információ „észrevétlenül” formálja a vezető piaccal kapcsolatos képét.

„...klasszikus példa: valaki kizárólag folyamatos kutatást végez... Ezekből a kutatásokból lehetne tanulni is. Ez gyakran hiányzik, mert máról holnapra élünk; ennyi a bónuszom. A messzemenő kutatásokból gyakran nem vannak le fontos következtetéseket” – *Piackutató cég 1 – felső vezető.*

„Sok ad-hoc kutatás nem konkrét problémához kötődik. Az ad-hoc kutatások 50–60 százaléka például általános feltáró kutatás, arról szól, hogy néz ki a piac” – *Piackutató cég 1 – gyakorló piackutató.*

„Úgyhogy, illetve hát ami még, hogy egy kutatás attól jó, ha még generál legalább annyi kérdést, mint amennyit megkérdeztünk” – *Telekommunikációs vállalat 2 – belső piackutató.*

„Vannak általános kutatásaink. Megcsináljuk, szuper, de nagyon kevés döntéshez használjuk fel.” – *FMCG, kozmetikai cikkek – marketing igazgató.*

6. Tanulás a kutatásról felhasználási mód

A piackutatás eredményeként a kutatási folyamatra nyílik a felhasználóknak rálátásuk. A piackutatás, mint folyamat, mint projekt és nem mint termék járul hozzá a vezetők tudásának bővüléséhez.

„A brand-menedzserek tudása tapasztalati tudás. Nekik nem kell megérteniük a t és F próbát. Nem a statisztika a lényeg, hanem, hogy tudja, mit várhat egy kutatástól... Itt sokat számít a színes tapasztalat. Az ilyen ügyfelekkel mindig könnyebb együttműködni” – *Piackutató cég 1 – felső vezető.*

„Fontos, hogy milyen a kutató, hogy hányszor kell elmondani neki, hogy csinálja meg a kérdőívet, hányszor kell visszaküldeni neki, hogyan fogja megírni a tanulmányt, hányszor kell átíratni. Tehát, ha egy hiba van, akkor is szoktuk úgy visszadobni, hogy tessék megnézni az egészet, mert ki tudja, hogy akkor most, hogy „Jó, hát ennyire nem kell velük durván bánni, csak ez azért nem véletlen, hogy elég standard kapcsolataink vannak.” – *Telekommunikációs vállalat 2 – marketing vezető.*

„A piackutatási kultúrához hozzátartozik, hogy a marketinges tudja, hogyan használhatja a kutatást. Fontos, hogy megértse mi a szerepe, hogy helyette nem old meg problémákat, de fontos orientációs szerepe lehet” – *Piackutató cég 1 – felső vezető.*

„Még az is segített (a piackutatásról történő tanulás-

ban), hogy azért a piackutató ügynökségek is elég profik tudnak lenni, és tényleg látják a kutatás értelmét. A felhasználási részben is szívesen segítenek, hogy ha van rá igény. Többször volt példa arra, hogy jön a piackutató ügynökség, leülünk együtt egy kutatás után, és értelmezzük a dolgokat, megpróbáljuk a konklúziókat közösen levonni!” – *FMCG, élelmiszer márkamenedzser, korábban belső piackutató.*

„Megpróbáltuk úgy szemlélni a munkánkat, mint piackutató menedzserek, hogy – és ezt elsősorban a különböző piackutató ügynökségeknek, akikkel nagyon jó kapcsolat alakult ki köszönhetően – tényleg valamilyen hozzáadott értéket adjunk a marketing-döntéshozatalhoz, és ne pedig csak egy médium legyünk a marketing és a piackutató ügynökség között!” – *FMCG, élelmiszer márkamenedzser, korábban belső piackutató.*

„Probléma, hogy az ügyfél nem tud konkrét kutatási kérdést megfogalmazni, és a piackutatástól azt várja, hogy a problémáját oldja meg. Gyakori az is, hogy a vállalatok egy kutatással mindent le akarnak fedni, a helyett, hogy néhány releváns dologra koncentrálnának... Iparáganként elég nagy eltérések vannak, akik sokat kutatnak, azoknak lehet azért bonyolultabb dolgokat is mutatni!” – *Piackutató cég 2 – gyakorló piackutató.*

„A kutatás elkészítését nehezíti, hogy a termékmenedzserek nem tudnak a kutató fejével gondolkozni. Nem elég azt megfogalmazni, hogy a kutatás célcsoportja a vállalati piac. Ha ezt komolyan venném, akkor egy kutatás négy hónapig is eltarthatna. Itt a kutatási tapasztalat sokat számít.” – *Telekommunikációs vállalat 1 – belső piackutató.*

„Tehát szerintem azért jó nálunk a piackutatás, mert csak az utóbbi két-három évben indult be, mint folyamat, és a megrendelői oldalon kutatói tapasztalattal rendelkező emberek dolgoznak. És szerintem biztos, hogy ez nagymértékben megkönnyíti egyrészt a kommunikációt, másrészt meg sokkal precízebb és pontosabb munkát eredményez. Tehát amit el lehet adni egy tapasztalatlan, kutatási eredményt, azt nekünk nem biztos, hogy el lehet adni.” – *Telekommunikációs vállalat 2 – belső piackutató.*

A mélyinterjú sorozatban azonosított, a hagyományosan alkalmazott és a USER-skálában meghatározott információ felhasználási dimenziók összevetése

Az előző fejezetekben bemutatott információ-felhasználási dimenziók szisztematikus összevetése érdekében táblázatot készítettünk, ahol három, az egyszerűség kedvéért dichotómként kezelt ismérv – az információk interpretálásának korrektsége, a döntési helyzet és az információ hiány – segítségével jellemeztük a bemutatott dimenziókat.

A 2. táblázatban nem mutatjuk be a tudásbővítő információkat, csak a közvetlen információfelhasználási módokat.

2. táblázat

A marketing szakirodalomban hagyományosan alkalmazott, a USER-skálában és a mélyinterjú-sorozat alapján azonosított információ-felhasználási dimenziók összehasonlítása

Információ-felhasználási dimenziók	Vizsgálati ismérvek		
	Az interpretálás korrektsége	Valós döntési helyzet	Információ hiány
<i>A hagyományosan alkalmazott információ-felhasználási dimenziók</i>			
Instrumentális	+	+	+
Szimbolikus	+/-	+/-	-
<i>A USER-skálában azonosított információ-felhasználási dimenziók</i>			
A célnak megfelelő (1.)	+	+	+
A célnak nem megfelelő (2.)	-	+	-
Pozitív (3.)	+	-	-
Cinikus (4.)	+	-	-
<i>A mélyinterjúk alapján azonosíthat információ-felhasználási dimenziók</i>			
Instrumentális	+	+	+
Szimbolikus:			
Eltorzítás (2.)	-	+/-	-
Külső támogatás (3.)	+	+	-
Önigazolás (4.)	+	-	-

Jóllehet Caplan–Morisson et al. (1975) definíciójában az *instrumentális* információ-felhasználás legfontosabb attribútumaként azt adta meg, hogy az konkrét *döntéshez* kötődik, a marketing területén később született kutatások mindegyikében úgy operacionalizálták ezt a felhasználási módot, hogy az információt az eredeti célokhoz illeszkedően, korrekten használták, és az információ a döntéssel kapcsolatos bizonytalanságot hivatott csökkenteni. Az instrumentális információfelhasználásról tehát akkor beszélhetünk, ha a táblázatban vizsgált mindhárom ismérv teljesül.

Ennek megfelelően megkérdőjelezhető annak helyessége, hogy Menon–Wilcox (1994) a USER-skálában az instrumentális információ-felhasználáshoz kapcsolta a célnak nem megfelelő információ-felhasználási módot.

A *szimbolikus* információ-felhasználás Weiss–Bucualas (1977) által először leírt definíciója – az információ politikai célokat szolgál, vagy már korábban meghozott döntéseket legitimizál utólag – elég tág értelmezési kereteket biztosít. Maga a – nem biztos, hogy a különböző konnotációk miatt a legszerencsésebb – szimbolikus elnevezés is az információ „látszat” (úgy tűnik, mintha) felhasználására utal. Shannon–Weaver

(1949) annál értékesebbnek tartják az információt, minél nagyobb mértékben képes az a döntéssel összefüggő bizonytalanságot csökkenteni. A szimbolikus információ-felhasználás valójában – Shannon–Weaver (1949) meghatározását tovább gondolva – „értékvesztett”, hiszen olyan helyzetekben használják fel az információt, amikor a vezető valójában nem küzd döntési bizonytalansággal.

A táblázatban vizsgált három ismérv közül elegendő annak teljesülni a szimbolikus információ-felhasználás esetén, hogy a vezető olyan helyzetben használja az információt, amikor valójában nem küzd információ hiánnyal.

Menon–Wilcox, (1994) skálája valójában azért lehet értékes a marketingkutatók számára, mert lehetőséget teremt a piackutatással összefüggésben megjelenő szimbolikus információ-felhasználási rutinok mérésére. A táblázatból az is kiderül, hogy a vizsgált három ismérv alapján nem lehet egyértelműen különbséget tenni a USER-skálában azonosított cinikus és pozitív információ-felhasználási mód között.

A mélyinterjú-sorozat alapján szintén sikerült azonosítani az instrumentális információ-felhasználási módot. Menon–Wilcoxhoz (1994) hasonlóan a szimbolikus információ-felhasználás több módját azonosítottuk. Menon–Wilcox (1994) által leírt cinikus és a pozitív információ-felhasználási mód nálunk is felszínre került, mi ezt a dimenziót öngazolásnak neveztük el. A külső támogatás információ-felhasználási dimenzió Menon–Wilcox (1994) skálájában nem jelenik meg, ugyanakkor a mélyinterjúk alapján megkérdőjelezhetetlen Magyarországon a piackutatók a független, külső támogató szerepköre.

Az eltorzítás dimenziót a mélyinterjúk alapján önállónak fogadtuk el, azonban további vizsgálatokat igényel annak feltárása, hogy az információk környezetükből történő kiragadása, téves interpretálása valóban külön információ-felhasználási módnak tekinthető-e, és nem inkább az információ-felhasználás célját (pl.: külső támogatás, öngazolás) kellene elsődlegesnek tekinteni, és azon belül további esetekként vizsgálni, hogy az információ mennyire torzul.

A kvalitatív kutatás során alkalmazott módszertan

A mélyinterjúk alanyai

A tanulmányban idézett marketing-szakemberekkel két hullámban készítettünk interjúkat. Az első felméréshullám kifejezetten a piackutatások vállalati hasznosulásának megértését célozta, míg egy OTKA kuta-

tás⁸ keretein belül zajló második hullámban négy kiválasztott vállalat (egy telekommunikációs, két FMCG és egy bank) marketing információ rendszerét – melynek részét képezte a piackutatás is – teljes körűen felmértük. A két felméréshullámban összesen 22 egyenként kb. egyórás mélyinterjú készült. A tanulmány alapjául az a nyolc mélyinterjú szolgál, amelynek tárgyát kifejezetten a piackutatások képezték. (3. táblázat)

3. táblázat

A mélyinterjú sorozatba bevont marketing-szakemberek

Szektor	Részterület és funkció
FMCG	Élelmiszer: <ul style="list-style-type: none"> ■ márka manager Kozmetikai cikkek: <ul style="list-style-type: none"> ■ marketing vezető
Piackutatás	Piackutató cég 1.: <ul style="list-style-type: none"> ■ felsővezető Piackutató cég 2.: <ul style="list-style-type: none"> ■ gyakorló piackutató
Informatika, távközlés	Telekommunikációs vállalat 1.: <ul style="list-style-type: none"> ■ belső piackutató Telekommunikációs vállalat 2.: <ul style="list-style-type: none"> ■ belső piackutató ■ marketing vezető
Bank	Lakossági bank: <ul style="list-style-type: none"> ■ belső piackutató

A piackutatást felhasználó vállalatok kiválasztásánál az volt a cél, hogy olyan iparágakat képviseljenek, amelyek hagyományosan sokat költenek piackutatásokra, gyakorlattal, tapasztalattal rendelkeznek ezen a területen, fejlett a „piackutatási kultúra”. Interjúalanyaink eltérő módon kötődnek a piackutatás jelenségéhez, hiszen különböző „szerepkörből” látják a piackutatást (gyakorló piackutató, felső vezető piackutató ügynökségnél, brand menedzser, vállalaton belüli piackutató).

Az adatgyűjtés

Az OTKA kutatás keretein belül készült interjúk alanyaival formális módon vettük fel a kapcsolatot: a felső vezetőnek címzett felkérő levélben a vállalat kutatási együttműködését kértük, és lehetőséget arra, hogy megismerjük annak marketinginformáció rendszerét. A többi mélyinterjú informális kapcsolatrendszeren (pl.: egyetemi évfolyamtárs, volt hallgató, volt tanszéki kolléga stb.) keresztül jött létre. Ezeknél a vállalatoknál nem volt lehetőségünk arra, hogy az egész marketinginformáció rendszert megismerhesük, csak szórvány információkat tudtunk gyűjteni.

Az adatgyűjtés minden esetben mélyinterjú technikával készült. Az interjú alapját egy „interjú guide” képezte, amelytől az interjúk során szükség esetén eltértünk. Az interjúk jellemzően egy óra hosszúak voltak és az interjú alanyok munkahelyén, külön tárgyalókban zajlottak.

Ahol lehetséges volt az interjúk rögzítésére diktafont használtunk, majd az interjúk szövegét szó szerint átgépeztük.

Az adatfeldolgozás

A mélyinterjúk jegyzőkönyveinek feldolgozása során először kigyűjtöttük azokat a véleményeket, amelyek kifejezetten a piackutatások sorsával, hasznosulásával voltak kapcsolatosak. Ezt követően megpróbáltunk kulcskategóriákat képezni, vagyis a piackutatást eltérő szerepkörből látó szakemberek szórványvéleményei között összefüggéseket, hasonlóságokat, mintákat észrevenni. Ennek alapján sikerült azonosítani olyan információ-felhasználási módokat, amelyek különböző vállalatoknál dolgozó, a piackutatáshoz eltérő módon kötődő szakemberek szerint egyaránt jelen vannak a vállalatok gyakorlatában.

