

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527, 482-5528
Fax: 482-5527
http://www.corvinus-mba.hu

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálík Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Török Ádám
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Sztintay István
Takács János
Török Ádám
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél,
az ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

TARTALOM

➤ CIKKEK, TANULMÁNYOK

CHIKÁN Attila – GELEI Andrea

Vállalati versenyképesség –

– a vevői érték és a képességalapú megközelítés összekapcsolása

2

HEIDRICH Éva

A vezető magányossága,

avagy a coaching mint személyre szabott vezetőfejlesztési módszer
vezetéselméleti megközelítésben

12

MALOTA Erzsébet – BERÁCS József

A fogyasztói etnocentrizmus

új koncepcionális modelljének kialakítása és verifikálása

28

Marcel HOOGENBOOM – Willem TROMMEL – – Duco BANNINK

Knowledge societies –

– The rise of new knowledge types and their trailblazers,
and the management of value chains

40

➤ KÖNYVISMERTETŐ

➤ CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

CHIKÁN Attila – GELEI Andrea

VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG – – VEVŐI ÉRTÉK ÉS A KÉPESSÉGALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS ÖSSZEKAPCSOLÁSA

A cikk központi kérdése a vállalati versenyképesség. Két meghatározó menedzsmentmegközelítés – a vevői érték és az erőforrás-, képességalapú stratégiai menedzsment – fogalmi rendszerére, illetve koncepcióira alapozva a szerzők kialakítottak és a „Versenyben a világgal 2004–2006 – gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás adatbázisát használva teszteltek egy a vállalati versenyképesség belső struktúrájára rávilágító elméleti modellt. A modell empirikus tesztelésének eredménye szerint a kialakított koncepció a vállalati versenyképesség elemzésének hasznos eszköze, mely alkalmas arra, hogy a vizsgált vállalatok esetében igazolja, vagy éppen megcáfolja a meghatározott, ún. összehangolt kompetenciák meglétét.

A tanulmány központi kérdése a *vállalati versenyképesség*. Két meghatározó menedzsmentmegközelítés – a vevői érték és az erőforrás-, képességalapú stratégiai menedzsment – fogalmi rendszerére, illetve koncepcióira alapozva kialakítottunk és a „Versenyben a világgal 2004–2006 – gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás adatbázisát használva teszteltünk egy a vállalati versenyképesség belső struktúrájára rávilágító elméleti modellt. Alapvető kutatási kérdésünk, hogy a kialakított modell segítségével a hazai vállalati kör működési adatait és jellemzőit reprezentáló adatbázis segítségével kimutatható-e a magyar gazdaságban, s ha igen, milyen arányban meghatározott a kompetenciaalapú beszállítótípusok léte?

Jelen cikk tagja egy tanulmánysorozatnak, mely a „Globális versenyben – a magyar vállalati szektor versenyképessége” címet viselő átfogó kutatási program eredményeit mutatja be. E kutatási programot a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpontja koordinálja.

A vállalati versenyképesség fogalma és alapvető építőelemei

A tanulmány központi és legátfogóbb fogalma a vállalati versenyképesség. Chikán (2002) definíciójára alapozva a vállalati versenyképességet úgy értelmez-

zük, mint a vállalat azon átfogó, komplex képességét, mely segítségével az folyamatosan érzékelni és követni tudja a környezeti és a belső változásokat, és képes az ezekhez való alkalmazkodásra oly módon, hogy a vállalat nyereségfolyama lehetővé tegye a tartós működőképességet. Ez a meghatározás a kontingencia-elmélet, illetve az evolúciós vállalatelmélet felfogásával összhangban a versenyképességet a túlélésért folytatott állandó küzdelemként értelmezi. Ez a túlélési képesség a vállalati működés egyik legkomplexebb jelensége.

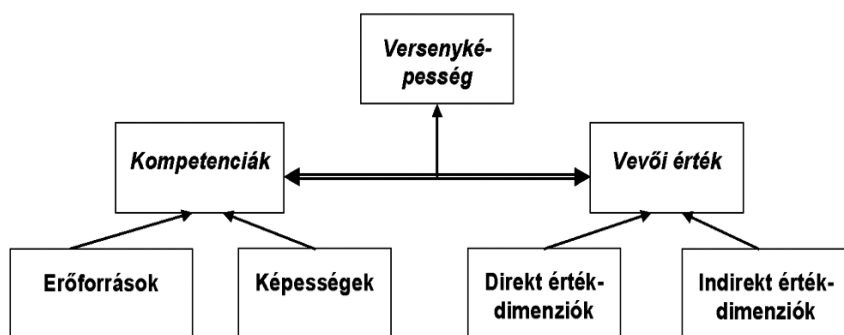
Kutatási modellünk a fenti meghatározásra épít, ugyanakkor a definícióban szereplő külső környezetet leszűkítjük, és vizsgálódásunk középpontjába a külső környezet egy meghatározó szereplőjét, a vevőt, a vevői értéket és annak különböző építőelemeit helyezzük. A vállalat belső működésének megragadásához pedig a már említett erőforrás-, illetve képességalapú stratégiai menedzsment fogalomrendszeréből indulunk ki.

Ezek alapján kutatási modellünk szerint egy vállalat versenyképessége alapvetően függ attól, hogy mennyire sikerül a vállalatnak **vevői értéket** létrehoznia. A vevői érték létrehozásához első lépésként arra van szükség, hogy a cég azonosítani tudja *vevőinek legfontosabb értékdimenzióit*, a beszállító vállalatok teljesítményének a vevő által kritikusnak tartott jellemzőit, hiszen csak ezeken keresztül tud vevői értéket teremteni, majd újabb és újabb megrendeléseket szerezni. Ezek az értékdimenziók

egyben azok a választási paraméterek is, amelyek mentén a vevő a potenciálisan szóba jöhető beszállítókat értékeli, és melyek alapján közülük leendő partnereit kiválasztja.

A versenyképesség szükséges, de nem elégséges feltétele a lényeges vevői értékdimenziók azonosítása. Arra is szükség van, hogy a beszállító meghatározza, kiépítse és birtokolja azokat az erőforrásokat, képességeket, melyek a kívánt vevői értékdimenzió(k) létrehozásában részt vesznek. Az erőforrások és képességek együttesen alkotják a vállalat **alapvető kompetenciáit** (Hamel–Prahalad, 1995). (1. ábra)

A vállalati versenyképesség két meghatározó építőleme



A következő irodalom-összefoglaló részben röviden ismertetjük a versenyképesség e két kiemelt tényezőjének elméleti hátterét.

Vevői érték

A vevői érték fogalmát legáltalánosabban úgy határozhatjuk meg, mint a vevő (fogyasztó) szubjektív véleménye arról, hogy a kapott termék- és szolgáltatáscsomag mennyiben felelt meg elvárásainak (Parasuraman et al., 1985). A vevői értéknek ez a meghatározása igen átfogó, melyet a vevői értékdimenziók fogalmán keresztül bonthatunk ki. Az értékdimenziók elemeire bontják a vevői értéket, azt mutatják meg, hogy a kapott termék-, szolgáltatáscsomagnak melyek azok a fontosabb dimenziói, amelyek jelentős mértékben hozzájárulnak a vevői érték növekedéséhez (Walters, 2002). A vevői értékdimenziók a beszállító vállalat termék- és szolgáltatáscsomagjának meghatározó teljesítménydimenziói, melyeket a vevő elvár, illetve értékeli. Cikkünkben a vevői érték dimenzióival kapcsolatban négy megközelítést mutatunk be röviden. Ezek a következők:

- a vevői értékdimenziók *csereepizód, kapcsolat és hálózati szintű* megkülönböztetése (Mandják–Durrieu, 2000),
- a vevői értékdimenziók *direkt és indirekt csoportba* sorolása (Walter et al., 2001),

- az értékdimenziók *gazdaságossági, hatékonysági és hálózati csoportba* sorolása (Möller–Törrönen, 2003),
- *versenyelőny-források* mint vevői értékdimenziók (Chase et al., 2001; Chikán–Demeter, 2003) megközelítése.

Míg az első három megközelítés mindenekelőtt az egyes értékdimenziók jellegére, csoportosítási szempontjainak meghatározására helyezi a hangsúlyt, az utolsó, az értékteremtő folyamatok menedzsmentje területén elterjedt koncepció a vevői érték klasszikusnak tekinthető dimenzióit nevesíti.

1. ábra

Mandják és Durrieu (2000) az értékdimenziókkal kapcsolatos szakirodalom feldolgozása és rendszerezése alapján kiemelik, hogy az együttműködés során az egyik fél által a másik fél számára nyújtott értékelemek három szinten jelenhetnek meg: csereepizód, kapcsolat, illetve hálózati szinten.

• A *csereepizód szintjén* megjelenő értékelemek azok, amelyek egy konkrét tranzakcióból származnak. Ezek az értékdimenziók a tranzakcióban szereplő termék-, illetve szolgáltatáscsomag jellemzőit ölelik fel (Ravald–Grönroos, 1996).

- A *kapcsolati szinten* megjelenő értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek a felek hosszabb távú együttműködése, tehát csereepizódok sorozata során jönnek létre.
- A hálózatot lényegében az adott üzleti kapcsolatban a két együttműködő partner közötti interakciókat közvetetten befolyásoló további szereplők, illetve az ő kapcsolatrendszerükként értelmezhetjük (Mandják, 2002). Így a *hálózati szintű* értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek létrejöttének forrása egy adott kapcsolat, az érték realizálásában ugyanakkor az együttműködő felek hálózati kapcsolatrendszerének, s ily módon a kapcsolat szempontjából harmadik félnek is szerepe van.

Az üzleti partnerek között létrejövő értékdimenziókat más módon csoportosítják Walter és szerzőtársai (2001), megkülönböztetik a direkt és indirekt értékdimenziók csoportját. A *direkt értékdimenziók* köre egy üzleti kapcsolatnak az adott partnerrel való közvetlen kapcsolat elemeit tartalmazza. Az *indirekt értékdimenziók* csoportja ennek alapján azokat az értékelemeket tartalmazza, melyek realizálása az adott üzleti kapcsolaton túlnyúlva, más üzleti partnerek részvételét igényli. Möller és Törrönen (2003) az előbbieken bemutatott, Walter és szerzőtársai nevével fémjelzett értékelemek

csoportosítását tovább finomítják, amennyiben megkülönböztetik a gazdaságossági és a hatékonysági értékdimenziók csoportjait. A Walter és szerzőtársainál direkt értékdimenziók csoportjában szereplő elemeket a gazdaságossági értékdimenziók csoportjába sorolják, míg az indirekt értékelemeket két részre bontják, a *hatékonysági* és a *hálózati elemek* csoportjára. A hatékonyság azt fejezi ki, hogy kielégítő-e, amit tesz a vállalat. A gazdaságosság ezzel szemben azt mutatja meg, hogy megfelelő-e, ahogyan azt teszi (Chikán–Demeter szerk., 2003). A beszállító vállalat gazdaságossági értékdimenzióinak csoportja ennek értelmében azokat a megrendelő által fontosnak tartott értékelemeket foglalja magában, amelyek azt mutatják meg, hogy a beszállító a megrendelő által meghatározott konkrét termék, illetve szolgáltatásnyújtási feladatnak milyen dimenziókban és mennyiben tud megfelelni. A hatékonysági értékelemek ezzel szemben azt mutatják meg, hogy a beszállító vállalat miképpen tudja termék-, illetve szolgáltatáscsomagját a vevő változó igényeihez igazítani, hogy így növelje a vevői elégedettséget, végső soron tehát a vevői értéket.

1. táblázat

Az értékdimenziókat elemző megközelítések kapcsolatai (Gelei–Nagy, 2004 alapján)

Az érték-dimenziók realizálásának szintje	Az érték-dimenziók jellege	A direkt érték-dimenziók csoportjai	Konkrét érték-dimenziók
Csereepizód szintje	Direkt	Gazdaságossági	Ár Megfelelő minőség Kiszolgálási színvonal
Kapcsolat szintje		Hatékonysági	Kapcsolódó szolgáltatások Rugalmasság
Hálózati szint	Indirekt		

Az értékteremtő folyamatok menedzsmentjének irodalmából ismert versenyelőny-források megközelítése hagyományosan a következő tényezők jelentőségét hangsúlyozza: ár, minőség, rugalmasság, megbízhatóság és a központi termékhez kapcsolódó szolgáltatások köre. Az ebben a felsorolásban szereplő tényezők mindegyike a beszállító által kínált termék- és szolgáltatáscsomag vevő számára fontos jellemzőit, tehát a kiemelt vevői értékdimenziókat nevezi meg. Az 1. táblázat a bemutatott megközelítések egymáshoz való viszonyát mutatja.

A képességalapú stratégiai menedzsment megközelítése

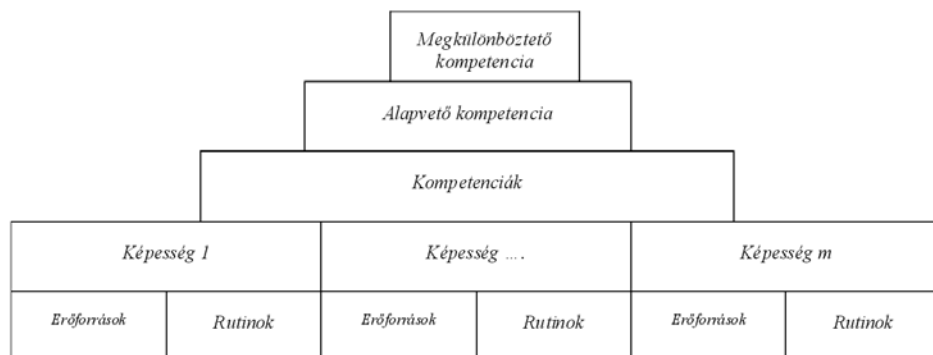
A stratégiai menedzsment képességalapú megközelítése hangsúlyozza a vállalatspecifikus eszközöknek és képességeknek a vállalati teljesítményben játszott meghatározó szerepét (Penrose, 1959; Teece, 1984; Wernerfelt, 1984). Az elmélet a vállalatokra mint meghatározott, vállalatunként eltérő, tehát szervezetspecifikus erőforrások és képességek csomagjaira tekint. A képességalapú megközelítés szerint a vállalati versenyképesség biztosításában alapvetően két nagy forráscsoport különböztethető meg, az erőforrások és a képességek csoportja. Az **erőforrások** a vállalat által birtokolt, illetve számára hozzáférhető termelési, tágabban értelmezve működési tényezők, melyek megvásárolhatók a különböző tényezőpiacokon. A **képesség** pedig legáltalánosabban úgy definiálható, mint a vállalat azon kapacitása, hogy egy adott tevékenységet el tud végezni (Grant, 2002).

Egy vállalat versenyképességét az általa birtokolt erőforrások mellett alapvetően meghatározza, hogy az erőforrások csoportjai együttesen, összehangolt, koordinált működés során mit tudnak megvalósítani. A hatékony és gazdaságos, tehát versenyképes működés nyilvánvalóan szükségessé teszi az erőforrások egyes csoportjai közötti interakciót, azok koordinációját, együttműködését. Ezek a koordinációs minták a rutinok (Nelson–Winter, 1982), melyek tevékenységek elvégzésének rendszeres és kiforrott mintáit jelentik. A képességek ezek szerint erőforrások és az azok koordinálására kialakult rutinok csomagjai, hiszen ezek révén tud a vállalat meghatározott tevékenységet elvégezni, bizonyos képességet birtokolni.

Az elmélet harmadik kiemelt fogalma a **kompetencia**, mely a vállalatok hosszú távú versenyelőnyét biztosító képességek megnevezésére szolgál. Ennek kapcsán két fogalom is megjelent az irodalomban. Selznick (1957) a *megkülönböztető kompetencia*, míg Hamel és Prahalad (1990) az *alapvető kompetencia* fogalmát használja. Selznick azokat a kompetenciákat tekintette megkülönböztetőnek, melyeket az adott vállalat versenytársainál jobban végez el. Hamel és Prahalad alapvető kompetencia fogalma azokat a képességeket takarja, melyek alapvető fontosságúak a vállalat teljesítménye és stratégiája szempontjából, és alapot biztosítanak ahhoz, hogy a cég rájuk építve több piaci szegmensben is képes legyen megjelenni, és ott sikeresen helytállni a versenyben. A kompetenciák jellemzően összetettek és rendszerszerűek, ami azt jelenti, hogy több, esetenként önmagában is bonyolult képességből épülnek fel. Az alapvető kompetenciák belső struktúrájának, konfigurációjának tehát fontos eleme,

hogyan tartalmazzák az erőforrások, rutinok, illetve ezeken keresztül a képességek összekapcsolódó kombinációit (2. ábra).

A vállalatok képességstruktúrája



Mint azt korábban, a vállalati versenyképesség általános modelljénél már említettük, értelmezésünkben a vállalat versenyképessége alapvetően két tényező függvénye. Egyrészt függ attól, hogy a vállalatnak mennyire sikerül meghatározni a vevői érték fontos dimenzióit, másrészt attól, hogy mennyire képes a vállalat beszerezni és kifejleszteni azokat az erőforrásokat és képességeket – ezek eredőjeként pedig kompetenciákat –, melyekre a kiemelt vevői érték létrehozásához szüksége van. A következőkben a versenyképesség e két kritikus tényezője közötti kapcsolódási pontot vizsgáljuk meg elméleti szempontból.

A vállalati versenyképesség kritikus pontja – a kompetenciák összehangolása

Korábban már részletesen szóltunk a vevői értékdimenzió fogalmáról. Az angol nyelvű szakirodalom az értékdimenzió (value dimension) mellett használja a „value driver” kifejezést is. A „value driver” fogalma a tulajdonosi érték kérdéskörével foglalkozó szakirodalomban jelent meg először (Rappaport, 2002). E területen a hazai szakirodalom a fogalmat *stratégiai értéktényező*ként fordította magyarra (Könczöl szerk., 2006; Wimmer, 2005), a fogalom alatt pedig a tulajdonosi érték alakulására legnagyobb hatást kifejtő tényezőket értik. A „value driver” fogalma ugyanakkor a ket- tős értékteremtés koncepciójának megfelelően (Chikán,

2003a) értelmezhető nemcsak a tulajdonosi érték, de a vevői érték esetében is. Az eltérő közelítésmódból fakadó eltérő jelentéstartalom miatt, a fogalomhasználat

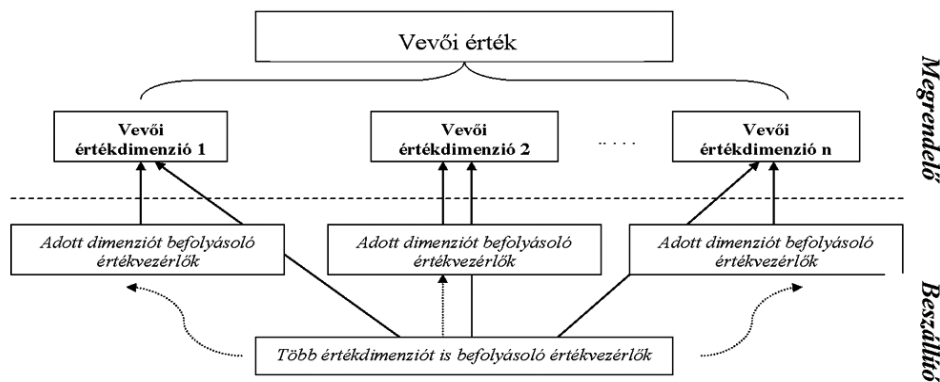
2. ábra

egyértelműségének biztosítása érdekében a „value driver” kifejezést a vevői érték létrehozásában fontos szerepet játszó tényezők megnevezésekor **értékvezérlő**ként fordítjuk, azt pedig olyan belső működési célként értelmezzük, melyeken keresztül a vállalat befolyásolhatja a különböző vevői értékdimenzióknak, végső soron a vevői értéknek az alakulását. A vevői érték különböző dimenziói tehát a vállalati teljesítménynek azon elemei, me-

lyek közvetlenül relevánsak, fontosak a vevő számára, míg az egyes értékvezérlők olyan operatív teljesítményelemek, melyeken keresztül a vállalat befolyásolni képes az előbbieket alakulását. Ilyen értékvezérlő például a csökkenő egységköltség, mely a megfelelő ár vevői értékdimenzió befolyásolására alkalmas, vagy pl. a csökkenő termékfejlesztési idő, mely a megfelelő minőség, illetve a rugalmasság vevői értékdimenziójának biztosításában egyaránt fontos szerepet játszik (3. ábra).

3. ábra

Kapcsolat a vevői érték, az értékdimenzió és az értékvezérlő fogalmai között*



* Folyamatos nyíllal jelöltük az értékvezérlők és az értékdimenziók közötti kapcsolatot, míg pontozott vonallal a különböző értékvezérlők közötti hatást.

Az értékvezérlő fogalma segít megteremteni a versenyképesség általunk bemutatott modelljének két építőeleme közötti kapcsolatot. Mint azt már korábban is hangsúlyoztuk, a menedzsmentnek meg kell tudni határozni a releváns vevői értékdimenziókat és a lét-

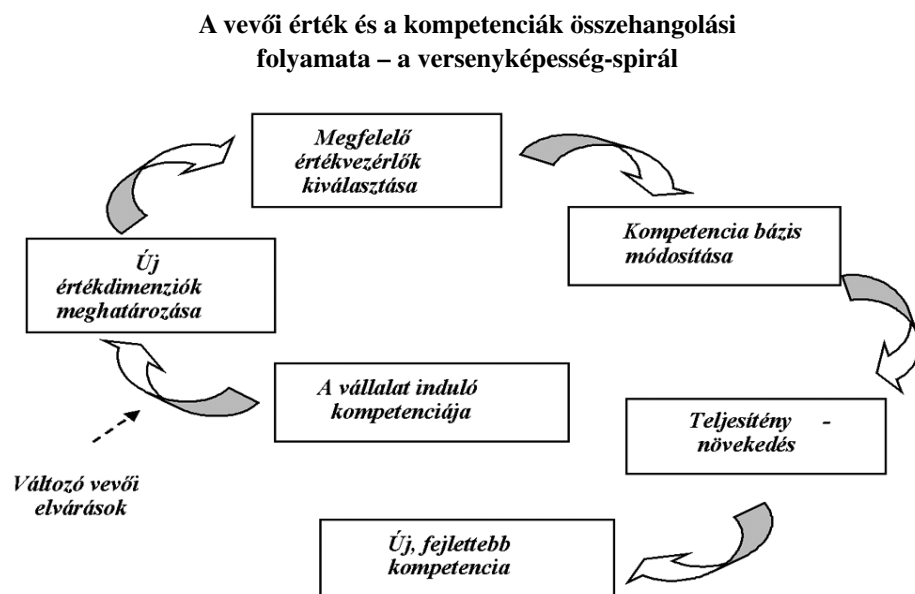
rehozásukban kulcsfontosságú erőforrásokat és képességeket, ezek csomagjait, a kompetenciákat. A vevői értékdimenziók és a szükséges kompetenciák összehangolása két egymásra épülő lépés eredményeként történik meg: el kell döntenie egyrészt azt, hogy a kiválasztott vevői értékdimenziókat *mivel*, másrészt *hogyan* tudja befolyásolni. Elsőként a menedzsmentnek fel kell ismernie azt, hogy az azonosított vevői értékdimenziókat mely értékvezérlőkkel tudja pozitívan befolyásolni. Ezt követően azt is át kell látnia és meg kell határoznia, hogy a kiválasztott értékvezérlők elvárt alakulását a jelenlegi kompetenciabázis milyen változtatásával, az erőforrások, működési rutinok és képességek milyen új kombinációival tudja biztosítani. Amennyiben az erőforrásoknak, képességeknek, tehát végső soron a vállalati kompetenciáknak a változó vevői elvárásoknak megfelelő összehangolása a vállalat tényleges teljesítményében javulást idéz elő, akkor az adott kompetencia fejlődéséről, magasabb szinten történő megvalósulásáról beszélhetünk. A versenyképesség két tartóoszlopa – a vevői érték és a vállalati kompetenciák – között meglévő, az előbbiekben leírt logikai kapcsolatot ábrázolja az ún. *versenyképesség-spirál* (4. ábra).

tavaszaán végzett kérdőíves felmérés eredményeképpen létrejött adatbázis segítségével végeztük el. A kérdőív lekérdezését az ötven fő feletti létszámmal rendelkező hazai vállalatok körében előre felkészített egyetemi hallgatók segítségével kérdeztük le. A kutatásban részt vevő vállalatvezetőket a hallgatók személyesen megkeresték, elmagyarázták a kérdőív felépítését, konkrét kérdéseit. A kérdőívet ezt követően otthagyták a vállalatnál, akik a kitöltést követően postán küldték azt vissza. A megkeresett 1300 vállalat 23,1%-a küldte vissza kitöltve a kérdőívet. A visszaküldő vállalatok 51,2%-a, tehát 154 vállalat tartozott a feldolgozóiparba. A feldolgozóiparon belül a vállalatok 19,5% volt élelmiszeripari, 26% könnyűipari (textil, ffeldolgozó- és papíripar stb.), 17,5%-a vegyipari, míg 16,9%-a gépgyártással foglalkozó vállalat.

**Empirikus elemzésünk gondolatmenete
a versenyképesség-spirál egyes lépéseit követi**

Megvizsgáljuk, melyek a vállalatok által fontosnak tartott, ezért azok megvalósítását kiemelt célként kezelő vevői értékdimenziók. Különböző erőforrások és/vagy képességek segítségével beazonosítjuk a vizsgált vállalati kompetenciákat.

4. ábra



Megvizsgáljuk, hogy mely vállalatok esetében történik meg a fontosnak tartott vevői értékdimenziók és vizsgált kompetenciák összehangolása.

A vállalatok valós teljesítményjellemzőire vonatkozó adatok alapján meghatározzuk azokat a vállalatokat, melyek nemcsak összehangolták a vevői értékdimenziókat és kompetenciákat, de azt olyan hatékony módon tették meg, hogy ily módon valós működési teljesítményt is növelni tudták. Azt mondhatjuk ugyanis, hogy csak e valós tényleges teljesítménynövekedés esetében beszélhetünk az összehangolt kompetencia hatékony internalizálásáról.

A modell empirikus elemzése

Cikkünk célja, hogy a bemutatott elméleti modell mentén a hazai feldolgozóipari vállalatok esetében igazoljuk különböző összehangolt kompetenciákkal rendelkező vállalatcsoportok létezését, illetve bemutassuk e vállalati kör jelenleg jellemzőnek mondható kompetencia-profilját. Az empirikus elemzést a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpont által 2004

**A releváns vevői értékdimenziók azonosítása
különböző értékvezérlők segítségével**

A kérdőív T3-as kérdése vonatkozott a vizsgált vállalatok kiemelt működési céljaira. A kérdés a következőképpen szólt: „Jelölje egytől ötig terjedő skálán, hogy az elkövetkező három-négy évben a termelési funkció számára várhatóan milyen fontosak lesznek az alábbi célok (1 – nem fontos; 5 – rendkívül fontos)! A kérdés

alatt szereplő működési célok gyakorlatilag azokat az értékvezérlőket ölelik fel, melyek segítségével fontos vevői értékdimenziók, mint pl. az ár, a termékminőség, a rugalmasság befolyásolhatók. A kérdésben a következő értékvezérlők szerepeltek:

- a termelés/szolgáltatás minőségének növelése: selejt, javítási költség csökkentése,
- csökkenő egységköltség,
- csökkenő általános költség,
- csökkenő készletek,
- rendelésteljesítés pontosságának növelése,
- a vevői rendelések kiszolgálási idejének csökkenése,
- a munkahelyi légkör javuló atmoszférája,
- növekvő produktivitás,
- a funkciók közötti javuló kommunikáció,
- az együttműködő partnerek közötti kommunikáció javulása,
- a kapacitáskihasználás szintjének növelése,
- csökkenő termelési átfutási idő,
- a termékváltás növekvő rugalmassága,
- a mennyiségi rugalmasság növekedése,
- a termékfejlesztési idő csökkenése,
- a kínált termékmix szélesítése,
- az átállítási idő csökkentése,
- a karbantartás teljesítményének növelése,
- a termelési technológia modernizálása.

A tevékenységmenedzsment nemzetközi irodalma (Chase–Aquilano Jacobs, 2001; Slack–Chambers–Harland–Harrison Johnston, 1995; Stock–Lambert, 2001) alapján a kérdésben felsorolt értékvezérlők többnyire jól beazonosítható módon járulnak hozzá a különböző vevői értékdimenziók fejlesztéséhez. Fontosnak tartottuk ugyanakkor, hogy megvizsgáljuk, a használt adatbázis megerősíti-e ezeket az elvárható kapcsolódásokat, ezért faktorelemzést végeztünk. Faktorelemzéssel megvizsgáltuk tehát, hogy miképpen viszonyulnak egymáshoz a kérdésben szereplő különböző működési célok, azaz értékvezérlők. Az elemzéshez a főkomponens elemzés módszerét, illetve a Varimax rotációs eljárást alkalmaztuk.

A faktorelemzéshez kapcsolódó statisztikai eljárások közül a Kaiser–Meyer–Olkin-féle (KMO) megfeleléségi mutatót alkalmaztuk, melynek értéke 0,885 volt. A mutató értéke elég magasnak bizonyult ($>0,5$), ami arra utal, hogy a faktorelemzés megfelelő módszer annak vizsgálatára, hogy az elméletileg összetartozó változók az adatbázisban is együtt mozognak-e. A faktorelemzés 4 faktort határozott meg. Az első három faktor által magyarázott variancia 62%-os volt. Ez a három faktor, illetve azok első két, a legnagyobb korrelációkkal rendelkező elemei a következők:

1. faktor:

- csökkenő általános költségek (0,794),
- csökkenő egységköltség (0,730).

2. faktor:

- a termékváltás növekvő rugalmassága (0,799),
- csökkenő termelési átfutási idő (0,690).

3. faktor:

- a rendelésteljesítés pontosságának növelése (0,859),
- a vevői rendelések kiszolgálási idejének csökkenése (0,820).

A kimutatott három faktorban megjelenő, az adott faktorokkal a legerősebb korrelációt mutató teljesítménycélok a vállalati működés hagyományosnak tekinthető értékvezérlői, melyek az említett szakirodalomban megfogalmazott módon kapcsolhatók bizonyos vevői értékdimenziókhoz. Az 1. faktor, mely az alacsony költségekre helyezi a hangsúlyt a **megfelelő** ár vevői értékdimenzióhoz kapcsolódik. A 2. faktor a belső működés azon teljesítményelemeit tartalmazza, melyek a **rugalmasság** vevői értékdimenziót támogatják. Végül a 3. faktor a vevőkiszolgálás elemeit tartalmazza, melyek a **szolgáltatási színvonal** vevői értékdimenzióhoz kötődnek.