A kulcskategóriák azonosítását követő lépés a magyar szakemberek véleménye alapján kikristályosodott információ-felhasználási minták és a nemzetközi szakirodalomban azonosított dimenziók viszonyának meghatározása volt.

Megbízhatóság és érvényesség, a tanulmány korlátai

A tanulmány egyik korlátja az interjúk számával függ össze. Jóllehet az egyetlen piaci-információ felhasználáshoz kötődően a nemzetközi marketing-szakirodalomban publikált kvalitív technikával készült szakcikk is mindössze 12 mélyinterjún alapul (nemcsak egy információs termék, a piackutatás, hanem a piaci információk hasznosulását vizsgálta exporttevékenységet folytató angol vállalatok körében), és a mélyinterjúk számának optimális meghatározásával kapcsolatosan nem tartalmaz információkat, tanulmányunk érvényessége erősítése irányába hathat az interjúk számának növelése és a vizsgálódás kiterjesztése.

Kizárólag fejlett piackutatási kultúrával rendelkező multinacionális vállalatok marketing-szakembereivel készítettünk interjúkat. Az interjúk tartalmaznak utalásokat azzal kapcsolatosan, hogy a multinacionális és hazai vállalatok eltérő információ-felhasználási mintákkal jellemezhetők. Érdeemes megfontolni magyar tulajdonban lévő vállalatok marketing-vezetőinek

megkérdezését is. Elképzelhető azonban, hogy a hazai vállalatoknál is ugyanazok az információ-felhasználási módok vannak jelen, csak az arányokban tapasztalható eltérés. Mindazonáltal a tanulmány *érvényességét* növelni lehetne „atipikus”, ritkán kutató vállalatok vizsgálatával is.

A tanulmány tartalmi érvényességét növelő erőssége (construct validity), hogy a piackutatás hasznosítását a jelenséget eltérő perspektívából (gyakorló piackutató, felső vezető piackutató cégnél, marketing vezető, márkamenedzser, belső piackutató stb.) látó szakemberek, „kulcs informátorok” (key informants) megkérdezésével igyekszik megvilágítani.

A tartalmi érvényességet növelni lehetne egyrészt az interjúkon túlmenő adatforrások (pl.: a szóban forgó piackutatások) vizsgálatával, az együttműködés és a témakör természete ezt nem tette lehetővé. Mint ahogyan lehetőségeink korlátosak voltak a tekintetben is, hogy az interjú alanyoktól újabb időpontokat kérjünk. (Erre egy alkalommal volt lehetőségünk [Telekommunikációs vállalat 1 – belső piackutató], ahol az interjú alany érdeklődését a téma annyira felkeltette, hogy ő maga ajánlotta fel a mélyinterjú folytatásának lehetőségét egy újabb időpontban).

Az információ-felhasználás összefüggéseinek megértését és a fogalmi keret belső érvényességét növelték volna a diád/triád jellegű megkérdezések, vagyis például az egy projektben dolgozó vállalatban belüli piackutatók, külső piackutatók és menedzserek megkérdezése, illetve a „critical incident” módszer alkalmazása. Vagyis egy kiválasztott (pl.: legutóbbi, legnagyobb értékű stb.) piackutatás hasznosulásának vizsgálata.

Az adatgyűjtés során alkalmazott módszertan, vagyis az egységes mélyinterjú gondolati ív, illetve az interjúk audió rögzítése, majd verbatim módon történő átgépelése egyaránt a kapott eredmények érvényességét erősítik.

Az adatfeldolgozás során célszerű lett volna az interjú-jegyzőkönyvek kódolásába, a tanulmány szempontjából releváns információ-felhasználási rutinok azonosításába több (legalább három) kutatót bevonni. Mivel erre nem volt lehetőség, az interjú-jegyzőkönyvek kódolását több alkalommal is elvégeztem.

Összefoglalás

- A piaci információk vállalati hasznosulásának témaköre több marketing közösség számára fontos kérdés. A piaci információk hasznosulása mozgatórugóinak feltárása a vállalatokat különböző ver-

senyelőnyökhöz juttathatja. A témakör marketing-elméleti szempontból a piacorientáció és a marketing innováció pontosabb megértéséhez segítheti a kutatókat. A piaci információk-felhasználásának marketing megközelítésű vizsgálata más diszciplínák (pl.: tudásmenedzsment) vizsgálataihoz is köthető.

- Az információ hasznosulásának, értékének kvantitatív eszközökkel történő mérése problémás a jelenség többdimenziós természete és kontextuális volta miatt. Annak ellenére, hogy az információ értékének meghatározása évtizedek óta foglalkoztatja a kutatókat – Shannon–Weaver (1949), már több mint ötven éve az információ értékeként annak bizonytalanság csökkentő hatását jelölte meg – még a menedzsment tudományok egy szűkebb részterületén, a marketingen belül sem alakult ki konszenzus annak mérésével kapcsolatban.
- A marketing területén a piaci információk hasznosulásával kapcsolatos vizsgálatokban a „public policy” kutatásokban alkalmazott instrumentális, szimbolikus és fogalmi információ-felhasználási típusokat vették át a kutatók. Az empirikus felmérésekben egyrészt nincs konszenzus a három információ-felhasználási mód operacionalizálásával kapcsolatban, másrészt számos kutatás figyelmen kívül hagyja a szimbolikus és fogalmi információ-felhasználási módokat, és csak az instrumentális dimenzióra koncentrálnak.
- A Menon–Wilcox (1994) által megalkotott USER-skála kifejezetten a piackutatásokból származó információk hasznosulásának mérésére szolgál. Menon–Wilcox (1994) a kutatásokban hagyományosan alkalmazott információ-felhasználási dimenziókat árnyalja, tovább bontja. A skálában olyan felhasználási módokat azonosít a szerző páros, amelyek a korábbi kutatásokban nem kaptak figyelmet. A skála további erőssége, hogy a piackutatást, nemcsak mint termék, hanem mint folyamat, projekt is értelmezi. Így a mérőeszköz lehetőséget biztosít arra is, hogy például számszerűsítsék azt, hogy egy piackutatási munka hatására egy vezető milyen mértékben képes arra, hogy a piackutatók számára „emészthető” kutatási kérdést fogalmazzon meg, vagy általában mit tanult a piacról.
- Egy több iparágat érintő mélyinterjú-sorozat segítségével vizsgáltuk, hogy milyen eltérő információ-felhasználási rutinok vannak jelen a vállalati gyakorlatban Magyarországon. A kutatás eredményei

egyrészt igazolják a témakör angolszász irodalmában leírt információ-felhasználási rutinok létjogosultságát, ugyanakkor feltárnak egy olyan külső támogatás fantázia névre keresztelt információ-felhasználási módot is, amely nem jelenik meg a külföldi kutatásokban és a USER-skálában is csak utalások szintjén. Ez a felhasználási dimenzió arra utal, hogy a döntéshozó nem bizonytalan döntésének helyességével kapcsolatban, ugyanakkor ahhoz, hogy hitelesebbnek tűnjenek érvei, és akarátát érvényesíthesse (jellemzően az anyavállalattal szemben) szüksége van egy széles körben elfogadott külső, független forrásból származó megerősítő véleményre.

További kutatási irányok és az eredmények vállalati gyakorlatban történő hasznosíthatósága

- A tanulmány kizárólag a vállalati gyakorlatban jelen lévő információ-felhasználási rutinokra összpontosít. A mélyinterjú-jegyzőkönyvek és a folyamatban lévő empirikus felmérés lehetőséget adnak arra is, hogy vizsgáljuk az egyes információ hasznosulási módok előzményeit (antecedents). Egy következő tanulmány tárgyát képezheti azon tényezők feltárása, amelyek például azt határozzák meg, mitől függ, hogy egy kutatás milyen mértékben hasznosul a vezetői döntéshozatalban. Elfogadva az információ hasznosulásának gyakorlati jelentőségét (nehezen másolható, megkülönböztető versenyelőny, mely magasabb vállalati teljesítményt eredményez) *kulcskérdés* annak megértése, hogy mitől függ a rendelkezésre álló információk hatékony feldolgozásának képessége.
- A tanulmány alapját képező, marketing-szakemberekkel készült mélyinterjú sorozat egy nagyszabású, az OTKA által támogatott, a piackutatáson kívül több piaci információ forrást (marketingmenedzsment tevékenységet támogató informatikai rendszereket és az értékesítési szakemberek piaci értesüléseit, a marketing-felderítést) is felölelő empirikus kutatás megalapozását szolgálta. Ennek keretében a 2003 nyarán lebonyolított empirikus kutatás lehetőséget ad arra is, hogy áttekintsük a különböző információ-felhasználási rutinok arányát. Az arányok ismerete arra is módot ad, hogy nagyvonalúan megbecsüljük, a vállalatok által évente piackutatásra fordított kilenc milliárd forintot meghaladó összeg mekkora része támogatja a marketing-döntéshozatalt, vagy hogy mekkora

részét fordítják a vállalatok korábban meghozott döntéseik utólagos igazolására.

- Szintén érdekes, és a marketing-szakemberek számára hozzáadott értéket jelenthet azon problémák, marketing-részterületek megismerése, amelyekre egy meghatározott információ-felhasználási rutin a jellemző. Többdimenziós statisztikai módszerekkel vizsgálhatjuk azt is, hogy azonosíthatók-e olyan vállalat típusokat, amelyekre például jellemzően döntéshozatalhoz, vagy öngazolásra használják a piackutatásokat; illetve hogyan lehet jellemezni, leírni ezeket a vállalati csoportokat.

Felhasznált irodalom

- Arnett, D. B. – A. Menon, et al. (2000): „Using Competitive Intelligence: Antecedents and Consequences.” *Competitive Intelligence Review* 11(3): 16-27.
- Barabba, V. P.–G. Zaltman (1991): *Hearing the Voice of the Market: Competitive Advantage Through Creative Use of Market Information*. Boston, Harvard University Press.
- Beyer, J. M.–H. M. Trice (1982): „The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings.” *Administrative Science Quarterly* 27: 591-622.
- Caplan, N.–A. Morisson, et al. (1975): *The Use of Social Science in Public Policy Decisions at the National Level*. Michigan, Institute for Social Research.
- Davenport, T. H.–L. Prusak (1998): *Working Knowledge: Managing What Your Organization Knows*. Boston, Harvard Business School Press.
- Day, G.–P. Nedungadi (1994): „Managerial Representations of Competitive Advantage.” *Journal of Marketing* vol.58(April): 31-44.
- de Brentani, U. (1989): „Success and Failure in New Industrial Services.” *Journal of Product Innovation Management* 6: 239-58.
- Dennis, A. R. (1996): „Information Exchange and Use in Group Decision Making: You Can Lead a Group to Information, but You can't Make It Think.” *MIS Quarterly*(December): 433-457.
- Deshpandé, R. (1982/b): „The Organizational Context of Market Research Use.” *Journal of Marketing* 46(Fall): 91-101.
- Deshpandé, R.–G. Zaltman (1982/a.): „Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis.” *Journal of Marketing Research* 19(February): 14-31.
- Deshpandé, R.–G. Zaltman (1983): „Patterns of Research Use in Private and Public Sectors.” *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization* 4 (June): 561-75.
- Deshpandé, R.–G. Zaltman (1984): „A Comparison of Factors Affecting Researcher and Manager Perceptions of Market Research Use.” *Journal of Marketing Research* 21(February): 32-38.
- Deshpandé, R.–G. Zaltman (1987): „A Comparison of Factors Affecting Use of Marketing Information in Consumer and Industrial Firms.” *Journal of Marketing Research* 24(February): 117-127.
- Diamantopoulos, A.–A. L. Souchon (1995): *Instrumental, Conceptual and Symbolic Use of Export Information – An Exploratory Study of U.K. Firms*. Academy of International Business: University of Bradford Management Centre, 7-8 April 1995.
- Diamantopoulos, A.–A. L. Souchon (1998): *Information Utilization by Exporting Firms: Conceptualization, Measurement, and Impact in Export Performance*. Information and Management. S. Urban, C. Nanopoulos and eds. Wiesbaden, Gabler.
- Dougherty, D. (1992): „Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms.” *Organization Science* 3: 179-202.
- Earl, M. J.–B. Edwards, et al. (1997): *Configuring the IS Function in Complex Organizations. Managing IT as a Strategic Resource*. L. Willcocks, D. Feeny, G. Isley and eds. London, McGraw-Hill.
- Fisher, R. J.–E. Maltz (1997): „Enhancing Communication Between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification.” *Journal of Marketing* vol 61(3): 54-71.
- Glazer, R. (1991): „Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset.” *Journal of Marketing* 55(October): 1-19.
- Griffin, A.–J. R. Hauser (1996): „Integrating R&D and marketing: A Review and Analysis of the Literature.” *Journal of Product Innovation Management* 13: 191-215.
- Gupta, A. K.–S. P. Raj, et al. (1985): „The R&D-Marketing Interface in High-Tech Firms.” *Journal of Product Innovation Management* 2(March): 12-24.
- Gupta, A. K.–D. Wilemon (1988): „The Credibility-Cooperation at the R & D-Marketing Interface.” *Journal of Product Innovation Management* 5: 20-31.
- Haecckel, S. H. (October, 1987): *Presentation to the Information Planning Steering Group*. Cambridge, MA, Marketing Science Institute.
- Hart, S.–A. Diamantopoulos (1993): „Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Work on Kohli and Jaworski's Framework.” *Journal of Strategic Marketing*: 93-122.
- Hibbard, J. (1997): „Knowing What We Know.” *Information Week* October 20.
- Homburg, C.–J. T. Karlhaus (1998): *Marketing Managers Use of Accounting Information: Determinants and Performance Implications*. 27th EMAC Conference.
- Hooley, G.–T. Cox, et al. (2000): „Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales.” *Journal of Business Research* 50: 273-285.
- Hu, M. Y. (1986): „An Experimental Study of Managers' and Researchers' Use of Consumer Market Research.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 14(3): 44-51.
- Jaworski, B., J– A. K. Kohli (1993): „Market Orientation: Antecedents and Consequences.” *Journal of Marketing* 57 (July): 53-70.
- John, G.–J. Martin (1984): „Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output.” *Journal of Marketing Research* 21(May): 170-183.
- Kapás, J. (1999): „A vállalat tudása.” *Vezetéstudomány* 30(6).
- Knorr, K. D. (1977): *Policymakers' Use of Social Science Knowledge: Symbolic or Instrumental? Using Social Science Research in Public Policy Making*. C. H. Weiss. Lexington, MA, Lexington Books.
- Kohli, A. K.–B. J. Jaworski (1990): „Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications.” *Journal of Marketing* 54: 1-18.
- Lee, H.–F. Acito, et al. (1987): „Evaluation and Use of Marketing Research by Decision Makers: A Behavioral Simulation.” *Journal of Marketing Research* 24(May): 187-196.
- Lee, H.–J. D. Lindquist, et al. (1997): „Managers' Evaluation of Research Design and Its Impact on the Use of Research: An