Annak érdekében, hogy a vizsgált vállalatoknak az értékvezérlőkkel, illetve ezeken keresztül az egyes fontosnak tartott vevői értékdimenziókkal kapcsolatos törekvéseiket összegezni tudjuk, a faktorok által szolgáltatott információkat sűrítettük. Ezt index képezéssel tettük meg oly módon, hogy mindhárom faktor két legerősebb korrelációval rendelkező elemének számtani átlagát számoltuk. Az így kapott három index a vállalatok kiemelt három vevői értékdimenzióval – ár, rugalmasság, kapcsolódó szolgáltatások – kapcsolatos céljait, törekvéseit mutatják. Az elemzés további részében az így képzett indexeket használtuk.

A releváns kompetenciák meghatározása

A kérdőívben a T4-es kérdés a vállalatok reálfolyamatainak különböző működési rutinjaira vonatkozik. Ezek a rutinok a különböző vállalati képességek megjelenési formái, illetve az egyes kompetenciák építőkövei. Segítségükkel a vállalatok fejleszthetik belső működésüket, javíthatnak a vevőknek nyújtott teljesítményükön. A kérdés egyrészt vizsgálja, hogy a vállalatok az adott működési rutint használják-e (igen – nem válaszlehetőségekkel), illetve azt is, hogy amennyiben használják, azok mennyiben voltak számukra kifizetődők (1 – egyáltalán nem; 5 – az eredményesség szempontjából kitüntetett szerepe volt). Az egyes vállalati kompetenciák megragadásakor természetesen csak az adott képességet, működési rutint alkalmazó vállalato-

kat vettük figyelembe. Azt pedig, hogy az adott képességet, illetve ezek eredőjeként az adott kompetenciát mennyire sikerült elsajátítani a vállalatnak, az alkalmazás kifizetődésére vonatkozó 5 fokozatú Likert skálán adott válaszok segítségével ragadtuk meg.

Elemzésünket három alapvető kompetenciára szűktettük: **termelési kompetencia** (gazdaságos termelés), **alkalmazkodási kompetencia** (olyan rendszerek és módszerek alkalmazása, melyek hasznosak a változó vevői igényekhez, elvárásokhoz való rugalmas alkalmazkodásban), végül az **ellátási lánc kompetencia** (az ellátási láncok hatékony kezelése). Az említett három kompetenciát a T4-es kérdésben szereplő 3-3 különböző, egymással ugyanakkor erősen összefüggő *képességgel*, illetve azok konkrét megvalósulási formájával, azaz *működési rutinnal* sikerült megragadni. Ezek a következők: **Termelési kompetencia** (Cronbach alfa = 0, 7079):

- termelési eszközök modernizálása (a hardver fejlesztése),
- programok a húzásos termelés bevezetése (sorozatnagyságok és/vagy átállítási idő csökkentése, kanban rendszer bevezetése; gyakorlatilag a szoftver fejlesztése),
- programok a gépek termelékenységének fokozására.

Alkalmazkodási kompetencia (Cronbach alfa = 0,8554):

- számítógéppel támogatott tervezés bevezetése,
- számítógéppel támogatott gyártás bevezetése,
- a termékfejlesztési folyamatok fejlesztését és gyorsítását növelő programok bevezetése.

Ellátási lánc kompetencia (Cronbach alfa = 0, 8067):

- a vállalat újraszervezése az e-kereskedelem és/vagy e-business konfigurációk irányába,
- az ellátási stratégia újragondolása és átrendszerezése, az ellátási portfólió megszerzése és menedzsmentje,
- koncentráció az alapvető tevékenységekre, támogató folyamatok és tevékenységek kiszervezése.

Az egyes kompetenciák megragadásához szintén indexet képeztünk, azokat az őket alkotó három-három képesség, működési rutin számtani átlagaként határoztuk meg. Abban az esetben, ha az adatbázisban szereplő vállalat nem használt egy konkrét, vizsgált képességet, rutint, az adott rutin hatékonyságára vonatkozó kérdésre adott válasz nem volt adott. A hatékonyságra vonatkozó hiányzó válaszokat ebben az esetben 1-es értékkel (egyáltalán nem kifizetődő) helyettesítettük, feltételezve, hogy azért nem alkalmazzák azokat, mert az adott képesség hasznosságát igen alacsonynak tartják, éppen ezért nem tesznek erőfeszítéseket azok bevezetésére. Az így képzett kompetenciaindexek tehát azt mutatják

meg, hogy egy vizsgált vállalat a szóban forgó kompetencia belső kiépítésében mennyire volt – saját értékelése alapján – sikeres.

Kapcsolt kompetenciák kialakítása és meghatározott kapcsolt kompetenciákkal rendelkező vállalati kör kijelölése

Miután a vállalati versenyképesség két meghatározó elemét – vevői értékdimenziók és vállalati kompetenciák – reprezentáló indexeket kialakítottuk, következő lépésként azokat a vállalatokat azonosítottuk be, melyek nemcsak hangsúlyozzák bizonyos vevői értékdimenziók fontosságát, de birtokolják is azokat a kompetenciákat – illetve a hozzá tartozó képességeket –, melyek szükségesek a különböző vevői értékdimenziók fejlesztéséhez. Ezeket a cégeket kapcsolt kompetenciával rendelkező vállalatoknak neveztük el, és azokat soroltuk ebbe a csoportba, melyek mind egy adott vevői értékdimenziót reprezentáló index, mind a hozzá kapcsolt kompetenciát reprezentáló index esetében az 1–5-ös Likert skálán 4-es vagy 5-ös értéket jelöltek be. Vizsgálataink során az elemzésbe vont 3 vevői értékdimenzió, illetve 3 kompetencia segítségével 9 vevői érték-kompetencia párost, ennek megfelelően 9 vállalati csoportot vizsgáltunk.

2. táblázat

Az egyes összehangolt kompetenciacsoportokba tartozó vállalatok száma

Kompetencia \ Vevői értékdimenzió	Termelési	Adaptációs	Ellátási lánc
Ár	20	9	9
Rugalmasság	17	8	7
Kapcsolódó szolgáltatások	18	9	8

A 2. táblázat egyes celláiban szereplő szám azt mutatja meg, hogy a vizsgált mintában hány vállalat volt, mely esetében mind a jelzett konkrét vevői értékdimenziót megragadó index, mind az adott kompetenciát megragadó index értéke 4 vagy 5 volt. Azokról a vállalatokról van szó, amelyek tehát összekapcsolják a vevői értékdimenziókban megjelenő preferenciáikat azokkal a fejlesztési programokkal, melyek segíthetik őket az adott vevői értékdimenzióban történő tényleges előrelépés biztosításában. (A 2. táblázat egyes celláiban megjelenő vállalatok között természetesen átfedések vannak, hiszen egy konkrét vállalat több vevői értékdimenzió -kompetencia összekapcsolását is végezheti egymással párhuzamosan, tehát a kitüntetett értékdimenziók fejlesztése, javítása érdekében több kompe-

tenciát is erősíthet egyidejűleg. Ebből következően az egyes sorokban, illetve oszlopokban szereplő számok összegét nem értelmezhetjük.)

A tényleges teljesítményjavulás mint az összehangolt kompetencia sikerének kulcsa

Mint azt már korábban is említettük, a hatékony kompetenciafejlesztés szükségessé teszi a célul kitűzött vevői értékdimenzió és a megvalósításukat támogató képességek, és ezen keresztül a kompetencia összehangolását. Ugyanakkor azonban azt is megállapítottuk, hogy csak akkor tekinthető egy adott kompetencia összehangolása (vevői értékdimenzió-kompetencia/képesség-halmaz párosítás) sikeresnek, ha az a kiemelt, célul tűzött vevői értékdimenziókban tényleges javulást eredményez. Ezért megvizsgáltuk, hogy az elméletileg képzett 9 vevői értékdimenzió-kompetencia páros, tehát a képzett 9 kapcsolt kompetencia közül mikor valósult meg a kiemelten kezelt értékdimenziók mentén tényleges teljesítményjavulás. Ezt a vizsgálatot úgy végeztük el, hogy összehasonlítottuk az adott összekapcsolt kompetenciával rendelkező vállalati kör kiemelt vevői értékdimenziók mentén nyújtott tényleges teljesítményét az adott konkrét összehangolt kompetenciával nem rendelkező vállalati kör tényleges teljesítményével. A kérdőív T1/1 kérdését használtuk a tényleges teljesítmények megragadására: Becsülje meg az elmúlt 3-4 év teljesítményének változásait (1 – sokat romlott, 3 – nem változott, 5 – sokat javult)!

Az 5. ábrán jelöltük azokat a belső működési teljesítményelemeket, cikkünk kifejezését használva értékvezérlőket, melyeket a kérdőív T1/1-es kérdése kezelt. Ezek közül néhány közvetlenül összekapcsolódik egy-egy értékdimenzióval (pl. az egységköltség és a

hatékonyság az alacsony árral), míg mások mindhárom vizsgált értékdimenzióra hatnak. A tényleges teljesítmények alakulásának vizsgálatához ismét sűrítettük az információt oly módon, hogy az összes vizsgált értékvezérlőre adott válaszok értékeinek egyszerű számtani átlagát használva teljesítményindexeket képeztünk.

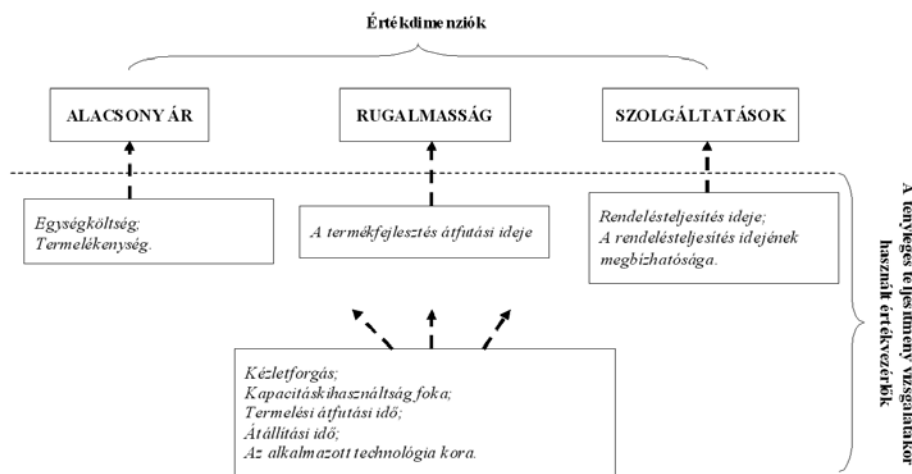
Az elemzés eredményének értékelése

3. táblázat

A tényleges teljesítményben megmutatkozó különbségek az összehangolt termelési kompetenciával rendelkező, illetve azt nem birtokló vállalati kör között

Tényleges teljesítmény alakulása	A tényleges teljesítményt mutató index értéke <i>az adott összehangolt termelési kompetenciával rendelkező vállalati körben</i>	A tényleges teljesítményt mutató index értéke <i>az adott összehangolt termelési kompetenciával nem rendelkező vállalati körben</i>	A szignifikancia szintje
Összehangolt termelési kompetencia párosok			
Alacsony ár – Termelési kompetencia	3,61	3,26	0,034
Rugalmasság – Termelési kompetencia	3,64	3,27	0,031
Kacsolódó szolgáltatások – Termelési kompetencia	3,63	3,27	0,029

A tanulmányban a tényleges teljesítmény vizsgálatokor használt értékdimenziók és értékvezérlők kapcsolata



5. ábra

Az elemzés eredménye rámutatott arra, hogy minden olyan vállalat, mely rendelkezik összehangolt termelési kompetenciával – bármely vevői értékdimenzióról legyen is szó – szignifikánsan magasabb tényleges működési teljesítményt ért el, mint azok a vállalatok, melyek termelési kompetenciáikat nem hangolták össze a vevői értékdimenziókkal (3. táblázat) Az elemzés ugyanakkor nem mutatott ki szignifikáns különbséget az összehangolt adaptációs, illetve ellátási lánc kompetenciával rendelkező

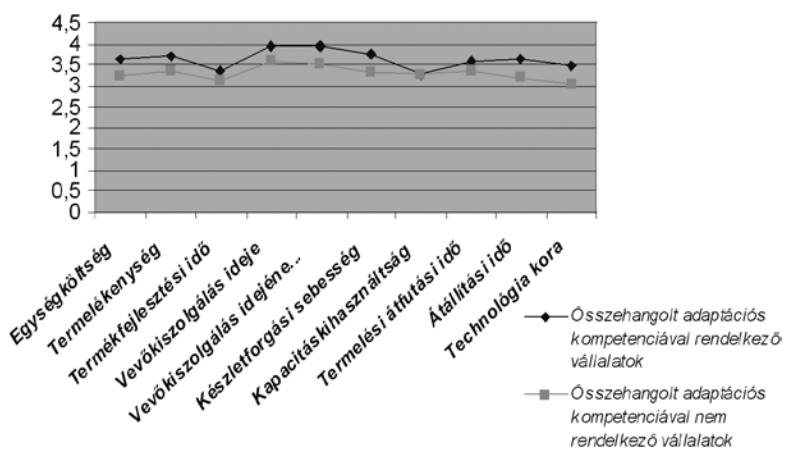
vállalati kör, illetve az azokat nem birtokló cégek csoportjai között. Mind az összehangolt adaptációs, mind az összehangolt ellátási lánc kompetenciával rendelkező vállalatok szinte minden esetben magasabb tényleges teljesítményt értek el az adott összehangolt kompetenciával nem rendelkező társaikhoz képest, ezek a különbségek ugyanakkor nem bizonyultak statisztikailag szignifikánsnak.

Elemzésünk eredményei értelmezésünkben arra mutatnak rá, hogy a mintánkban szereplő magyar vállalatok működésük alapját, a termelést tekintve sokkal hatékonyabbak, mint a működés már magasabb minőségi szintjét képviselő adaptáció és ellátási lánc kompetencia esetében.

Összefoglalás

6. ábra

A belső működés teljesítményének tényleges alakulása az összehangolt alacsony ár értékdimenzió-adaptációs kompetenciával rendelkező, illetve azt nem birtokló vállalatok esetében



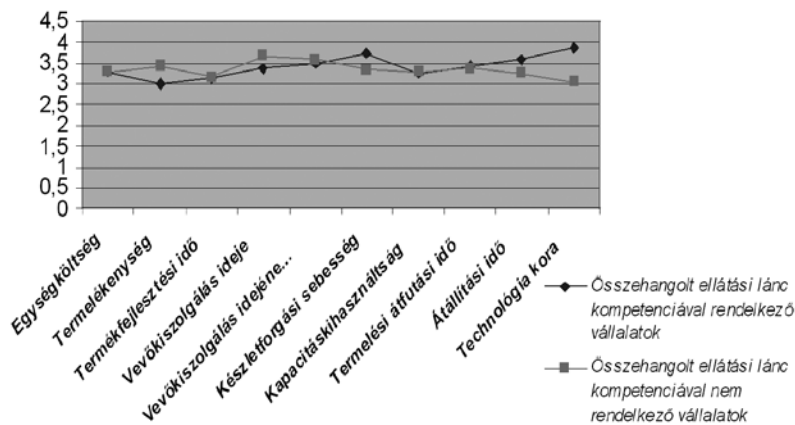
A 6. ábrán látható értékvezérlők tényleges teljesítményjavulása a két vizsgált vállalati kör esetében csak a készletforgási sebességnél mutatott szignifikáns különbséget, míg a 7. ábrán egyedül az alkalmazott technológia kora volt szignifikánsan jobb (ez esetben alacsonyabb), az adott összehangolt ellátási lánc menedzsment kompetenciát birtokló vállalatoknál.

Cikkünk célja elsősorban az volt, hogy bemutassuk a vállalati versenyképesség általunk kialakított új modelljét. Ez a modell két, jelenleg a gazdálkodástudomány egymással párhuzamosan, ebből következően egymástól jellemzően függetlenül fejlődő területét kapcsolja össze, amikor a vevői érték egyes építőköveit, a vevői értékdimenziókat és az azok létrehozását biztosító vállalati kompetenciákat összeköti a vevői értékvezérlő fogalmán keresztül. E modell értéke mind az elmélet, mind a gyakorló vállalatvezetők számára abban rejlik, hogy:

- szisztematikusan és világosan összekapcsolja a vállalati versenyképesség két meghatározó elemét, a vevői értéket és a belső erőforrások és képességek fejlesztésének és kihasználásának kérdéskörét,
- kialakítja a vállalati versenyképesség koncepciójának konkrét struktúráját, bemutatja e struktúra építőköveit,
- ennek során harmonizálja egymással a versenyképesség e két elemét központba állító elméleti megközelítések fogalmi rendszerét.

7. ábra

A belső működés teljesítményének tényleges alakulása az összehangolt szolgáltatási színvonal értékdimenzió-ellátási lánc kompetenciával rendelkező, illetve azt nem birtokló vállalatok esetében



A koncepcióalkotás mellett a „Versenyben a világgal” kutatóközpont 2004-ben végzett kérdőíves felmérésének adatbázisára építve kísérletet tettünk a kialakított koncepció, fogalmi apparátus és belső összefüggésrendszer empirikus tesztelésére is. A javasolt fogalomrendszer segítségével sikeresen azonosítani tudtuk a meghatározott összehangolt kompetenciával rendelkező vállalatcsoportokat. Ugyanakkor az elemzés arra is rámutatott, hogy a kompetenciák összehangolása önmagában nem vezet el jobb tényleges működési teljesítményhez. Ezek az ambivalens eredmények további kutatási kérdéseket vetnek fel. Ilyen továbbra is nyitott kutatási kérdés például, hogy van-e kapcsolat, átjárás azok között a

kompetenciák között, melyeket empirikus elemzéseink során külön kezeltünk? Vajon a vevői értékdimenziók és építőkövei, az értékvezérlők milyen konkrét belső viszonyrendszerrel írhatók le? A felvetődő kérdések megválaszolása véleményünk szerint szükségessé teszi mind a vevői értéknek, mind a vállalatok erőforrás- és képességstruktúrájának mélyebb elemzését és a közöttük lévő kapcsolat további vizsgálatát. Cikkünkben a vizsgálat középpontjába helyezett fogalmak és struktúrák további finomítása nemcsak elméleti szempontból érdekes kihívás, de gyakorlati relevanciája is van, hiszen az a biológiában, az orvostudományban az élőlények DNS-térképének feltárásához hasonlóan, a vállalati belső működés és fejlődés számos, ma még tisztázatlan kérdésére adhat magyarázatot.

Felhasznált irodalomjegyzék

- Andreson, J. C. – Häkansson H. – Johanson J.* (1994): Dyadic business relationships within a business network context; *Journal of Marketing*, October.
- Chase, D. – Aquilano, N. – Jacobs, B.* (2001): *Operations Management for Competitive Advantage*, Ninth edition, McGraw – Hill Irwin, New York.
- Chikan A. – Czákó E. – Zoltay-Paprika Z.* (Eds.), (2002): *National competitiveness in global economy*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Chikán A. – Gelei A.*, (2006): *Competitiveness of supplier firms – combining the customer value and the capability based approach*; IPSEERA Conference, Preprints.
- CLM – The Global Logistics Research Group* (1995): *World Class Logistics – The Challenge of Managing Continuous Change*.
- Gelei A.* (2005): *Beszállítótípusok és azok alapvető képességei a hazai autóipari ellátási láncban*; PhD Kutatási Tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék.
- Gelei A. – Nagy J.* (2004): *Versenyképesség a hazai autóipari ellátási láncban – fókuszban a beszállító vállalatok*; BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék Műhelytanulmány.
- Goldrat, E. M. – Fox, R.E.* (1986): *The Race*, Abraham J. Goldratt Institute.
- Grant, R. M.* (2001): *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, *California Management Review*, Spring, pp. 114–135.
- Grant, R. M.* (2002): *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers, Massachusetts, USA.
- Haffmans, L. – van Weele, A.* (2003): *How suppliers can become innovative*, *Proceedings of IPSEERA Conference*, pp. 645–654.
- Hamel, G. – Prahalad, C.K.* (1990): *The core competence of corporation*; *Harvard Business Review*, May – June, pp. 79–91.
- Könczöl E.* (szerk.) (2006): *Vállalati stratégiaalkotás*, Egyetemi jegyzet, Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Mandják T.* (2002): *Az üzleti kapcsolatok értéke*; PhD Disszertáció, BKÁE Gazdálkodástudományi Kar, Marketing Tanszék.
- Mandják T. – Durrieu, F.* (2000): *Understanding the non-economic value of business relationships*; 16th Annual IMP Conference, *Proceedings*, CD Rom, Bath, pp. 1–16.
- Möller, K. – Törrönen, P.* (2003): *Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis*. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 109–118.
- Penrose, E.* (1956): *The Theory of the Growth of the Firm*, Basic Blackwell, London.
- Nelson, R. – Winter, S.* (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Ravald, A. – Grönroos, Ch.* (1996): *The value concept and relationship marketing*; *European Journal of Marketing*, Vol.30, No. 2, pp.19–30.
- Simon, M.* (1989): *Strategische Functie Typologie*; Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Slack, N. – Chambers, S. – Harland, C. – Harrison, A. – Johnston, R.* (1995): *Operations Management*, Pitman Publishing, London.
- Stock, J.R. – Lambert, D.M.* (2001): *Strategic Logistic Management*, McGraw-Hill, London
- Teece, D. J.* (2003): *Explicating Dynamic Capabilities: Asset Selection, Coordination and Entrepreneurship in Strategic Management Theory*, *Strategic Management Journal*.
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A.* (1997): *Dynamic capabilities and strategic management* *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533.
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G.* (2001): *Value-creation in buyer – seller relationships; theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective*; *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 365–377.
- Walters D.* (2002): *Operations Strategy*, Palgrave MacMillan, Hampshire, UK.
- Wernerfelt, B.* (1984): *A resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal*, 6(2), pp. 1717–180.
- Wimmer Á.* (2005): *Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe – egy kutatás háttere*, *Vezetéstudomány*, 5. szám.

HEIDRICH Éva

A VEZETŐ MAGÁNYOSSÁGA, AVAGY A COACHING

MINT SZEMÉLYRE SZABOTT VEZETŐFEJLESZTÉSI
MÓDSZER VEZETÉSELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSBEN

A tanulmány, mely a coaching szolgáltatást, mint a vezetésfejlesztés új módszerét mutatja be, a tevékenység pontos meghatározására, annak más fejlesztési módszerektől való elhatárolására törekszik. Meghatározza a coaching alapvető irányultságait, és vezetési stílusként való értelmezését integrálja a vezetéselméleti irányzatok közé, ezen belül is a kontingenciaelméletek gondolkörébe. Végezetül a hazai coaching tevékenység feltérképezésével jellemzi és rendszerezi a magyarországi coaching szolgáltatást.

A vezetői munka magányos tevékenység. A nehéz döntések meghozatalakor, kritikus pillanatokban valahogy mindig segítő társak nélkül marad az ember. A coaching szolgáltatás megjelenése részben ezt a fajta vezetői magányt hivatott csökkenteni, felszámolni, egy olyan támogató társ megjelenésével, aki nem szakmai tanácsaival, csupán odafigyelésével, ítélkezéstől mentes meghallgatással, kérdéseivel segít ezekben a pillanatokban, és járul hozzá ily módon a vezető fejlődéséhez.

A coaching tevékenység vezetésstudományban való megjelenésével számos új kérdés merül fel a humán erőforrás-menedzsmenttel és a vezetésfejlesztési módszerekkel való viszonyában. A cikk a coaching minél teljesebb meghatározására és más vezetésfejlesztési módszerektől való eltérésének hangsúlyozására, karakterisztikáinak kiemelésére törekszik.

A coaching nem csak az üzleti szférában alkalmazott fejlesztési mód. Az élet számos más területén is hasznosnak és eredményesnek találják alkalmazását. Jelen tanulmány keretei azonban a business coaching típusainak beazonosítására és jellemzésére adnak lehetőséget.

A tanulmány a coaching kategóriáinak meghatározását követően a coaching stílusú vezetést, annak vezetéselméleti múltját és hátterét, valamint létjogosultságát tárja az olvasó elé. Végezetül egy magyarországi helyzetkép megrajzolásával a coaching hazai megjelenését, terjedését vázolja.

A coaching eredete

A coaching megértéséhez és pontos meghatározásához érdemes megvizsgálni a szó eredetét és a hozzá kapcsolódó tevékenységek módosulását. Látni fogjuk, hogy milyen múlt és sajátos tartalmi változás jellemzi ezt a kifejezést.

Az eredet vizsgálatakor szét kell választani magának a szónak és a jelentés által azonosított tevékenységnek az alakulását.

A szó eredete, bármily meglepő, éppen egy kis magyar településre, az észak-dunántúli Kocs községre (Komárom-Esztergom megye) vezethető vissza. Ennek a közel ezeréves településnek köszönheti az első, két forgó kerékkel rendelkező járműünk a nevét. A személyszállításra leginkább alkalmas magyar találmányt a falu mesterei fejlesztették ki a szekér hazai változatából. Innen ered a kocsi név, amelyet már 1469-ben feljegyeztek, és változatai több európai nyelvbe bekerültek (Magyar Nagylexikon, 2000). A jármű amellett, hogy forradalmasította az akkori közlekedést, útjára engedett egy új szót, mely angolszász területre érkezve a **coach** formát vette fel.

Formájával együtt jelentése is bővült, módosult. Coach szóval a diákok illették kedvenc tanáraikat, akik a tudás átadásán túl valami pluszt is nyújtottak diákjaiknak, tanárukon túl segítőik, tanácsadók is voltak.

A tanári hivatásnak ez a fajta megközelítése az ókori visszavezethető. Már az ókori rómaiak is tökéletesen tisztában voltak azzal, hogy az oktatás nem az ismereteknek a hallgatókba való gyömöszölését jelenti, sokkal inkább az ahhoz való hozzásegítést, hogy a hallgatók ráébredjenek saját ismereteikre, tudásukra. Az „education” szó a latin *educō* szóból ered, melynek jelentése kihúzni, előhúzni.

De a rómaiak előtt már Socrates kifejlesztette az oktatásnak azt a módját, melyet ma dialektikának, vagy „socrates-i párbeszédnek” hívunk, és amellyel ő a fel nem ismert, vagyis nem tudatosult tudást csalogatta elő hallgatóságából, kérdések sorozatát feltéve, majd megvizsgálva válaszaik horderejét, vonatkozásait (Chapman–Best–Casteren, 2003).

Az oktatást követően legközelebb a sportpszichológia területén találkozhatunk a coach, a coaching fogalmával. Új, talán ma is legismertebb, leggyakrabban használt jelentése edző (coaching = edzés). A sportban az edző az a személy, aki a versenyző személyre szabott felkészítését végzi a közösen kitűzött célok elérésére és a sportoló teljesítményének folyamatos javítására, ellenfelei, és ami ennél sokkal nehezebb, önmaga újból és újból való legyőzésére, felülmúlására. Az edző feladatának és szerepének megítélése ősidőktől ez volt. Változást az 1970-es években Gallwey hozott ezen a területen Inner Game elméletével, megteremtve a közvetlen kapcsolatot a sportban és az üzleti szférában alkalmazott coaching között (Gallwey, 1997).

Tim Gallwey harvardi oktató és teniszszakértő három évtizeddel ezelőtti gondolataival kesztyűt dobott a sportoktatói szakmának (Whitemore, 1999). 1975-től megjelentetett könyveiben a sportolók teljesítményének fokozása mögött álló tényezőkről és az edzők szerepének megváltoztatásáról írt.

Gallwey sportolóknak szánt írásai és előadásai – melyekkel saját nem tudatosan, de a világon elsőként létrehozott coaching modelljét hirdette – egyre népszerűbbek lettek az üzleti szférában dolgozó, saját küzdelmeiket nap mint nap megvívó vezetők körében is. A Belső játék elmélete úgy tűnt, éppúgy alkalmazható az üzleti élet által teremtett (verseny)helyzetekre, mint a sport világában (Whitemore, 1999).

A vezetők fejlesztésére szolgáló coaching tevékenység egyik közvetlen forrásául tehát a sportpszichológiában Gallwey által megalkotott elmélet és a sportban ennek hatására kialakult módszertan szolgált. A coachingnak ezt a versenysportból átvett irányzatát tekintjük a '80-as évektől útjára induló angolszász modellnek.

A coach/coaching kifejezés történetének ezzel elérte utolsó állomásához az üzleti élet felé vezető úton.

A vezetésfejlesztésben napjainkban használt coaching eszköztár és módszertan hazánkban és Európa más országaiban a sport világából megismert szemlélet mellett egy másik jelentős területről, a pszichológia-pszichoterápia területéből is táplálkozik. Ezért nem lehet eltekinteni a coaching ezen eredetének bemutatásától sem.

A Gestalt mint pszichológiai irányzat saját módszertanon alapuló, különálló coaching módszertan kialakulásához szolgált alapul.

A pszichológiai tudományterület képviselői között elsőként Carl R. Rogers és Thomas Gordon munkásságát szükséges megemlíteni, akiknek elgondolásai és módszerei az általános coaching szemlélet kialakulását alapozták meg, és ezen keresztül több módszertani irányzatra fejtik ki hatásukat. Eric Berne tranzakcióanalízis-elmélete éppúgy, mint a századelőre visszavezethető szupervízió, különálló coaching módszertani irányzat megalapozását eredményezték.

Ezek mellett a coach-ok által gyakran használt pszichodráma, és a még kevésbé ismert és elterjedt Neuro-Lingvisztikai Programozás (NLP) azok a pszichológiából, pszichoterápiából ismert módszerek, melyek a vezetésfejlesztésben alkalmazott coaching módszertani forrásaiként jelennek meg.

Így érkezünk el a coaching tevékenységnek a menedzsmenttudományokba való begyűrűzéséhez. A coaching megjelenésével egy olyan új szemlélet és metodika ismerhető meg, amely az emberekkel egy testre szabott módszer keretében foglalkozik, amely méltányolja, tiszteletben tartja egyéniségüket. Segíti őket abban, hogy önmagukat jobban megismerjék, munkájuk során tudatosabban és eredményesebben tevékenykedjenek. Azon vezetőknek nyújt segítséget, akik elégedetlenek szervezetén belüli teljesítményükkel, akiknek vezetési, együttműködési problémáik vannak, elszigeteltek, vagy új megközelítésben kívánják látni a szervezeti helyzetet, saját szerepüket, és tisztázni egyéni és szervezeti jövőképeket, terveiket.

A coaching fogalmi meghatározása

Minden új menedzsment fogalom megjelenésekor definíciók tucatja születik a fogalmi űr betöltésére. Nincs ez másként a coaching esetében sem. Számos meghatározás létezik már, melyek sok esetben más-más oldalról megközelítve írják le a tevékenységet. A definíciók kavalkádja a coaching tevékenység sokoldalúságán túl arra is rávilágít, hogy még nem tisztázott pontosan tartalma, a rokon módszerekkel való kapcsolata, azoktól való eltérése.

A coaching definíciók kutatásakor fellelhető igen széles repertoár két okra vezethető vissza: mivel a coaching folyamat, különböző eredete miatt, más-más módszertannal és részben eltérő szemlélettel rendelkezik, így a tevékenység definiálásakor természetes, hogy más megfogalmazások születnek. Emellett az üzleti szférában alkalmazott coaching (business coaching) tevékenység két fő kategóriába sorolható: A vezető beosztású személy számára másik fél (külső/belső coach) által nyújtott kompetenciafejlesztő szolgáltatás. A vezető által kialakított, munkája során a mindennapi kapcsolattartásába beépülő, beosztottainak fejlődését, önállósodását szolgáló vezetési stílus.

Így az éppen olvasott coaching definícióból kideríthető, hogy azt melyik irányzat követője fogalmazta meg, és az is hogy a vezető által vagy a vezetőnek nyújtott coaching tevékenység meghatározására törekszik.

Az alábbiakban a coaching szemléletét leíró definíciókat (vezetéselméleti, kommunikációs és módszertani megközelítésben) mutatom be, majd összevetem azokkal a vezetési-tanácsadási módszerekkel, melyektől való elhatárolása lényeges a tevékenység egyértelmű meghatározása érdekében.

A coaching egy olyan támogató kapcsolat, amely a vezetői autoritással rendelkező ügyfél és a coach között zajlik, formálisan meghatározott egyezség keretein belül, közösen meghatározott célok elérése érdekében. E célok döntően a szakmai teljesítmény és a személyes elégedettség növeléséhez, és ezekből következően az ügyfél szervezetének hatékonyságához kapcsolódnak. A coach a vezető fejlesztését elsősorban nem szakmai alapokon, sokkal inkább készségek, képességek fejlesztésén és szemléletmódváltáson keresztül végzi (Heidrich, 2004).

Egy szemléletmód, mely azon a feltételezésen alapul, hogy az ügyfél képes a fejlődésre, képes az előtte álló problémákra megoldást találni. A vezetőt belső erőit érvényre juttatva serkenti a saját megoldások felkutatására, ezáltal minden más módszernél nagyobb elkötelezettséget és felelősségvállalást indukál a vezetőben a szükséges változtatások véghezviteléhez, és az ezzel kapcsolatos döntések meghozatalához. A tevékenység célja a másokban rejlő kreatív megoldások felszínre hozatala és a megvalósítás útjában álló akadályok elhárítása. Azáltal, hogy a coach alaposan megfigyeli a különböző sémákat, a régi beidegződéseket, új tettekre, eddig ki nem próbált magatartásformákra sarkallhatja ügyfelét. Célja, hogy fokozza a patronált teljesítményét és hangsúlyozza tanulási képességeit.

A coaching egy olyan eredményorientált kontextusban zajló dialógus, melynek része a visszacsatoláson kívül a motiváció, a hatékony kérdésfeltevés, illetve a

coach tudatos stílusváltása attól függően, hogy ügyfele mennyire áll készen az adott feladat elvégzésére. Semmiképpen nem egyirányú kommunikáció, amelynek során a coach megmondja, hogy mit kell tenni, és instrukciókat ad arra, hogy hogyan. Sokkal inkább arról szól, hogy tegyük fel a megfelelő kérdéseket, mintsem tálcán kínáljuk a válaszokat. Azokat a válaszokat segíti a felszínre, amelyeket a patronált valószínűleg tud, bár világosan soha nem fogalmazott meg (Horváth, 2003).

A coaching a tanulásról szól, bár soha ne feledjük, hogy egyrészt a coach nem tanár, másrészt nem feltétlenül kell jobban tudnia bizonyos dolgokat ügyfelénél (Zeus–Skiffington, 2000; Landsberg, 1997 in: Horváth, 2003).

Amennyiben a coaching tevékenységet a vezetői munka részeként fogjuk fel, úgy a coaching egy olyan kommunikációs folyamat, amely biztosítja a beosztottak fejlődését és az elvárt teljesítmény megvalósulását. Nem csupán egy olyan folyamat, ahol a munkatársakat arra ösztönzik, hogy növeljék teljesítményüket, hanem ahhoz is kapnak útmutatást és segítséget, hogy miként pótolják a magasabb teljesítmény eléréséhez szükséges hiányosságait (Elbert–Farkas, 2000).

A fogalmi tisztázás kapcsán fontos elhatárolni a coachingot egyéb tanácsadási módoktól. A leggyakrabban a terápiával, a tréninggel, a mentorálással és a tanácsadással hozzák összefüggésbe. Az 1. táblázatban ezek rövid meghatározása és coaching tevékenységtől való megkülönböztető jegyeinek ismertetése olvasható.

A coaching folyamat szereplői

A coaching tevékenység kategóriáinak ismertetése előtt érdemes tisztázni a coaching folyamatban érintettek körét és szerepüket. Ez annál is inkább időszerű, mert az egyes coaching típusok különböznek a résztvevők szerepében, számában.

A coaching folyamatban három szerep különböztethető meg:

- coach: a szolgáltatás nyújtója,
- coachee: az ügyfél, a szolgáltatás igénybe vevője,
- megrendelő: a szolgáltatás indítványozója és finanszírozója.

A coach

A coach az, aki a coaching szolgáltatást nyújtja. Lehet az igénybe vevő szervezet szempontjából külső vagy belső személy. Ha belső coachról beszélünk, akkor az rendszerint a vállalat humán területéről kerül ki, aki cége különböző szintű vezetőinek nyújt coaching szolgáltatást.

A coaching összevetése más tanácsadási módokkal

Tanácsadás formája	Jellemzői	A coaching karakterisztikái
Pszichoterápia	A terapeuta adott személy múltbeli problémáinak feltérképezését, elemzését, és az ezekből adódó belső feszültségek feloldását végzi.	A terapeutával szemben a coach a jövőre koncentrálnva célokat tűz ki ügyfelével, melyek elérésére akciótervet dolgoznak ki. A figyelem központjában a jövőbeli teljesítmény áll.
Tréning	Csoportos, adott témára koncentrálnó tanácsadási mód, melynek transzferálhatósága jellemzően alacsony: résztvevők csupán 8–12%-ban képesek a tréningen megszerzett tudást és készségeket teljesítménynövekedéssé vagy üzleti eredménnyé alakítani. Hiányzik a folyamatos visszacsatolás és támogatás. A coachinggal ellentétben a változás és a megoldások kívülről érkeznek.	A tréninggel szemben a coaching során a változtatási ötlet az ügyfélől származik, melynek kivitelezését a coach figyelemmel kíséri, folyamatos visszacsatolást biztosítva ügyfelének. Személyre szabott egyéni fejlesztés, többnyire nem csoportban zajlik. Folyamatos visszacsatolás jellemzi.
Mentoring	A mentor tevékenységét patronáltja karrierfejlesztése, előmenetelének segítése és támadásoktól való védelme érdekében végzi. A mentor a mentorált személlyel egy szervezetben dolgozó, felettesi viszonyban lévő személy, akinek szakmai érdeke mentoráltja karrierjének fejlesztése, támogatása. A kettejük közti hierarchikus viszony egyben azt is jelenti, hogy a mentor szakmai tanácsokkal, tanácsadással segíti ügyfelét a vállalat belüli előrelépésben. A mentori kapcsolatnak része a személyes támogatás, barátság és tanácsadás.	Tartalmát tekintve a coaching talán a mentorálással hozható legszorosabban kapcsolatba. A két tevékenység közötti különbség inkább a coach és a mentor ügyfélhez fűződő viszonyában mutatkozik meg. A coach legtöbbször vállalaton kívüli személy, aki nincs függelmi és szakmai viszonyban ügyfelével. Ha a függelmi viszony fennáll, akkor nem coachingról, hanem coaching típusú vezetésről beszélünk. Emellett a coach sokszor nem feltétlenül kell, hogy rendelkezzen szakmai ismeretekkel ügyfele munkaterületével kapcsolatban, támogatását épp ezért tudja kívülálló szemszögből és nem szakmai alapon megtenni. A két tanácsadási forma közti hasonlóság a kapcsolat jellegét tekintve abban áll, hogy mindkét esetben bizalmas bensőséges viszony kell, hogy kialakuljon a partnerek között az eredményesség érdekében.
Tanácsadás	Az ügyfél problémáit megismerve a tanácsadó saját szakértelmét és az ügyfelétől kapott információkat felhasználva áll elő javaslatokkal, megoldásokkal, melyek megvalósítását együttesen végzik.	A hagyományos értelemben vett tanácsadási tevékenységtől is jól elhatárolható a coaching. Utóbbi esetben a felmerült problémák megoldására ugyanis nem a coach áll elő megoldásokkal szakmai ismeretei birtokában, hanem a megfelelő kérdések feltevésével ügyfelét vezeti rá új megoldásokra, szemléletre, feloldva a régi beidegződéseket és sémákat. A tanácsadóval ellentétben a coach-csal szemben nem elvárás az ügyfél szakmai területének alapos ismerete, sőt! A kívülállásból adódó újszerű szemlélet az, ami nagyban hozzájárulhat az ügyfél kreativitásának felszínre hozásához, új látásmód elsajátításához.

Ha a coach külső személy, akkor többnyire tanácsadó cége képviseletében jelenik meg. Sok esetben korábbi tanácsadói kapcsolatból fejlődik ki a coaching szolgáltatás, ami a már kialakult bizalmi kapcsolatok meglétére alapul.

A coachee (ügyfél)

Az ügyfél az a személy, aki a coaching szolgáltatást igénybe veszi. A coaching típusától függően egy coaching folyamatban egyszerre több ügyfél is részt vehet,

ilyenkor csoport, team vagy szervezeti coachingról beszélünk. Az ügyfél személye egybeeshet a megrendelőével. Ez főként az executive, azaz felsővezetői coaching esetén valósul meg, mikor is a szolgáltatást a vezető saját magának rendeli meg.

A megrendelő

Megrendelő aki a coaching szolgáltatást kezdeményezi, és a szolgáltatást nyújtó céggel, személlyel kapcsolatba lépve szerződést köt a coaching igénybevételéről.

A coaching szolgáltatás igénybevételekor sokszor előfordul helyzet az, amikor egy vállalat felsővezetője dönt a coaching megrendelése mellett, valamely vezetőbeosztottja számára, annak fejlesztése, munkájának javítása érdekében. Ebben az esetben a megrendelő nem vesz részt a coaching folyamatban, csupán annak kezdeményezőjeként van jelen. Ebből adódóan beosztottja fejlődése és a szolgáltatás színvonalának figyelemmel követése érdekében rendszeres időközönként beszámolót kér a coaching ülések eredményeiről.

A fenti háromszereplős kapcsolat hatékony működtetése, valamint az etikai és egyéb problémák elkerülése érdekében a coaching folyamat elején szükséges egy szerződésben rögzíteni a felek együttműködésének szabályait. A 2. táblázat mutatja, hogy mely területekre szükséges kitérni a szerződésben.

2. táblázat

Az együttműködési szerződés tartalmi elemei

Keretfeltételek meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> • Találkozási helyszíne • Idő (időtartam, gyakoriság, késés, elmaradás pótlása, megszakítás, lemondás) • Tegező vs. magázó forma • Befejező ülés időzítése
Az együttműködés céljának meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> • Ki mit vár el a kapcsolattól • A coach szerepének tisztázása
Információk kezelésével kapcsolatos megállapítások	<ul style="list-style-type: none"> • Információk bizalmas kezelése • Dokumentáció készítése az ülesekéről (Ki végezze?) • Ríportálás (a megrendelő részére készítendő beszámoló, az ügyfél kontrolljával)

A coaching szereplők bemutatását követően az együttműködés karakterisztikái alapján megkülönböztethető coaching kategóriákat mutatom be.

Coaching kategóriák

A coaching szélesebb értelemben véve magába foglalja az életvitel megtervezését, a karriertanácsadást, az egészségügyi és táplálkozási felvilágosítást, a nyilvánosság előtti beszéd tudományától a flörtölés művészetéig a vonatkozó ismeretek átadását (Sherman–Freas, 2004). Ezt a széles spektrumot szűkítve, behatárolható egy terület, melyet business coachingnak nevezünk, s amely az üzleti élet és a vezetői munka által támasztott különböző nehézségek megoldásához, a fejlődési kényszerek feltérképezéséhez, majd feloldásához nyújt segítséget.

A business coaching területén belül ugyancsak több kategória különíthető el, melyek a célorientáltság függvényében két csoportba sorolhatók. A 3. táblázatban a business coaching két fő típusának jellemzése olvasható.

3. táblázat

A business coaching típusainak jellemzése

Business coaching		
Személyre szabott coaching	Jellemzési szempontok	Coaching szemlélet kialakítása
szakaszos/eseti	coaching idődimenziója	folyamatos
belső HR-es/külső tanácsadó	coach személye	a vállalat vezetői
néhány közép- és felsővezető	coacholt személye	a teljes alkalmazotti réteg
indítványozó/részvevő	felső vezető szerepe a coachingban	a coaching szemlélet kialakításának zászlóvivője
felső- és középvezetők	érintett vezetői szintek	minden vezetői szint
ha a coaching nem saját elhatározáson alapul sokszor alacsony	elkötelezettség mértéke az érintett szervezeti tagok részéről	nagymértékű
vezetői teljesítmény javítása, kompetencia fejlődése	a coaching eredménye	a vezető-beosztott viszony átalakulása, beosztott fejlődése, szervezeti teljesítmény javulása
nem szükségszerű	a coaching szervezeti kultúrába való beépülése	szükségszerű
javítja az egyéni tanulás hatékonyságát	tanulással való kapcsolata	hozzájárul a szervezeti tanulóshoz és a tanuló szervezet kialakulásához

A személyre szabott coaching tevékenység

A business coaching hazánkban is legelterjedtebb területe az adott vezetőre vagy vezetőkre specifikált egyéni vagy csoportos coaching szolgáltatás. A vezetői coaching olyan támogató kapcsolat, amely a vezetői autoritással rendelkező ügyfél és a coach között

zajlik, formálisan meghatározott egyezség keretein belül, közösen meghatározott célok elérése érdekében. E célok döntően a szakmai teljesítmény és személyes elégedettség növeléséhez, és ezekből következően az ügyfél szervezetének hatékonyságához kapcsolódnak. A coaching ebben az értelemben egy szervezeti kereten belül zajló támogatás, személyre szabott fejlődési együttműködés (Kilburg, 1996).

A vezetői coachingra vonatkozó karakterisztikák:

- az ügyfél, minden esetben vezetői autoritással rendelkezik, amennyiben felsővezető, úgy executive coachingról beszélünk,
- a kapcsolat formálisan meghatározott keretek között zajlik, vagyis a coaching tevékenység megkezdése előtt a partnerek szerződésben rögzítik közös munkájuk feltételeit (cél, időtartam, ülések rendszeressége, helyszíne, etikai szabályok stb.),
- a coaching folyamat céljaként szakmai fejlődéssel, szakmai kompetenciák fejlesztésével, eredményesség útjában álló akadályok leküzdésével, új lehetőségek megtalálásával kapcsolatos tényezőket határoz meg,
- minden korábbi vezetőfejlesztő módszernél hatékonyabb személyre szabottsága miatt, a coaching folyamatát minden aspektusában az ügyfél igénye, érdekei szerint alakítják ki,
- a kapcsolat korlátozott időtartamú (általában fél év), és a szerződésben meghatározott rendszerességgel sorra kerülő találkozásokon alapul,
- a vezető nem a találkozó alatt, hanem főként két találkozó között fejlődik, amikor „kipróbálhatja” azokat a megoldásait – viselkedést, nézőpontot, cselekvést –, melyekre a coaching ülések során talált rá,
- a coach személye lehet szervezeten kívüli személy (külső coach) vagy az ügyfél szervezetének alkalmazottja, sok esetben HR-es dolgozója (belső coach).

A személyre szabott coaching tevékenység körén belül többféle típust különböztethetünk meg, elsősorban a résztvevők száma és a coaching orientációja alapján. Ezek a következők:

Executive (felsővezetői) coaching

Az executive coaching a legelterjedtebb hazánkban a vezetőfejlesztő coaching kategóriák közül. A felsővezetőknek nyújtott coaching szolgáltatás népszerűségét elsősorban az executive vezetők speciális helyzete indokolja. Egy szervezetben jellemzően a felsővezető az, aki nem beszélhet problémáiról, nincs akitől tanácsot kérjen szorongatott vagy bizonytalan helyzetében. Míg az alsóbb vezetői szintek számára többnyire van olyan

felettes vagy kolléga, akitől nem szégyen segítséget kérni, a felsővezető számára ez a lehetőség nem adott. A coach személyében egy, a belső vállalati érdekhálón kívül eső, szakmai sovinizmustól, berögződött sémáktól mentes partnere lehet a vezetőnek, aki meghallgatja, és az ismert coaching technikák segítségével elvezeti a vezetőt saját megoldásainak megtalálásához. Segít a vezetői magány feloldásában, a belső korlátok leküzdésében, teret biztosítva új lehetőségek meglátására és megvalósítására.

Az executive coaching esetében indokolt leginkább külső (szervezeten kívüli) coach igénybevétele. Csak egy külső személy biztosíthatja az egyenrangú partneri viszonyon és a teljes nyitottságon, őszinteségen alapuló kapcsolatnak a létrejöttét. Ahogy azt találóan megfogalmazták: a coach az őszinteség külső beszállítója (Sherman – Freas, 2004). A külső coach személyének kiválasztása nagy alaposságot igényel. Az executive coach kiemelkedő tájékozottsággal, coaching és üzleti tapasztalattal kell, hogy rendelkezzen, hogy minden értelemben társa lehessen ügyfelének a coaching folyamatban.

Nagyon ritka az az eset, amikor egy felsővezető vállalatán belül talál egy olyan bizalmast, akivel őszintén megoszthatja gondolatait és feltárhatja előtte problémáit. Ha adódik is ilyen kapcsolat, az nemcsak szakmai, de emberi tényezők miatt sem tartható fenn hosszabb távon.

Az executive coaching további vonása, hogy szemben a vezetői coachinggal a folyamat szinte minden esetben kétszereplős, vagyis a coachingot a felsővezető saját indíttatásból veszi igénybe és „rendeli” azt magának számára. Ez a fajta elkötelezettség és motiváltság a coaching iránt jelentősen javítja a folyamat hatékonyságát.

Vezetői coaching

Amennyiben a felsővezetőknek nyújtott coachingot mint külön kategóriát jellemeztük, úgy vezetői coaching alatt a többnyire a szervezet középvezetői számára nyújtott szolgáltatást kell értenünk. Vezetői coaching esetében a kapcsolat kétféle módon indulhat:

- A vezető felettese rendeli meg a fejlesztő szolgáltatást. Célja beosztottja teljesítményének fokozása, fejlesztésre szoruló képességeinek javítása. Amennyiben nincs belső indíttatás a beosztott részéről a segítő szolgáltatás igénybevitelére, úgy a motiváltsága jelentősen sérülhet. Gyengesége, alkalmatlansága igazolását láthatja vezetője kezdeményezésében, elejétől fogva kétségessé téve a coaching sikerességét. Ha azonban sikerül a coaching okát, célját és hasznát elfogadtatni a leendő ügyféllel, úgy a belső

motiváltság megteremthető. Ebben a coach-nak és a felettesnek egyaránt jelentős szerepe van.

- A vezető önmaga dönt úgy, hogy igénybe veszi a szolgáltatást, mert fejlődni szeretne, munkáját nagyobb tudatossággal kívánja végezni, vagy csak egyszerűen hallott róla és kipróbálná. A kezdeti motiváltság és elkötelezettség ebben a helyzetben adott.

A vezetői coaching esetében a coach lehet belső, a vállalat humán erőforrás-részlegének egy erre a feladatra alkalmas dolgozója, vagy lehet külső tanácsadó személy. Véleményem szerint a külső coach alkalmazása itt is célravezetőbb, hiszen a coach személyétől megkövetelt külső szemlélet, a másfajta látásmód, és a problémán kívül maradás így sokkal inkább biztosított.

A belső coach igénybevétele ezzel szemben sokkal költségtakarékosabb, valamint a coaching első szakaszában időtakarékosabb is, hiszen nem igényel jelentősebb időráfordítást az ügyfél személy és céges kapcsolatainak megismerése, megértése.

A coachingnak ez utóbbi kategóriája – a belső coach által végzett vezetői coaching – sok esetben a gyakorlatban, de még a szakirodalomban is (Szörényi, 2005; Whitemore, 1999; Tobin, 2006; Karoliny–Lévay–Poór, 2005) keveredik a mentorálással. Ez adódhat abból, hogy a belső coach által végzett coaching és a mentorálás valóban sok hasonló vonást mutat. A két tevékenység résztvevői közötti kapcsolat és a tevékenység célja azonban különböző.

A fenti kategóriákban a coaching személyre szabottsága nem megkérdőjelezhető, hiszen a coach adott ülésen egy ügyféllel foglalkozik. A coachingnak léteznek azonban egyszerre több ügyfél bevonásával zajló módzatai is. Ezek a coaching típusok (csoport, szervezeti és team coaching) általában úgy biztosítják a folyamat személyre szabottságát, hogy egy-egy ülés alkalmával a csoport egy tagjának problémája kerül fókuszba, a csoport többi tagja pedig az adott problémához való viszonyulását különböző módszerekkel felszínre hozva segíti az egyént saját megoldásának megtalálásában.

Team coaching

A team coaching egy adott projekt kapcsán összeállított teamnek nyújtott coaching szolgáltatás, mely legtöbbször a projekttel kapcsolatban felmerült nehézségek megoldását tűzi ki célul. A coach ebben a folyamatban moderátori szerepben van. Figyelemmel követi a csoportdinamikát, felügyeli, terelgeti, támogatja és a megfelelő mederben tartja a beszélgetést, ezzel segítvén hozzá a csoport tagjait ahhoz, hogy maximálisan az adott problémára koncentrálhassanak a coaching módszer keretein belül maradva (Whitemore, 1999).

Csoport coaching

A csoport coaching az előbbtől alapvetően megkülönböztethető kategória. A csoport tagjai különböző cégek vezető beosztású képviselői, akik közösen dolgozott esetek révén beszélnek meg tapasztalataikat, nézeteiket a coaching felfogása és módszerei alapján. Az ilyen módon kialakított tanulási folyamatban az előző kategóriához hasonlóan a coach mint moderátor van jelen.

Szervezeti coaching

Szervezeti coachingról akkor beszélünk, ha egy adott vállalat vagy annak szervezeti egységei veszik igénybe a szolgáltatást. A teljes szervezetre vagy annak több egységére kiterjedő coaching alapvetően kétféle indíttatású:

Amennyiben a cég nehézséggel küszködik strukturális szinten. Ebben az esetben a coaching a szervezetfejlesztési projektet előkészíti és/vagy kiegészíti. Az előkészítésre azért lehet szükség, mert a szervezetfejlesztői munka könnyen megbukhat akkor, ha a vezető nincs felkészülve azokra a változásokra, amelyekben neki kulcsfontosságú szerepe, felelőssége van. Csak ez után a felkészülés után érdemes a szervezetfejlesztést elkezdni, a vállalat többi tagját a cél érdekében energizálni (Horváth, 2004).

Ha coaching kultúrát kíván bevezetni és fenntartani a cég, ami a vezetési stílus és szemlélet generális fejlesztését igényli. A szervezeti coachingnak ez a típusa már átvezetést jelent a business coaching másik kategóriájába, ahol a coaching mint vezetői stílus jelenik meg.

E tekintetben a szervezeti coaching már átvezetést jelent a business coaching másik, a coaching szemlélet kialakítását jelentő kategóriájába. A személyre szabott coaching tevékenységgel összevetve, a coaching szemlélet kiépítése egy vállalat működésében kevésbé specifikált, és a szervezet érintettségét tekintve átfogóbb folyamatot takar.

A coaching szemlélet kialakítása

A coachingnak ez a vezetési szempontú megközelítése az előbbi kategóriánál átfogóbb és általánosabb. A személyre szabott coaching típusaival szemben itt a coaching folyamat nem egy adott cél elérése érdekében megtervezett, határozott idejű kapcsolat. A coaching alatt ebben az esetben egy vezetői szemléletváltás, vezetői stílusváltás értendő, melynek célja lehetővé tenni a vezető-beosztott kapcsolat elmélyülését, a beosztottak szakmai fejlődésének elősegítését, a problémák őszinte megbeszélését. Ebből következik, hogy ebben az esetben a vezető kerül a coach szerepébe, s beosztottja az, akinek a „szolgáltatást” nyújtja.

A vezető ilyenkor nem kizárólag coach-ként van jelen a vezető-beosztott viszonyban, de be tudja építeni eszköztárába a coaching eszközöket, és amennyiben erre szükség van, alkalmazni tudja azokat a coaching technikákat és módszereket, melyek lehetővé teszik beosztottja fejlesztését, és azt, hogy az alkalmazott saját problémáira saját megoldásokat találjon.

Amennyiben ezt a vezetési stílust a vállalat minden vezetési szintjére kiterjesztik, beépíthető a szervezeti kultúrát megtestesítő értékek közé. A coaching szemléletnek ez az egész szervezetet érintő kiterjesztése sok esetben egy szervezetfejlesztési folyamat részeként jelenik meg.

A coach-vezető szerepnek a vezető és a beosztott részéről egyaránt lehetnek akadályozó tényezői, melyek nehezítik az őszinte kontaktus, a partneri viszony kialakulását kettejük között:

A beosztott nem szívesen tárulkozik ki főnöke előtt, feltárva gyengeségeit. Egy hatékony coaching program azonban az őszinteségre épül.

A vezető nem tud kívül maradni a beosztott problémáján, érintettsége okán. Márpedig Einstein szavaival élve: „Abból a tudatból, ami létrehozta a problémát, nem születhet megoldás”. Ebben az esetben nincs biztosítva a coach kívülállása, objektivitása.

Előbbiből következően a szervezeten belüli „farkasvakság” kiküszöbölése is nagyon nehéz. Adott szervezet és kultúra részeseként az újszerű megoldások, látásmód kialakításának esélye igen csekély.

Ugyancsak érintettsége, hozzáértése, szakértelme folytán a vezető előbb-utóbb tanácsadó szerepben jelenhet meg, megfosztva ezzel „ügyfelét” saját megoldásainak előállításától.

Végül a coaching tevékenység sajátos módszertan alkalmazását feltételezi, mely nem nélkülöz bizonyos pszichológiai előképzettséget, személyes tulajdonságokat, képességeket sem. Ezek ismerete, elsajátítása nélkülözhetetlen.

Mindezek alapján a vezetői és a coach szerep kissé ellentmondásosnak és nehezen összeegyeztethetőnek tűnik.

A megoldás ott keresendő, hogy egy vezető nem lehet beosztottjának klasszikus értelemben vett coach-a. A coach szerep és a coaching stílusú vezetés pedig nem alkalmazható minden alkalmazottal kapcsolatban.

Vezetői oldalról fontos, hogy a vezető bizonyos helyzetekben el tudjon szakadni megszokott vezetési stílusától, és merjen felhatalmazást adni azoknak az alkalmazottaknak, akiknek van már annyi tapasztalata és önbizalma az adott feladattal kapcsolatban, hogy tudjanak élni a rájuk ruházott felelősséggel, önállósággal.

A vezetőnek fel kell tudni ismernie, hogy kik az érte beosztottak, és a velük kialakított munkakapcsolatban a coaching által biztosított eszköztárral, kérdésfeltevessel, ítélkezéstől mentes meghallgatással és értő, visszatükröző figyelemmel szükséges megteremtenie azt a kontextust, melyben az alkalmazott megnyílik, és a kezdeti szárnypróbálgatásokat követően egyre könnyebben talál rá saját megoldásaira. A coaching stílusú vezetés alkalmazása tehát a vezető részéről új kommunikációs stílus és új szemléletmód elsajátítását igényli.

A vezetéstudományban a vezetésnek ez a fajta situációfüggő megközelítése nem újszerű. A kontingenciaelméletek megszületésével a vezetéstudomány új szakaszába lépett, felismervén a vezetési magatartás, vezetési stílus változtatásának szükségességét.

A kontingenciaelméletek és a coaching

A vezetéstudomány fejlődése során a tulajdonság-, a stílus- és a típuselméletek megszületését követően megjelent egy új irányzat, mely elsőként vetette fel adott személy vonatkozásában a vezető stílusa és a vezetés feltételrendszere közötti illeszkedés szükségességét. Ezek az irányzatok abból indultak ki, hogy a vezetőnek, személyiségétől függetlenül, természetes stílusa mellett, el kell tudnia sajátítani olyan tanult vezetési stílusokat, vezetői magatartást, melyeket adott szituációhoz igazítva a sikeres együttműködés és a hatékony vezetés érdekében váltogatni tud.

Az így kialakult kontingenciaelméletek a környezeti kontextus elsődlegességét és az ahhoz való alkalmazkodás fontosságát hangsúlyozták. Itt szükséges megemlíteni a döntésközpontú irányzatok között Tannenbaum–Schmidt döntési stílus skáláját, valamint Vroom és Yetton normatív modelljét, melyek a döntéshozatali módszert középpontba állítva vizsgálják a hatalomgyakorlás módját és alakítják ki vezetési stílus rendszerezésüket.

Vroom és Yetton normatív modellje egy döntési fán végigvezetve a döntéshozót tesz javaslatot arra, hogy adott szituációban milyen mértékű részvételt engedjen meg beosztottai számára (Bakacsi, 1996).

A Tannenbaum–Schmidt által létrehozott rendszerezés téglalapos elrendezésben mutatja a vezető-vezetett közötti hatalommegosztást, a szélsőségesen autokrata vezetésről eljutva a szélsőségesen demokrata vezetési stílusig (Szintay, 2000). Az 1. ábra a szerzőpáros rendszerezésével összhangban szemlélteti a coaching stílusú vezetés fokozatait.

Vezetési stílusok skálája

Tolóstílus				Húzóstílus		
Csináld meg helyette	Pontosan mond el mit tegyen	Adj tanácsot, mit kellene tennie	Utalj arra, hogy mit tehetne	Sugald, hogy aztán rájőjjön, mit kell tennie	Tégy fel kérdéseket, hogy ő dolgozhassa ki, mit fog tenni	Hagyd, hogy önállóan csinálja
az ügyfél aktív a vezető aktív						

Hay, J.: Coaching (2003)

További, a kontingenciaelméletek közé sorolható személyiségközpontú megközelítések Fiedler kontingenciaelmélete, az integrált kontingenciamodell és Hersey–Blanchard elmélete.