- Experimental Approach." *Journal of Business Research* 39(231-240).
- Low, G. S.–J. J. Mohr (2001): „Factors Affecting the Use of Information in the Evaluation of Marketing Communications Productivity." *Journal of the Academy of Marketing Science* 29(Winter): 70-88.
- Maltz, E. (2000/a): „Is All Communication Created Equal? An Investigation into the Effect of Communication Mode on Perceived Information Quality." *Journal of Product Innovation Management* 17(2): 110-127.
- Maltz, E.–A. K. Kohli (1996): „Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries." *Journal of Market Research* 33(February): 47-61.
- Maltz, E.–A. K. Kohli (2001): *Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. Using Market Knowledge*. R. Deshpandé. London, Sage Publications: 273-314.
- Maltz, E.–W. E. Souder, et al. (2001): „Influencing R&D/Marketing Integration and the Use of Market Information by R&D managers: Intended and Unintended Effects of Managerial Actions." .
- Menon, A.–R. Varadarajan (1992): „A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms." *Journal of Marketing* 56(4): 53-72.
- Menon, A.–J. B. Wilcox (1994): *USER-A Scale to Measure Use of Market Research*, Marketing Science Institute.
- Menon, A.–J. B. Wilcox (2001): *USER: A Scale to Measure Use of Market Research. Using Market Knowledge*. R. Deshpandé. London, Sage Publications: 243-272.
- Moenaert, R. K.–W. E. Souder (1990): „An Analysis of the Use of Extrafunctional Information by R&D and Marketing Personnel: Review and Model." *Journal of Product Innovation Management* 7: 213-29.
- Moorman, C. (1995): „Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes." *Journal of Marketing Research* 32(August): 318-335.
- Moorman, C.–R. Deshpandé, et al. (1993): „Factors Affecting Trust in Market Research Relationships." *Journal of Marketing* 57(January): 81-101.
- Moorman, C.–R. Deshpandé, et al. (2001): *Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Role of Personal Trust*. Using Market Knowledge. R. Deshpandé. London, Sage Publications: 217-242.
- Moorman, C.–G. Zaltman, et al. (1992): „Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations." *Journal of Marketing Research* 24(August): 314-328.
- Narver, J. C.–S. F. Slater (1990): „The Effect of Market Orientation on Business Profitability." *Journal of Marketing* 54(October): 20-35.
- Nonaka, I.–H. Takeuchi (1995): *The Knowledge-Creating Company*.
- Osterloh, M.–B. S. Frey (2000): „Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms." *Organization Science* 11(5, September-October): 538-550.
- Perkins, W. S.–R. C. Rao (1990): „The Role of Experience in Information Use and Decision Making by Marketing Managers." *Journal of Marketing Research* 27(February): 1-10.
- Piercy, N.–M. Evans (1983): *Managing Marketing Information*. Beckenham, Kent, Croom Helm.
- Polányi, M. (1962): *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*. Chicago, University of Chicago Press.
- Shannon, C.–Weaver (1949): *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL, The University of Illinois Press.
- Sinkula, J. (1990): „Perceived Characteristics, Organizational Factors, and the Utilization of External Market Research Suppliers." *Journal of Business Research* 21(August): 1-17.
- Sinkula, J. M. (1994): „Market Information Processing and Organizational Learning." *Journal of Marketing* vol.58(January): 35-45.
- Slater, S. F.–J. C. Narver (1995): „Market orientation and the Learning Organization." *Journal of Marketing* 59(July): 63-73.
- Solberg, C. A. (2001): *Market Information and the Role of Networks in International Markets*. 17th IMP Conference 2001, September 9-11, Oslo.
- Taylor, R. S. (1991): *Information Use Environments*. Progress in Communication Science. B. Dervin, M. J. Voigt and ed. Norwood, NJ, Ablex Publishing: 217-254.
- Tomcsányi, P. (2000): *Általános kutatómódszertan. Az ismeretalkotás és – közlés tudományától független elmélete és gyakorlata*. Szent István Egyetem, Gödöllő, Országos Mezőgazdasági Minőség Intézet, Budapest.
- Troilo, G. (2001): *Marketing Knowledge Management – La gestione della conoscenza nell'impresa orientata al mercato*. Milano, RCS Libri. S.p.A.
- Weiss, C. H.–M. J. Bucuvalas (1977): *Challenge of Social Research to Decision-Making. Using Social research in Public Policy Making*. C. H. Weiss. Lexington, MA, Lexington Heath: 213-30.
- Wierenga, B.–G. H. v. Bruggen (2000): *Marketing Management: Support Systems: Principles, Tools and Implementation*. Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Zaltman, G. (1997): „Rethinking Market Research: Putting People Back In." *Journal of Marketing Research* vol.34(November): 424-437.
- Zaltman, G.–R. Deshpandé (2000): „The Use of Market Research – An Exploratory Study of Manager and Researcher Perspectives. Using Market Knowledge". R. Deshpandé. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.: 31-81.

Megjegyzések

- 1 A tanulmányban bemutatott két információ-felhasználási tipológia mellett meg kell jegyezni a szervezetelméleti irodalomtól Taylor (1991) tipológiáját. Ez a tipológia azonban a marketing területén kevésbé ismert (nem hivatkozott és az nem empirikus kutatásokban nem került felhasználásra), így ennél részletesebb bemutatásról eltekintünk.
- 2 A marketing területén Deshpandé and Zaltman (1983) „honosította” a témakört, amikor két évtizeddel ezelőtt a korábbi „public policy making” területén született kutatási eredményeket szintetizálták, az alábbi konklúziókat levonva:
 - A kutatási információk eredményei a közszolgálati szférában nem befolyásolták jelentősen a döntéshozást, és az eredményekre a politikusok nem támaszkodtak nagymértékben.
 - A közvélemény-kutatásokat elsősorban nem döntéshozáshoz, hanem tájékozódáshoz használták.
 - A kutatási eredmények részleges felhasználása, illetve gyakori fel nem használása ellenére a politikai döntéshozók mégis értékes eszköznek tekintik a felméréseket.
- 3 Érdekes – kutatás etikai kérdéseket is felvető – adalék, hogy a vezető amerikai marketing folyóiratokban megjelentek olyan tanulmányok is a témában (pl. Low– Mohr, 2001; Moorman, 1995), amelyek az információ-felhasználás fogalmának tárgyalásakor csak a kutatásban vizsgált instrumentális és fogalmi

dimenziót mutatják be, és egyéb dimenziókról létezéséről *említést* sem tesznek.

- 4 A tacit tudás fogalma Polányi Mihály magyar filozófus nevéhez kötődik. Polányi (1962) tacit tudás alatt nehezen verbalizálható, intuitív, nem artikulált tudást ért.
- 5 Annak ellenére, hogy a USER-skála komplexen vizsgálja a piackutatás vállalati hasznosulásának jelenségét alkalmazása mégsem terjedt el az akadémiai igényű empirikus kutatásokban, jóllehet a skála bemutatását követően is nagy számban születtek olyan kutatások, amelyek a piackutatásokból származó információk hasznosulását, és annak hatóerőit vizsgálták.
- 6 Az információ fogalmát Nonaka–Takeuchi (1995) üzenetek folyamaként határozza meg, Glazer (1991) megfelelő struktúrába rendezett, jelentéssel felruházott adatnak tartja, Tomcsányi (2000) pedig jelekkel átadható és átvehető ismeretelemként definiálja, amely formája szerint lehet adat vagy megállapítás. A tudás fogalmát Hibbard (1997) alkalmazott információként,

Nonaka–Takeuchi (1995) igazolt meggyőződések és készségek összességeként, Davenport–Prusak (1998) konkrét tapasztalatok, értékek, kontextusba helyezett információk és szakértői meglátásokként definiálja. Kapás (1999) definíciója szerint a tudás feldolgozott információ, felhalmozott gyakorlati képesség, ami nehezen vagy egyáltalán nem adható át másoknak, többnyire csak tanulással szerezhető meg, és arra vonatkozik, hogy miképp kell valamit megcsinálni.

- 6 Barabba–Zaltman (1991) és Haeckel (1987) olyan hierarchikus kapcsolatot írnak le az információ és a tudás között (a modellbe bevonva az adat, az információ, az intelligencia és a tudás fogalmait), ahol a az adat felől a tudás irányba felé az egyes elemek mennyisége csökken, ugyanakkor értékük növekszik.
- 7 A tanulmány alapját képező mélyinterjúk egy része a T037857, „Marketingmenedzsment tevékenységet támogató információs rendszerek és a piaci tudás felhasználása Magyarországon” c. OTKA kutatás keretein belül készült.

IVANOV Katalin

„AZT HITTEM, MAJD MEGVÁLTOM A VILÁGOT”

Kvalitatív kutatás a közgázos pályakezdők
munkahelyi szocializációjáról

A cikk a szervezeti szocializációt az egyén, azon belül is a közgázos pályakezdők szempontjából vizsgálja. A szerző kvalitatív kutatási módszertant alkalmazva arra a kérdésre keresi a választ, hogy a közgázos pályakezdők milyen nehézségekkel szembesültek a munkakezdést követően.

Az itt következő tanulmány a BKÁE vezetés-szervezés szakirányán 2003 nyarán megvédett szakdolgozatom rövidített változata. Diplomamunkámban azt a kérdést vizsgáltam, hogy miként élik meg a BKÁE-t az elmúlt egy pár évben elvégzett fiatal közgazdászok első munkahelyi tapasztalataikat. Szakmai fogalmakkal élve, kutatási kérdésem az volt, hogy a munkahelyi szocializáció folyamata hogyan hatott személyiségükre, milyen problémákkal szembesítette őket az a világ, amelyre az egyetemen készültek. Az engem személyesen is érintő kérdést a kvalitatív kutatás-módszertani hagyomány technikáival (adatgyűjtés félig strukturált interjúkkal, kvalitatív szövegelemzés stb.) vizsgáltam. Annak érdekében, hogy a „Miként élték meg a fiatal közgazdászok első munkahelyi éveiket?” – az üzleti tudományokban leginkább a humán erőforrás menedzsment szakterülete által értelmezett – kérdést mélyebben érthessem meg, a kutatás szakirodalmi háttereként a szocializáció elméleteit dolgoztam fel.

A tanulmány felépítése a „klasszikus” érvelési eljárást követi: az elméleti keretek bemutatása után ismertetem a kutatás módszertanát, majd az interjúk elemzése következik. Az elemzésben – a kvalitatív módszer által elvárt módon – nemcsak nagyban támaszkodom az interjúalanyok saját szavaira, hanem azokat gyakran szó szerint is idézem.

Szervezeti szocializáció

A klasszikus szakirodalmi értelmezés szerint a szervezeti szocializáció az a folyamat, amelynek során az egyén elsajátítja a szervezetben kialakult értékren-

det, normákat (Bakacsi, 1996). Az egyén e folyamat révén „avatódik be”, ezáltal válik a csoport (szervezet) tagjává (Pascale, 1985; Schein, 1980). A szocializáció folyamata nagy jelentőséggel bír mind a szervezet, mind az egyén életében. A szervezet ezzel őrzi meg stabilitását, az egyén életét pedig karrierje szempontjából érinti, hiszen a szocializáció segíthet a karrier építésében, de tönkre is teheti azt (Schein, 1980).

Szocializációs taktikák

A szocializációs taktika kifejezés azokat az eljárásokat jelöli, amelyeket a szervezet alkalmaz az egyén beillesztésére. Tulajdonképpen a szervezet szocializációs politikájáról van szó. Schein és Van Maanen (1979) a beillesztési eljárások két szélsőséges esetét vizsgálják: az intézményesített és a spontán szocializációt.

Az intézményesített szocializáció az egyénnél ellenőrzött, felügyelt szerepreakciót (custodial role response) eredményez. A szervezet ekkor részletekbe menően szabályozza a szocializációs folyamatot, pontosan meghatározva, hogy az egyénnek milyen magatartásmintákat kell elsajátítania, és hogy ennek milyen hatása lesz a szervezetre. Az új szervezeti tagnak tulajdonképpen „újja kell születnie”, maga mögött kell hagynia előzetes szervezeti tapasztalatait, élményeit, és fel kell építenie magában az új környezetében kívánatos magatartásmintákat, normákat, értékeket.

A beillesztési eljárások másik véglete, a spontán szocializáció az új szervezeti tag innovatív szerepreakcióját (innovative role response) eredményezi. A szer-

vezet ekkor szándékosan nem szabályozza a szocializációt, hiszen célja az, hogy az egyén saját egyénisége szerint illeszkedjen be a szervezetbe. Ennél a végletnél is léteznek kívánatos szervezeti szerepek, magatartásminták, értékek és normák. Ekkor azonban az egyénre van bízva, hogy ezeket miként sajátítja el, neki kell erre vonatkozó információkat és sikeres szerepmodelleket keresnie. A végeredmény egy kevésbé erős szervezeti kultúra, melyben a szervezeti tagok lényegesen önállóbbak, mint az ellenőrzött szocializációt követően.