Fiedler felfogásában a vezető feladat- vagy kapcsolatorientáltsága határozza meg vezetési stílusát. Ezen orientáltság kialakulását azonban mélyen a személyiségben gyökerező jellemzőnek tartja, mely így csak nagyon nehezen változtatható. Az általa megfogalmazottak szerint a vezető tehát vagy feladat- vagy kapcsolatorientált (Bakacsi, 1996).

Az integrált kontingenciaelmélet árnyaltabb vizsgálatra ad lehetőséget. Az adott szituációban megfelelő vezetési stílus meghatározását a következő négy tényező vizsgálata alapján teszi meg:

- a vezető személyisége és az abból következő, ahhoz közel álló magatartások és képességek,
- a vezetettek felkészültsége és képességei az önálló munkára, értékrendjük, szükségleteik,
- az elvégzendő feladatok követelményei, kihívásai,
- a szervezeti belső környezet, a szervezeti kultúra jellege.

Az elmélet szerint adott helyzetben a vezetőnek az autokratikus és demokratikus stílusok között mozogva a fenti négy tényező által determinált stílust célszerű alkalmaznia. Amennyiben ezen tényezők inkonzisztens módon jelennek meg, úgy a vezető és a feladat tényező csoportokkal kapcsolatban van lehetőség viszonylag rugalmas változtatásra.

A coaching jellegű vezetés tehát a demokratikus stílus irányába haladva ebben a megközelítésben is értelmezhető, mint a szituáció által megszabott feltételekhez való vezetői alkalmazkodás egy lehetséges módja. Hosszabb távon pedig a vezetettek önállóságra neveléséhez, készségeik és felkészültségük fejlesztéséhez ugyancsak hozzájárulhat, hatást gyakorolva ezáltal a másik két tényező, a feladatkiadás és a szervezeti kultúra jellegére is.

A kontingenciaelméletek közül a Hersey–Blanchard szerzőpáros felfogása emelendő ki leginkább a coachinggal összefüggésben. Az általuk meghatározott négy lehetséges vezetési stílus között ugyanis szerepel az Eladás vagy Edzés, mely jellemzői és értelmezése alapján egyértelműen megfeleltethető a coaching stílusú vezetésnek. Ahhoz, hogy ez bizonyítást nyerjen, ismerni kell a szituációs menedzsment gondolatmenetét.

Hersey és Blanchard szituációs menedzsmentelméletüket (magyar fordításban az elmélet a szituatív menedzsment és a helyzetfüggő vezetés kifejezésekkel is megjelenik) elsőként 1969-ben publikálták (Hersey–Blanchard, 1969), mely azóta is a vezetésstudomány iránt érdeklődők figyelmének középpontjában áll. Az általuk alkotott megközelítés rendkívül jól kezelhető, praktikus fogalmi kerettel rendelkezik. Áttekinthetősége és érthetősége az egyik oka annak, hogy a vezetőképzésben az egyik legelterjedtebb leadership modell, melyre gazdag eszköztárral rendelkező vezetői készségfejlesztő tréningek épülnek.

A kontingenciaelméletnek ebben a megközelítésében az alkalmazott érettség az a független változó, mely alapján az adott szituációnak megfelelő vezetési stílus meghatározható. Ez azt jelenti, hogy a vezető által irányított személy vagy csoport adott konkrét feladatra való felkészültségét, érettségét tekinti alapnak a stílusok közötti választáshoz.

Az alkalmazotti érettség változását, fejlődését követve az elmélet megalkotói az érettségi szakaszokkal konzisztens négy vezetési stílust határoztak meg. A négy stílus meghatározását két viselkedésalapú szempont segítségével a vezetői magatartás kapcsolatorientáltságának és a feladatorientáltságának mértékével jellemzik.

A szituációs menedzsment által meghatározott érettségi szintek és a hozzájuk tartozó vezetési stílusok jellemzőit a 4. táblázat foglalja össze.

A szituációs menedzsment szakaszainak jellemzése

Érettségi szakasz	Beosztott jellemzői	Ajánlott vezetési stílus
1. szakasz: Kiábrándult kezdő nem képes és nem hajlandó/ nem képes és bizonytalan	Halogató magatartást tanúsít, nem fejezi be, kikerüli a feladatot, vagy áthárítja a felelősséget Csak egyértelmű felkérésre teljesít Nem világosak számára a kapott instrukciók, fél a kudarctól és a hibák elkövetésétől Zavart, védekező, panaszkodó, aggódó magatartást tanúsít	Parancs Specifikus információk átadása: kinek mit, mikor, hol és hogyan kell elvégeznie Szabályok meghatározása Alapvetően egyirányú kommunikáció, információátadás vezető és beosztott között Az adott feladat kapcsán a vezető hozza meg a döntéseket Szoros felügyelet és beszámoltatás Fokozatos instrukciók KISS (az ismeretek egyszerű, befogadható méretűre való lebontása, a végrehajtóra specifikált átadása)
		<table border="1"> <tr> <td>Hatékony magatartás Utasítások Útmutatás Írányítás Megerősítés</td> <td>Nem hatékony magatartás Követelőzés Lekezelő magatartás Domináló magatartás Lerohanás</td> </tr> </table>
Hatékony magatartás Utasítások Útmutatás Írányítás Megerősítés	Nem hatékony magatartás Követelőzés Lekezelő magatartás Domináló magatartás Lerohanás	
2. szakasz: Lelkes tanuló nem képes, de hajlandó/ nem képes, de magabiztos	Igyekvő, buzgó, tettere kész, fogékony a feladatra Érdeklődő, reagáló, készséges, lelkes A végső eredmények, nem a fokozatos lépések érdeklik Fogadja a feladatokat, gyorsan teljesít Kommunikáció során: gyorsan beszél, tisztánlátásra törekszik bólogat, „...igen-igen, tudom” megjegyzés kíséretében figyelmesen hallgat, de kérdései felületesek	Eladás Meggyőzés útján érje el, hogy megvegye/elfogadja a beosztott a vezető döntését Ellenőrizze, hogy érti-e a beosztott a feladatot Bátorítsa a kérdéztét Beszélje meg a részleteket, magyarázza el a miérteket Adja meg a soron következő lépéseket Hangsúlyozza a megoldás módját
		<table border="1"> <tr> <td>Hatékony magatartás Eladni Elmagyarázni Tisztázni Rábeszélni</td> <td>Nem hatékony magatartás Manipulálni Prédikálni Védekezni Racionalizálni</td> </tr> </table>
Hatékony magatartás Eladni Elmagyarázni Tisztázni Rábeszélni	Nem hatékony magatartás Manipulálni Prédikálni Védekezni Racionalizálni	
3. szakasz: Óvatos haladó képes, de nem hajlandó/ képes, de bizonytalan	A vezető számára nyilvánvaló meglévő tudása, képességei Meggkérdőjelezi saját képességeit, nem megfelelő az önbecsülése Vonakodik az önálló munkától gyakori visszacsatolást, megerősítést igényel Bizonytalanságot mutat a feladat befejezésekor vagy egy új lépés kapcsán Riadtnak, zavartnak, gondterheltnak tűnik Megijed a nagyobb elvárásoktól A lehetséges problémákra koncentrálnak Támaszkodik a vezető részvételére a feladatban	Részvétel Vonja be a beosztottat a döntések meghozatalába Aktív hallgatás, odafigyelés Kétirányú kommunikáció Támogassa a kockázatvállalást Dicsérje a teljesítményt Fókuszáljon az eredményekre Vonja be a beosztottat a feladat következményeibe is, fokozva általa elkötelezettségét és motiváltságát Éreztesse a beosztottal munkája jelentőségét Vezetői és vezetetti döntések kombinálása Bátorítsa és támogassa a beosztott munkájában Erősítse önbizalmát
		<table border="1"> <tr> <td>Hatékony magatartás Részvételre buzdítás Támogatás Biztatás Felhatalmazás</td> <td>Nem hatékony magatartás Patronálás Engedékenység Lekezelő magatartás Nyugtatógatás</td> </tr> </table>
Hatékony magatartás Részvételre buzdítás Támogatás Biztatás Felhatalmazás	Nem hatékony magatartás Patronálás Engedékenység Lekezelő magatartás Nyugtatógatás	
4. szakasz: Magabiztos profi képes és hajlandó/ képes és magabiztos	Képes önállóan dolgozni Képes megfelelő döntéseket hozni, felelősséget vállal feladatával kapcsolatban Tudatában van ismereteinek, képességeinek Eredményorientált, magas szinten teljesít Informálja vezetőjét a feladat előrehaladásáról A jó és rossz híreket egyaránt megosztja másokkal Átveheti a feladat irányítását Képes segíteni másokat	Delegálás Delegálja a feladatot, adja át a felelősséget Mutassa meg a teljes képet Bízva a döntést a vezetőre Tartson fenn egy laza ellenőrzést Felügyelje a tevékenységet Az eredmények megerősítése Elérhetőségének fenntartása
		<table border="1"> <tr> <td>Hatékony magatartás Delegálás Odafigyelés Felhatalmazás Átruházás</td> <td>Nem hatékony magatartás Magára hagyni a beosztottat Eltávolodni Eltűnni Elzárkózni</td> </tr> </table>
Hatékony magatartás Delegálás Odafigyelés Felhatalmazás Átruházás	Nem hatékony magatartás Magára hagyni a beosztottat Eltávolodni Eltűnni Elzárkózni	

A második érettségi szinten lévő személlyel vagy csoporttal kapcsolatban leírt vezetői magatartást a modellben az eladás (selling) (Hersey, 1985) névvel illeték, de az eladás mellett egyes fordításokban az edzés megnevezés is megjelent. Az edzés szó alapján arra lehet következtetni, hogy ez a vezetési stílus felel meg leginkább a coach szerepében lévő vezető stílusának. A szituációs menedzsment modell megalkotói által a vezetői magatartásnak erre a szakaszra megadott jellemzői alapján azonban ez a következtetés nem egészen helytálló. Bár a coaching jellegű megközelítés már megjelenik ebben a szakaszban, a vezető-beosztott kapcsolatát sokkal inkább a tanácsadás (counselling) jellemzi.

Bár a kommunikáció jellege alapvetően megváltozik a parancs stílusban használthoz képest, de a viszszacsatolási kör a tisztázásra és a kapott információk nagyobb biztonsággal való megértésére ad lehetőséget. A beosztott részéről itt még jellemzően nem születnek megoldási javaslatok. A változás így nem olyan mértékű, hogy az megfeleltethető lenne a coaching által megkívánt kommunikációs jellemzőknek. Az érettségnek ez a szintje még nem biztosít megfelelő teret a beosztottnak ahhoz, ami egy coaching kapcsolatban olyan fontosnak tekinthető, tudniillik, hogy ő maga ismerje fel a saját problémái megoldását. Az ilyen jellegű kapcsolatra az érettség harmadik szintjén, azaz a következő fejlődési szinten lévő személy lesz képes.

A szituációs menedzsment harmadik érettségi fázisában lévő beosztott által igényelt vezetői magatartás azonosítható tehát leginkább a coaching jellegű vezetéssel. A beosztott érettsége olyan szintű, hogy vezetője nyugodtan rábízhatja a kezdeményezést és saját ötletek, megoldások kivitelezését. A coach szerep szükségességét ugyanakkor az indokolja, hogy a beosztott még nem hiszi el magáról, hogy minderre képes. Ezért a vezetőnek egy intenzív támogató, segítő magatartáson keresztül kell meggyőznie, hogy igenis képes élni tudásával, tapasztalataival és önállóságával. A magabiztoság és önbizalom megfelelő szintre hozása érdekében célravezető egy coaching jellegű kapcsolat fenntartása. A cél az önállóságra „nevelés”, mely a vezető kommunikációjában a megfelelő kérdések feltételével, az aktív hallgatással és biztatással valósítható meg.

Ily módon a beosztott saját döntések meghozatala és megoldások megalkotása felé terelve tapasztalhatja önállóságának sikereit, melyek elegendő igazolást adnak ahhoz, hogy átléphessen az érettség legmagasabb szintjére, és magabiztos profivá váljon.

A kontingenciaelméletek leglényegesebb hatása abban mutatkozik meg, hogy ráirányította a vezetők figyelmét arra, hogy vezetési stílusukat tudatosan kell megválasztaniuk és változtatniuk, bizonyos lényeges

szituációs paraméterek figyelembevételével és folyamatos szem előtt tartásával. A coaching ezen vezetési stílusok közötti megjelenése pedig egyértelműen igazolja a coaching szemléletű vezetés létjogosultságát, továbbá a vezetői és a coach szerep összehangolhatóságát.

Hazai helyzetkép

Mint oly sok más menedzsmentirányzat, a coaching tevékenység is elsőként az Amerikai Egyesült Államokban jelent meg mint vezetésfejlesztési módszer. A tevékenység dinamikusan felívelő ágban van, amit a Harvard Business Review adatai is alátámasztanak, mely szerint 1996-ban Észak-Amerikában mindössze kétezer coach dolgozott, számuk 2002-re tízezerre növekedett (Horváth, 2004). 2004-ben az Amerikai Egyesült Államokban a coachingra fordított összeg megközelítette az egymilliárd dollárt (Sherman-Freas, 2004).

Amerikából rövid időn belül került át Angliába és Európába, ahol hasonló gyorsasággal terjed. Egy Németországban végzett felmérés szerint 1989-ben a vállalatok 19%-a alkalmazott coachingot, míg 2002-ben ez az érték 85%-ra emelkedett (Vogelauer, 2002).

A coaching magyarországi helyzetéről hazai coachokkal lebonyolított mélyinterjúk és a témában megjelent publikációk alapján fest képet jelen tanulmány. Az interjúk során, melyeket 2005 februárja és 2006 márciusa közötti időszakban bonyolítottak le, 5 hazai coach megkeresésével, akik valamennyien vezetési tanácsadó cégek képviselőitében nyújtanak coaching szolgáltatást. A megkeresett tanácsadó cégek egy része nemzetközi tanácsadók hazai irodái, másik része hazai alapítású és tulajdonú vállalkozások.

Az interjúk időtartama 1-1,5 óra volt, az interjúkérdések azonossága mellett. Az interjúk során feltett kérdések négy csoportba sorolhatók:

- az interjúalany coachingról kialakított szemléletére, ismeretére,
- az általa alkalmazott coaching folyamatra,
- a coach kompetenciákra és
- a hazai coaching tapasztalataira.

A tanulmány a fentiek szerint kirajzolódott képet mutatja be, kiegészítve az ezek alapján meghatározott kutatási hipotézisek megfogalmazásával.

Magyarországon az elmúlt 6-8 évben jelent meg a coaching tevékenység, melynek bevezetésében főként a multinacionális cégek magyarországi vállalatai jártak-járnak élen. Ezek a globális vállalatok – más országokban kialakított divízióikban már megismert és alkalmazott módszerként – terjesztik ki hazánkban működő egységeikre is a coachingot.

Népszerűsége növekszik, terjedését azonban egyelőre visszafogja a tájékoztatlanyságból adódó negatív attitűd. Sokan azt gondolják, mivel nincsenek tisztában a tevékenység pontos tartalmával, hogy a coaching nem más, mint személyre szabott terápia, melyet így a gyenge, helytállni képtelen vezetők vesznek igénybe.

A magyarokra jellemző nagy hatalmi távolságnak köszönhetően (Heidrich, 2001) nálunk később omlott/omlik le a mindent tudó vezető nimbusza, így sok vállalatnál még ma sem tekintik helyénvalónak, ha „...egy magyar vezető öltönyben, munkaidőben vesz igénybe külső segítséget” (Császár, 2005).

A nemzeti szintről áttérve a vállalatira, megfigyelhető, hogy egyes hazai versenyorientált, ún. „macho” szervezeti kultúrákban a szervezet tagjai gyengének tekintik, így nem tartanak beilleszhetőnek egy olyan vezetőt, aki problémái megoldásához külső segítséget vesz igénybe. Ennek köszönhetően ahelyett, hogy tájékozódna ezzel az új módszerrel kapcsolatban, inkább lemondanak megismeréséről.

Továbbá a vezetést még ma is sok esetben az adott szakmához való hozzáértésnek tekintik, és a vezetést nem tartják önálló szakmának, melynek módszerei, alkalmazása, elvei és folyamata ugyanúgy tanulhatóak és fejleszthetőek, mint más szakterületek esetében.

Más vállalatok viszont ismerve vagy felismerve, hogy a coaching a tanuláshoz, az önfejlesztéshez egy igen hatékony módszere, többnyire a felsővezető kezdeményezése folytán eljuthatnak oda, hogy a vállalkozás teljes egészét átfogó, minden vagy több vezetési szintre kiterjesztik a coachingot, ezáltal már nemcsak az egyéni, de a szervezeti tanulást is elősegítik és megalapozzák ezáltal, a vállalati kultúra lényeges elemévé téve a coaching szemléletet.

Hipotézis 1: *A coaching magyarországi terjedési ütemére jelentős, vélhetően negatív hatással bírnak a magyar nemzeti kulturális sajátosságok, különös tekintettel az észlelt hatalmi távolságra.*

Coaching szolgáltatók és ügyfelek

A szolgáltatókról...

Azt követően, hogy az első fecskék megjelentek nálunk, napjainkig jelentősen nőtt azok száma, akik megismerték a coaching szemléletét, folyamatát és kedvet kaptak annak elsajátításához. Hamar felkerült a tanácsadó cégek palettájára a különböző tréningek és más tanácsadási módok mellé ez az új szolgáltatás. A nevesebb hazai tanácsadó és tréningcégek kínálatától kezdve a kisebbekig, szinte mindenhol megtalálható ma már a coaching. Emellett más szakmai területek

képviselői is váltottak, és tevékenységük súlypontját erre a fejlesztési módra helyezték át.

A coaching természetesen megkövetel bizonyos kompetenciákat és szakismereteket a szolgáltatás nyújtójától, melyek az 5. táblázat szerint az alábbiakban foglalhatók össze:

5. táblázat

Coaching kompetenciák

Képességek, készségek	Ismeretek
Önkifejezés	Pszichológiai ismeretek
Empátia	Menedzsmentismeretek
Hatékony kommunikáció	Kérdezői technikák ismerete
Aktív figyelem	Az ember működésének ismerete
Üzleti látásmód	(Tranzakció Analízis, NLP vagy Gestalt alapokon)
Lényeglátás	
Rendszerszemlélet	
Vezetői tapasztalat	

Ezek tükrében Magyarországon coaching szolgáltatás nyújtásával trénernek, tanácsadónak, volt vállalatvezetőnek, pszichológusnak, pszichiáternek és sportolónak foglalkoznak. A coach-oknak is figyelniük kell arra, hogy bármely területről érkezzenek is, a coaching során alkalmazott módszereik ne billenjenek túlzott mértékben saját korábbi szakterületük irányába, mert azzal torzulhat a coaching folyamat, és átcsaphat a pszichoterápiás kezelés, a tréning vagy a vezetői tanácsadás irányába (Eszes, 2005). A felsorolt készségek és képességek – melyek nagy része kapcsolódik az érzelmi intelligencia komponenseihez – meglete éppoly nélkülözhetetlen, mint a szaktudás.

Hipotézis 2: *Napjainkban a coachinggal foglalkozók szakmai megközelítését jelentősen befolyásolja a coach-csá válásuk előtti szakmai pályájuk, különös tekintettel coaching szemléletükre és az általuk alkalmazott módszerekre.*

Coach és ügyfele viszonyát tekintve elmondható, hogy az ügyfélnek áll jogában maga mellé coach-ot választani. A coach-nak azonban minden személyiséggel együtt kell tudni dolgoznia. Természetesen vannak olyan ügyfelek is, akik bármilyen jó coach-csal kerülnek kapcsolatba, személyiségükből adódóan nem lesznek hajlandók változtatni szokásaikon, módszereiken, gondolkodásmódjukon.

Eltérő álláspontok tapasztalhatók abban a kérdésben, hogy különböző vezetői szintek coachingja más-más coach képességeket kíván-e meg. Egyes vélemények szerint egy coach-nak minden vezetői szinttel meg kell találnia a megfelelő hangot. A lényeg, hogy megfelelő

magabiztossággal lépjen fel, és meg tudja nyitni a másik felet. Mások azt vallják, hogy van különbség a különböző szintű vezetőknek szóló coaching tevékenység között, hiszen minden vezetői rétegnek mások a problémái, más színvonalon élnek és dolgoznak, és mások a vezetői tapasztalatai. Annak a coach-nak, akinek ezekről nincs kellő információja, tapasztalata – legyen akár szakmai vagy életmóddal kapcsolatos terület –, nem tud egyenrangú partnere lenni ügyfelének (Chmelár, 2005; Frenyó, 2005).

Hipotézis 3: *Az egyes vezetési szinteken nyújtott vezetői coaching során a különböző coach kompetenciák más-más súllyal kell, hogy megjelenjenek, az ügyfél szervezeti hierarchiában betöltött helye függvényében.*

...és az ügyfelekről

A coachinggal mint a vezetésfejlesztés új módszerével nálunk is elsőként a multinacionális cégek hazai vezetői találkozhattak, cégük jóvoltából. Mára a nagy- és középvállalatok az elsődleges ügyfélkör. Ugyanakkor megállapítható, hogy vállalati mérettől függetlenül sokkal inkább a vezető nyitottságától, fejlődési szándékától függ a coaching igénybevétele. A szolgáltatás jellegéből adódóan a szervezet felső szintjén jellemző inkább alkalmazása. Magyarországon is a felső szinten lévő vezetők vették-veszik igénybe elsősorban a külső vagy belső coach által nyújtott executive coachingot, ami célravezető, mert az első számú vezető az, akinek elsőként kell nyitnia az új, fejlesztő módszerek irányába, mert hozzáállása vállalata fejlődésének, változásának kulcsát jelenti.

Hipotézis 4: *A coaching igénybevétele nem elsősorban a vállalat mérete, sokkal inkább az első számú vezető nyitottsága, fejlődési készsége határozza meg.*

Nem helyénvaló és ritkán hoz eredményt, ha egy felsővezető úgy rendel beosztottja számára coachingot, hogy ő maga előtte igénybe vette volna ezt a szolgáltatást. Ez a beosztott szemszögéből azzal a téves következtetéssel párosulhat, hogy főnöke csupán a munkájával való elégedetlenség jeleként rendel számára fejlesztő tréninget.

Előfordul, hogy korábbi negatív tapasztalatok miatt tér ki egy vezető a coaching elől. Magyarországi multinacionális vállalat első számú német vezetője utasította vissza egy coach megkeresését azért, mert korábban, hazájában coaching helyett pszichoterápiát kapott. Ezzel azonban cége többi vezetője számára is elzárta a lehetőséget a coaching valódi tartalmának megismerésétől (Chmelár, 2005).

Az egyéni coaching mellett a csoport és a team coachingra is mutatkozik igény nálunk. Az executive coaching mellett a coaching stílusú vezetés elsajátításának igénye is megjelent hazánkban.

Ez egy másfajta megközelítést és gyakorlatot takar. Ebben az esetben a vállalat arra törekszik, hogy alkalmazottait megismertette a coachingra jellemző szemléletmóddal és kommunikációs stílussal, majd ezeket beépítve vezetési stílusukba, hatékonyabb együttműködést valósítson meg.

Hipotézis 5: *Vezetői coaching esetén erős gátló tényezőként jelenhet meg, és a coach számára kihívást jelentő helyzetet eredményezhet, amennyiben a vezető számára felettese rendeli meg a coaching szolgáltatást.*

A coaching itt megemlített típusainak mindegyikéről elmondható, hogy növekszik irántuk a hazai kereslet, még ha ezzel együtt alatta is marad a nyugat-európai szintnek, ami részben a hazai alacsony fizetőképes keresletnek tudható be. A coaching a legdrágább vezetőfejlesztési mód, így kevés cég engedheti meg magának, hogy egy akkora összeget, amelyért már egy csoporttréninget is megrendelhetne, egyetlen vezetője fejlesztésére fordítson (Császár, 2005). Mindemellett fokozódik az igény, és egyre bővül azok köre, akik valamilyen módon kapcsolatba kerültek a coaching tevékenységgel.

Az executive coaching terjedésének például egyik tipikus útja az, amikor a coaching kapcsolat a korábbról induló és jól működő tanácsadói viszonyra épülve alakul ki a tanácsadó és ügyfél között. Tapasztalatok szerint szinte minden olyan ügyfél igényli a coaching szolgáltatást, akivel hosszabb távú szakmai kapcsolatot alakít ki a tanácsadó (Frenyó, 2005).

Hipotézis 6: *A hazai gyakorlatban a kapcsolat bizalmas jellegéből adódóan jellemző, hogy a vezetői vagy executive coaching a szervezettel már meglévő korábbi tréneri/tanácsadói kapcsolatokra épülve alakul ki. Kevésbé jellemző az előzetes szakmai kapcsolat nélküli coaching folyamat.*

A vállalati külső-belső környezet, a munkastílus alakulása is összefügg a coaching hazai terjedésével. Egyre több az olyan „lecsontozott szervezet” (Császár, 2005), ahol minimálisra csökkentett dolgozói létszámmal próbálják minél alacsonyabb szintre szorítani a működési költségeket. Az ennek következtében jelentkező túlterheltséget, a hihetetlen munkatempót és az eddig nem tapasztalt ütemű változások okozta kiégést sokan már csak segítséggel, például egy coach személye által nyújtott segítséggel képesek elkerülni.

Végül nem hagyható ki a divat és a reklám hatása sem (Császár, 2005). Kétségtelen, hogy vezetői körökben egyre jobban hangzik, ha saját, személyre szabott fejlesztővel rendelkezik az ember. A pozitív tapasztalatok átadása, esetleg konkrét tanácsadó irodák vagy sze-

mélyek ajánlása révén pedig sokan a „jó példa ragadós” elven kerülnek kapcsolatba ezzel az új szolgáltatással. Az üdvözítő sokszínűségben való eligazodás elősegítése érdekében a 6. táblázat a hazai coaching szolgáltatásokat rendszerezi (Eszes, 2005; Chmelár, 2005).

6. táblázat

Coaching szolgáltatások hazai megjelenési formái

Coaching szolgáltatás típusa	Meghatározása	Célja
Külső, executive coaching	A vállalat közép és/vagy felsővezetőjének nyújtott egyéni, testre szabott fejlesztés külső tanácsadó által. Előny: A klasszikus coaching feltételek adottak (objektivitás, függetlenség, külső szem stb.), a coach professzionális független szakértő. Hátrány: Költségesebb, mint a belső coaching, bizonytalan az eredményessége.	A vezetői magányosság megosztása, bizonyos vezetői képességek, készségek fejlesztése. A coaching szemlélet, módszerek eltanulása, vezetésben való alkalmazása. Esetlegesen jelentkező kiégési tünetek kezelése.
Belső coaching	A vállalat többnyire HR-es dolgozója lát el coachinggal kapcsolatos teendőket saját cége vezetőivel, és/vagy munkatársaival kapcsolatban. Inkább nagy cégekre jellemző, ahol nincs közvetlen függelmi kapcsolat az érintettek között. Előny: Költségtakarékos. Az információk gyorsabb rendelkezésre állása, a teljes kép gyorsabb kialakulása. Hátrány: Az érintettség fennállása veszélyezteti a coaching folyamatot, bizonytalan a coach felkészültsége.	A vezetői magányosság megosztása, bizonyos vezetői képességek, készségek fejlesztése. Teljesítménycentrikus hozzáállás kialakítása a munkatársakban, javuló döntéshozatali képesség, jobb konfliktuskezelés, tudatosabb felelősségvállalás elérése.
Vezető mint coach – Coach kompetenciák elsajátítása	Adott vállalat vezetői részére szervezett, bizonyos készségek (önkifejezés, figyelem, meghallgatás, kérdezési technikák) erősítésére, fejlesztésére irányuló, tanácsadó cégek által tartott, több fordulóból álló tréning. Előny: Javuló együttműködés, növekvő teljesítmény a cégen belül, mely elvezethet a tanuló szervezet irányába. Hátrány: Igazán akkor eredményes, ha egy vállalat minden vezetési szintje elsajátítja, következképpen költség- és időigényes.	A vezető képessé váljon a coaching szemlélet és technikák vezetési stílusában való alkalmazására.
Coaching tréning	Nyílt tréning azok számára, akik szeretnék megismerni a coaching szemléletet és elsajátítani a coaching módszereit, technikáit. Előny: Nincs a jelentkezésnek szakmai előfeltétele, bárki megismerkedhet a módszerrel. Hátrány: Általában csak egy irányzatra épülő módszerek alkalmazása.	Coach-csá válás, a coaching vezetői munkában való alkalmazása.
Coaching a segítő szakmákban	Tréner és tanácsadók számára tartott tréning, a coach készségek (önkifejezés, figyelem, meghallgatás, kérdezési technikák) elsajátítására, javítására. Előny: A szakmában jártas hallgatóság egymással közreműködhet, egymástól tanulhat, erősítve a szakmai összetartást. Hátrány: Általában csak egy irányzatra épülő módszerek alkalmazása.	Az ezekben a szakmákban fontos képességek javítása, a majdani ügyfelek fejlesztésének hatékonyabb elérése érdekében. Esetlegesen jelentkező kiégési tünetek kezelése.

A coaching szakma védelmére és erősítésére több országban szövetségek alakultak. Az USA-ban 1995-ben létrejött a Nemzetközi Coaching Szövetség (ICF) a hivatásos coach-ok első nemzetközi egyesülése. Feladatául tűzte ki, hogy megteremtse, fenntartsa és fejlessze a coach szakma integritását, kialakítson egy etikai kódexet, magas szintű standardokat dolgozzon ki, és nyomást gyakoroljon a coach szakma eszközeinek fejlődésére. 1996-ban a Francia Coaching Társaság alakult meg, a coach szakma képviselőinek integrálására, tevékenységük fejlesztésére.

Hazánkban sajnálatos módon még nem jött létre hasonló, országos szintű, integráló szövetség, mely a piac megtisztulásában a coaching szakma fejlődésében, a hazai standardok meghatározásában kulcsszerepet tölthetne be.

Összegzés

A humán erőforrás kezelése, tudományos megalapozása óta a gazdasági-politikai változások, a vezetéstudomány és más tudományágak – pszichológia, szociológia – fejlődésének köszönhetően állandó átalakulásban volt. Napjainkban a globalizáció, az erősödő, és korábban elképzelhetetlen mértékben felgyorsuló verseny hatására a humán erőforrás reneszánszát figyelhetjük meg.