A két végpont között a szervezetek természetesen számos átmeneti megoldást alkalmazhatnak.

A szocializáció folyamata

Schein és Van Maanen elmélete mellett a szocializáció szakirodalmának másik klasszikus teóriája Pascale (1985) elképzelése. A szerző modellje tulajdonképpen arra épül, hogy a szervezet miként tudja kihasználni azt, hogy az egyén egy új közösségben kiszolgáltatott helyzetbe kerül: bizonytalanná válik és önbizalma csökken. A szervezetek ugyanis ezt az állapotot fel tudják használni arra, hogy az új szervezeti tag hajlandó legyen elsajátítani a szervezet értékeit, normáit és magatartásmintáit.

Pascale szerint a szocializáció már a kiválasztással megkezdődik. Ha az egyénnek több rostán is át kell esnie, az a következő üzenetet közvetíti felé: „különlegesnek kell lenned ahhoz, hogy ehhez a szervezethez csatlakozhass”. Ez elgondolkodtatja az egyént: vajon elég jó-e ő a szervezetnek. Ez az üzenet pedig megalapozza a későbbi üzenetek iránti érzékenységét, fogékonytá teszi őt a szervezeti kultúrára. Az egyén elbizonytalanodását és önértékelésének csökkenését tovább fokozhatja az, ha az első hónapokban túlterhelik, vagyis olyan feladatokkal bízzák meg, melyeket képtelenség elvégezni, esetleg ha szakmai tudásánál alacsonyabb rendű feladatokkal bízzák meg.

A tanulási folyamat végén a jól tanuló új szervezeti tag megkapja a megérdemelt jutalmat annak érdekében, hogy megszilárduljon benne a megfelelő magatartásminták alkalmazása. Ekkor előléptetéssel, szervezeti címmel, különleges szervezeti joggal, vagy egy státuszszimbólummal fejezheti ki a szervezet azt, hogy az új munkatárs „teljes jogú” szervezeti taggá vált és elnyerte a szervezet bizalmát.

Az 1. táblázatban összefoglalom a szervezeti szocializáció céljait, tartalmát és lehetséges következményeit.

HR-rendszerek

1. táblázat

A szocializáció célja, tartalma és eredménye

A szocializáció célja	A szocializáció tartalma	A szocializáció eredménye
<ul style="list-style-type: none"> ■ az új munkatárs ismerje meg a szervezet értékeit, normáit, magatartásmintáit ■ az új szervezeti tag beilleszkedjen az adott közösségbe ■ szervezeti kultúra átörökítése, fenntartása, stabilizálása 	<ul style="list-style-type: none"> ■ feladathoz szükséges tudás, képességek ■ szabályok ■ normák, értékek ■ magatartásminták ■ szervezeti célok, stratégia ■ szervezeti szerep és az ahhoz tartozó felelősség ■ domináns szervezeti szereplők ■ szervezeti politika, hatalmi struktúra ■ nyelvezet, szakzsargon, rövidítések ■ a szervezet történelme, hagyományai, története 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kölcsönös elfogadás érzése ■ szervezet iránti elkötelezettség ■ egyéni elégedettség <p>Spontán szocializáció:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ innovatív szerepválasz ■ egyéni problémamegoldó képesség javulása ■ önállóságra való készítés ■ szubkultúra kialakulása ■ szerep körüli bizonytalanság ■ szerepkonfliktus ■ bizonytalanság ■ kiszámíthatatlanság <p>Intézményesített szocializáció:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ellenőrzött szerepválasz ■ alacsony fluktuáció ■ erős szervezeti kultúra ■ túlzott bürokratizmus ■ túlzott konformizmus

Az új munkatárs szocializációjában nagy szerepet játszanak a HR-rendszerek is. A következőkben – a teljesség igénye nélkül – ezeket mutatom be.

Mint láttuk, Pascale szerint a szocializáció a kiválasztással kezdődik. Úgy gondolom azonban, hogy a szocializáció már a toborzással, illetve már azzal megkezdődik, hogy a vállalat, mint munkaadó milyen imázst alakít ki magáról.

A szocializáció másik fontos befolyásoló tényezője a teljesítményértékelési rendszer (TÉR). Önmagában a visszacsatolásnak is nagy hatása van arra, hogy mit tanul meg az egyén, de a TÉR szerepe még ennél is meghatározóbb akkor, ha a teljesítményértékelést összekötik a kompenzációs rendszerrel, karriermenedzsmenttel. Ekkor ugyanis már tétje van annak, hogy mi hangzik el a visszacsatoláskor, hogy miként értékeli az egyén munkáját és magatartását.

A *javalmazási rendszer* szintén világos értékorientációt közvetít az egyén felé, hiszen a szervezet a javalmazási rendszerrel differenciál tagjai között. A javalmazási rendszer mutatja meg explicit módon, hogy mit jutalmaz a szervezet. A javalmazási rendszer kialakítja és megerősíti a szervezeti státuszrendszert, befolyásolja az egyén szervezeti súlyát, rangsorban elért helyét (Bokor, 2000).

Az egyénnel szemben támasztott elvárásokról tanúskodik az is, hogy ki léphet előre a szervezeti hierarchiában (*karriermenedzsment*). Milyen szakmai tevékenységgel, magatartással, cselekedetekkel, kommunikációval, konfliktuskezelési technikákkal lehet előrejutni a szervezetben: ezek mind-mind arról árulkodnak, hogy mit szokás jutalmazni az adott közöségben.

Az egyén befolyásolhatósága

Azok a jellemzők, amelyek meghatározzák azt, hogy a szervezeti szocializáció milyen mértékben befolyásolhatja az egyént, külső és belső tényezőkre oszthatóak:

Külső tényezők:

- Társadalmi, gazdasági és kulturális tényezők (pl. társadalmi értékrend, elhelyezkedési lehetőségek stb.) (O' Brien, 1986).
- Elsődleges szocializáció: a szervezeti szocializációban már egy kialakult személyiség, értékrend és normarendszer találkozik a szervezeti befolyással (O' Brien, 1986).
- Az adott szocializáció jellemzői (spontán – intézményesített): egyénenként változó, hogy az alkalmazkodást inkább egy intézményesítettebb, vagy egy spontánabb szocializáció könnyíti-e meg (Nicholson, 1984; idézi Glen et al, 1998).
- A szervezeti tagok elvárásoknak megfelelő viselkedése: a konformitásra való hajlandóságot növeli az egyén azon tapasztalata, hogy a szervezet többi tagja az elvárásoknak megfelelően cselekszik (Aronson, 2001).
- Mennyiben teszi a szervezet az egyént „fogollyá”: számos szocializációs taktika épül arra, hogy az egyén számára a szervezetből való kilépés magas költségekkel járjon (pl. kedvezményes hitel nyújtása, tanulmányi szerződés kötése) (Schein, 1980).
- A szervezeti szerep újdonsága és vonzereje az egyén számára (Nicholson, 1984, idézi Glen et al. 1998).

Belső tényezők:

- Változással szembeni ellenállás (Warnous, 1980; idézi Glen et al. 1998).
- Elfogadás iránti vágy.
- Belső motiváltság mértéke: ha az egyén motiváltsága magas, tolerálni fogja a szocializációs élmények kellemetlenségeit (Schein, 1980).
- A szervezeti tagokat mennyiben tartja az egyén követendő modelleknek (Aronson, 2001).
- Mennyire fontos az egyén számára az adott szervezet.
- Kontroll és visszacsatolás iránti igény: akiknek nagyobb a kontroll iránti igényük, nagyobb szerepváltozáson, nagyobb személyes változáson mennek keresztül a szocializáció alatt (Nicholson, 1984, idézi Glen et al. 1998).
- Önértékelés: azok, akiknek általában rossz a véleményük önmagukról, sokkal inkább hajlamosak engedelmessé válni a csoportnyomásnak, mint azok, akik magas önértékeléssel rendelkeznek (Aronson, 2001).
- Sikerélmények, kudarcok mennyisége: a sok sikerélményt átélő ember kevésbé enged a külső befolyásolásnak, mint az, akit kudarcok értek (Szabó, 1998).

A befolyásolásra adható válaszok

Kelman (1973) szerint a befolyásolás három lehetséges válaszreakciót válthat ki:¹

Behódolás. Az egyén a befolyásolás hatására behódolhat; ez leginkább akkor következhet be, ha őt a jutalom elnyerése, vagy a büntetés elkerülése motiválja. Az általa tisztelt értékek, normák nem változnak meg, egyszerűen csak észleli, milyen magatartásmódot várnak el tőle; és megérti, hogy egyéni céljai elérése érdekében szükséges megtennie azt, amit mások elvárnak. Ez a viselkedés rendszerint csak addig észlelhető, ameddig fennáll a jutalom ígérete vagy a büntetés veszélye.

Azonosulás. Azonosulásról akkor beszélünk, ha az egyén olyan szeretne lenni, mint a befolyásoló. Csakúgy, mint a behódoláskor, a szóban forgó személy ekkor sem azért viselkedik bizonyos módon, mert ez számára belső szükségletből fakad. Ellenkezőleg: csakis azért viselkedik így, mert hasonlítani szeretne befolyásolójára (pl. felettesére). Amennyiben a befolyásoló hatalma vonzó az egyén számára, a befolyásolás általában az azonosulás formáját ölti. Az azono-

sulás abban különbözik a behódolástól, hogy az azonosulás során az egyén hinni kezd az átvett véleményekben, értékekben. Ez a hit azonban nem erős.

Internalizáció. Az internalizáció a befolyásolásra való reagálás legtartósabb, legmélyebben gyökerező módja. Az érték elfogadása ekkor belülről jutalmaz. Az érték bekerül az egyén értékrendszerébe, később függetlenedik forrásától, rendkívül ellenálló lesz mindenfajta változással szemben.

A szervezeti szocializáció természete

A munkahelyi szocializációról szóló szakirodalom többsége funkcionalista megközelítésű.² A szocializációt ily módon értelmezők a szocializáció következményeit általában mind a szervezetre, mind az egyénre nézve pozitívnak tekintik. A szocializáció a szervezet szempontjából kiszámítható, jól előre jelezhető magatartást eredményez: „az új tagok átveszik azokat a magatartásmintákat, amelynek révén a többiekhez illeszkedésük zökkenőmentes, és a mindenki által elfogadott hiedelem-és értékrendszer is érintetlen marad. A szervezeti tagoknak pedig ez olyan kapaszkodó, amely segít eligazodni egy új környezetben: melyek azok a viselkedések és cselekedetek, amelyeket az adott szervezetben helyesnek és jónak tekintenek, és melyek azok, melyek nem elfogadottak” (Bakacsi, 1996: 229. o.).

A kritikai megközelítés³ gyökeresen ellentétes állásponton van a szocializációval kapcsolatban. A szocializáció eszerint eszköz arra, hogy teret nyerjen a konformista nyomás, amely szabványosítja a munkavállalói igények kielégítésének mikéntjét (kARRIERIZMUS, önmagunk árucikké változtatása). WEXLER (1987) szerint a szocializációs folyamat során a munkavállalók megerősítik saját alárendeltségüket, miközben állandósítják azokat a domináns rendszereket is, melyek ellehetetlenítik autonómiájukat (idézi ZEICHNER-GORE, 2002). A szocializációs taktikák kritikai értékelése arra hívja fel a figyelmet, hogy lehetséges az egyént úgy manipulálni, hogy a szervezeteknek megfelelő értékeket vallja magáénak, a szervezetnek megfelelő magatartásmintákat kövesse. A szocializációs programokat úgy építik fel, hogy megfelelően ki lehessen használni az egyén bizonytalanságérzetét, magabiztosságának csökkenését, vagyis kiszolgáltatottságát.

Módszertan

Kutatásomhoz kvalitatív módszertant választottam. Döntésemet kutatási kérdéseim indokolták. Arra voltam kíváncsi, hogy miként élték meg az első éveket a

pályakezdők munkahelyükön, és élményeik milyen hatással voltak személyiségükre. Mi az, amit megtanulnak – és ezt hogyan tanulták meg. A kutatás során egy-egy esetet, élményt szerettem volna megismerni és megérteni.

Mintaválasztás

Összesen 11 interjút készítettem, ebből tizet fiatal közgazdászokkal. Felkerestem SZIRMAJ ÁGNES pszichológusnőt is, aki multinacionális cégeknek segít a kiválasztásban: szerettem volna kicsit bepillantani abba, miként látja egy szakember a fiatalok helyzetét. Fiatal közgazdász interjúalanyaimnak a következő kritériumoknak kellett megfelelniük:

- 0,5 – 4 éve dolgozzanak,
- a BKÁE-n szerzett diplomával rendelkezzenek.

A munkatapasztalat időhatárait azért jelöltem ki, mert egyrészt úgy gondolom, bizonyos időnek el kell telnie, hogy az egyének értelmezni tudják, mi történt, illetve történik velük. Másrészt számomra az is fontos volt, hogy még vissza tudjanak emlékezni pályakezdésükre, az átélt érzésekre.

Azért BKÁE-s hallgatókat választottam, mert kifejezetten arra voltam kíváncsi, hogy mi történik – az intézmény hírneve miatt – legjobb esélyekkel indulókkal. Interjúalanyaimat igyekeztem úgy összeválogatni, hogy a lehető legtöbb iparág képviselve legyen, továbbá akadjon a fiatalok között olyan is, aki multinacionális vállalatnál dolgozik, illetve olyan is, aki magyar kisvállalatnál. A mintába két kisvállalatnál dolgozó közgazdász és nyolc multinacionális vállalati munkatárs került be. A minta azért tartalmaz többségében multinacionális vállalatnál dolgozó interjúalanyt, mert a pályakezdők túlnyomó része ilyen munkahelyet szeretne választani.⁴ Fontos szempontnak tartottam azt is, hogy a minta változatos legyen aszerint, hogy ki mennyi ideje dolgozik. Az interjúalanyok munkában töltött átlagos ideje 1,7 év.

Adatgyűjtés

Kétféle adatgyűjtési technikát alkalmaztam. Az egyik technika a dokumentumelemzés volt: a multinacionális cégek pályakezdőknek szóló kiadványait elemeztem. Másik eszköznek félig strukturált mélyinterjút választottam. Az interjú kérdéseit úgy állítottam össze, hogy azok a megélt tapasztalatokra, érzésekre vonatkozzanak, a lehető legkevésbé befolyásolva beszélgetőpartnereimet. Mivel beszélgetőpartnereimnek

teljes anonimitást ígértem, dolgozatomban általam kitalált keresztnevekkel szerepeltetem őket.

Adatelemlés

Az interjúkat diktafonra rögzítettem. A beszélgetésekből az elemzés során csak azokat a részeket jegyeztem le, melyek fontosnak bizonyultak. Az egyes szövegrészekben a kódolás során különböző témákat azonosítottam, aszerint, hogy miről szóltak (például magatartásminta, karrier). Az azonos témákhoz tartozó szövegeket külön gilyűjtöttem, és ezután elemeztem.

Az interjúelemzés után az összes interjúalanyomnak elküldtem dolgozatomat. Arra kértem őket, hogy értesítsenek, amennyiben valamivel nem értenek egyet. (Volt olyan interjúalany is, aki ekkor állítása szerint első olvasásra nem ismerte fel magát a dolgozatban, mert több gondolattal kapcsolatban is úgy érezte, hogy az tőle származik.) A visszaérkezett vélemények megerősítettek abban, hogy elemzésemben sikerült jellemző problémákra találnom. A visszajelzések így hozzájárultak kutatási eredményeim érvényességéhez, hitelességéhez.

A kutatás eredményei

Az interjúk eredményeinek értelmezéséhez fontos adalékot szolgáltat annak bemutatása, hogy mit ígérnek a multinacionális cégek a pályakezdőknek. Az egyén szocializációs élményeire ugyanis nagy hatással van az általa az ideális munkahelyről kialakított kép. Az elvárások kialakulásában pedig nagy szerepet játszanak a cégek ígéretei.

A vállalatok ígéretei a pályakezdőknek

A multinacionális cégek már a fiatalok egyetemi éveit alatt megkezdik a toborzást. A kedvező imázs kialakításának sok eszköze van, gondoljunk csak az állásbörzén való megjelenésre; a BKÁE Karrier Iroda által szervezett ún. Karrier Pizza rendezvényekre (amikor egy-egy cég képviselői találkoznak az érdeklődőkkel); a felvételi folyamatban való boldogulást támogató tréningekre (önéletrajz-írás, felvételi interjú, próba AC stb.), amelyeket a cégek HR-esei tartanak; a különböző tantárgyak óráin vendégelőadóként való megjelenésre stb. Itt most csak a multinacionális vállalatok pályakezdőknek szóló kiadványaiban szereplő ígéreteket gyűjtöttem össze és csoportosítottam, hogy azokat később összehasonlíthassam a fiatalok élményeivel. A broszúrák alapján szinte mindegy, hogy melyik multi-

nacionális céghez mennek a pályakezdők dolgozni, az önjellemzések szerint a következőkre számíthatnak:

1. *Karrierlehetőség:* A pályakezdőket a jövő menetzseréne veszik fel, így – ha elég kitartóak, elkötelezettek és hajlandóak a tanulásra – szinte biztos, hogy néhány éven belül vezető pozícióba kerülnek.
2. *Képzési lehetőségek:* Jövendőbeli munkahelyük mindent megtesz majd annak érdekében, hogy a pályakezdők fejlődhessenek; pénzt, energiát és időt nem sajnálva képzik majd őket.
3. *Emberközpontú vállalati kultúra:* Jövendő munkahelyük számára a legfontosabb az ember. Fontos mind a munkavállalók lelki, mind fizikai egészsége. Gondoskodnak arról, hogy a fiatal közgazdászok jól érezzék magukat, baráti légkörben dolgozhassanak. A szervezet számára fontos, hogy az alkalmazottak elégedettek legyenek.
4. *Csapatmunka:* Biztos, hogy a pályakezdőknek csapatban kell majd dolgozniuk. Csapatuk támogató, fiatalos és közvetlen lesz. Főnökeik támogatni, tanítani fogják őket, és mindent megtesznek azért, hogy a fiatalok fejlődjenek.
5. *Kiemelkedő fizetés:* A pályakezdők erőfeszítéseit kellően honorálni fogják, és különféle egyéb jutásokat is kapnak majd.
6. *Kihívó, felelősségteljes munka:* A fiatal pályakezdők megvalósíthatják ötleteiket és kiélhetik kreativitásukat.
7. *Tisztelet:* A pályakezdők egyéniségét, személyiségét tisztelni fogják.

A vonzó ígéreteket olvasva talán senki nem lepődik meg azon, hogy a végzős fiatalok többsége multinacionális cégnél szeretne dolgozni.

A fiatal közgazdászok munkakezdést megelőző elvárásai és a „megélt valóság”

A következőkben bemutatom, hogy interjúalanyaim milyen elvárásokkal érkeztek első munkahelyükre. Négy elvárás-kört mutatok be, amelyeket röviden meg is magyarázok. Ezután beszélgetőpartnereim „megélt valóságát” ismertetem, vagyis véleményüket arról, hogy mit tanultak meg a szervezeti életről.

1. elvárás: a személyes hozzájárulás fontossága. Ez azt a várakozásukat fejezi ki, hogy olyan feladatokat fognak kapni, melyekben döntési jogkörökkel is rendelkeznek. A szervezet hatékonyságát közvetlen módon meghatározó munkakört töltenek majd be.

Ahogy Ágota fogalmazott: „Azt hittem, majd megváltoztom a világot”. A munkavégzésben nagy szabadságot kapnak, mely elősegíti tanulásukat, fejlődésüket.

A megélt tapasztalatok alapján ezzel szemben több fiatal számolt be arról, hogy munkája túlságosan adminisztratív: leginkább ügyintézésből áll, nincsenek olyan feladatai, melyek gondolkodásra készítenék őt. A pályakezdést követően egyiküknek például az volt a feladata, hogy szerződéseket írasson alá, borítékolja és postázza azokat. Munkakörük emellett erősen szabályozott, vagyis előre meghatározták nekik, mit és miként tegyenek. Többeket váratlanul értek ezek az élmények, de voltak olyanok is, akik erre számítottak, így nem csalódtak.

Van, aki szerint az adminisztratív munka a tanulási lehetőségek gátját jelenti, hiszen nem jut idő arra, hogy olyan munkákat végezessen, amin keresztül sokat fejlődhetne. Mások szerint szándékosan kapnak a fiatalok olyan munkákat, melyekben nem tudják megmutatni valódi tehetségüket:

„A volt főnököm akadályozta a munkámat, gátolta a tanulásomat. Egy adminisztratív munkakörbe akart beskatulyázni, mint aki csak arra képes, hogy fénymásoljon és Excel-táblákat készítsen. Fúrt, mert féltette a pozícióját. Neki egy két éves főiskolai végzettsége volt. Engem bunkó, beképzelt egyetemistának tartott, aki azt hiszi, hogy hipp-hopp övé lesz a világ. Nagyon váratlanul ért ez a konfliktus.” (Rita)

Rita szerint a szabályozott munkakör, amely idővel rutinná válik, már nem jelent tanulási lehetőséget, inkább elbutulást eredményez. Petra és Gergő véleménye ezzel szemben az, hogy rengeteg új ismeretet lehet szerezni annál a multinacionális cégnél, ahol ők dolgoznak.

2. elvárás: lényeges, meghatározó lesz a szervezet számára, amit csinálnak. Azt várják, hogy tehetségüket, tudásukat, motiváltságukat elismeri a szervezet, és ezeket jutalmazza is. Meghatározó résztvevői lehetnek a szervezet életének, sikerességének. A szervezetnek fontos, hogy elégedettek legyenek, jól érezzék magukat.

Ezzel szemben az interjúk során talákoztam olyan esetekkel, amelyekben pályakezdőnek lenni nem csak azt jelentette, hogy pontosan meghatározzák, mit és miként kell tenni, hanem rengeteg megaláztatást is el kell tűrnie az újoncnak.

Petra és Gergő ugyanannál a vállalatnál dolgozik fél éve. A hierarchia legeljén állnak és el kell fogadniuk, hogy az idősebb munkatársak rajtuk töltik ki azt a feszültséget, amit ők kapnak a hierarchia felsőbb

szintjén lévőktől. A „régiek” hatalma azt jelenti, hogy bármit megtehetnek az alattuk lévőekkel. Mindkét fiatal azt mondta, hogy alárendelt szerepet kell játszaniuk a szervezetben, tűrniük kell, hogy egy pályakezdő nem sokat számít.

„Az egyetemen adnak a szavadra, itt meg egy vagy a sok közül, egy senki vagy, mert te vagy a hierarchia legalja, és ezt éreztetik is veled. Nem sokat számít a hierarchia legeljén lévő ember.” (Gergő)

Balázs szerint el kell fogadni, hogy a szervezetek számára nem az a fontos, hogy az egyének jól érezzék magukat: az üzlet az első, „a pénz beszél”. Nem szabad tehát nagy áldozatokat hozni érte: „ez is csak egy munkahely”. Nem tanácsos érzelmeket vinni a munkába, hagyni, hogy lelkileg meggyötörjön.

3. elvárás: a döntések szakmai szempontok alapján születnek. A fiatalok elvárása szerint a döntéseket nem a szervezeti politika, egyes szervezeti szereplők érdekei alapján hozzák meg, hanem olyan megoldásokat választanak, melyek az adott helyzetben szakmailag racionálisak.

Az interjúk során ez a probléma jellemzően a fiatal közgazdászok karrierjével kapcsolatban merült fel. Interjúalanyaim beszámolóiban alapján ugyanis legelőször akkor érezték saját bőrükön a szervezeti politizálás következményeit, amikor munkahelyükön előléptetésük került szóba.

Mivel a közép-és felsővezetői pozíciókat legtöbbször szintén fiatalok (a harmincas éveikben járók) töltik be – és általában már így is több generáció vár arra, hogy előrébb jusson a hierarchiában –, egyes interjúalanyaim úgy érzik, közvetlen feletteseik szándékosan akadályozzák előrejutásukat.⁵

„Munkatársaim azt mondták az igazgatónak, hogy nem lenne fair, ha engem neveznének ki, hiszen csak egy éve végeztem az egyetemen. Ők akartak előrejutni. Írásbeli figyelmeztetéssel, estis főiskolai végzettséggel... Azt hiszem, az győzte meg az igazgatót, hogy azt mondták: majd biztos karriert akarok, és el fogok menni, ha nem lehetek igazgató. Engem persze senki nem kérdezett meg.” (Anna)

4. elvárás: a szervezeti és a magánéleti szerep nem sokban különbözik egymástól. Interjúalanyaim azt várták, hogy a munkahelyen ugyanúgy ki lehet mutatni az érzelmeiket, meg lehet mondani véleményeket, mint a magánéletben. A kollégák olyanok, mint a barátok, nyugodtan meg lehet bízni bennük.

Az interjúk során többször elhangzott a fiatal közgazdászok részéről, hogy nagyon oda kell figyelniük arra, miként viselkednek. Rá kellett jönniük, hogy ami a munkakezdésig természetes volt számukra – például a másokkal való kommunikáció –, szervezeti keretek között a legtöbb esetben nem elfogadható. Dénes, Rita és Ádám ezt úgy fogalmazták meg, hogy mind munkájukat, mind önmagukat „csomagolniuk” kell, „el kell tudni adniuk”.

A munka becsomagolásáról négy interjú során is esett szó. Az egyik tapasztalat az volt, hogy azt a munkát, amit az ember kiad a kezéből, „fel kell öltöztetni”. Ez egyrészt jelenti a formaságokat, például az igényes kivitelezést, színes ábrákat, táblázatokat. Másrészt ez jelentheti például a jelentések „körítését”, vagyis azt, hogy a munkát, amelyet – pusztán a tényekre szorítkozva – le lehet írni három sorban, ki kell egészíteni hangzatos szlogenekkel, triviális megállapításokkal. Volt, akit kifejezetten bántott, hogy munkája önmagában, „körítés nélkül” nem ér semmit és rengeteg felesleges időt kell eltöltenie azzal, hogy munkájában önmagát is reklámozza. Önmagunk reklámozásához tartozhat az is, hogy különböző fórumokon, informális beszélgetéseken állandóan a saját munkánkról kell beszélnünk azért, hogy elhitessük másokkal, milyen fontosak vagyunk a szervezetnek, illetve azt a benyomást kell kelteni másokban, hogy gondolataink állandóan csak a munkánk körül forognak, bizonyítva ezzel elkötelezettségünket.

Ádám máshogy értelmezte munkájának becsomagolását. Szerinte az, hogy valakinek támad egy jó ötlete, önmagában nem sokat számít. Attól még, hogy az ötlet jó, nem biztos, hogy elfogadják, így az ötlet felvezetése előtt időt kell arra fordítani, hogy mások is nyitottakká váljanak iránta. Ez lényegében már szervezeti politizálást jelent, hiszen arról van szó, hogy az ötlet prezentálása előtt minden érintettel le kell ülni beszélgetni, ki kell kérni a véleményüket annak érdekében, hogy érezzék, ők is be vannak vonva a folyamatba. Előtte természetesen jó kapcsolatot kell kialakítani a munkatársakkal, naponta időt kell fordítani arra, hogy ezt a jó kapcsolatot ápoljuk, hiszen bármikor szükség lehet egy adott munkatárs támogatására.