A rehumanizálódás, az emberi értékek előtérbe kerülése az élet számos területén érezteti hatását. Ez a tanulmány csak egy apró szeletet ragad ki ebből az összetett változásból, kiemelve a vezetéstudomány, azon belül is a vezetői tanácsadás területét. A vezetőkkel szemben támasztott igen magas elvárások, a hosszú távon megkövetelt kimagasló teljesítmény, a folyamatosan és egyre gyorsabban változó környezet rendkívüli terhet rak a vezetők vállára.

Ebben a helyzetben igény mutatkozott egy hatékony és gyors tanulási, fejlődési módszer iránt, mely személyre szabottan, állandó visszacsatolást biztosítva teszi lehetővé merőben új ötletek, szemlélet és megoldások kipróbálását, kivitelezését.

A coaching megítélése eddigi rövid történelme alatt is változott. Korábban egy olyan extra szolgáltatásnak tekintették, melyet főleg a teljesítménybeli problémák orvoslásában alkalmaztak. Mára kezdjük belátni, hogy a teljesítmény több és keményebb munkával való fokozásának van felső határa, és a leginkább autokrata vezetési stílus felé hajlók is kezdenek érdeklődni a coaching filozófiája iránt (Chapman et. al, 2003).

A coaching megjelenésével egy időszak végéhez érünk: a magányosan őrlődő vezetők ideje lejárt!

Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy.* (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Budapest
- Baracska, Z. – Velencei, J.* (2005): A mester és az inasok, CEO Magazin, január
- Chapman, T. – Best, B. – Casteren, P.* (2003): Executive coaching – Expanding the Myths, Palgrave-Macmillan, London
- Chmelár, V.* (2002): Coachinggal az üzleti aranyérmekért. Boss, szeptember, pp. 55–56.
- Chmelár, V.* (2005): Személyes mélyinterjú a Business Coaching vezető tagjával, Budapest
- Coaching – személyiségfejlesztés – tanácsadás, Minőségmenedzsment, június*
- Császár, Cs.* (2005): A tökéletesítés művészete – Figyelő Coaching Konferencia, június 1., Előadás
- Dobák és társai* (1991): Vezetés – Szervezés, Aula, Budapest
- Elbert, N. F. – Farkas, F.* (2000): Az emberi erőforrások fejlesztése, in: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, eds: Poór, J., Karoliny, M. KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Erős, I. – Horváth, T.* (2004): Coaching Gestalt alapokon, Kézirat
- Erős, I. – Bernd, C.* (2004): Racionalitás és varázslat a szervezetben – Néhány szó a Gestalt alapú tanácsadásról, Kézirat
- Erős, I. – Bents, R.* (2002): Személyes vezetői tanácsadás (coaching), a korszerű vezetői támogatás: Kézikönyv a korszerű személyügyi munkához, Raabe, Budapest
- Eszes, L.* (2005): Személyes interjú a TMI vezető tanácsadójával, Budapest
- Frenyó, A.* (2005): Személyes interjú a BB Consulting tanácsadójával, Budapest
- F. Várkonyi, Zs.* (2003): Tanulom magam, Mérték Kiadó, Budapest
- Gallwey, T.* (1997): The Inner Game of Tennis, Random House, New York
- Goleman, D.* (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen, SHL, Budapest
- Hary, J.* (2000): A coaching szerepe a szervezeti változások idején, Humánerőforrás-menedzsment, augusztus
- Hay, J.* (2003): Coaching, Train the Trainer, Fenmann Limited, p. 3.
- Heidrich, B.* (2002): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Human Telex Consulting, Budapest
- Heidrich, É.* (2004): Mankó a változások kezeléséhez, MicroCad Konferencia
- Hersey, P.* (1985): Situational Selling, Escondido, California: Center for Leadership Studies, p. 27.
- Hersey, P. – Blanchard, K.* (1969): Life cycle Theory of Leadership, Training and Development Journal, may.
- Hersey, P. – Blanchard, K.* (1996) Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources, Prentice Hall, London

- Horváth, A.* (2004): Coaching, a tanuló szervezetté válás egyik útja, A coaching hozzájárulása az egyéni és szervezeti tanuláshoz, Szakdolgozat, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Horváth, T.* (2004): Helyzetkép a magyarországi coachingról, Pszichoterápia, augusztus
- Horváth, T.* (2003): Coaching: a fejlesztés hatékony eszköze, Szakdolgozat, Szent István Egyetem
- Jochum, E. – Jochum, I.* (2001): Führungskrefte als coach? Personal, augusztus in: Barna, Gy (2002): A vezető, mint coach, Humánerőforrás-menedzsment, február
- Karoliny, M. – Lévy, Z. – Poór, J.* (2005): Emberi erőforrás menedzsment a köz szolgálatában, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Kilburg, R.* (1997): Coaching and Executive Character: Core Problems and Basic Approaches: Consulting Psychology Journal. 49 (4)
- Kreisl, G. – Gestmann, M.* (2001): Team coaching leitet „Feuerwehr-Dienste”, Personal, augusztus in: Barna, Gy (2002): A vezető mint coach, Humánerőforrás-menedzsment, február
- Landsberg, M.* (1996): The Tao of Coaching. HarperCollins Business, in Horváth, T. (2003): Coaching: a fejlesztés hatékony eszköze, Szakdolgozat, Szent István Egyetem
- Magyar Nagylexikon* (2000), Magyar Nagylexikon Kiadó, Budapest
- Mezei, A. – Ördög, L.* (2001): Executive Coaching a „nyerő fegyver”, Munkaügyi Szemle, 10. szám, 15–18. old.
- Mohácsi, G.* (2004): Érzelmi ösztönzés, Humán Fókusz
- Pinterics, J.* (2001): Coaching, hogy szárnyaljon, Humán erő, pp. 46–47.
- Sherman, S. – Freas, A.* (2004): The Wild West of Executive Coaching, Harvard Business Review, november
- Szintay, I.* (2000): Vezetélmélet, Bíbor Kiadó, Miskolc
- Szörényi, Á.* (2005): Új vezetők beilleszkedése. Bevezető gyakorlat, Figyelő, március 3–9.
- Tobin, D.* (2006): Coaching or mentoring, Humánerők Stúdió, február 3.
- Vogelauer, W.* (2002): A coaching módszertani ABC-je. A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-Kerszöv, Budapest
- Vogelauer, W.* (2002): Coaching a gyakorlatban. Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv, Budapest
- Whitemore, J.* (1999): Coaching for Performance, Nicholas Brealey Publishing, London
- Weiss, D.* (1993): Coaching and Counseling in the Workplace, Amacom, New York
- Zeuss, P. – Skiffington, S.* (2000): The Complete Guide to Coaching at Work. McGraw-Hill, in: Horváth, T. (2003): Coaching: a fejlesztés hatékony eszköze, Szakdolgozat, Szent István Egyetem.

MALOTA Erzsébet – BERÁCS József

A FOGYASZTÓI ETNOCENTRIZMUS ÚJ KONCEPCIONÁLIS MODELLJÉNEK KIALAKÍTÁSA ÉS VERIFIKÁLÁSA

A szerzők cikke az etnocentrikus érzelmek hatását mutatja be a hazai és a külföldi termékek megítélésére. Empirikus kutatásaikra és regressziós modelljeikre támaszkodva felvázolják azt a hatásmechanizmust, amely a szakirodalomba a fogyasztói etnocentrizmus néven vonult be. Megállapítják, hogy másképp hatnak a patrióta és a nacionalista érzelmek a hazai és a külföldi termékek iránti attitűdökre. Míg a hazai termékeknél egy karakterisztikus, többdimenziós kép tárul elénk, addig a cseh, kanadai és német termékek megítéléséből általánosított, külföldi termékek esetében csak a termékkel való azonosulást tudták kiemelni. A megkérdezettek demográfiai jellemzői közül egyedül a férfiak mutattak statisztikailag azonos irányú és erősségű kapcsolatot a hazai és a külföldi termékek megítélésénél.

A nemzetközi kereskedelem felgyorsulása, az úgynevezett globális rendszer kialakulása jellemzi az elmúlt évtizedek történetét. Vannak, akik gyökeresen új világ megjelenésében hisznek, míg mások a történelemben már előforduló korszakok (mint a Római Birodalom, vagy az Osztrák–Magyar Monarchia soknemzetiségű politikája) átváltozásairól beszélnek.

Az Európai Unió és más amerikai, ázsiai gazdasági és politikai integrációs képződmények új megvilágításba helyezik a nemzet, az ország szerepét és jelentőségét.

A nemzetközi üzleti döntéseket befolyásolja az is, hogy a fogyasztók miként vélekednek egyes országok termékeiről. Pontosabban fogalmazva annak a látszólag triviális összefüggésnek, hogy a svájci óra, a kolumbiai kávé, a német autó, a svéd bútor vagy a magyar gulyás más, mint a többi termék, messzemenő következményei vannak a márkázásra, a nemzetközi piacra lépésre, a vállalati profitra vonatkozóan.

Az elmúlt néhány évtizedben több száz tudományos szakcikk jelent meg ebben a témakörben (Papadopoulos–Butt, 2006). A hagyományos modellek az országról és a termékekről meglévő hiedelmeket az ismertséggel összekapcsolva próbálták meg előre jelezni a fogyasztók vásárlását. Az újabb kutatások a fogyasztók bonyolultabb pszichológiai jellemzőit, társadalmi elkötelezettségeit, kulturális, vallási hovatartozását is megpróbálták bevonni az elemzésbe.

Az érzelmi kapcsolódások (mint a nemzethez, a szülőhelyhez való ragaszkodás) mellett a gazdasági fejlettség, a nemzeti márkáépítés, illetve a nemzeti alapú multinacionális cégek megjelenése (pl. BMW, Volvo, IKEA, Reebok, Coca-Cola, Nokia stb.) is árnyalta a képet.

A termékmárkák és származási országok összekapcsolása, miként Verlegh (2006) kutatásaiból a holland megkérdezettek alapján is kiderül, nem annyira egyértelmű. A legkiválóbb példa a Nescafe esete, amelyet a megkérdezetteknek csak 35%-a azonosított a tényleges svájci eredettel. Sokan hollandnak vagy olasznak vélték, jelezve a reklám befolyásoló erejét.

A mi kutatásaink (Berács–Malota, 2000; Malota, 2003) a hagyományos országeredet-imázs kutatásokra építve (Papadopoulos–Heslop–Berács, 1990; Papadopoulos–Butt, 2006), de új elemeket az elemzési körbe bevonva, empirikus felmérésekre támaszkodva próbál meg hozzájárulni a modellépítéshez. Mindehhez értelemszerűen a magyar fogyasztók megkérdezése szolgáltatja az alapot.

A hazai és a külföldi termékek megítélése – főként, ha ez a hazai vs. külföldi termék közötti választásról szól – nagyban függhet attól, hogy a fogyasztó milyen érzelmekkel viseltetik hazája iránt. Ennek az érzelmvilágnak része az is, hogy mennyire szereti hazáját, mennyire érzi felsőbbrendűnek nemzetét másokhoz képest stb.

A marketing-szakirodalomban a termék származási helyének (ország eredet-imázs) és az etnocentrikus érzelmeknek a kapcsolata ez idáig egy konstrukcióban, a fogyasztói etnocentrizmus vizsgálatában jelent meg.

Az általunk ismert fogyasztói etnocentrizmus kutatások kivétel nélkül a CETSCALE-t (Consumer Ethnocentrism Scale) (Shimp–Sharma, 1987) használták mérőeszközként, attól függetlenül, hogy a skálát több kritika is érte. Ez a skála a fogyasztói etnocentrizmust közvetlenül méri. Célunk az, hogy egy új típusú mérés segítségével a fogyasztói etnocentrizmus háttérben meghúzódó hatásmechanizmusra fényt derítsünk, és így tisztább képet kaphassunk az etnocentrizmus és az ország eredet-imázs kapcsolatáról.

Kutatásunkban a két koncepció különválasztására vállalkoztunk, ami lehetőséget ad arra, hogy a hatást számszerűen is kifejezzük, és külön vizsgáljuk az etnocentrizmus dimenzióit, valamint a hazai, illetve a külföldi termékek imázsának különböző dimenzióit (pl. emocionális és kognitív elemek).

Fő célunk annak pontos, számszerű meghatározása, hogy a hazai, illetve külföldi termékek megítélésében mekkora súlya van annak, hogy az adott egyén az etnocentrizmus mely dimenzióját milyen mértékben képviseli.

Cikkünk első részében a szakirodalom áttekintésével betekintést nyújtunk a két megközelítés elméleti háttérébe. Először bemutatjuk a fogyasztói etnocentrizmus fogalmát, hatásmechanizmusát. Mivel úgy gondoljuk, hogy a fogyasztói etnocentrizmus háttérben az áll, hogy a különböző etnocentrikus érzelmekkel viseltető egyének ebből kifolyólag másképp ítélik meg a hazai és a külföldi termékeket, az etnocentrizmus és az ország eredet-imázs koncepciójának tárgyalásával folytatjuk a cikk elméleti részét. A cikk második felében empirikus eredményeinket elemezzük. A magyar termékek mellett három különböző ország termékeinek megítélése szerepel a felmérésekben. A német, a cseh és a kanadai termékek megítélése a magyar fogyasztók körében történelmi, gazdasági és földrajzi szempontok miatt is nagyon eltérő. Szándékosan választottunk ilyen „minta” országokat, hogy az általuk reprezentált „külföldi” termék megítélése valóságghú legyen.

A fogyasztói etnocentrizmus új koncepcionális modelljének kialakítása

A fogyasztói etnocentrizmus koncepciója

A fogyasztói etnocentrizmus kifejezést először Shimp (1984) használta, a fogalom szerinte a fogyasztók hazájuk termékeinek felsőbbrendűségéről szóló meggyőződéseit foglalja magába (Shimp, 1984).

A definíciót Shimp–Sharma (1987) alkotta meg Sumner (1906) etnocentrizmus fogalma alapján, összevetve a szociológiai koncepciót a gazdasági vonatkozásokkal is. Úgy összegezték, mint a fogyasztók azon meggyőződéseit, melyek a külföldi termékek vásárlásának helyességére, erkölcsösségére vonatkoznak.

Az etnocentrikus fogyasztók a külföldi termékek vásárlását azért tartják helytelennek, mert az a hazai gazdaságot veszélyezteti, pl. munkanélküliséget okozhat. A nem etnocentrikus fogyasztók ezzel szemben mind a külföldről származó, mind a honi termékeket saját minőségük alapján „reálisabban” ítélik meg, és emiatt is gyakran a külföldieket előnyben részesítik a hazaiakkal szemben.

A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a hazai termékeket a fogyasztók többsége túlértékeli a külföldivel szemben, akkor is, ha erre nincs különösebb racionális oka (pl. Bilkey–Nes, 1982; Wall–Heslop, 1986; Han, 1988). Több szerző általánosítja ezt a megállapítást, azonban ezt természetesen nem minden esetben tekinthetjük igaznak, pl. a gazdaságilag fejletlenebb országok válaszadói nem mindig értékelik pozitívabban hazájuk termékeit (pl. Johansson et al., 1985; Papadopoulos et al., 1990; Papadopoulos–Butt, 2006).

Az erős fogyasztói etnocentrizmus negatívan hat a külföldi termékekkel kapcsolatos attitűdökre és hitekre (Shimp–Sharma, 1987; Netemeyer et al., 1991), az import minőségével kapcsolatos percepciókra és az importvásárlási szándéokra (Shimp–Sharma, 1987). Pozitívan korrelál a hazai termék vásárlás fontosságáról kialakult hitekkel és a preferencia-sorrenddel (a hazai termék az első) (Netemeyer et al., 1991). Az etnocentrikus fogyasztó jobban támaszkodik az ország eredet-információra, mint a nem etnocentrikus (Mueller et al., 2001).

A hatás mechanizmusának bemutatását, mérési lehetőségeit az ezzel foglalkozó kutatók több oldalról közelítették meg, melyről részletesebben Malota (2003a, 2003b) számol be.

Az etnocentrizmus, a patriotizmus és a nacionalizmus koncepciója

A fogyasztói etnocentrizmust kutatók az etnocentrizmus fogalmát, mint korábban jeleztük, Sumner (1906) alapján definiálják. Szerinte az etnocentrizmus a következőként összegezzük: az emberek univerzális hajlama saját csoportjukat a „világ központjának” tekinteni, más társadalmi csoportokat saját csoportjuk szemszögéből megítélni, és negatívan értékelni azokat a személyeket, akik kulturálisan különbözőek, míg vakon elfogadni a kulturális szempontból hasonlókat (Sumner, 1906).

Etnocentrizmus alatt azonban nemcsak a magatartás okát, magát a magatartást is értjük, az etnocentrikus egyén általában elutasítja a külső csoportokat, ezzel szemben túlságosan elfogadja, és felsőbbrendűnek tekintti saját csoportját (Levinson, 1949). Brislin (1993) megfogalmazása szerint ezen érzelmek egyfajta védelmet nyújtanak az idegen csoportok fenyegetései ellen.

Druckman (1994) szerint a saját és a kívülálló csoportokat egy csoportthalmaz kontextusában definiáljuk, intuitívan osztályozva az egyes csoportokat különféle érzéseinknek és percepcióinknak megfelelően, melyek vonatkozhatnak az adott csoport státusára, preferenciáira, normáira, értékeire és hatalmi pozíciójára. Egyes csoportok kedvező megítélés esetén akár pozitív referenciacsoporthként is szolgálhatnak.

Felfogásunkhoz közelebb áll a semleges definíció, *az etnocentrizmust úgy értelmezzük, mint egyfajta viszonyulást a külső csoportokhoz a saját csoport szemzőgéből nézve*. Ez a viszonyulás lehet negatív és pozitív is.

Heaven et al. (1984) szerint a saját csoportról való pozitív gondolkodás nem feltétlenül foglalja magába egy másik – külső – csoport tagjainak (illetve termékeinek) lenézését, attól, hogy valaki szuperpatrióta, még kedvelheti más népek tagjait is.

Kosterman–Feshbach (1989) szerint az etnocentrizmus „áruhában csempésződött be” a nyelvhasználatba, és nem csak egydimenziós fogalom. A szerzők három dimenziót különböztetnek meg, a patriotizmust, a nacionalizmust és az internacionalizmust.

A patriotizmus a hazához való ragaszkodást, a hazaszeretetet jelenti, a nacionalizmus a haza felsőbbrendűségét és dominanciáját hirdeti, az internacionalizmus pedig a más nemzetek iránti attitűdöket foglalja magába.

A marketing-szakirodalomban (Balabanis et. al. 2001) ugyancsak ezen megközelítést alkalmazták, amikor a patriotizmus, nacionalizmus és az internacionalizmus fogyasztói etnocentrizmusra való hatását vizsgálták.

Snyder (1954) megkülönböztetése szerint a nacionalizmus hatalomvágyból ered, míg a patriotizmus inkább ragaszkodás, szenvedély, amely az egyént a nép védelmére hajtja.

Chadwick (1945) szintén e vonulat alapján különíti el ezeket az érzelmeket, szerinte a patriotizmus azt jelenti, hogy szeretjük, megőrizzük és megvédjük hazánkat, míg a nacionalizmus ellenérzésekből és ellenállásból eredeztethető, olyan személyek vagy országok iránt, melyek furcsák vagy érthetetlenek számunkra.

Hazai kutatási eredményeket a magyarok etnocentrikus érzelmeiről Csepeli és Örkény (1998)

munkássága alapján találhatunk. 23 országban végzett nemzetközi kutatásuk alapján megkülönböztették a „gazdasági nacionalizmus” (protekciónizmus) konstrukcióját, amely szinte minden országban erősnek mutatkozott.

Az etnocentrikus érzelmek természetét, pszichológiai hátterét, más fogalmakkal való kapcsolatrendszerét és mérését Malota (2003a, 2006) munkája mutatja be részletesen.

Azt a következtetést vonhatjuk le, hogy ezek a fogalmak gyakran „átpolitizáltak”, azaz az újságírói gyakorlatban történő megjelenésük nem azonos a tudományos megközelítésekkel.

Az országeredet-imázs koncepciója

Egy ország imázsát az összes, adott országról gondolt leíró, következtetett és információs hit befolyásolja (Martin–Eroglu, 1993), ez az imázs vetül rá az országból származó termékekre is. A folyamat imázstranszferként fogható fel, táplálunk bizonyos érzéseket, attitűdöket az adott országgal szemben, és amikor egy onnan származó terméket értékelünk, akkor a megítélésben jelentős szerepet fog játszani az a tény, hogy a termék az adott országból származik. Vagyis az ország imázsa hatást gyakorol a termék országeredet-imázsára, ami mintegy beépül a termékről kialakított általános imázsba (pl. a németek pontosak, precízek, így a német termékek országeretéből származó imázsa az, hogy gondos kivitelezéssel készülnek, ez pedig részét képezi az adott termékről kialakított általános képnek).

Az országeredet-imázs tehát a termék átfogó imázsának az a része, amely a termék adott országból való származása alapján alakul ki, olyan sztereotípiákból adódik, amelyet a termék iránt azért táplálnak, mert az bizonyos országból származik.

Az országeredet-kutatásokban kiemelt helyet foglal el az amerikai és a japán termékek megítélése. Papadopoulos és Butt (2006) 15 országra kiterjedő vizsgálatot ismertet. Ebből kiderül, hogy míg az Amerikai Egyesült Államokat és Japánt mint országot összességében hasonlóan ítélik meg a világon, a japán termékeket ötször annyian tartják jobbnak, mint az amerikai termékeket (legalábbis a vizsgált változók alapján), országonként és régióként persze nagy eltéréseket mutatva. Míg Európán belül a magyarok, görögök, spanyolok Japánt preferálták, ezzel szemben a németek, franciák és hollandok az USA-t helyezték előnybe.

Gyakran felmerül a kérdés, hogy a fogyasztók támaszkodnak-e döntéseik során a termék származásáról szóló információkra. Egyes kutatások szerint az országeredet csak akkor veszik figyelembe a fogyasztók, ha más információ nem áll rendelkezé-

sükre a választáshoz (pl. Johansson et al., 1985). Ha a fogyasztónak nincs más információ a birtokában, az országeredet-imázs a termékjeljesítmény-elvárásokra is hatással van (Chiou, 1999).

A hatásmechanizmust sok kutatás vizsgálta. Ezek alapján a termék származásából a fogyasztó következtethet a termék minőségére (pl. Nagashima, 1970), az országeredet befolyásolhatja az egyes terméktulajdonságok megítélését (pl. Johansson et al., 1985), sőt az átfogó termékértékelést és a preferenciákat (pl. Liefield, 1993).

Az országeredet-imázs - mint minden más imázsfajta – természetesen nem egydimenziós fogalom, a kutatások során különböző dimenziókat találtak/vizsgáltak a kutatók.

Az országeredet-vizsgálatokban a legáltalánosabban elfogadott az Osgood-féle szemantikus differenciálskála használata, kutatásunkban e skálákat alkalmaztuk. (A skálák kifejlesztéséről, dimenzióiról Berács–Malota (2000), míg a téma szakirodalmi háttéréről részletesen Malota (2004, 2005) cikkei számolnak be.

Az általunk használt etnocentrizmus dimenziók

A szakirodalom áttekintése után Dekker–Malova (1994) és Kosterman–Fesbach (1989) szociológusok skáláit tartottuk a legalkalmasabbnak arra, hogy kutatásainkban alkalmazzuk. Ezen skálákat előzetes vizsgálataink (Malota, 2002) során diákmintán teszteltük, közös skálát alakítottunk ki belőlük, és a budapesti reprezentatív mintán már e közös skálát használtuk. Az ebből született faktoranalízis eredményei (részletesen Malota, 2003a) alapján jelen kutatásunkban a tágran értelmezett etnocentrizmus következő dimenzióit alakítottuk ki.

A *patriotizmus* a nemzet és az ország szeretetéről szól, nemzeti büszkeséget foglal magába, érzelmi kötődést mutat, és a történelem, a nemzeti örökség tiszteletét bizonyítja. A *nemzeti identitás* a megkülönböztetésről és a nemzettudatról, nemzettudatosságról szól, a nemzeti identifikáció az egyéni identifikációs igényből fakad.

A nacionalizmust két konstrukcióra bonthatjuk, a területi nacionalizmusra és a felsőbbrendűsége. A nemzetpreferenciából fejlődhet ki egy ellenségesebb érzelmi töltetű attitűd, a *nemzeti felsőbbrendűség*, mely már negatív sztereotípiákat is eredményez, és mely szerint a magyarok a legnagyobbak a világon, és országunk a lehető legjobb ország. Emellett az egyénben kialakulhat egy olyan nacionalista attitűd, amely a nép minden eszközzel való egybeolvasztását hirdeti, akár a határok felbontásával is, ezt *területi nacionalizmus* névvel illetjük.

A következő két dimenzió – nemzeti elidegenedés és kozmopolitizmus – az etnocentrizmus hiányát feltételezi, különböző okokból. A nemzetszeretet, nemzeti

büszkeség hiánya a *nemzeti elidegenedést* hozza magával, az egyént a kötődés elutasítása jellemzi, a haza szolgálatának fontosságát, a magyarok tiszteletét elutasítja. A nemzeti megkülönböztetés ez esetben nem fontos az egyén számára, és nem is érzi magát otthon Magyarországon. A *kozmpolita érzelmek* alapján az egyén más országok lakóit egyenlőnek értékeli kedveltség szempontjából, az együttműködést támogatja, emellett a kozmopolita egyén úgy érzi, hogy más országokban is jól érezné magát, nem kizárólag Magyarország a boldogulás egyetlen helye.

Az előzetes vizsgálatok alapján az olimpián való győzelem fontossága elkülönül az összes többi változótól. Az eredeti, szociológusok által kifejlesztett skálákban mint etnocentrikus szimbólum szerepel, pl. a magyar zászlóhoz hasonlóan. A faktoranalízis alapján azonban nyilvánvalóvá vált, hogy létezik ez a nem szorosan az etnocentrizmushoz tartozó faktor, az *olimpián* való győzelem vágyát hirdető állításokkal. Az eredmények alapján ez az egyén versenyorientáltságát jelzi, és így közvetetten utal arra, hogy a hazai vs. külföldi termékek közötti versenyben az egyén melyiket preferálja.

Az általunk használt országeredet-imázs dimenziók

A szakirodalomban Papadopoulos (1993) skálája a legerterjedtebben használt és tesztelt skála, Magyarországon is többször alkalmaztuk már, az etnocentrizmus skálához hasonlóan szintén teszteltük a diákmintán is (Malota, 2002). A faktoranalízis eredményei (részletesen ld. Malota, 2003a) alapján alakultak ki a modellalkotáshoz használt dimenziók, az 1. táblázatban részletesen bemutatjuk a faktorokhoz tartozó változókat, állításokat.

A külföldi termékek esetében (a három vizsgált ország Kanada, Csehország és Németország közös analízise alapján) három dimenzió különült el. A *termékhiedelmek* dimenzióhoz tartoznak az olyan kognitív, termékminőségre vonatkozó változók, mint pl. a kivitelezés, a vonzó megjelenés, az innovativitás, a megbízhatóság, a műszaki fejlettség. A *termékkel való azonosulás* affektív kötődéseket tartalmaz. Ide tartozik a vásárlási hajlandóság, az elégedettség, a termék birtoklására vonatkozó büszkeség érzése, a minőség-ár viszonyát kifejező „megéri az árát” állítás. A *termékismeret* a vásárlás gyakoriságát és a hozzájárthatóságot is magába foglalja.

A magyar termékek esetében az első két dimenzió, vagyis a termékhiedelmek és az azonosulás hasonlóak a fentiekhez, a vásárlás faktora pedig kettéválik, az egyik faktor a *vásárlást és a piaci jelenlétet*, a másik a *termékismeretet* érzékelteti. A magyar termékek ismerete szorosan összefügg azzal, hogy könnyen elérhető-

ek és könnyű hozzájuk jutni. Az árra vonatkozó egyik állítás (nem drága) külön faktort képez, ezzel szemben az ár-minőség arányát mérő változó a termékértékeléshez tartozik.

1. táblázat

A hazai és a külföldi termékek dimenziói a faktoranalízis alapján

Hazai termékek

Termékhiedelmek
Gondos, szakszerű kivitelezés
Jó minőségű
Megbízható
Jó szolgáltatás és garancia
Vonzó megjelenés
Ötletes, innovatív
Megéri az árát
Termékkel való azonosulás
Ezek a termékek nekem valók
Büszke lennék, ha ilyen termékeim lennének
Általában elégedett vagyok ezekkel a termékekkel
Műszakilag fejlett
Hajlandó vagyok ilyen termékeket venni
Mindent egybevetve jó termékek
Megtalálom benne azt, amit venni szeretnék
Vásárlás
Felismerhető márkanevek
Széles választék
Rendszerint sok ilyen terméket veszek
Termékismeret
A termékeket jól ismerem
Könnyű hozzájutni
Ár
Nem drága

Külföldi termékek

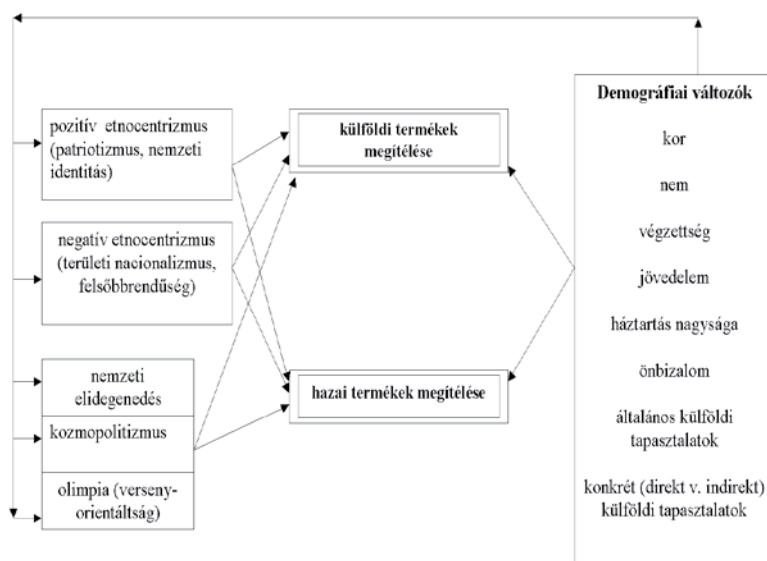
Termékkel való azonosulás
Ezek a termékek nekem valók
Büszke lennék, ha ilyen termékeim lennének
Általában elégedett vagyok ezekkel a termékekkel
Megéri az árát
Hajlandó vagyok ilyen termékeket venni
Megtalálom benne azt, amit venni szeretnék

A koncepcionális modell

Az 1. ábra összefoglalóan mutatja be, hogy milyen kapcsolatok létezhetnek az egyes elméleti koncepciók között. A kutatás során egyik feltételezésünk az volt, hogy a negatív etnocentrikus érzelmek (nacionalizmus, felsőbbrendűség) és a pozitív etnocentrikus érzelmek (patriotizmus, nemzeti identitás) másként hatnak a hazai és a külföldi termékek megítélésére, ezért az elméleti modellben különválasztottuk őket.