Önmagunk csomagolásához tartozik egyrészt öltözködésünk. Rita szerint elvárják, hogy mindenki másokhoz hasonlóan („business”-esen) öltözködjön. Még abban az esetben is fontos ez, ha valaki egész nap a számítógépével ül kettesben a szobájában. A hasonló öltözködés a többiekkel és a szervezettel való azonosulást jelképezi.

A csomagolás másik – ennél fontosabb – összetevője a többi szervezeti taggal való viselkedés. Bár sokan említették a helyes magatartás fontosságát, kevesen tudták megfogalmazni, hogy ez tulajdonképpen mit jelent. Többen azt mondták, egyszerűen rá kell érezni arra, hogy kivel miként lehet viselkedni.

Korábban már említettem Ádám tanácsát arra vonatkozóan, hogy miként kell a szervezetben a többi emberrel viselkedni. Rita ezt másképp tapasztalta, szerinte a helyes magatartás az, ha valaki munkatársaival megfelelő távolságot tart, mert a saját szakmája (HR) iránti tiszteletet így tudja csak kivívni. Akad olyan is, aki nem felettese tanácsa alapján tanulja meg, hogy miként kell másokkal viselkednie, hanem saját bőrén tapasztalja meg:

„Nagy tanulság volt számomra az, hogy kiben megnyire lehet megbízni, illetve kiben nem lehet megbízni. Ez nem baráti kör, durva következményei lehetnek annak, ha rögtön megbízol a munkatársaidban. Nem mutathatod ki az érzéseidet, negatív véleményedet, mert teljesen átalakítva hallok vissza később. Meg kellett tanulnom, hogy nem beszélhetek magamról, magánéletemről. Kiderült egy-két emberről, hogy rosszindulatú. Vannak érdekemberek, velük nagyon kell vigyázni.” (Petra)

Súlyos következményei lehetnek tehát annak, ha az ember nem figyel kellően arra, hogy mit tesz, és mit mond. Rita szerint a multinacionális cégekre jellemző, hogy az embereket csak a felszín alapján ítélik meg, és ami talán ennél is fontosabb: ítékeznek felettük. Az, hogy valaki miként „pozícionálja” magát az első hónapokban, meghatározható lehet az adott szervezetben belüli pályafutására. Ezt a gondolatot Balázs is megerősítette:

„Nem az a fontos, hogy te mit gondolsz, mit érzel, hanem az, hogy mit látnak a munkatársak. Ha azt mutatod a többiek felé, hogy szorgalmas vagy, jól érzed magad és mindened a cég, akkor utána a fejed tetejére is állhatsz, akkor is így maradtál meg az emberekben. Szerepet kell játszani: ez nem humanitárius szervezet, nem baráti társaság. Ha az elején elégedetlenkedsz, később hiába lelkesednél, ez marad meg az emberekben. Én nem így tettem, már az elején megmondtam, ha valami nem tetszett. A többiekhez képest fél évvel tovább kellett bizonygatom, hogy én is a csapat része vagyok.”

Anna szerint nem szabad túlságosan kitűnni a többiek közül, nem tanácsos „másnak” lenni, még akkor sem, ha ezt a felettesek érénynek tartják, mert az embereket – tapasztalata szerint – csak az érdekeik irányítják. Emiatt pedig gyorsan kikerülhet valaki a tá-

mogatottak köréből. Anna azt mesélte, hogy sokáig nagyon elégedettek voltak vele felettesei, dicsérték ötleteiért, asszertiivitásáért, később azonban – amikor már veszélyt jelentett főnökei pozíciójára – pont e tulajdonságai miatt mondták rá azt, hogy törtető.

De nem minden fiatal közgazdász számolt be arról, hogy csak felszínes kapcsolatokat építhet ki munkatársaival. Azok is, akik a fent említett élményeket átélték, elmondták: mindig akad egy-két olyan munkatárs, akikkel valóban őszinte, jó kapcsolatot lehet kialakítani.

Ádám úgy érzi, igazi barátokra talált munkahelyén, akiket egy esetleges munkahelyváltásnál nagyon sajnálna otthagyni. Igaz, Ádám mondta azt is, hogy manipulálni kell a munkatársakat annak érdekében, hogy támogassák őt. Dénes (kis vállalatnál dolgozó közgazdász) szinte baráti kapcsolatot alakított ki főnökével, aki eddigi döntéseivel mindig szem előtt tartotta az ő érdekeit is, és akitől rengeteget tanulhatott.

Nyomasztó szervezeti elvárások

A szervezeti szerepekhez tartozhatnak olyan elvárások is, melyek ellentétben állnak az egyén értékrendszerével. Anna szerint munkahelyén elvárták tőle (és a többi szervezeti tagtól), hogy hazudozzon. Szerinte általános volt, hogy a cégben mindenki háritotta a felelősséget:

„Állandóan hazudnom kellett. Ezek kicsi hazugságok voltak, de mégiscsak hazugságok. A hierarchia alján az én feladatom az volt, hogy takargassam a főnököm hibáit. Megtettem, mert meg akartam felelni. Ez volt az első igazi munkahelyem, örültem, hogy így meg vannak velem elégedve. A legdurvább, hogy az elején fel sem tűnt. Az volt a legfontosabb, hogy elégedettek velem. Félttem attól is, ha kiderül, hogy „nem takargatom” őket és a szervezetet, baj lesz, felelősségre vonnak, valami kárt teszek. Én egyébként őszinte embernek tartom magam.” (Anna)

Ritának is meg kellett felelnie olyan elvárásoknak, melyeknek nem szívesen tett eleget:

„El kellett menni egy cégprezentációra és előadni a fiataloknak, hogy mi vagyunk a legjobb munkahely. Nem tudtam utána tükörbe nézni.”

Nem szeretném azt sugallni, hogy csak a szervezet felelőssége, hogy az egyén engedelmeskedik-e olyan elvárásoknak, melyek ellentétben állnak értékeivel. Az elméleti részben azonban bemutattam: az egyén befolyásolhatósága nem csak az egyén személyiségén, er-

kölcsi tartásán múlik. Az egyén természetesen felelősségre vonható tetteiért. Azt is hangsúlyozni szeretném azonban, hogy a szervezet nagy hatással van az egyénre, az észlelt szervezeti elvárások sokszor tudatalanul is olyan cselekedeteket válthatnak ki valakiből, amiket a magánéletben az illető nem tenne meg.

Az elméleti bevezetőben bemutattam, hogy az új szervezeti tagok a beilleszkedés során bizonytalanok és csökken az önbecsülésük (vagy a képzettségénél alacsonyabb rendű feladatok, és/vagy a rengeteg munka miatt), így könnyebb őket befolyásolni. A pályakezdők befolyásolása azért is egyszerűbb, mert ők ekkor kapnak először visszajelzést – nem iskolai típusú – teljesítményükkel kapcsolatban. A konformitásra való hajlandóságot pedig erősíti, ha az egyénnek nincsenek tapasztalatai arra vonatkozóan, miként kell viselkednie szervezeti szerepében. Szintén a konformitást fokozhatja, ha a fiatalok azt látják: mindenki más az elvárások (hazudozás, a felelősség elhárítása) szerint cselekszik.

Nem szabad megfélemedezni a függésről sem: a szervezeti tagsággal az egyén vállalja azt, hogy felettesei utasításait követnie kell. Az elvárások nem teljesítésének a megélhetés és a karrier szempontjából is súlyos következményei lehetnek.

A munkahellyel való elégedettség

Mostanra az olvasóban az a kép alakulhatott ki, hogy a megkérdezett fiatalok nagyon rosszul érzik magukat a munkahelyükön. Az elemzés eddigi részében több szó esett a rossz élményekről, mint a jókról. Természetesen vannak, akik nagyon jól érzik magukat és alapvetően elégedettek, de az is igaz, hogy egyesek – függetlenül attól, hogy kis-, vagy nagyvállalatnál dolgoznak – meglehetősen nehezen viselik a munka kezdést követő negatív élményeket.

Mi lehet az oka annak, hogy néhány fiatal nagyon elégedetlen és rosszul érzi magát? A fiatalok érkeznek túl nagy elvárással a szervezetekhez? A vállalatok nem becsülik meg a fiatalokat? Az egyetem a felelős abban, hogy nem a tényleges, jövőbeli feladatokra készíti fel a pályakezdőket?

Annak érdekében, hogy jobban meg tudjam érteni az elégedetlenséget, interjút készítettem Szirmay Ágnes pszichológusnővel, aki több multinacionális cégnek segít a kiválasztásban, és rengeteg frissen végzett pályakezdővel foglalkozott már.

A pszichológus véleménye szerint a fiatalokkal az az alapvető probléma, hogy elérhetetlen célokat haj-

szolnak. Egyrészt a legtöbb fiatal vezető szeretne lenni. Ilyen pozíció azonban kevés van, így nyilvánvaló, hogy nem lehet minden végzett közgazdász vezető. Másrészt nem tudják megmagyarázni, hogy miért szeretnének vezetők lenni, nem tudják megmondani, hogy ez mit jelent számukra, miért fontos. A társadalmi értékrendszer szerint azonban a sikert az jelenti, ha valaki vezető: ha valaki tehetséges és okos, akkor vezetővé kell válnia.

A pszichológusnő szerint az a probléma, hogy sok fiatal érdeklődésének nincs tárgya. Nincsenek konkrét céljaik, olyanok, melyeket meg lehet valósítani. A szakember szerint sok fiatal fantáziavilágot követ. Abban az esetben, ha nem tudja valaki, mit keres, lehetetlen, hogy megtalálja azt. Így törvényszerű, hogy az illető boldogtalan, elégedetlen lesz.

Az elvárások és a megélt valóság közötti különbség

Miért okoz problémát, hogy az implicit elvárások és a megélt valóság jelentősen eltérnek egymástól? Az elvárások be nem teljesülését a fiatalok csalódásként, illúzióvesztésként élik meg. Van, aki elfogadja, hogy elképzelései nem valósultak meg, és a csalódás okát magában keresi. De előfordulhat az is, hogy az egyén nem arra döbben rá, hogy túl nagy elvárásokkal érkezett a szervezethez, hanem úgy érzi, a szervezet nem adja meg számára azt, ami elvárható. Az egyén ekkor elégedetlen lesz, és ennek okát a szervezetben kezdi keresni. Több interjú során éreztem, hogy a fiatalok úgy gondolják: erőfeszítéseiket, motiváltságukat a szervezet nem viszonzozza. Volt, aki a csalódások hatására „igazságtalannak”, vagy „embertelennek” tartotta munkahelyét. A kérdés az, adott esetben valóban arról van-e szó, hogy a munkaadó „igazságtalan” dolgokat tesz, vagy inkább arról, hogy az illető elképzelései irreálisak.

A kutatás korlátai

A kutatási eredményeket több felvethető kérdés árnyalja. A mintát úgy építettem fel, hogy többségében olyan fiatal közgazdászokat tartalmazzon, akik multinacionális vállalatnál dolgoznak. Ez a választás nyilvánvalóan más szempontok (pl. nem csak a versenyszférába tartozó munkahelyek, az egyének kategorizálása a munkahely-változtatások száma szerint stb.) háttérbe szorulását eredményezte. Döntésem indoka az – a dolgozatban is említett tény volt –, hogy, hogy a közgazdos pályakezdők többsége (82%) ilyen jellegű munkahelyet szeretne választani. Kutatási eredm-

nyeim általánosíthatóságának másik korlátozó tényezője az adatelemzés módja. Eredményeimre nyilvánvalóan nagy hatással volt, hogy én milyen témákat tartottam fontosnak. Engem elsősorban a személyes szint izgatott, így az elemzés során nem tértem ki a hazai társadalmi, gazdasági környezet elemzésére. E téma felvetésének hiánya csökkentheti eredményeim teljes körűségét.

Összegzés

Tanulmányomban a fiatal pályakezdő közgazdászok első munkahelyi tapasztalatairól írtam. Úgy vélem, a kutatás eredményeként kialakult kép jelentősen árnyalja a szocializációval foglalkozó – elsősorban a szervezeti magatartás és az emberi erőforrás menedzsment szakterületeihez kötődő – eddigi szakirodalmat. Természetesen további kutatásokat igényel.

Reményeim szerint a szocializáció „sötétebb oldalának” felmutatásával hozzájárultam az eddig egyenúlytalan kép finomításához.

Felhasznált irodalom

- Alvesson, M. – Deetz, S.* (1998): A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikai és a posztmodern gondolkodás a szervezetenkutatás számára? Kovász, II. évf. 2. szám. A cikk teljes változatának elérése: <http://korny10.bke.hu/kovasz/kov3/posztmodern.html> (Letöltés: 2003. március 8.)
- Aronson, E.* (2001/1999): A társas lény. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó. Eredetiben: *The Social Animal*. New York: W.H. Freeman and Company, 1999
- Bakacsi, Gy.* (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK
- Bokor, A.* (2000): Kompenzációs és javadalmazási rendszerek. In Bakacsi, Gy. – Bokor, A. – Császár, Cs. – Gelei, A. – Kovács, K. – Takács, S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, 240-245. o.
- Burrell, G. – Morgan, G.* (1979): *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann
- Glen, S. – Wadington, K.* (1998): Role transition from nurse to clinical nurse specialist: A case study. *Journal of Clinical Nursing*, May Vol. 7. Issue 3.
- Kelman, H. C.* (1973): A szociális befolyásolás három folyamata. In Lengyel Zsuzsanna (Szerk.): *Szociálpszichológia szöveggyűjtemény*. Budapest: Osiris Kiadó, 1997, 225-233. o.
- Mellékesen... A Karriertervezésről. *Közgáz KarrierExpo*, 2002 tavasz
- O' Brien* (1986): *Psychology of Work and Unemployment*. New York: Macmillan, Inc.
- Pascale, R.* (1985): The paradox of „corporate culture”: reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, Vol. 2. pp. 16-29
- Schein, E. H.* (1980): *Organizational Socialization and The Profession of Management*. *Industrial Management Review*, Vol. 9., pp. 1-15.