1. ábra

Az etnocentrikus érzelmek és a demográfiai változók hatása a hazai és a külföldi termékek megítélésére – koncepcionális modell



Mivel a tágan értelmezett etnocentrizmust tanulmányozzuk, a nemzeti elidegenedést és a kozmopolita érzelmek konstrukcióját is bevontuk a vizsgálatba, mint az etnocentrizmus hiányát feltételező konstrukciókat. Emellett a korábbiakban már említett, a versenyorientáltságot szimbolizáló, olimpián való győzelem fontossága került még be a modell változói közé.

A demográfiai tényezők közül a klasszikus változók (kor, nem, végzettség, jövedelem, háztartás nagysága) mellett a téma szempontjából fontosnak tartottuk az önbizalom és a külföldi tapasztalatok hatásait is, e változókat is bevontuk az elemzési körbe. A külföldi tapasztalatok alapján megkülönböztettük az általános és a konkrét eseteket, az előbbi azt mutatja, hogy milyen gyakran látogat külföldre az egyén, míg a konkrét tapasztalatok adott országhoz kötődnek (jelen esetben Csehországhoz, Németországhoz és Kanadához), direkt vagy indirekt módon. Direkt tapasztalatnak nevezük, ha az egyén járt már az országban, indirektnek, ha van ott rokona, ismerőse.

A továbbiakban az elméleti modell empirikus megvalósulásával foglalkozunk. Két megközelítésben ismertettjük mind az etnocentrikus érzelmek, mind a demográfiai változók hazai, illetve külföldi termékértékelésre tett hatásait. Egyrészt táblázat formájában bemutatjuk az empirikus, regressziós modellek függő és független változóinak kapcsolatait, kifejezett hangsúlyt fektetve az előjelekre, majd ezt modellben is megjelenítjük ábra formájában.

A fogyasztói etnocentrizmus új modelljének verifikálása

Az empirikus modellek módszertani háttere

Az etnocentrizmus különböző dimenzióinak hatását a külföldi és a magyar termékek megítélésére regressziós modellekkel vizsgáltuk. Arra voltunk kíváncsiak, hogy az egyes külföldi és hazai termékparaméterek megítélésére az etnocentrizmus mely változói vannak kiemelt

nem a változókat, hanem a faktorokat vontuk be az elemzésbe, és az alábbiakban a faktorok modellilleszkedését mutatjuk be. A modellek tesztelésekor az egyes változókat először görbebecslési („curve estimation”) technikával vizsgáltuk meg, mert előzetes eredményeink alapján a lineáris illeszkedés több helyen nem volt elég szoros. Így kerültek be az elemzési körbe négyzetes, illetve köbön lévő változók is, vagyis másod- és harmadfokú függvényeket is találtunk.

Az etnocentrizmus hatása a hazai és a külföldi termékek megítélésére

A 2. táblázat összefoglalóan mutatja be azt, hogy az egyes etnocentrikus érzelmeket mérő faktorok milyen kapcsolatban állnak a függő változókkal, vagyis a hazai, illetve külföldi termékekre vonatkozó faktorokkal. A táblázat rubrikáiban azt jelöltük, hogy e független változók (faktorok) milyen előjellel szerepelnek a regressziós egyenletekben.

2. táblázat

Az etnocentrikus érzelmek hatása a hazai és a külföldi termékek megítélésére a regressziós modellek alapján

Az etnocentrizmus dimenziói	Hazai termékek				Külföldi termékek	
	Termék-hiedelmek R ² =15%	Termékkel való azonosulás R ² =14%	Vásárlás R ² =6%	Termék- ismeret R ² =6%	Ár R ² =6%	Termékkel való azonosulás R ² =4%
Patriotizmus	++ ²	++ ²	+	+		+
Nemzeti identitás	+	+				+
Területi nacionalizmus	+		+		+ ²	
Felsőbbrendűség	+	++ ²		-		-
Nemzeti elidegenedés	-	-	-	-+ ²	- ²	-
Kozmopolitizmus			+ ³			
Olimpia (versenyorientáltság)	-	-		+	-	+

hatással, illetve milyen összefüggések írhatóak fel e kapcsolatok reprezentálására. Adatbázisunk egy 2002-ben készült, Budapest lakosságát korra, nemre, végzettségre reprezentáló, 513 fős felmérésen alapul. A diákmintán történő előzetes kutatás eredményeit, a kezdeti modellt és a skálaalkotás módszertanát Berács–Malota (2000) és Malota (2006) cikke mutatja be részletesebben.

Az egyes termékparaméterek (függő változók) vizsgálatakor a modellbe minden etnocentrizmusra vonatkozó (független) változót belefoglaltuk, és minden esetben regressziós eljárással lépésről lépésre (parciális F-próba stepwise módszerrel) választottuk ki a leginkább megfelelően illeszkedő modellt. Esetünkben az etnocentrikus érzelmeket mérő változók között sokszor igen erős korreláció létezik, e multikollinearitás miatt

Példa a regressziós egyenletre:

termék-hiedelmek = - 0,07 + 0,28 felsőbbrendűség + 0,18 patriotizmus + 0,07 patriotizmus² + 0,17 nemzeti identitás - 0,13 olimpia - 0,10 elidegenedés + 0,11 területi nacionalizmus

Jelmagyarázat a 2. táblázathoz

R²: az etnocentrikus érzelmek ennyi %-ot magyaráznak a teljes szórásból, vagyis pl. a hazai termékkel kapcsolatos hiedelmeket 15%-ban az etnocentrikus érzelmek magyarázzák.

- + pozitív előjellel szerepel az egyenletben
 - negatív előjellel szerepel az egyenletben
 - +² másodfokú összefüggés pozitív előjellel
 - ² másodfokú összefüggés negatív előjellel
 - +³ harmadfokú összefüggés pozitív előjellel
- (ahol két jel is szerepel, ott a változó elsőfokú és másod vagy harmadfokú összefüggésben is szerepel az egyenletben)

A hazai termékek megítélésében leginkább szerepet játszó két faktor – a termék-hiedelmek és a termékkel való azonosulás – esetében találtuk a legszorosabb összefüggéseket az etnocentrikus érzelmekkel, e modellek 15%-ot, illetve 14%-ot magyaráznak a teljes szórásból. Ez azt érzékelteti, hogy a hazai termékekkel kapcsolatos hiedelmek, vagyis a termékekkel kapcsolatos kognitív tudás, valamint a velük való azonosulás 15, illetve 14 százalékban függ attól, hogy az egyén milyen etnocentrikus érzelmekkel viseltetik hazája iránt. A másik három faktorra is felírhatóak az összefüggések, bár alacsonyabb százalékokkal magyarázva a szórást (6%).

A magyar termékek kognitív értékelését (ide tartozik pl. termékminőség, a megbízhatóság, a kivitelezés) leginkább a felsőbbrendűség, a patriotizmus és a nemzeti identitás befolyásolja, mindhárom pozitív korrelációs kapcsolatban áll a függő változóval. Ezek szerint minél inkább felsőbbrendűnek érzi a megkérdezett hazánkat, minél patriótább és minél fontosabbnak tartja nemzeti identitását, annál kedvezőbben értékeli a hazai termékeket.

A területi nacionalizmus (vagyis annak vágya, hogy a magyarok lakta területeket csatolják hazánkhoz és minden magyar Magyarországon éljen) szintén előrejelző hatással bír ha az egyén hazai termékekről alkotott véleményét próbáljuk megállapítani. Abból, hogy valaki fontosnak tartja-e az olimpián való győzelmüket (versenyorientáltság), következtethetünk arra, hogy mennyire értékeli pozitívan a hazai termékeket. Ha az egyén számára fontos az olimpián vagy más nemzetközi versenyen való győzelmünk (vagyis valószínűleg versenyorientáltabb), akkor negatívabban értékeli saját termékeinket. Az elidegenedés – vagyis az országhoz való kötődés elutasítása – ellentétes előjellel szerepel, tehát minél inkább elidegenedett az egyén hazájától, annál kevésbé minősíti kedvezően termékeinket. A termék-hiedelmek faktorról összességében elmondható, hogy az elidegenedéssel kapcsolatos érzelmeket és a versenyorientáltságot (az olimpia faktorát) kivéve minden etnocentrikus attitűddel pozitív korrelációs kapcsolatban áll.

A hazai termékkel való azonosulást hasonlóan az előzőekhez a patriotizmus igen nagymértékben befolyásolja, emellett a nemzeti identitás és a felsőbbrendűség itt is szerepet kap, ezen érzelmek is elősegítik az azonosulást. Az előzőekben tapasztalt összefüggéseket fedezhetjük fel az elidegenedés és az olimpia faktorával kapcsolatban is.

A másik három hazai termékre vonatkozó faktor sokkal kisebb mértékben magyarázható az etnocentrikus érzelmekkel.

A hazai termékek vásárlását és piaci jelenlétük megítélését a patrióta és nacionalista érzelmek pozitív előjellel, közel egyforma mértékben vetítik előre, az elidegenedés a korábbiakhoz hasonlóan fordítottan arányos a függő változóval. Érdekes, hogy a kozmopolita beállítódások, melyek legtöbbször nem szerepelnek az egyenletekben, hatással vannak a vásárlás faktorára, ráadásul harmadfokú függvény formájában. A kozmopolita fogyasztók tehát felismerhetőbbnek vélik a magyar márkanameket, és szélesebb választékúnak tartják őket.

A termékismeretre pozitív befolyással bír a patrióta érzésvilág, ezenkívül minél felsőbbrendűnek érzi hazánkat a megkérdezett, annál kevésbé érzi úgy, hogy jól ismeri e termékeket. Az elidegenedés faktor elsőfokú tagja negatívan korrelál a függő változóval, a másodfokú tag viszont pozitívan. Ezért azt mondhatjuk, hogy a kapcsolat fordított arányosságot mutat, vagyis minél inkább elutasítja az országhoz való kötődést az egyén, annál kevésbé ismeri a hazai termékeket, annál kevésbé érdeklődik utánuk. Ezt kismértékben változtatja – a másodfokú tag pozitív előjele miatt –, ha az egyén az átlagtól nagyon eltér, vagyis nagyon erősen elutasítja a kötődést, vagy ha nagyon erősen kötődik – ekkor alacsony együttathatóval ugyan, de pozitív előjellel módosul a regressziós egyenletben kapott pontszáma.

A termékismeretre vonatkozó egyenletben is szerepet játszik az olimpia (versenyorientáltság) faktora. Akik számára fontos a győzelem, azok jobban ismerik a magyar termékeket.

Összefoglalóan tehát elmondhatjuk, hogy az olimpián való győzelem fontossága a termékismeretet pozitívan, az azonosulást és a termékekről alkotott hiedelmeket negatívan befolyásolja. Vagyis egyértelmű, hogy a versenyorientáltság „süt át” ezen az attitűdön, aki kevésbé versenyorientált, annak jobban megfelelnek a magyar termékek, könnyebben azonosul velük, nem hasonlítgatja össze őket a külföldiekkel.

A magyar termékek árát jelző faktor azt az állítást foglalja magába, hogy produktumaink nem drágák. Ezt a meggyőződést erősíti a területi nacionalizmus és gyengíti az elidegenedés, valamint az olimpián való győzelem vágya (versenyorientáltság). Az elidegenedés és a területi nacionalizmus azonban másodfokon szerepel az egyenletben, ezért speciális értelmezést kap. Minél jobban eltér valaki az átlagtól a területi nacionalizmusra adott pontszámaiban, annál inkább azt gondolja, hogy a magyar termékek nem drágák. Tehát az e tekintetben átlagos válaszadó ért egyet legkevésbé az arra vonatkozó pozitív jelentésű kijelentéssel, és a nagyon nacionalista, valamint a legkevésbé nacionalista válaszadók (feltehetőleg más-más okokból) gondolják leginkább azt, hogy áraink nem drágák. Az elidegenedés eseté-

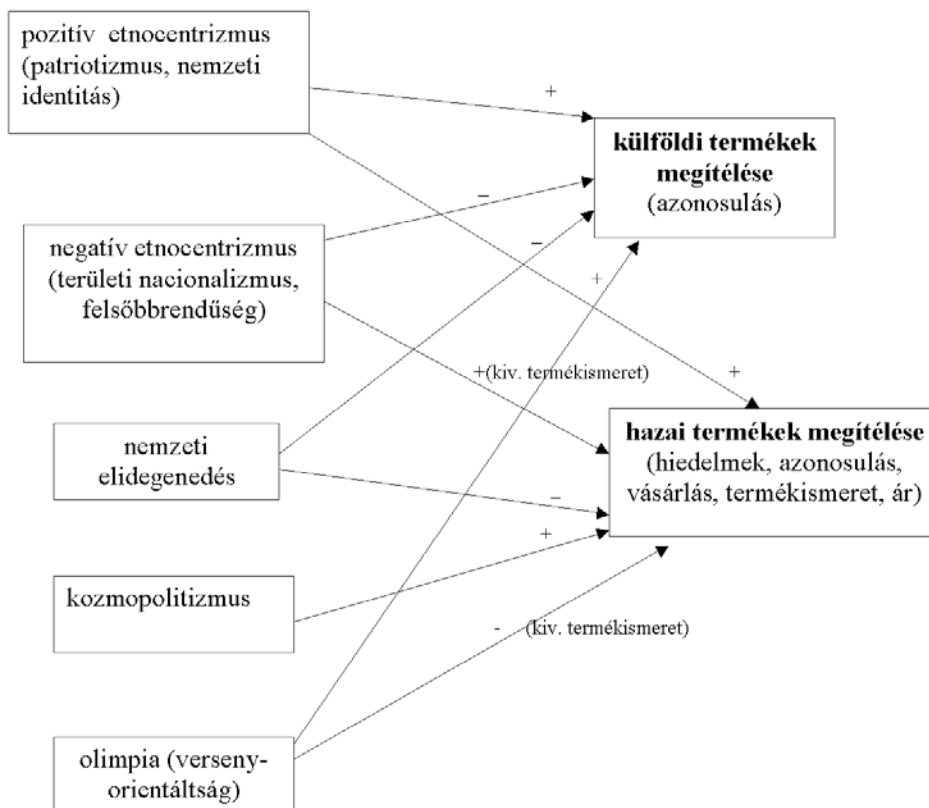
ben, mivel a faktor negatív előjellel szerepel az egyenletben, fordított a helyzet. A leginkább elidegenedett és a legjobban kötődő egyének szerint nem megfelelő a hazai áruk ára, és az e tekintetben átlagos válaszadó van leginkább megelégedve az árakkal. Akiknek nem olyan fontos, hogy az olimpián győzzünk, azok alacsonyabbnak érzékelik a hazai termékek árát, jobban azonosulnak a magyar termékekkel, és magasabbra értékelik őket.

A kutatás során Kanada, Németország és Csehország termékeire vonatkozó skálákat kérdeztünk le, erről részletesen Berács–Malota (2000) cikkében és Malota (2003a) disszertációjában olvashatunk. A külföldi termékfaktorkra ugyan fel lehet írni az egyenleteket, de sokkal kisebb mértékben magyarázzák a szórás. A termékhiedelmek, illetve a termékismeret és vásárlás elnevezésű faktort az egyenlet mindössze 0,3%-ban magyarázza, a *külföldi termékekkel való azonosulás* esetében a meghatározottsági együttható 4%, ami szintén meglehetősen csekélynek mondható, a regressziós együtthatók is sokkal alacsonyabbak, mint a magyar termékek modelljeinek esetében.

A pozitív etnocentrikus érzelmek – mint a patrióta attitűdök és a nemzeti identitás – nem feltétlenül járnak a külföldi termék elutasításával, míg a negatív attitűdök – mint a felsőbbrendűség – igen. Az egyén hazájától való elidegenedése hátráltatja a külföldi termékkel való azonosulását is. Itt is hatással van az olimpián való győzelem fontosságának megítélése, akik számára ez nem fontos, azok kevésbé azonosulnak a külföldi termékekkel. Aki számára fontos, hogy nyerjünk e versenyeken, azok magukhoz közelebb állónak érzik a külföldi termékeket. A versenyorientáltak számára tehát a külföldi termékek „nyerik” a versenyt.

A 2. ábra modellezi a 2. táblázat összefüggéseit, és összefoglalja a fent elmondottakat az etnocentrikus érzelmek szempontjából, összevetve a hazai és külföldi termékek iránt attitűdöket.

Az etnocentrikus érzelmek hatása a hazai és a külföldi termékek megítélésére a regressziós modellek alapján



A pozitív etnocentrikus érzelmek (patriotizmus, nemzeti identitástudat) kedvező hatással vannak a hazai termékek megítélésére, a külföldi termékek értékelését vagy nem befolyásolják, vagy (az azonosulás esetében) szintén pozitív irányba tolják el.

A *patrióta érzelmek* a hazai termékekről alkotott hiedelmekre, a velük való azonosulásra, vásárlásukra és ismertségükre pozitív hatást gyakorolnak, ugyanez elmondható a külföldi termékekkel való azonosulásról is, a *nemzeti identitás* szintén pozitív kapcsolatban áll mind a hazai, mind a külföldi termékek különböző paramétereinek értékelésével. Vagyis az erős nemzeti identitástudat javítja mind a hazai, mind a külföldi termékekről kialakult hiedelmeket, illetve a velük való azonosulást.

Kutatásunk egyik fő megállapítása tehát, hogy a *pozitív etnocentrikus érzelmek (patriotizmus, nemzeti identitástudat) nem érintik kedvezőtlenül a külföldi termékek megítélését*. A másik fő megállapítás, hogy a *negatív etnocentrikus attitűdök (mint pl. a nacionalizmus) pozitív hatással vannak a hazai, és negatív hatással a külföldi termékek megítélésére*. A *felsőbbrendűség és a nacionalizmus* faktora pozitívan korrelál a hazai termé-

kekre vonatkozó faktorokkal, itt is kivételként említhetjük a termékismertség faktorát, ahol negatív kapcsolat mutatkozik a felsőbbrendűség faktorával. A külföldi termékeknél negatív kapcsolat látható, az azonosulást csökkentik, rontják ezek az érzelmek, feltételezéseink szerint azért, mert fenyegetettségérzetből adódnak.

A *nemzeti elidegenedés* negatívan hat a hazai termékek minden paraméteréről alkotott véleményekre, a külföldi termékek esetében is ugyanilyen hatásokat észleltünk.

A *kozmpolitizmus* nincs jelentős hatással sem a hazai, sem a külföldi termékek megítélésére, csak egy esetben fedeztünk fel kapcsolatot, a magyar áruk vásárlását elősegítik a kozmpolitizma érzelmek.

Az *olimpián vagy más nemzetközi versenyen való győzelem* vágya meglepően nagy hatással bír az eredményekre. Azoknak, akiknek nem fontos a győzelem jobb véleményük van a hazai termékekről (kivéve a termékismeret faktorát), és kevésbé értékelik pozitívan a külföldi termékeket, kisebb mértékben tudnak azonosulni velük. Ezzel szemben, akiknek fontos a győzelem, azok nincsenek túl jó véleménnyel a hazai termékekről, és kedvezőbben vélekednek a külföldiekről.

A demográfiai ismérvek és a külföldi tapasztalatok hatása a hazai és a külföldi termékek megítélésére

A demográfiai változókat hasonlóképpen összefoglaló jelleggel vizsgáltuk, a 3. táblázat szemlélteti az eredményeket. Láthatjuk, hogy a demográfiai ismérvek magyarázó ereje sokkal kisebb, mint az etnocentrikus attitűdöké. (Ez abban az esetben is érvényesült, amikor az etnocentrikus attitűdöket és a demográfiai változókat együttesen vontuk be független változókként az elemzésbe).

A demográfiai változók sokkal kisebb hatással vannak a hazai termékek megítélésére, mint az etnocentrikus érzelmek. A vásárlás és a termékismeret faktoránál nem is lehet felírni az egyenletet, a másik háromnál elenyészően alacsony magyarázó erővel (2-3%) bírnak e tényezők.

Összefoglalóan elmondhatóak a következők:

A *magyar termékekről kialakult hiedelmekre* hatással van a megkérdezett neme, a férfiak pozitívabban ítélik meg a hazai produktumokat. Emellett, ha a megkérdezett járt már Csehországban, rosszabb véleményrel van a hazai termékekről. A *hazai termékkel való azonosulást* pozitívan befolyásolja az egyén kora, az idősebbek könnyebben azonosulnak a magyar gyártmányokkal. Negatívan hat az azonosulásra, ha a megkérdezett már járt Kanadában. A hazai termékek *árát* a magasabb végzettségűek kedvezőbbnek ítélik meg, emellett ha az egyén járt már Csehországban, akkor kevésbé találja olcsónak a magyar termékeket.

Érdekes, hogy ezek szerint nem az általános külföldi tapasztalatoknak (vagyis annak, hogy évente hányszor utazik külföldre a válaszadó) van befolyásoló ereje, hanem inkább az egyes országokhoz köthető konkrét tapasztalatoknak. A demográfiai tényezők és külföldi tapasztalatok súlyát megvizsgálva, az egyenletek a külföldi termékek esetében is nagyon alacsony mértékben magyarázzák a teljes szórást (1-3%).

A *külföldi termékek kognitív értékelésére* a megkérdezett kora pozitív, az, hogy van-e rokona, barátja, ismerőse Csehországban negatív hatású. A férfiak kedvezőbben vélekednek a külföldi termékekről, mint a nők, de a regressziós együttható értéke feleakkora, mint a hazai termékek esetében.

3. táblázat

A demográfiai változók hatása a hazai és a külföldi termékek megítélésére a regressziós modellek alapján

Demográfiaiváltozók	Termék-hiedelmek R ² =3%	Termékkel való azonosulás R ² =3%	Ár R ² =2%	Termék-hiedelmek 3%	Termékkel való azonosulás R ² =3%	Termékismertség vásárlás R ² =1%
Kor		+		+		
Végzettség			+		+	
Nem	+ férfi			+ férfi		
Járt Csehországban	-		-			
Járt Kanadában		-				
Ismerős Csehországban				-		+

A demográfiai változók közül a jövedelem, az általános külföldi tapasztalatok, az önbizalom és a háztartás nagysága nem befolyásolja a hazai, illetve a külföldi termékek megítélését, ezek a változók egyik egyenletben sem szerepelnek.

Példa a regressziós egyenletre:

R²: a demográfiai változók ennyi %-ot magyaráznak a teljes szórásból

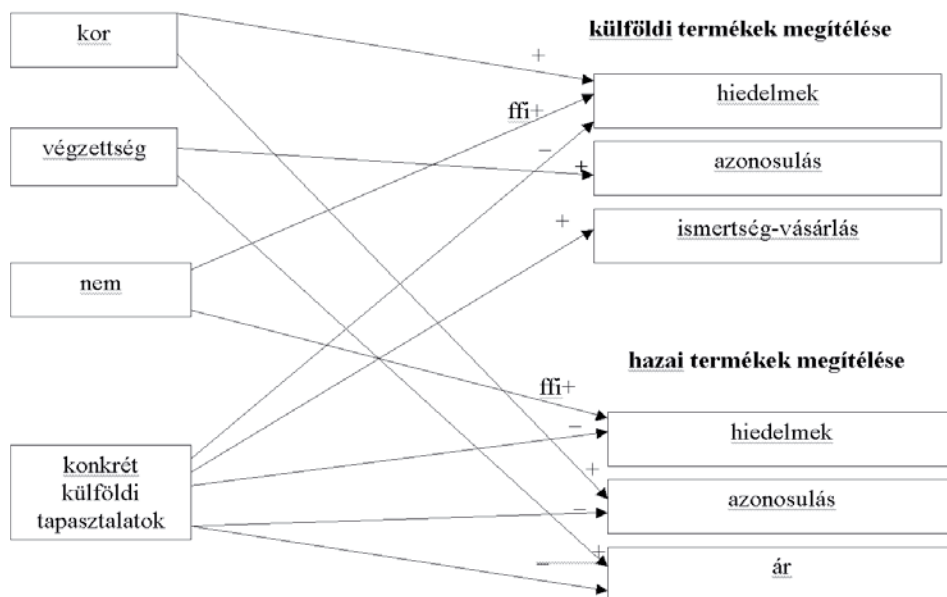
+ pozitív előjellel szerepel az egyenletben,
- negatív előjellel szerepel az egyenletben,

A külföldi produktumokkal jobban azonosulnak a magasabb végzettséggel rendelkezők, mint az alacsonyabb végzettségűek, *termékismertségükre* pedig az van hatással, hogy a megkérdezettnek van-e rokona Csehországban. A 3. ábra a 3. táblázat összefüggéseit mutatja be.

Bebizonyosodott, hogy az új típusú mérés segítségével tisztább képet kaphatunk az etnocentrizmus és az ország eredet-imázs kapcsolatáról, a pozitív és a negatív etnocentrikus érzelmek valóban más hatásmechanizmust képviselnek a hazai és a külföldi termékek megítélésében.

3. ábra

A demográfiai változók hatása a hazai és a külföldi termékek megítélésére a regressziós modellek alapján



A megkérdezettek kora tehát úgy hat a hazai és a külföldi termékek megítélésére, hogy a külföldi termékekkel kapcsolatos hiedelmek az idősebbek körében kedvezőbbek, viszont ők azok, akik a hazai termékekkel ennek ellenére is könnyebben azonosulnak. A magasabb végzettségűek szívesebben azonosulnak a külföldi árukkal, és a hazai termékek árát kedvezőbbnek vélik. A férfiak mind a magyar, mind a külföldi termékekről pozitívabb hiedelmekkel bírnak, mint a nők.

A konkrét, országhoz köthető külföldi tapasztalatok az összes hazai termékfaktorra negatív hatást gyakorolnak, a külföldi gyártmányok ismertségét pozitívan, a róluk alkotott hiedelmeket negatívan befolyásolják.

Összefoglalás: további lehetséges kutatási irányok, gyakorlati implikációk

Jelen kutatásban a fogyasztói etnocentrizmust új oldalról próbáltuk megvilágítani, nevezetesen a mögötte meghúzódó hatásokat, okokat vizsgáltuk. Törekvésünk konceptuális és módszertani hídverési kísérletként is felfogható a szociológia és a nemzetközi marketing kutatási területei között.

ményeivel ellentétben – nem sikerült szignifikáns hatást kimutatnunk a regressziós modellek módszerével. Kutatásaink alapján a férfiak kedvezőbben vélekednek a külföldi és a hazai termékekről is, ez némileg ellentmond azon kutatási eredményeknek, melyek szerint a nők etnocentrikusabbak (pl. Wall–Heslop, 1986; Han, 1988; Balabanis et al., 2001).

További kutatási irányokat jelölnek ki vizsgálataink különböző korlátai. Jelen kutatásban három különböző típusú országot választottunk ki, ezért eredményeink nem voltak sok esetben szignifikánsak, vagy nem tudtunk erős kapcsolatot kimutatni a közös külföldi termékelemzésnél. Fontos lenne megvizsgálni, hogy az azonos klaszterből származó országok esetében más-képp alakulnak-e az eredmények. Felmerül az a kérdés is, hogy a külföldi konkrét tapasztalatok hatása mennyiben függ az adott ország karakterétől, pl. gazdasági fejlettségétől, kulturális szempontú közelségétől stb. Valószínűleg tipizálhatóak e tapasztalatok, és pl. a fejlettebb és a fejletlenebb országokban szerzett tapasztalatok másként hatnak az eredményekre.

Korábban említettük, hogy a versenyorientáltság és a termékmegítélés kapcsolata szintén további kutatásokat igényel, mert e kérdés eredetileg nem a ver-

senyorientáltság mérésére került a kérdőívbe, csak az eredmények sugallják azt, hogy ezt jelképezheti. Érdeemes lenne a későbbiekben több változóval is mérni e konstrukciót, mely ezek szerint mind az országéredet-imázs, mind az etnocentrizmus vonatkozásában meghatározó lehet.

Fontos lenne a kutatás többszöri megismétlése is, hiszen az aktuális politikai, gazdasági környezet hatással van a véleményekre, és a felmérést választások előtt végeztük. Nemzetközi kutatásokat is lehetne végezni a témában, akár hasonló skálák validálását elvégezni más országokban is, akár a magyar termékekről alkotott vélemények mérésével. (Erre mutat példát Papadopoulos és Butt (2006) kutatása néhány kérdés erejéig.)

A későbbiekben igen fontos lenne termék és termékkategória szintjén is vizsgálni az etnocentrizmus hatását, a gyakorlati életben hasznos eredményekkel szolgálhatna a vállalatok számára. Feltételezhető, hogy vannak különbségek az egyes termékkategóriák között az élelmiszerekkel kapcsolatban, pl. a fogyasztói etnocentrizmus erősebben működik.

A CETSCALE összehasonlító felhasználását is érdemes lenne kipróbálni, megfigyelve, hogy az általunk etnocentrikusnak vélt fogyasztók hogyan reagálnak a CETSCALE kérdéseire, mennyiben jelentkezik a társadalmi elvárásoknak megfelelni akarás, mennyiben titkolják el igazi érzelmeiket a fogyasztók.

Kutatási eredményeink több szempontból is hasznosak a *gyakorlati élet szereplői* számára. Az etnocentrizmus különböző dimenzióinak eltérő hatásait azonosítva az erről elmondottak fontosak lehetnek elsősorban a kisebbségekkel foglalkozó civil szervezetek számára. A magyar termékek védelmét szolgáló szövetségek, kormányzati szervek számára eredményeink segítséget nyújthatnak stratégiai döntéseikben, kampányaik kifejlesztésében. A nemzetközi kereskedelemben részt vevő, exportáló vállalatok és a turizmussal foglalkozó szervezetek számára eredményeink irányt mutathatnak a marketingmix kialakításához, a szegmentálás és a pozicionálás stratégiájához és termékeink versenyképességéhez is. Az eredmények további gyakorlati implikációja az, hogy bizonyítja a pszichológiában, szociológiában ismert jelenségek alkalmazhatóságát a marketingben is.

Felhasznált irodalom

Balabanis, G. – Diamantopoulos, A. – Melewar, T. C. – Mueller, R. (2001): The Impact of Nationalism, Patriotism and Internationalism on Consumer Ethnocentric Tendencies, *Journal of International Business Studies*, 32 (1), pp 157–175.

- Berács, J. – Malota, E. (2000): Fogyasztói etnocentrizmus, – az etnocentrizmus és az országéredet-imázs kapcsolata a termékválasztásban, *Vezetéstudomány*, 2000/2 április. XXI. évf. pp. 25–38.
- Bilkey, W. J. – Nes, E. (1982): Country-of-Origin Effects on Product Evaluations, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 89–99.
- Brislin, L. (1993): Understanding Cultures' Influence on Behavior. Harcourt Brace Jovanovich, Orlando, FL
- Chadwick, H.M. (1945): *The Nationalities of Europe*. Cambridge University Press, Cambridge
- Chiou, J. S. (1999): When You Don't Know Whether You Are Satisfied with the Product or Not!, *Proceedings*, 28th EMAC Conference, Berlin
- Csepeli, Gy. – Örkény, A. (1998): Nemzetek a lelkekben, nemzeti identitás a világ 23 országában, *Kritika*, 98-9. Szeptember, pp. 3–6.
- Dekker, H. – Malova, D. (1994): The Concept of Nationalism. In: *Nationalism, Ethnic Conflict and Conception of Citizenship and Democracy in Western and Eastern Europe*. Vol. 1. Ch. 2. pp. 17–56.
- Druckman, D. (1994): Nationalism, Patriotism and Group Royalty: A Social Psychological Perspective, *International Studies Quarterly*, 38(51), pp. 43–68.
- Han, C. M. (1988): The Role of Consumer Patriotism in the Choice of Domestic Versus Foreign Products, *Journal of Advertising Research*, June-July pp. 25–32.
- Heaven, P. C. L. – Rajab, D. – Ray, J. J. (1984): Patriotism, Racism, and the Disutility of the Ethnocentrism Concept, *Journal of Social Psychology*, 125(2), pp. 181–185.
- Johansson, J. K. – Douglas, S. P. – Nonaka, I. (1985): Assessing the Impact of Country Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII, November, pp. 388–96.
- Kosterman, R. – Feshbach, S. (1989): Toward a Measure of Patriotic and Nationalistic Attitudes, *Political Psychology*, Vol. 10, No. 2, pp. 257–274.
- Levinson, D. J. (1949): An Approach to the Theory and Measurement of Ethnocentric Ideology, *Journal of Psychology*, 28. (19–39.)
- Liefeld, J. P. (1993): Experiments on Country of Origin Effects: Review and Meta-Analysis of Effect Size, in *Product – Country Images. Impact and Role in International Marketing*, Papadopoulos, N. – Heslop, L. A. International Business Press, New York, pp. 117–156.
- Malota, E. (2002): Fogyasztói etnocentrizmus. A sztereotípiák, az etnocentrizmus és az országéredet-imázs hatása a hazai vs. külföldi termékválasztásra. Ph.D-tézisvezetett BKÁE Gazdálkodástani Ph.D-program
- Malota, E. (2003a): Fogyasztói etnocentrizmus. A sztereotípiák, az etnocentrizmus és az országéredet-imázs hatása a hazai és a külföldi termékek megítélésére. Ph.D-értekezés BKÁE Gazdálkodástani Ph.D-program

- Malota, E.* (2003b): Fogyasztói etnocentrizmus. In: *Gazdaságpszichológia* (szerk. Hunyadi-Székely) Osiris, Budapest, pp. 297–303.
- Malota, E.* (2004): Az országeredet-imázs I. *Marketing Management*, 2004/4. XXXVIII. évf. 4. pp. 49–60.
- Malota, E.* (2005): Az országeredet-imázs II. *Marketing Management* 2005/1. XXXVIII–XXXIX. évf. 6-1. pp. 122–130.
- Malota, E.* (2006): Fogyasztói etnocentrizmus: az etnocentrizmus és az országeredet imázsának közös vetülete. *Alkalmazott Pszichológia*. Május. pp.103–123.
- Martin, I. M. – Eroglu, S.* (1993): Measuring a Multi-Dimensional Construct: Country Image, *Journal of Business Research*, 28, pp. 191–210.
- Mueller, R. D. – Broderick, A. – Mack, R.* (2001): Captious Cues: The Use of Misleading, Deceptive or Ambiguous Country-of-Origin Cues, 30th EMAC Conference, Bergen
- Nagashima, A.* (1970): A Comparison of Japanese and U.S. Attitudes Toward Foreign Products, *Journal of Marketing*, Vol. 34, January, pp. 68–74.
- Netemeyer, R. G. – Durvasula, S. – Lichtenstein, R. D.* (1991): A Cross National Assessment of the Reliability and Validity of the CETSCALE, *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, August, pp. 320–327.
- Papadopoulos, N. – Heslop, L. A. – Berács, J.* (1990): National Stereotypes and Product Evaluations in a Socialist Country, *International Marketing Review* 7,1, pp. 32–46.
- Papadopoulos, N.* (1993): What Product and Country Images Are and Are Not? In *Product Country Images. Impact and Role in International Marketing*, Papadopoulos, N. – Heslop, L. A., International Business Press, New York, pp. 3–38.
- Papadopoulos, N. – Butt, I.* (2006): Place Image and Place Branding: What the Data Tells Us, *Vezetéstudomány*, XXXVII. évf, 7–8. szám, pp. 74–87.
- Shimp, T. A.* (1984): Consumer Ethnocentrism: The Concept and Preliminary Empirical Test, *Advances in Consumer Research*, Volume 11, pp. 285–290.
- Shimp, T. A. – Sharma, S.* (1987): Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE, *Journal of Marketing Research*, XXIV (August), pp. 280–289.
- Snyder, L. L.* (1954): *The Meaning of Nationalism*, Greenwood Press Publishers Westport, Connecticut
- Sumner, W. G.* (1906): *Folkways, A Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Moves and Moral*, Dover publications, NC
- Verlegh, P. W. J.* (2006): The Psychology of Country of Origin Effects, *Vezetéstudomány*, XXXVII. évf, 7–8. szám, pp. 102–108.
- Wall, M. – Heslop, L. A.* (1986): Consumer Attitudes Toward Canadian-Made Versus Imported Products, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Summer, Vol. 14. No. 2. pp. 27–36.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Chikán Attila, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Gelei Andrea**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Heidrich Éva**, egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem; **Dr. Malota Erzsébet**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Berács József**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Marcel Hoogenboom**, assistant professor, University of Twente; **Dr. Willem Trommel**, associate professor, University of Twente; **Dr. Duco Bannink**, lecturer, University of Twente; **Dr. Osman Péter**, kandidátus; **Kovács Tamás**, Ph.D. hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem

Marcel HOOGENBOOM – Willem TROMMEL – Duco BANNINK

KNOWLEDGE SOCIETIES – – THE RISE OF NEW KNOWLEDGE TYPES AND THEIR TRAILBLAZERS, AND THE MANAGEMENT OF VALUE CHAINS

In this article, the authors argue that there is no such thing as the knowledge society. Like many others authors, they claim that the fundamental transformations of our time can be typified as the end of the national ‘industrial society’ and the move towards some kind of global society dominated by the production and use of knowledge. They argue, however, that these transformations not necessarily produce a convergence of national and regional socio-economic structures. In industrial society two types of knowledge were dominant: ‘technical knowledge’ and ‘social knowledge’. In our time, the growing diverseness of individual and group identities produced by reflexivisation, globalisation and the advancement of information technologies calls for the development and application of a new type of knowledge: ‘cultural knowledge’. They analyse the consequences of the increased significance of cultural knowledge in the economic sphere in terms of the division of labour, and subsequently conceptualise three different types of knowledge societies: ‘the techno-cultural’, ‘the socio-cultural’ and the ‘socio-technical knowledge society’. Finally, they will portray three ‘categories’ of trailblazers of the knowledge societies, new professionals that perform ‘meta business functions’. These trailblazers directly or indirectly create new value chains by linking or destroying existing ones, and breaking up others in to pieces in order to create new combinations. These professionals, in other words, actively manage value chains.

In past ten years or so, many economists and social scientists have strongly argued that modern Western societies are moving in the direction of a society dominated by the production and use of knowledge, of a ‘knowledge society’. This assumption has urged politicians from the right and the left to advocate a substantial change of the socio-economic and educational policies of their countries, and to stimulate their constituencies to improve their knowledge and learning skills in order not to miss the boat. In 2000, the leaders of the European Union at a summit in Lisbon even declared that the central aim of the Union’s socio-economic policy should be to become ‘the most dynamic and competitive knowledge based economy’ in the next ten years. But what exactly is a ‘knowledge based economy’ and a ‘knowledge society’?

In this article, we argue that there is no such thing as the knowledge society. Like many others authors, we claim that the fundamental transformations of our time can be typified as the end of the national ‘industrial so-

ciety’ and the move towards some kind of global society in which the production and use of ‘knowledge’ is of vital importance. However, since there are more than one type of knowledge and since the emerging global society will be characterised by a global division of labour, these transformations not necessarily produce a convergence of national and regional socio-economic structures, but rather the advancement of at least three different types of knowledge societies.

In Section 2, 3 and 4 of this article, we argue that in industrial society two types of knowledge were dominant: ‘technical knowledge’ and ‘social knowledge’. Industrial society was based on and aimed at the ‘homogenisation’ of subjects, but at the same time produced at least two diversifying processes: reflexivisation and globalisation. The growing diverseness of individual and group identities produced by these processes and the advancement of information technologies calls for the development and application of a new type of knowledge: ‘cultural knowledge’. In Section 5, we

analyse the consequences of the increased significance of cultural knowledge in the economic sphere by using the Marxian concepts ‘technical’ and ‘social division of labour’. Combining the notions of different knowledge types and a global division of labour, in Section 6 we conceptualise three different types of knowledge societies: ‘the techno-cultural’, ‘the socio-cultural’ and the ‘socio-technical knowledge society’. Finally, in Section 7 we will portray three ‘categories’ of trailblazers of the knowledge societies, new professionals that perform ‘meta business functions’. These trailblazers directly or indirectly create new value chains by linking or destroying existing ones, and breaking up others in to pieces in order to create new combinations. These professionals, in other words, actively manage value chains.

Industrial society and the development of techno-social knowledge

Max Weber, and more recently Ulrich Beck have claimed that the central quest of industrial society was the control of nature and social life. The control was to be made possible by what Weber (1922, 1968) calls the ‘disenchantment of the world’. With the concept of disenchantment, Weber refers to human contemplation as well as social action. By analysing nature and social life in a scientific way, *knowledge* could be accumulated and subsequently applied in several control strategies. In the sphere of nature, the quest for control became manifest in the mechanised production of goods and services, in the social sphere in the development of the nation state and its instruments (welfare state, state bureaucracy, etc.). Thus, the development and application of knowledge is not unique for our current ‘knowledge society’. Some authors (Bell, 1973; Giddens, 1994a) even argue that all human societies in history were at least partly founded on the development and application of knowledge. Why then do we label our current society a ‘knowledge society’?

In order to be able to answer this question, we first have to distinguish two ideal types of knowledge that were dominant in industrial society: ‘technical knowledge’ and ‘social knowledge’. *Technical knowledge* concerns the knowledge of (the functioning of) non-human objects, of what Beck (1992) and Giddens (1990, 1994a) call ‘nature’. The scientific disciplines that are concerned with these objects are the natural sciences, and the application of this type of knowledge is at the foundation of the industrial production. *Social knowledge* is the knowledge of (the functioning of) social ‘groups’. The term group refers to a collective of indi-

viduals who 1) interact and communicate, and 2) share a certain set of values and norms. The latter means that a ‘group’ to a certain extent is culturally homogeneous. The scientific disciplines that are concerned with groups are the social sciences, and the application of this type of knowledge is at the foundation of, for instance, the nation state.

On the basis of these two types of knowledge, another ideal type of knowledge can be discerned, a type that is at the intersection of technical and social knowledge: ‘techno-social knowledge’. *Techno-social knowledge* concerns the knowledge of the interaction between non-human objects and groups. Examples of this knowledge type are Taylorism and Fordism. Both Taylorism and Fordism were developed at the beginning of the 20th century and try to formulate an answer to the question how in the mechanical production of goods, machines (‘nature’) and workers (‘group’) could efficiently be geared to one another. One could claim that techno-social knowledge was at the core of industrial society, since the central institutions of industrial society – capitalism, bureaucracy, nation state (Weber, 1968) – eventually could not function, and the quest for control could not succeed, without the integration of nature and social life.

Though especially at the beginning of the modernisation process the central institutions of industrial society were confronted with populations that originated from local communities that culturally differed substantially, the institutions in principle were directed at subjects (‘citizens’, ‘classes’, ‘sexes’, etc.) that were to a certain extent culturally homogeneous. Moreover, according to some authors the institutions exerted a strong homogenising influence on their subjects: the institutions ‘rationalised’ (Weber, 1968), ‘disciplined’ (Foucault, 1977), and ‘normalised’ (De Swaan, 1989) social life in industrial society in such a way that the cultural diversity inside the nation state, the factory, bureaucracy, etc. disappeared, or at least was pushed into the background.

Technology, knowledge and information as diversifying forces

The homogenising project of industrial society was however never completed. Even more than that: though the central institutions of industrial society aimed at wiping out cultural differences, in at least two ways they evoked a further ‘diversification’ of their subjects. To a certain extent, behind both of these diversifying processes is technological innovation and a spread of knowledge.

The *first diversifying process* caused by the institutions of industrial society is ‘globalisation’. In the past few decades, the development of capitalism gradually evoked a further scaling-up of the industrial production. A prerequisite for this process is, what Harvey (1989) calls ‘time-space compression’. This concept refers to the increased mobility and internationalisation of capital. In the process of capitalist modernisation, the pace of the economic process is gradually speeded-up by the removal of spatial barriers through the application of new technologies. By these innovations the ‘spatial rigidities’ of Fordist production, in which capital was held to be loyal to a place, were removed and time was so to speak ‘compressed’, making it much easier and quicker to move information and capital from one place of earth to the other.

In practise, two main drivers of time-space compression can be identified. The first is the technological development of transportation. By the invention of the train, the ocean steamer, the airplane and the automobile, and a gradual extension and of the rail roads and highway network in the 19th and 20th century, more and more local economies on earth could be absorbed in the global economic process. In the West, the consequences of the technological innovations were first felt in the 1960s and 1970s, when ‘traditional’ industrial sectors like textile and shipbuilding were swept away by new manufacturers from East-Asia. The second main driver behind time-space compression was the technological development of communication. Inventions like the telegraph, the telephone, radio, television and the Internet made possible a further integration of the global economy, not only by facilitating the competition between producers from all over the globe, but more recently also by providing the information necessary for companies to transferred the production to that country or region that can produce at the lowest comparative costs. Thus, by the end of 1970s, globalisation aroused a first ‘wave’ of change towards what we now call a ‘knowledge society’. In the West, this first wave was characterised by a rapid ‘informatisation’, the flexibilisation of the work organisation, and the outsourcing of several business functions to developing countries, mainly in East-Asia (see also Section **Cultural knowledge types and the division of labour**).

But technological innovation not only causes globalisation and integration on the side of the producers. By absorbing local economies from all over the globe in the economic process, more and more cultural communities become part of the capitalist system as well. In the initial phase of globalisation, the members of these communities only served as producers for a still

rather homogeneous Western consumer market, but in the last few decades they have more and more become customers on the global market themselves. For the producers this development has enormous effects. As a consequence of globalisation, the potential market for their products has expanded dramatically, but at the same time the homogeneity and transparency of consumer demand, which was so typical for the Fordist era, gradually disappears, since their clientele is no longer culturally homogeneous.

The latter development was further intensified by a *second diversifying process* that, at least up to now, is very typical for the ‘developed’ Western countries: ‘reflexivisation’. Giddens argues that reflexivisation is the outcome of large-scale processes, which were also in effect in industrial society, but have come to maturity in the last few decades. One of these processes is the enormous spreading of knowledge. According to Giddens, in traditional local society the production and development of knowledge had been monopolised by the so-called ‘guardians of truth’, mostly priests. Their task and privilege was to integrate past, present and future in a coherent system of knowledge of the natural environment, the meaning of the community and the assigned tasks of the individual members. The knowledge system was presented to community members as ‘traditions’, ritual guidelines for all aspects of social life that were sacred and unquestionable, and were to be followed by the members in a thoughtless way (Giddens, 1994a).

In the process of modernisation, the monopoly of these ‘guardians’ was slowly but surely dissolved. Nation-states forced local communities to open up, while national governments introduced compulsory education with the objective of fostering economic development and thus actively stimulated the spreading of knowledge. Though the *application* of knowledge in industrial society was no longer the monopoly of privileged elites, the *evaluation* of knowledge as truth remained the domain of ‘higher’ institutions like modern science and state bureaucracies. These institutions inherited the ‘aura of authority’ the knowledge-producing elites in traditional societies once possessed (Giddens, 1994a: 56-109, 86-87). As a consequence of a second large-scale process, the disintegration of social ties, traditional forms of authority disappear and individuals finally start to think for themselves. Our current ‘post-traditional’ world, Giddens claims, ‘is a world of clever people’, who actively *reflect* on their actions and those of others, and no longer take prefabricated rational knowledge for granted (Giddens, 1994b: 7, 1990, 1994a). Thus, reflexivisation is also interpreted by Giddens as a process of ‘individualisation’. The grow-

ing knowledge of nature and social life, he suggests, enables individuals to exceed social structures and culture and make their own choices (Giddens, 1994b: 6; Hoogenboom – Ossewaarde, 2005).

To sum up, by time-space compression more and more cultural communities are gradually integrated into one single economic system. Though without completely removing the cultural differences between these communities, globalisation poses the challenge of surmounting cultural differences in the exchange of goods and services. This economic challenge is also felt in the production of commodities, since the simultaneous scaling-up of transportation and the mass media also removes the spatial rigidities of people to physically and virtually move across vast distances, creating one single (partly virtual) production system.

The processes of reflexivisation and globalisation that were produced by the central institutions of industrial society gradually undermine the homogeneity these institutions were based on and aimed at, and aroused a second ‘wave’ of change towards a ‘knowledge society’. Whereas the first wave of change was characterised by informatisation and flexibilisation, the second wave can be typified as ‘cultural fragmentation’. While in industrial society, the pursuit of collective objectives (welfare, security, etc.) was facilitated by a set of values and norms, that was shared by all members of the community, in the current society values and norms are fragmented, and the pursuit of certain objectives has become highly complicated by a growing diversity of subjects. Since the homogeneity of industrial society gradually disappears, new types of knowledge are needed to bridge different individual and group identities.

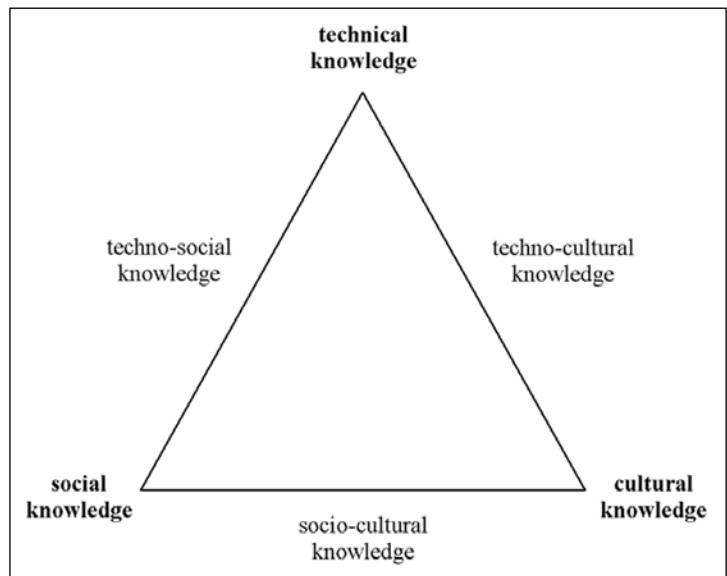
The rise of cultural knowledge types

In our society, as a consequence of the diversification of subject identities a third type of knowledge becomes more significant: ‘cultural knowledge’ (Figure 1). *Cultural knowledge* refers to the knowledge of identities different from the own identity. From the fact that in knowledge society diversity comes from two sources (reflexivisation and globalisation), it can be concluded that in theory cultural knowledge can take two forms. The first form consists in the knowledge of *individual* identities in a society that is characterised by reflexive individuals. The obtainment of this form of cultural knowledge requires certain psychological capacities like empathy (cf. Giddens, 1992). In our current society,

this type of knowledge is required on all levels of economic life, especially on the level where the producer meets the customer ‘in the flesh’, for instance in the department store. The second form of cultural knowledge concerns the knowledge of other *group* identities, that is the norms and values of other culturally homogeneous groups. The obtainment of this form of cultural knowledge requires certain anthropological capacities. In the economic process, we can observe the need for this type of knowledge in the appointment of cultural anthropologists in multi-national business companies.

Figure 1

Ideal types of knowledge



The increased significance of cultural knowledge goes hand in hand with the increased significance of two further types of knowledge: ‘socio-cultural knowledge’ and ‘techno-cultural knowledge’. *Socio-cultural knowledge* refers to the knowledge of the ways in which differences between individual and group identities can be bridged. This type of knowledge somewhat resembles Castells’ concept of ‘hypertext’. In his analysis of the ‘network society’, Castells claims that as a consequence of the annihilation of time and space in our time, symbolic interaction loses its reference to experience and ‘culture’ becomes individualised. ‘Thus, because there are few common codes’, Castells (2000: 21.) argues, ‘there is systemic misunderstanding. It is this induced cacophony that is celebrated as postmodernity. However, there is one common language, the language of the hypertext. Cultural expressions left out of the hypertext are purely individual experiences. The hypertext is the vehicle of communication, thus the provider of shared cultural codes.’

The question however remains if in reality a single, non-cultural hypertext, as it is conceptualised by Castells, is imaginable. In fact, Castells not only presupposes a universality that (maybe apart from mathematics) is hardly feasible, he also suggests that the existence of plural *hypertexts* is not possible. In our interpretation, socio-cultural knowledge is not necessarily universal, but only serves the goal of bridging the misunderstanding between *some* individual or group identities on a given moment in a given context. Thus, socio-cultural knowledge requires the capacity of constant (re-) interpretation of identities and is an endless search for the ways in which these identities can communicate. In international business, workers assigned to the task of 'inter-cultural management' are supposed to exhibit this type of knowledge.

Finally, *techno-cultural knowledge* concerns the knowledge of the ways in which non-human things ('nature') can be tuned to more than one individual or group identity, and vice versa. The word 'techno' in the concept might seem to be a little bit misleading, since the sheer workings of a certain technology *itself* can in most cases not be adapted to a specific individual or group identity. By techno-cultural knowledge is, however, meant the knowledge that is necessary to apply a given technology in such away that it can produce different mental and/or physical products for individuals or groups with divergent identities. An example is the 'Smart' car, which to a certain extent can be adapted to the individual desires of the modern reflexive customer, or the 'hallal burger' McDonalds offers in Islamic countries.

Cultural knowledge types and the division of labour

We can analyse the consequences of the increased significance of cultural, socio-cultural and techno-cultural knowledge in the economic process by applying the Marxian distinction between the 'social division of labour' ('Teilung der Arbeit') and the 'technical division of labour' ('Verteilung der Arbeit'). The *technical division of labour* refers to the splitting up of tasks in the production process into smaller parts that are performed by a single individual or a single collective of individuals. In the production of a certain good or service within a single business company, the technical division of labour results in a 'materialisation' of business functions (1): the emergence of separate offices and/or departments responsible for the performance of one or a series of related business functions. If the performance of a certain business function becomes more complicated and the costs rise, a process of specialisation is likely to

set in. Separate business companies or completely new sectors will emerge that concentrate on the performance of a certain business function or a series of related business functions and that gradually take over the performance of that function from non-specialised companies: *social division of labour*. Through the social division of labour, new commodities and value chains emerge. According to classical sociologists like Smith, Marx and Durkheim, this division of labour type was one of the main engines behind the process of modernisation and the rise of industrial society.

In the production of many goods and services, reflexivisation and globalisation 'create' new business functions. The production of commodities, management, marketing, sale, etc. in an increasing degree require the development and application of cultural, socio-cultural and techno-cultural knowledge. If the complexity of the required knowledge is low, the application simple, and thus the costs relatively low, business companies can create their own in-house facilities in the form of specialised offices and/or units: technical division of labour. However, if the required knowledge becomes more complex and the costs rise, the business functions that require these types of knowledge are, like in the early phases of the modernizing process, gradually 'outsourced' to new specialised companies: social division of labour. Here, it might be fruitful to make a distinction between two types of outsourcing: 'technical outsourcing' and 'social outsourcing'. *Technical outsourcing* concerns all kinds of outsourcing; *social outsourcing* or 'offshore outsourcing' refers to technical outsourcing that implies the transfer of business functions to 'overseas' regions.

Thus, the increased significance of cultural, techno-cultural and socio-cultural knowledge generates changes in the economic structure on three levels. Here, we will only analyse a few of these change briefly.

On the *micro level*, the level of the business company, the technical division of labour induces fundamental changes in work organisations and individual job descriptions. Since the development and application of the cultural knowledge types are transferred to specialised offices or units, not only new jobs are created, but existing jobs change too. And since the cultural knowledge types imply a continuing re-interpretation of identities and an endless search for the ways in which these identities can communicate, all positions responsible for the development and application of the cultural knowledge types require a large amount of flexibility and life-long learning (more on the micro level and the organisation of work in Sections **Conceptualising knowledge societies** and **The making of knowledge societies: trailblazers**).

On the *meso level*, the level of the ‘national’ or ‘regional economy’ (as far as these can still be discerned in a global economy), technical outsourcing produces a social division of labour and severe changes in the economic structure. This implies the emergence of new economic sectors specialised in the performance of business functions related to the development and application of the cultural knowledge types. The new social division of labour affects all spheres (social, cultural and political) of life, and in the economic sphere generates the emergence of new value chains.

Finally, on the *macro level*, the level of the global economy, social outsourcing induces a global division of labour and the emergence of new global value chains. In the process, not only the social and economic structures of the outsourcing ‘regions’ are transformed, but also the social and economic life in the regions that take over the outsourced business functions. The new global division of labour facilitates, maybe even enforces, the development of ‘mono-knowledge economies’, specialised in the development and/or application of a specific knowledge type.

Conceptualising knowledge societies

The increased significance of cultural, socio-cultural en techno-cultural knowledge has turned industrial society into a ‘knowledge society’. From the analysis in Section 3, 4 and 5, we can however conclude that there has to be made a distinction between different types of knowledge societies. First, we have to distinguish between the ‘knowledge society in a broad sense’ and the ‘knowledge society in a narrow sense’ (Figure 2).

The knowledge society *in a broad sense* refers to the global society as a whole. The knowledge society *in a narrow sense*, concerns a part of global society that has specialised in the development and/or application of a specific knowledge type. Second, since we have discerned three main types of knowledge, we have to distinguish between three types of the knowledge society in a narrow sense (see Figure 2 and Table 1).

Knowledge society in a broad sense

Of the four knowledge society types we have discerned, the knowledge society in the broad sense is the most difficult to conceptualize, since it is composed of at least three types of knowledge societies in the narrow sense. The global knowledge society might however be called a *knowledge society*, since one of its main organising principles is the division of labour on the basis of knowledge.

Ideally, a business function is transferred to and performed in that country or region that can produce at the lowest comparative costs and is specialised in the production and/or application of a certain knowledge type that is required for the performance of the business function. This social division of labour is made possible by the application of new communication and transport technologies.

Knowledge society in a narrow sense (1): techno-cultural knowledge society

The techno-cultural knowledge society might be characterised as the ‘real’ successor of industrial society. To a certain extent, this society type is the materialisation of Ritzers (1993) ‘McDonalised’: the ability to efficiently apply the knowledge of ‘nature’ is combined with the capacity to gear this application to the variety of individual and group identities on the global market.

Also in the organisation of the production, the techno-cultural knowledge society shows a Janus face. On the one hand, the inclination of industrial society to efficiency is recognisable in the continuous quest for a further technical division of labour and the perfection of the Fordism model. On the other hand, the techno-cultural knowledge society is characterised by high-qualified and culture-sensitive capacities, necessary for the continuing adaptation to new consumers’ demands. As far as the organisation of work is concerned (see Table 1), this combination requires a flexibilisation of the ‘traditional’ Fordist corporation. The result might be called ‘neo-Fordism’ (Gottfried,

Knowledge types and knowledge societies

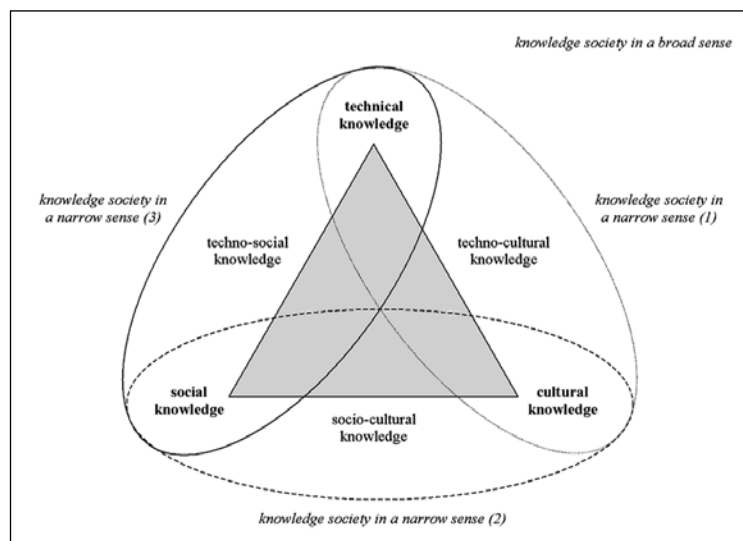


Figure 2

1995): a capital-intensive and very flexible organisation with nevertheless a high degree of technical division of labour.

The hero of the techno-cultural knowledge society is Sennett's (1998) 'flexible man'. His or her restlessness, ability to adapt to constantly changing circumstances, and lack of commitment to any community makes this knowledge society the most dynamic of the three types. Under these circumstances, 'communities' are mostly temporary and not really able to impose the necessary 'solidarity' (Durkheim, 1947) on its 'members'. This lack of binding force is however compensated by the invisible disciplinary power of the 'social structures' of the techno-cultural knowledge society as a whole (Foucault, 1977). In terms of social stratification, this society type is a true 'meritocracy', furnishing those with a minimum of knowledge of the technological hypertext and an antenna for superficial cultural similarities with status and wealth.