- Schein, E. H. – Van Maanen, J. (1979): Toward a Theory of Organizational Socialization. Research in Organizational Behavior, Vol. 1., pp. 209-264
- Szabó, I. (1998): Bevezetés a szociálpszichológiába. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Zeichner, K. – Gore, J. (2002): Teacher Socialization. In W. R. Houston (Ed), Handbook of Research on Teacher Education. New York: Macmillan, Inc., pp. 23-55.

Lábjegyzetek

- 1 A három folyamat nem zárja ki egymást kölcsönösen. A valóságban ezek az esetek általában nem a fenti, tiszta formában fordulnak elő. A felsorolt példák olyan szituációknak tekinthetők, amelyben az egyik fajta folyamat túlsúlyban van, és meghatározza a kölcsönhatás fő vonásait.
- 2 A „funktionalista” szó meghatározásához a Burrell és Morgan (1979) által kidolgozott modellt használom fel. A modellt a (szervezet)szociológiai elméleteket aszerint csoportosítja, hogy az adott megközelítés az „objektív – szubjektív”, illetve a „rend szociológiája – radikális változás szociológiája” kontinuumon belül hol helyezkednek el. A funktionalista elméletek az „objektív – rend szociológiája” ténnyedbe tartoznak. Az, hogy egy elmélet az „objektív” tartományba esik, azt jelenti, hogy e paradigmák hívei hisznek az objektív (megismerhető, kutatható) valóság létezésében. A „rend szociológiájához” tartozó elméletek azt feltételezik, hogy a szervezetekben megte-remthető a szereplők közötti konszenzus és harmónia. Az ide-tartozó megközelítések szerint a rend és a belső stabilitás fenntartása lehetséges és fontos.

- 3 A kritikai elmélet meghatározásához ismét a Burrell és Morgan (1979) modellt használom fel. Ők ezt a megközelítést a radikális humanista paradigmán belül értelmezik. A radikális humanista megközelítés hívei a funktionalistákkal ellentétben a szubjektív valóságban hisznek, azt vallják, hogy a valóságot az interakciókban kialakuló jelentések hozzák létre, tartják fenn vagy változtatják meg. E megközelítés a „radikális változás szociológiája” értelmezési tartományába tartozik, vagyis hívei úgy vélik, hogy a szervezeti valóság alapvetően ellentmondásos és feszültségekkel teli, melyben a látszólagos stabilitást csak erővel és elnyomással lehet fenntartani, s ahol a különféle csoportok közötti küzdelem elvezet(het) a változásokhoz. A kritikai elmélet körébe tartozik – tág értelmezés szerint – minden olyan elemzés, amely alapvetően kritikus és/vagy radikális álláspont-ra helyezkedik a jelenlegi társadalommal szemben (Alvesson és Deetz, 1998). (Számos más megközelítés/paradigma szerint is lehetne még értékelni a szocializációt, terjedelmi okok miatt azonban nincs módomban ezt a témát részletesebben kifejteni.)
- 4 A Közgáz Karrier Iroda 2002-es felmérése szerint az egyetemisták 82%-a szeretne multinacionális vállalatnál dolgozni (Mellékesen... A karriertervezésről. Közgáz KarrierExpo Kiadványa, 2002 tavasz).
- 5 Egyelőre nincsenek egzakt vizsgálatok arról, hogy az elmúlt évek közgazdász kibocsátási dömpingjei miként érintették a munkaerőpiacot. Anekdotikus evidenciák azonban azt erősítik, hogy a kilencvenes évek közepétől kezdődően véget ért az az időszak, amikor minden BKÁE-n végzett könnyen talált állást és gyors karrierre számíthatott. A piac „bedugulása” mára azonban nyilvánvalóan azt eredményezte, hogy a frissen végzettek előtt több évfolyamnyi munkavállaló torlódott fel a hierarchiák alsó szintjén.

KÖNYVISMERTETÉS

Barta Györgyi

A MAGYAR IPAR TERÜLETI FOLYAMATAI 1945–2000

*Dialóg Campus Kiadó,
Budapest-Pécs, 2002, 272 oldal*

A Dialóg Campus Kiadó Studia Regionum (földrajz- és regionális tudomány szakkönyvek) sorozata 2002-ben is színvonalas könyvekkel képviseltette magát a magyar könyvpiacon. (A sorozat sikerességét és színvonalát olyan szerzők fémjelzik, mint például Horváth Gyula, Illés Iván, Pálné Kovács Ilona vagy Rechnitzer János, hogy csak a legismertebb neveket említsük). A sorozat egyik friss darabja kellemes és hasznos olvasmányt biztosít azoknak, akik egy kicsit is fogékonyak a gazdaságfejlesztés, a magyar ipar fejlődése vagy a regionális politika iránt. Barta Györgyi, az MTA Regionális Kutatások Központja Közép- és Észak-Magyarországi Intézetének igazgatója nem kisebb dologra vállalkozott, mint átfogó kép kialakítására a magyar iparfejlődés regionális összefüggéseiről, méghozzá úgy, hogy nemcsak egy egyszerű történelmi leírást ad a szocializmus és az átmenet éveiről (tehát nem gazdaságtörténeti írás), hanem feltárja az ipar fejlődésében jelentkező területi folyamatokat.

A könyv tudományági besorolás szerint leginkább a gazdaságföldrajzhoz (iparföldrajzhoz) áll közel. Tehát ellentétben a regionális gazdaságtannal, a szerző nem deduktív módon, egy modell érvényességét vizsgálja a magyar iparfejlődés

folyamán, hanem induktív módszerrel, a konkrét jelenségek megfigyeléséből von le következtetéseket. Bár a folyamatok vizsgálata sokkal inkább a regionális gazdaságtan sajátja, míg a gazdaságföldrajz általában a kezdő és a végállapot összehasonlítására fordítja a fő figyelmet (Kozma, 2003).

A könyv két nagy részre tagolódik, a szocialista időszakra, és az átmenet éveire, valamint tartalmaz egy – disszertációkhoz mindenképpen, de egy szakkönyvhöz nem feltétlenül hozzátartozó – magyarázó előszót, valamint zárógondolatokat. A két nagy rész hasonló szerkezetben vizsgálja az összefüggéseket: először egy gazdasági és politikai rendszer meghatározásra kerül sor, ezt követi a vállalatok mikroökonómiai, majd ágazati, makrogazdasági vizsgálata. Mindkét részt egy ipar-, és területfejlesztési politikát vizsgáló fejezet zárja. A kötet bőven tartalmaz látványos térképeket, informatív és elgondolkodtató táblázatokat és ábrákat. Az irodalomjegyzék – a recenzens legnagyobb sajnálatára – fejezetenként, sőt a leginkább kifejtett mikroszintű vizsgálatokat bemutató fejezetben alfejezetenként található. (Ez egyébként nem volt jellemző a sorozat eddigi darabjaira. Vajon miért változtatták meg? A kutatók munkáját ez a kialakítás aligha segíti.)

Barta első hipotézise a következő: „A két gazdasági rendszer logikájában, mechanizmusában olyannyira különbözik egymástól, hogy nyilvánvalónak tűnik: *e két gazdasági rendszer területi vetületei és összefüggései is eltérő logikát követnek*,...ezzel nem cáfolva azt a tényt, hogy *a két rendszer hatott egymásra*...” (13. o.). A második átfogó tétele, hogy a szocialista tervgazdaságban a vállalat szerepe lényegtelen volt, emiatt az eddigi „*gazdaságföldrajzi tanulmányok ...csak makroszintű, illetve ágazati*

bontású elemzésekre alapozódtak.” (14. o.) A szerző ezért is helyezi a hangsúlyt a gazdaság mikroszintjére. A harmadik tétele pedig azt szemlélteti, hogy *míg a szocializmusban az iparé volt a főszerep, az átmenet időszakában ez a szereposztás megváltozott, és egy jellemzően magyar sajátosság alakult ki*. Mint azt Barta a második rész 3. fejezetében kifejti, a terciér szektor egyedül Budapesten és agglomerációjában múlja felül az ipart a GDP-hez való hozzájárulásban. E centrumtérsegen kívül azonban a szolgáltatások nagyobb részaránya összefügg a régiók fejletlenségével. E területeken „*az ipar a fejlődés motorja*” (213. o.), ami az átmeneti időszakban, és azt követően is húzóerő maradt, igaz nem kizárólagosan.

A könyv felépítése tehát a következő: az adott rendszer elemzése, az iparvállalatok térbeli szerveződése, az iparágak térbeli elhelyezkedése, és végül a területfejlesztés szerepe az ipar területi folyamataira.

A *szocialista rendszer lényegéről* a vállalati elemzések és a makroelemzés háttereként kapunk képet, melyet a szerző Kornai János elméleti munkáira alapozott. Talán hasznos lett volna az elméleti megközelítést kicsit részletesebben vázolni. Egy bővebb rendszerismertetés és gazdaságkörnyezet-elemzés megírása főleg annak fényében lett volna érdemes, hogy az átmeneti gazdaságot formáló erők elemzését sokkal átfogóbban végzi a szerző, annak két szakaszát (a rendszerváltó SLIP feladatokat¹, és a nemzetközi integráció szakaszát) valamint a posztindusztrializáció korszakát oldalakon keresztül vizsgálja.

¹ SLIP = stabilizáció, liberalizáció, privatizáció, angol betűszó (Csaba, 2000, 343. o.)

A szocialista időszak vizsgálataánál a szerző folyamatosan hangsúlyozza a hagyományos szocializmus és a reformszocializmus (1968-tól kezdődő) eltérő területi hatásait. A vállalatok térbeli szerveződése, kapcsolataik, az erőforrások elosztása, a térbeli kiegyenlítődés mind-mind változott a hagyományos szocializmus enyhülésével, az új gazdasági mechanizmus bevezetésekor.

A vállalatok *telephelyválasztásában* alapvető különbség van a két rendszerben. – emeli ki Barta. A szocialista rendszerben a telephelyválasztást az erőforrások (természeti erőforrások, munka, tőke) elérhetősége, és azok elosztási rendszere határozta meg, de legfontosabb jellemző mégiscsak az, hogy a vállalat bővítési tervét egy külső, felső szerv határozta meg. A vállalatok ezen a terven alkupozíciójuktól függően változtathattak valamennyit. A puha költségvetési korlát és az állandó „beruházási éhség” miatt folyamatos belső növekedési kényszerrel szembesültek. Az elosztási rendszer meghatározott szabályok szerint folyt (öröklött struktúrák szerint, a status quo megtartásával). A rendszer általában jobban preferálta az ipart, ott is a bányászatot és nehézipart, a nagy- és állami vállalatokat; általában politikai mint gazdasági preferenciái voltak. „Az elmélet, de a több évtizedes gyakorlat is egyértelműen bizonyította, hogy a vállalatok jövedelmezősége nem, vagy alig játszott szerepet a beruházási erőforrások elérhetőségében. Mi határozta meg tehát azt, hogy a tőke-allokátor miként osztotta szét a tőkét (állami támogatást vagy hitelt) az igénylő vállalatok között? Hüvelykujszabályok ..., vagy ha a hiány túlzottan felduzzadt ..., valamint az elhalasztásra való törekvés ...” (30. o.)

Az átmenet éveiben működő vállalatoknak azonban nagyon is gazdasági preferenciái voltak (és vannak): céljuk a hatékonyság érvényesítése mindenekfelett. A telepítési tényezők között (főként a külföldi

tulajdonú nagyvállalatok körében) ekkor már a következők a legfontosabbak: (1) a földrajzi elhelyezkedés, piacokhoz való közelség, (2) az elérhetőség és az infrastrukturális ellátottság, (3) a képzett munkaerő, valamint (4) a kormányzat által főként a külföldi tőkebefektetőkre kidolgozott támogatások. Ezekkel szemben a szocialista időszakban a szállítási költségek nem befolyásolták a részlegek helyének kiválasztását, az infrastruktúra csak beruházások következményeként, nem pedig feltételeként keletkezett, és általában fejlesztését elhalasztották. „A vasúthálózatot csak a bányászati igényeknek megfelelően bővítették igen kis mértékben, de a vasúti infrastruktúrát elmaradott technológia (korszerűtlen járműállomány, a villamosítás elhalasztása) jellemezte. A megnövekedett személy- és áruszállítási igényeknek a vasúti szolgáltatások csak akadozva tudtak eleget tenni. Az úthálózat alig bővült (Miskolc és Dunaújváros elérhetősége javult némileg), valamelyest csökkent a kiépítetlen utak aránya, de így is 1960-ban alig 10%-nyi volt a korszerű utak aránya.” (37. o.)

A hagyományos időszakban az *ipari struktúra alakulására* az volt a jellemző, hogy az ipar egy már 1945 előtt is létező, korábban kifejlődött struktúrára települt rá. Az „öröklött gazdaság” a telephelyválasztás meghatározó tényezője volt. Így például Budapest gyáriparának legjelentősebb vállalatai is működtek már a XIX. század végén, XX. század elején, sőt kialakult az az ipari struktúra, ami később 1945 után, egészen az 1980-as évek végéig jellemző maradt a budapesti gazdaságra. A könyv különösen érdekes része a 34. oldalon található ábra, és annak magyarázatában található rövid vállalati élettörténetek összefoglalója. Ebből megtudhatjuk, hogy a Ganz-Danubius Hajó- és Gépgyár Rt. elődjét, a Ganz Vagongyárat már 1845-ben megalapították, és hogy hány átalakuláson, összeolvadáson és ré-

szekre szakadáson kellett átesnie napjainkig. Megtudhatjuk, hogy a ma is ismert FÉG konvektorok neve a Fegyver- és Gépgyár rövidítéséből ered, amely még 1891-ben alakult. A mai G. E. Lighting Tungsram Rt. 1872-ben még mint Első Osztrák-Magyar Villanyvilágítási- és Erőátviteli Gyár néven szerepelt, 1896-ban felvette az Egyesült Izzólámpa és Villamossági Rt. nevet, majd 1912-ben jelenik meg a Tungsram márkanev. 1989-től lesz többségi tulajdonosa a General Electric. És természetesen a vállalatok telephelyeinek kialakulását is nyomon követhetjük egy térkép segítségével.

Az „öröklött struktúra” mellett még az immobil környezeti erőforrások jelölték ki a gazdaság fejlesztésének helyeit. Így játszott meghatározó szerepet a bányászat, a vas-, acél- és alumíniumipar, valamint az építőanyag-ipar (lásd Oroszlány, Ózd, Bélapátfalva és Lábatlan ipari fejlődését). Ekkor a bőségesnek tűnő munkaerő-tartalék miatt a munkaerő még nem volt különösebben fontos tényező a vállalati letelepülésben.

A szerző rámutat azonban arra, hogy a reform periódusban megváltozott a helyzet. A természeti erőforrások szerepe csökken, a munkaerő-tartalékok gyors kimerülése után a munka immobil tényezővé vált, és jelentős szerepet kapott a telepítés befolyásolásában. A területfejlesztési program részét képező budapesti iparkitelepítés a vidékfejlesztésen kívül a városi munkaerőhiány megoldását is szolgálta. Létrehozták a vidéki, falusi ipari részlegeket. Az 1968 utáni változások egyébként a vállalatok önállóságának viszonylagos növekedését is hozták, a vállalati összevonások, a gyorsuló fejlődés, a gyorsabban növekvő vállalati méretek újabb telephelyek létrehozását kényszerítették ki. Mindez az ipar dekoncentrációját is eredményezte.

A vállalatok térbeli szervezetében bekövetkező változások közül Barta Györgyi a következőket emeli ki: a több-telephelyes nagyvállalatok

szervezése a vállalati központból történt, a telephelyek csak közvetítették az üzeneteket. E centralizált döntéshozatal miatt a legtöbb üzemvezető a szükséges legminimálisabb információval rendelkezett csak. A munka szervezésére jellemző, hogy minden részleg más gyártási periódust végzett, ezért a félkész termékek nagyon sokat utaztak, amíg „késszé” váltak. Emiatt Magyarország a legszállításiigényesebb országok közé tartozott, – mutatja ki egy érdekes táblázat a 94. oldalon. „A lista élén természetesen a nagy kiterjedésű országok álltak, utánuk közvetlenül a kelet-közép-európai országok sorakoztak. A magyar termelés vasúti szállításiigénye 4-5-szöröse volt a nyugat-európainak, tízszerese a hollandnak...” (94. o.)

Barta tisztázza azt a tévesen elterjedt nézetet, miszerint a fordizmus és a szocialista nagyvállalatok kialakulása párhuzamba állítható lenne. Kétségtelen, hogy vannak rokon vonások (a futószalag, a betanított munkástömeg, a hierarchikus és bürokratikus szervezet), de az alapvető különbségek miatt ez a párhuzam nem állja meg a helyét. A fordista vállalat célja a profitszerzés, míg a szocialista vállalaté a „az erőforrások megszerzésével a termelés mennyiségi növelése” (70. o.). Az erőforrás vadászat és a kikényszerített centralizáció eredményeképpen a szocialista vállalatok óriásivá duzzadtak a gazdaság valamennyi ágazatában, „felfalva a kis- és középvállalatokat”. A fordizmus viszont csak azokban az ágazatokban alakult ki, ahol a tömegtermelés költségsökkenéshez vezetett. A fordista vállalati rendszerben a bérek emelkedése a termelékenység növekedésének függvénye, míg a szocializmusban mesterséges (vagy nem is létezett) a kettő közti kapcsolat.

„Az átmenet gazdaságában a vállalat szervezetének változása összekapcsolódott a tulajdonosváltozással. A szervezet átalakulása folyamatos (még ma is tart) és szakaszonként

eltérő.” – írja Barta. A szocialista nagyvállalatok sorsáról általánosságban nem állnak rendelkezésre adatok, de Voszka Éva (1997) esettanulmányainak segítségével több következtetést is levon a szerző. A vállalatok szervezeti átalakulása háromféleképp is történhetett: spontán privatizáció keretében (1990-ig), központilag ellenőrzött kötelező átalakulással (1993-ig), vagy új tulajdonosok megjelenésével (folyamatos). (Az elsőre példa lehet a Dunaferr esete, a másodikra a bankok privatizációja, a harmadikra pedig a Tungsram átalakulása.) A szocialista iparosítás kudarcának tekinthető az is, hogy a(z elmaradott) vidékre telepített vállalatok, telephelyek zártak be először, onnan vonult ki legelőször a tőke. (Így járt Nógrád, Heves és Borsod-Abaúj-Zemplén megye falusi ipara, amelyet egyébként is elavult géppark felhasználása, szakértetlen munkaerő és alacsony termelékenység jellemezett. Lásd 46-47. o.)

A szerző érdekes megfigyeléseket tesz a *vállalatok közötti kapcsolatok változásairól* is. A hagyományos szocializmus időszakában csak a vertikális kapcsolat, a bürokratikus koordinációnak megfelelő viszony létezett. Kivételt képeztek azok az esetek, amikor maga a bürokrácia utasította a vállalatot a horizontális kötelék létrehozására. Azonban a „lokális kooperáció még elemi szinten sem épült ki.” (89. o.) Érdekes adalék a helyi Ágazati Kapcsolati Mérlegek (ÁKM) bemutatása, amelyek az egy ágazathoz tartozó, egy megyén belüli vállalatok közötti kapcsolatokat elemezték vállalati adatok alapján. Ezek egyértelműen kimutatták, hogy gazdasági szempontból a megyék nem voltak önálló körzetek. „Vas megyében ... mind a termelés, mind a fogyasztás terén igen nagy a szerepe a megyén kívülről és a megyén kívülre történő szállításoknak. 1968-ban a megye termelésének, pontosabban a megyei ágazatok végső kibocsátásának 60%-

át a megyén kívül értékesítik. (91. o.). „Zala megyében a 4 dél-dunántúli megyébe történő kiszállítás 4%-ot, a körzeten kívüli szállítások 48%-ot tettek ki, az iparban 64%-ot. Tehát, Zala megye gazdasága – kiszállításai révén – sem kapcsolódott Dél-Dunántúl gazdaságához.” (93. o.)

A reform után valamivel nőtt az interakciók száma, de vállalatok ekkor sem törekedtek a kapcsolatokra igazán, az ugyanis időben elnyújtható a termelési folyamatukat a „sorbaállítás” miatt. Inkább mindent gyáron belül végeztek, nagyobb készleteket tartottak vagy a háttéripart igyekeztek a vállalatba olvasztani.

A posztoszocialista vállalatok örökölt szervezete gyakran tovább élt az átmenet után is, lásd pl. a Dunaferr vagy a Rába esetét. A vállalatok közti kapcsolatokat vizsgálva említi meg Barta a „rekonbináns” tulajdon jelenlétét a magyar gazdaságban. Ez a tulajdonforma az állami tulajdon részvételét, a kölcsönös tulajdonszerzéseket és összefonódásokat jelenti. A szerző Voszka nyomán elfogadja ennek létezését, de csak a rendszerváltozás utáni néhány évben. 1997-re ez jóformán eltűnt a magyar gazdaságból – állítja Barta. A vállalatközi kapcsolatok intenzívebbé tétele a mai gazdaságfejlesztés számára is fontos kihívás. Az ipari parkok létrehozása, a regionális és ipari klaszterek kialakulásának serkentése lényeges lehet a gazdaságfejlődés szempontjából. Bár ez utóbbiak erőltetett kialakításának lehetőségét Barta Györgyi kételkedve említi.

A *makroszintű területi folyamatok hatását, a területi kiegyenlítődéskérdését* mindkét korszak kutatói hevesen vitatják. Vajon a szocializmus iparosítása hozzájárult-e a területi különbségek enyhítéséhez? Egyesek szerint a válasz igen, de emellett a szocializmusban új, más típusú területi és gazdasági egyenlítőtlenségek keletkeztek. Például míg az erőforrások térben kiegyenlítettebbeké váltak, a hatékonyság ezzel ellentétesen

koncentrálódott. Az iparilag elmaradottabb területek veszítettek hatékonyságukból. Nem beszélve arról, hogy a szocializmus extenzív szakaszát követően nem sikerült az erőforrások hatékonyabb kihasználására átállni. A rendszer a fejlett és a fejletlen térségeket átrendezte: Budapest és a központi térség veszített jelentőségéből, míg az ipari nemzeti összjövedelemből egyre többet állítottak elő a korábban alig iparosodott területek (Alföld, Dél-Dunántúl). A városok közti kiegyenlítődést jelző statisztikai adatok mögött azonban inkább az húzódik meg, hogy Budapest és a vidék közti különbség csökkent, a városok viszont alig közeledtek egymáshoz. A korszak városainak dezindusztrializációja pedig a munkaerőforrás kimerülésének következménye. – állapítja meg Barta.

Véleményem szerint a könyv legtanulságosabb része az ipar területi folyamataiból levont következtetés. Mint azt a második rész 3. fejezete kifejti, a vidéki gazdaság modernizációjának hordozója ma a feldolgozóipar. A dezindusztrializáció egyedül Budapesten és agglomerációjában jellemző. A fejlett Észak-Dunántúl dinamikus térségei az autóipar, gépipar segítségével érhettek el kiemelkedő pozíciójukat. A vidéki nagyvárosok versenyképességét is a koncentráció ipar jelenti, bár megtalálhatók a szocializmust túlélő sorvadó bányáiparra települt városok (Komló, Várpalota), de a sikeresen túlélő vegyipari konglomerátumok is (Tiszaújváros, Kazincbarcika). A tercier szektor egyedül Budapesten és agglomerációjában múlja felül az ipart a GDP-ből való részesedésében. A centrumtérségen kívül a szolgáltatások nagyobb részaránya szoros korrelációban van a régiók fejletlenségével.

A területfejlesztés nagy kérdése

már most az, hogy hogyan lehet az észak-dunántúlihoz hasonló, korszerű gazdaságot telepíteni Észak-Magyarországra, az Alföldre és Dél-Dunántúlra. Barta szerint a regionális politika és a területfejlesztés csak akkor lesz sikeres, ha összeegyeztethető a gazdaságpolitikával, és nem fékezi a gazdasági növekedést. Cél tehát a területfejlesztés és a gazdaságfejlesztés összehangolása, mégpedig úgy, hogy a jóléti modell és a regionális egyensúly modellje közül ez utóbbit kell alkalmazni. A „nyugati megközelítést” annyiban kell átvinni, amennyiben az a struktúraváltást és a teljesítmény-növelést egyszerre segíti (Szalavetz, 2002). Ehhez nélkülözhetetlen lesz a regionális és helyi önkormányzatokra alapozott, decentralizált forrásokkal működő, megújított regionális politika.

A könyv többször megjegyzi a kutatások hiányosságát egy-egy területen. Így vizsgálódásra ösztönöz például olyan témákban, mint az átmenetet követően a városok térkapcsolati helyzetének feltárása (vajon tényleg elkezdődött-e centrummá fejlődésük?), a vállalatok közötti kapcsolatok hierarchiájának feltárása, vállalatok mozgásterének, térkapcsolati rendszereknek a vizsgálata (vajon tényleg egy duális rendszer van kialakulóban?). Barta kutatásra érdemesnek tartja a műszaki fejlődés, technológia áramlás területi folyamatainak vizsgálatát is (vajon megindult-e az ország fejlett és fejletlen területei között a korszerű műszaki ismeretek, fejlett technológiák átadása, áramlása?).

A formai szempontokat figyelembe véve a könyv rendezettnek tekinthető. Az ábrák, táblázatok, térképek informatívak és kellően alátámasztják a mondanivalót. A II rész 2.2. fejezetében azonban a 35. ábráról

lemaradtak a jelölések. Az ábra alatt a jelmagyarázatok ugyan megtalálhatók, csak sajnos nincs mihez kötni őket (181. o.).

A könyv hivatkozásai és forráskezelése sajnos sokszor kritikával illelhető. Eltekintve a már korábban említett nehézségektől (sok lapozást igénylő fejezet- illetve alfejezetvégi „felhasznált irodalom”) több forrás egyáltalán nem, vagy egy másik fejezet felhasznált irodalmi között található meg. Így például Kornai, 1989 (31. o.); Keune-Nemes Nagy, 2001 (164. o.); Hoppenstedt, 1999 (165. o.); Tóth, 2000 (204. o.); ECO-STAT 2000, 2001 (214, 217. o.). Ezenkívül a szövegben található hivatkozás Voszka (2000) tanulmányára, míg a források közt csak Voszka (2000/a) vagy (2000/b) található (151. o.), és ennek fordítottja is előfordul: a második rész 3. fejezetének felhasznált irodalmi között kettő Barta (2000) hivatkozás is található. Szerencsére ezek közül a hibák közül csak egy-kettő értelemzavaró, s így is élvezetes és tanulságos olvasmány marad az ipartörténelem, a gazdaságföldrajz, valamint a regionális politika műkedvelői számára.

Trón Zsuzsanna

Hivatkozások

- Csaba László (2000): A szovjet modell összeomlása és a rendszerváltás első szakasza. In: Bara Zoltán – Szabó Katalin (szerk.): Gazdasági rendszerek, országok, intézmények. Aula Kiadó, Budapest. 327-361. o.
- Kozma Gábor (2003): Regionális gazdaságtan. Debreceni Egyetem Kossuth Egyetemi Kiadója, Debrecen.
- Szalavetz Andrea (2002): European Policy Lessons in the Process of Regional Transformation in Hungary. Acta Oeconomica, LII. évf. 2. sz. 205-219. o.
- Voszka Éva (1997): A dinoszauruszok esélyei. Közgazdasági szemle. XLIV. évf., 1. sz. 31-41. o.