***Knowledge society in a narrow sense (2):
socio-cultural knowledge society***

The second type of the knowledge society in a narrow sense might be characterised as the service society (Bell, 1973; Touraine, 1974) par excellence. At a first glance, it seems that this knowledge society is 'beyond' the production of real goods. At the core of this society type is the production of intangible things – trust, communication channels, images, emotions – making it very difficult to discern highly valuable commodities from hot air. The development and application of knowledge in this society type hardly requires large capital investments. Knowledge is produced and used in small and ad hoc 'organizations' and in networks, and certain high-skilled business functions that were split up in the industrial era, are re-integrated. A high percentage of the working force is not even working in organisation at all, but is self-employed (see Table 1).

The dominant social stratum in this knowledge society type somewhat resembles Florida's (2002) 'creative class': consultants, artists, musicians, architects, journalists, social scientists, and the like (2). The most valuable tool of this stratum is its 'cultural capital' (Bourdieu, 1984), that is: a thorough understanding of cultural meanings and differences, but also the presence of the right 'habitus'. As Bourdieu knew, the acquisition of cultural capital is much more difficult and time-intensive than the obtainment of economic and even social capital. Accordingly, in this knowledge society type the rat race for economic success and social recognition already starts in the cradle, giving the offspring of the culturally gifted a head start. In order to keep

up, also in adult life a permanent training is required, not only through formal education, but through virtually all activities performed during the waking hours of the day. Consequently, in the socio-cultural knowledge society the boundaries between work and private life have been completely blurred. Maybe this is why this knowledge society type is easily mistaken for a 'post-materialist society' (Inglehart, 1977). Formally, the working week is relatively short, but in practice work goes on during lunch and diner, the evening visits to the movies and the theatre, and even during vacations to distant places.

In terms of social stratification, the socio-cultural knowledge society is a hybrid, in which status position, economic position and power position tend to fuse. Since social, cultural and economic life are hardly separable, cultural capital is easily convertible into social and economic capital, and vice versa – maybe in this knowledge society it is not even sensible to make a distinction between the three capital types. As a consequence, in the socio-cultural knowledge society there is a sharp dichotomy in the economy, in politics as well as in cultural life between the 'haves' and 'have-nots', and hardly any jobs for those who lack a minimum amount of cultural knowledge.

***Knowledge society in a narrow sense (3):
techno-social knowledge society***

Finally, the techno-social knowledge society is specialised in the development and application of the knowledge types required for the production of mass consumer goods. This is the reason why this type of knowledge society might also be called the 'new industrial society'. With its concentration on large-scale industrial production and its Fordist organisation of the production process, it highly resembles the industrial society of the early phases of the modernising process in the West. Initially, in the first wave of change (see Section "Technology, knowledge and information as diversifying forces"), this society type was the result of the process of social outsourcing of business functions that require low-skills and had become too expensive in the other knowledge society types. In the second wave of change (see Section "Technology, knowledge and information as diversifying forces"), the phase of cultural fragmentation, the techno-social knowledge society however develops into a mature knowledge society in its own right. Since the development and application of techno-social knowledge have become too expensive and, to a certain extent, unnecessary in the other knowledge society types (as they have specialised in the development and application of the

other knowledge types), this knowledge society type can eventually outstrip the other two in the development of new efficient and cheap techno-social organisation forms. This is why this society type might be called the new industrial society.

However, compared to the other *knowledge* society types, the techno-social type can hardly be labelled a knowledge society, since its labour market is characterised by a low demand for high-skilled and a high demand for low-skilled (and low-paid) workers. The latter are working in highly rationalised production processes, and are subject to alienation and exploitation. The organisation of work in the techno-social knowledge society is characterised by extreme degrees of technical division of labour (see Table 1). The quest of the ‘old’ industrial society to efficiently tune technology to the capacities of workers and vice versa is in the new one intensified. New ‘neo-Taylorist’ techniques are developed in order to produce faster and cheaper in a extremely competitive environment. The result is a further de-skilling of the vast majority of the working force.

cific regions on the globe. The American West Coast and Japan with their successful high-tech sectors would for instance be perfect examples of the techno-cultural knowledge society, North-western Europe with its creative industries of the socio-cultural variant, and the new industrial areas in China and India of the techno-social type. For many Westerners, it might even be reassuring to divide the world in a capitalist ‘centre’ of luxury, culture and safety, and a ‘periphery’ of poverty and exploitation (Wallerstein, 1974, 1980). But with the nearing death of distance (Cairncross, 1997) and the ever growing mobility of labour, the new industrial society is already on their doorsteps – and in the coming decades it will probably even enter their homes.

The making of knowledge societies: trailblazers

Though the emergence of the knowledge society types is the result of a series of long-term social processes that can hardly be influenced by governments and companies, let alone individuals, in reality the new social and economic configurations in which the new know-

Table 1

Types of knowledge societies (KS) and the organization of work

	Techno-cultural KS KS in narrow sense (1)	Socio-cultural KS KS in narrow sense (2)	Techno-social KS KS in narrow sense (3)
Dominant knowledge type	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technical ■ Techno-cultural ■ Cultural 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Social ■ Socio-cultural ■ Cultural 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technical ■ Techno-social ■ Social
Products and services	<ul style="list-style-type: none"> ■ Techno-social goods: computers, software ■ fast food, bio-technology ■ Techno-social services: banking, web services 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Socio-cultural goods: multi-culti food, pop music, movies ■ Socio-cultural services: consultancy, advertisement, diplomacy, tourism 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mass goods: cars, clothing, toys ■ Raw materials: oil, mining products, meat, grain
Work organisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Neo-Fordism ■ Re-skilling and de-skilling; ■ Life-long learning ■ Re-integration of certain business functions that require high skills; further splitting-up of business functions that require low skills: alienation ■ Flexibility, mobility and insecurity; exploitation, poverty and insecurity ■ Dichotomy between high-skilled and low-skilled workers 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Networks and self-employment ■ Re-skilling ■ Life-long learning ■ Re-integration of certain high-skilled business functions ■ Flexibility, mobility and insecurity ■ Dichotomy between high-skilled and low-skilled workers; few jobs for low-skilled workers 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Post-Taylorism ■ De-skilling ■ Further splitting-up of business functions that require low skills: alienation ■ Exploitation, poverty and insecurity ■ Few jobs for high-skilled workers

For us, the inhabitants of the early 21st century with still one foot in industrial society, it is tempting to identify the three knowledge society types with spe-

cially dominant knowledge types are actually *made*. While most of us can still hardly imagine what the new world we are about to enter will look like, in the background real

people are laying the foundations for this world and in a sense act like this world is already in place. They are the trailblazers of the knowledge societies.

These trailblazers are the same time the product of the old industrial society and the producers of the three knowledge society types in the narrow sense, that we have conceptualised in the previous section. They are the product of industrial society, since they simply perform a certain business function in the manufacturing of a certain product or service. However, by doing so they fundamentally transform the value chains they are part of, and reshape the social configurations that they touch upon. In the final section of this article, we portray three 'categories' of these trailblazers.

Trailblazers of the socio-technical KS: economic hit men

The emerging socio-technical knowledge society is fuelled by the restless search of large corporations for new markets, lower costs and higher profits. One could argue that one of the basic challenges of capitalist production, the creation efficient technology-labour combinations, has taken a new form, now that the dependency on local labour markets has diminished and information technologies facilitate organisational coordination over large distances. Consequently, global business corporations must constantly reconsider the organisation of their value chain, to see if a more efficient production regime is possible.

Thus, in socio-technical knowledge society the creation and management of efficient value chains has become a business in itself, including such tasks as the search for and contracting of the cheapest labour possible, and the integration of the dispersed activities into profitable products or services. These tasks are performed by a staff in which a large variety of old and new occupational roles are represented, and that is composed of people that can be typified as *economic hit men* (Perkins, 2004).

The economic hit men (and women) act as the shock-troops of the socio-technical knowledge society, preparing the way for value chain improvements. Economic hit men transform the poor majority of this world into an underpaid and disposable workforce, they force local firms to perform a certain business function and they manipulate governments into a cooperative attitude. This job is performed by a large army of lawyers, financial specialists, anthropologists, interpreters, personnel officers, organisational advisors, diplomats and other great communicators.

Next to this segment of professional value chain (re)designers, one can distinguish various workers who

deal with the conditions for functional, spatial and temporal integration, once the new organisational pathways have been opened up. IT-specialists are brought in to create the informational infrastructure, supply chain managers take care of an efficient flow of materials, and social managers make sure that all relevant production activities are coordinated. Together, the value chain designers and managers shape a new techno-social system that is transgressing not only geographical but also political, legal and moral borders.

One might argue that this new job-market depends on the existence of institutional vacuums and niches. Value chain *designers* search for places where labour laws are poor or lacking, where environmental rules are hardly enacted or where governmental authorities are willing to bypass legal and political restrictions. At the same time, however, value chain *managers* lay the basis for some degree of social integration, by creating functional interdependencies.

Trailblazers of the socio-cultural KS: language builders

The main objective of the trailblazers of the socio-cultural knowledge society is the creation of 'common ground' and 'trust'. The production and use of these (mostly) intangible commodities become more important where cultural fragmentation and the increasing length of value chains create an increasing danger of mistrust resulting from information asymmetries or cultural misunderstandings. The economic interaction between actors – producers as well as consumers – who are more distant in a cultural, geographical or organizational sense can be facilitated through a common unifying *language*, e.g. a shared set of images and words.

The production of these languages is the task of what might be called the *image builders*. Out of an immense amount of culturally diverse meanings these image builders create common ground by selecting or inventing sets of images and words that for all the actors involved more or less represent the same 'feeling' or 'thought'. In the designing process of products and services (and consequently indirectly in the design or reorganization of value chains) the image builders create metaphors that, if successful, generate comparable feelings and thoughts among culturally diverse groups of consumers: a cross-cultural image of 'love' and 'heroism' in movies, of 'quality' in advertisements, and of 'justice' in politics. Thus, amongst this segment of the socio-cultural knowledge elite we can find a wide variety of old and new occupations: graphic designers, advertisers, social scientists, web designers, political advisers, and the like.

Another group of image builders is involved in the designing process of the value chains themselves. Here, they create a language that facilitates the communication, interaction and assessment between all the actors involved in the production of a good and service. Ideally, the language is negotiated in the initial phase of the collaboration by consultants and diplomats, and defines the accounting, auditing and benchmarking procedures for the remainder of the partnership period. In many cases, however, the language needs to be revised time and again, since many concepts ('efficiency', 'equity', etc.) simply can not be caught in a lasting and stable language that can bridge all cultural differences. This maintenance job is done by a second segment of the socio-cultural knowledge elite: *the translators*. These professionals however not only revise the language on a regular basis, they are also involved in a continuing process of negotiation in which consultants, counsellors and mediators try to persuade unwilling partners to accept the language and the consequences it generates. The success of the translators is of course highly dependent on interaction skills that take into account cultural differences, and on a reflexive attitude towards the collaboration process.

Trailblazers of the techno-cultural KS: identity facilitators

The main objective of the knowledge society elite is the bridging of individual and cultural differences. These differences can be bridged by creating temporal (but inherently unstable) alliances between actors, like the socio-technical elite does, or by producing (or suggesting) common ground, as the socio-cultural elite tries. The differences can, however, also be overcome by the creation of instruments that allow the interaction and coexistence of divergent identities. This is the objective of techno-cultural knowledge elite.

Since in a globalised and reflexive world individuals and groups can no longer derive their values, norms, and world view from a collective source, the fulfilment of one's own identity or the cultivation of a group identity has become a critical and inescapable task. As Giddens argues, this task can not be accomplished without the aid of other identity-seeking individuals or groups. They serve as 'mirrors' and can provide answers to questions as what kind of actor one is to become, what kind of identity one is to develop, and how one is supposed to express an identity (Giddens, 1991). In a daily, face-to-face setting, actors organise these confrontations in friendships, romantic relations, and in the contacts with colleagues on the shop floor. On a higher level, the identity-seeking

individuals and groups however need instruments to meet and mirror.

This collective quest for uniqueness has opened up a whole range of new avenues for communication in which an elite of techno-cultural professionals has taken the lead. They create the means by which individuals and groups can exchange their uniqueness and can find the elements they need to realise or model a (new) identity.

One section of the techno-cultural elite, the *channellers*, enable the communication between individuals and groups by the production of physical or virtual 'pipelines', like cell phone and internet connections, chat boxes and the like. This task only partially involves the actual invention of these high-tech communication instruments themselves, though even for the techno-cultural elite a minimum of knowledge of the technological hypertext is essential. The main and most precarious mission of the channeller is however the channelling of the communication to the created channels by the destruction of the old ones and by making the new channels indispensable – or at least by *suggesting* that they are indispensable. Thus, by digitalizing books, maps, photographs and any other competing medium, internet providers, computer engineers and software designers for instance outclass the older means of communication, and at the same time 'channel' the communications to their own pipelines.

In this sense, the channellers have an essential feature in common with a second segment of the techno-cultural knowledge elite, the *platformers*. Both the channellers and the platformers try to make themselves indispensable by offering high-tech commodities to satisfy the most intimate need for self-reflection and self-fulfilment – for identity. In the case of the platformer this task is, however, much more complicated, since it is not confined to the connection of identity-seeking individuals and groups by 'simple' pipelines. For the platformer, the secret of the knowledge-based economy lies in the invention of products that on the one hand are acceptable for a wide variety of cultural groups and individuals as a means to express their uniqueness and at the same time can easily be produced in large quantities. This paradoxical task, that somewhat resembles the production of 'fashion' in industrial society, can be fulfilled by the invention of a wide variety of high-tech products: standard blue jeans with unique tears and scars, cars that can be tuned to the individual taste, electronic devices to store individual music or photo collections, and standardised web logs to disclose one's ever-changing identity.

**Conclusion:
meta business functions and the management of
value chains**

In this article, we claimed that the rise of the knowledge societies is accompanied by a fundamental 'reorganization' of economic value chains. However, this reorganization is not simply a matter of the extension and/or complication of economic ties. In many cases, value chains are becoming more extended and value-adding processes are becoming more complex and opaque, but these changes are no longer simply the outcome of ad hoc decisions by individual business men or companies looking for ways to produce cheaper and more efficient. In the new global economy, these changes are the result of well-planned activities by specialised professionals.

With the advancement of the knowledge types, new business functions have emerged that diverge fundamentally from the functions we already knew. The economic hit men, the language builders, and the other new professionals that we have portrayed in the previous section not simply perform a certain value-adding task in the overall manufacturing of a product or service, like the other and older professionals did and do – in a sense, their products are the value chains themselves.

The new professionals directly or indirectly create new value chains by linking or destroying existing ones, and breaking up others in to pieces in order to create new combinations. In this respect, the new professionals perform a type of business function that did not existed before, and almost literally 'exceeds' all the other functions: they perform 'meta business functions'.

Contrary to the older ones the new professionals are not in any way linked to a certain geographical setting or national community. They are, to paraphrase Anthony Giddens (1990, 1994a), the first real 'dis-embedded' professionals, rooming virtually (and only in some cases physically) around the globe, re-embedding themselves if necessary but always dis-embedding when their job is done. Though all of the new professionals are the product and producer of a specific knowledge society, they are in a sense the 'linking pins' between the three knowledge society types in a narrow sense that we have conceptualise in this article. By actively managing value chains, they annihilate the social tissue of industrial society, but at the same time integrate the three emerging knowledge societies in an overall structure of interdependency – in a global knowledge society.

Notes

- (1) See for the concepts of 'business function', 'value chain', 'outsourcing', and 'offshore outsourcing' the glossary on the website of the WORKS-project: www.worksproject.be.
- (2) Florida (2002) does however not make, as we do, a distinction between what might be called a 'socio-cultural' and a 'techno-cultural' creative class.

References

- Beck, U.* (1992): Risk society. Sage. London
- Beck, U.* (2000): World risk society. Polity Press. Cambridge
- Bell, D.* (1973): The Coming of Post-Industrial Society. Basic Books, New York
- Bourdieu, P.* (1984): Distinction. Routledge & Kegan Paul. London/New York
- Boyer, R.* (1990): The Regulation School. Columbia University Press. New York
- Castells, M.* (1989): 'Materials for an exploratory theory of the network society'. British Journal of Sociology, Vol. 51, No. 1, January/March 2000, 5-24.
- Cairncross, F.* (1997): The Death of Distance. Harvard Business School Press. Boston
- Durkheim, E.* (1947): The Division of Labor in Society. The Free Press. New York
- Florida, R.* (2002): The Rise of the Creative Class. Basic Books. New York
- Foucault, M.* (1977): Discipline and Punish. Penguin Books Ltd., London
- Giddens, A.* (1990): The Consequences of Modernity. Polity Press. Cambridge
- Giddens, A.* (1992): The Transformation of Intimacy. Polity Press. Cambridge
- Giddens, A.* (1994a): 'Living in a post-traditional society' in Reflexive modernization. U. Beck, A. Giddens & S. Lash (eds), 56-109. Polity Press. Cambridge
- Giddens, A.* (1994b): Beyond Right and Left. Polity Press. Cambridge
- Gottfried, H.* (1995): 'Developing Neo-Fordism: A Comparative Perspective'. in Critical Sociology. 21 (3), 39-70.
- Harvey, D.* (1989): The Condition of Postmodernity. Basil Blackwell. London
- Hoogenboom, M. – Ossewaarde, R.* (2005): 'From Iron Cage to Pigeon House: The Birth of Reflexive Authority'. Organization Studies. Vol. 26: 601-619.
- Inglehart, R.* (1977): The Silent Revolution. Princeton University Press. Princeton
- Lash, S. – Urry, J.* (1987): The End of Organized Capitalism. Polity Press. Cambridge
- Offe, C.* (1984): The Contradictions of the Welfare State. The MIT Press. Cambridge (Mass.)
- Offe, C.* (1985): Disorganized Capitalism. Polity Press. Cambridge

- Perkins, J.* (2004): *Confessions of an Economic Hit Man*. Barrett Koehler. San Francisco
- Piore, M. – Sabel, C.* (1984): *The Second Industrial Divide*. Basic Books. New York
- Putnam, R.* (2000): *Bowling Alone*. Simon & Schuster. New York
- Ritzer, G.* (1993): *The McDonaldization of Society*. Pine Forge Press. Thousand Oaks (CA)
- Sennett, R.* (1998): *The Corrosion of Character*. W.W. Norton. New York
- Swaan, A. de* (1989): *The Management of Normality*. Routledge – Kegan Paul. London/New York
- Touraine, A.* (1974): *The Post-Industrial Society*. Wildwood House. London
- Wallerstein, I.* (1974): *The Modern World-System I*. Academic Press. New York
- Wallerstein, I.* (1980): *The Modern World-System II*. Academic Press. New York
- Weber, M.* (1922/1968): *Economy and Society*. Press. New York
- Young, M.* (1961): *The Rise of the Meritocracy*. Penguin Books. Baltimore
-

KEDVES OLVASÓ!
NE FELEJTSE MEGÚJÍTANI ELŐFIZETÉSÉT
EZ ÉVRE IS!

K Ö N Y V I S M E R T E T Ő

MAKRA Zsolt

A KOCKÁZATI
TŐKE
VILÁGA

Aula Kiadó, Budapest, 2006

Bár Magyarország a rendszerváltás óta eltelt időszak alatt a kockázati és magántőke számára régiós központtá vált, az ágazatról eddig csak külföldi szerzők magyarra fordított könyvei jelentek meg hazánkban (pl. David Gladstone: A kockázati tőke kézikönyve, OMIKK-Covent, Budapest, 1997). Szerencsére már a kezdetektől fogva voltak magyar kutatói is a piacnak (gondolok itt többek között dr. Karsai Juditra és dr. Osman Péterre), de szélesebb kutatási bázisa csak az elmúlt pár évben alakult ki. Ennek köszönhető, hogy – gyakorlati szakembereket is bevonva – végre elkészült az első átfogó, magyar szerzők tollából származó, és a hazai piacot szintén bemutató mű.

A könyv formailag ízlésesen, igényesen megszerkesztett. Csak néhány, több adatot tartalmazó ábra, grafikon esetében nehezebb az értelmezés az egyszínes nyomás miatti összemosódó jeleknek köszönhetően. Tartalmilag három, logikusan felépülő fejezetből és összesen tizenegy tanulmányból áll. Az első fejezet a kockázatitőke-finanszírozás alapvető jellegzetességeit, míg a második a kockázati tőke gyakorlati megjelenési formáit mutatja be. A harmadik a Piaci elégtelenségek és az állami szerepvállalás lehetőségei címet viseli.

A tanulmányok a kockázatitőke-piacnak jóformán minden részletébe betekintést nyújtanak. A könyvet folyamatosan olvasva talán csak az zavarhatja az olvasót, hogy több helyen – főleg a bevezetésekben – ismétlődnek a témával kapcsolatos alapvető ismeretek. Véleményem szerint azonban ennek bizonyos fokig természetesnek is kell lennie, hiszen bár az egyes tanulmányok a szakterület egy-egy szeletét dolgozzák fel, de egyben önálló egységet is jelentenek, és a teljességhez szükség van a korábbi gondolatok felelevenítéséhez. Sőt, így bepillantást nyerhetünk bizonyos fogalmaknak a szerzők által elgondolt leheletnyi eltéréseibe is.

Az első fejezet három tanulmányban ismerteti meg az olvasót a kockázati és magántőke alapvető ismérveivel és magyarországi fejlődésével. Dr. Osman Péternek jutott a feladat, hogy adjon egy átfogó jellemzést a kockázati és magántőke természetéről. Bevezetőjében először felhívja a figyelmet, miért is fontos ez a finanszírozási forma. A nemzetgazdaság számára nélkülözhetetlen innovatív kis- és középvállalatok elindítása, fejlesztése igen sokszor túlmutat tulajdonosainak kockázatviselő és finanszírozó képességén. Jól működő piacgazdaságban ezt orvosolhatják a kockázati tőkések. A következő lépésben Osman tulajdonképpen keretet ad a könyvnek: felvillant néhány olyan problémát (pl. a keresleti oldal elégtelenségét), amit a későbbi tanulmányok részletesen is elemeznek, illetve megoldásokat ajánlanak rá. A piac formális és informális részének egyszerű, közérthető bemutatása után rész-

letesen kifejti, miben különbözik a kockázati tőkés a tőkepiac többi szereplőjétől: nagyobb kockázatvállalási hajlandóság; kockázatcsökkentő technikák; sajátos szerepmegosztás a befektető, a tulajdonosok és a vezetők között; részvétel a stratégiai irányításban stb. Értékelendőnek tartom, hogy mielőtt az olvasó azt hinné, hogy a kockázati tőke lehet minden probléma megoldása, Osman már az első tanulmányban felveti, mit nem lehet a kockázati tőkétől elvárni: a piaci alapon működő szervezeteknél a profitérdek elé nem lehet más szempontokat helyezni. A szerző végül – jó előre jelezve, hogy „a kategorizálás semmiképpen sem tekinthető feltétlenül átfogónak és maradéktalanul általános érvényűnek” – a kockázati finanszírozás ügylettípusait ismerteti.

A magyarországi kockázatitőke-finanszírozás 1989-től 2004-ig tartó időszakát dr. Karsai Judit tanulmánya mutatja be. Bár európai viszonylatban a hazai piac több mutató esetében is az átlag alatt van, régiókat vizsgálva mégis elmondható, hogy fejlett piaccal rendelkezünk. A szerző először az ágazatot jellemző statisztikai adatokkal, illetve a statisztika készítésének módszerével és problémáival ismerteti meg az olvasót. A Magyar Kockázati és Magántőke Egyesület 2005-ös Karsai által vezetett felmérése alapján a tanulmány három témakört vizsgál különböző paraméterek bontásában: a befektetésre rendelkezésre álló tőke volumenét, a már befektetett tőke összegét, valamint a kiszállások számát. Az alapok érdeklődési körét, méretét, a finanszírozott fázisoknak az ügy-

letek száma és értéke szerinti megoszlását és további egyéb jellemzőket elemezve elmondható, hogy az iparág eddigi hazai fejlődését négy időszakra lehet bontani, melyből az utolsó a mai napig tart. Az utóbbi években a nemzetközi trendeknek megfelelően az expanzív szakaszban tartó vállalkozások finanszírozásán túl megjelentek a kivásárlási ügyletek is, míg a kisebb értékű ügyletek terén az állam szerepvállalása lett jelentős.

A könyv első részének utolsó, A kockázatitőke-befektetésekből történő kiszállás útjai című tanulmányának szerzői Becskyné Nagy Patrícia és Biczók Sándor. Széles körű irodalomra alapozva és megtörtént eseteket röviden bemutatva precízen ismertetik a szerzők a témát. Először a kilépések (exit) megtervezésének fontosságára hívják fel a figyelmet. Már a befektetési döntés meghozatalakor számba kell venni a lehetséges módokat és az elérhető hozamot, továbbá a tranzakció létrejötte után is folyamatosan figyelni kell a kilépési célokat a stratégia kialakításakor. A lehetséges kiszállási módok előnyeinek és hátrányainak szemléltetése után a kiszállások európai alakulását tanulmányozhatjuk. A szerzőpáros szakmailag indokoltan külön kitér a közép-kelet-európai piacra, az itteni problémákra és a tőzsdei kiszállások szempontjából kiemelkedő Varsói Értéktőzsdére is. Esetleg egy összefoglaló táblázat a régióbeli kilépésekről még több információt adhatott volna az olvasónak.

A kötet második fejezetében a kockázati és magántőkealapok létrehozásával és működésével ismerttet meg minket az első tanulmány írója, Szlovák Gergely. Ezek az alapok több ponton is különböznek a hagyományos befektetési alapoktól, ezért működésük ismerete elengedhetetlen a vállalat és a befektető

közötti sikeres együttműködéshez. A szerző a befektetés folyamatát is lényegre törően mutatja be a befektetési lehetőségek felkutatásától kezdve a portfólió- és kockázatkezelésen keresztül egészen a kiszállásig, külön hangsúlyozva a „tökéletesen kidolgozott üzleti terv” szerepét. Szakmai berkekben köztudott, hogy a legtöbb projekt már a nem megfelelő üzleti tervnél elbukik.

A következő alfejezet szerzője, dr. Szerb László az informális és a formális piacnak a vállalatok finanszírozásában betöltött szerepére a finanszírozási és a növekedési rés segítségével világít rá. A tőkestruktúrára vonatkozó teóriáknak, majd a pénzügyi források keresletére és kínálatára ható tényezőknek a rövid, lényegi ismertetése után a vállalati életciklus és a finanszírozási források kapcsolatát reprezentáló „hullám modellel” találkozik az olvasó. Az egyik következtetés – rendszerint a befektetők is ezt hangsúlyozzák –, hogy hazánkban a vállalatok alultőkésítettsége általában keresleti oldali probléma. Az elméletet követően gyakorlatiasabb vizekre evezve az informális és formális szereplők jellegzetességeit, valamint a Global Entrepreneurship Monitor adatbázisa alapján a piac jelentőségét emeli ki a szerző.

Az informális tőkepiac krémjét, az üzleti angyalokat dr. Kosztopulosz Andreász és Makra Zsolt mutatja be meglehetősen sok-sok szekunder forrás és saját kutatás alapján. A külföldi szakirodalomban az üzleti angyalokra használt definíciók hangsúlyos elemeinek vizsgálata után maguk is megfogalmazzák az angyalok egy szűkebb és egy tágabb értelmezését. Részletesen elemzik e magán-személyek befektetési tevékenységének az intézményi befektetőktől eltérő sajátosságait: milyen motívációik vannak, milyen vállalkozói

attitűddel jellemezhetők, milyen hozamokat érnek el stb. A szerzők boncolgatják a hazai üzleti angyalpiac fejletlenségének lehetséges okait, továbbá számot adnak az általuk kezdeményezett, a hazai piacot feltérképező abc-kutatásuk eredményeiről.

A vállalati kockázatitőke-befektetésekkel (corporate venturing, CV) Biczók Sándor foglalkozik a könyvben. Először a meglehetősen nehezen körülhatárolható CV tevékenység jellemzőire helyezi a hangsúlyt Biczók, majd e befektetések tipizálását végzi el: a CV befektetéseket csoportosíthatjuk aszerint, hogy az új vállalkozói tevékenység a vállalaton belül vagy kívül helyezkedik el, illetve, hogy pénzügyi közvetítő segítségével vagy anélkül jött létre a befektetés. Egy másik csoportosítás a befektető vállalat elsődleges céljai és a vállalkozással való kapcsolat szorossága alapján osztályoz. A szerző végül a CV tevékenység megvalósításának lehetséges szervezeti formáit ismerteti: a CV tőkealapokat, a szövetségeket, illetve a kivásárlásokat és felvásárlásokat. Kiemelendő, hogy itt is olvashatunk a gyakorlatban megvalósult példákról.

A könyv harmadik részében a piaci elégtelenségeket és az állami szerepvállalást bemutató tanulmányok találhatóak. Banyár László és Csáki Béla a hazai piac jogi szabályozását foglalja össze. A sikertelen kockázatitőke-befektetésekről, a kockázatitőke-társaságokról, valamint a kockázatitőke-alapokról szóló 1998. évi XXXIV. törvény helyett 2006. január 1-jén lépett hatályba a tőkepiaci törvény módosításaként a piacra vonatkozó új, életszerűbb jogszabály. A szakma régóta szerte volna elérni egy befektetőbarát jogi környezet kialakítását. Véleményük szerint az alapokra, az alapkezelőkre és a befektetésekre vonatkozó új szabályok nagy elő-

relépést jelentenek ennek irányába. További pozitívum, hogy a kiegészítő rendeleteknek köszönhetően már hazai intézményi befektetők is tőkéjük egy részét kockázatitőke-alapokba fektethetik.

A következő tanulmányt Bajmócy Zoltán, dr. Kosztópulosz Andreász és dr. Imreh Szabolcs jegyzi. Témájuk: kockázati tőke és a kisvállalkozások inkubációja. Az inkubáció értelmezését követően a vállalati érdekeket követő inkubátorok három csoportját mutatják be (ingatlanfejlesztő, kockázati tőke és CV típusú inkubátorok). Ezekhez kapcsolódóan az életből vett sikeres és kudarccal végződő példákról is olvashatunk. A szerzők a piac keresleti és kínálati oldalát végigjárva a magántőke és az inkubátor együttműködési lehetőségeit elemzik, külön hangsúlyt adva az inkubáció keretein belül megvalósuló hálózatosodásban rejlő előnyöknek. Végül az inkubációs folyamatban szerepet kapó állam lehetséges stratégiáit összegzik.

Az innovációorientált vállalkozásoknak az új munkahelyek teremtésében, a technológiai folyamatok katalizálásában és a nemzetgazdaság növekedésének, illetve szerkezetváltásának elősegítésében betöltött pozitív szerepét több külföldi elemzés bizonyítja. Korai fázisuk finanszírozása – mint ahogy ezt a kötet korábbi tanulmányai is kifejtik – még a fejlett piacokkal rendelkező országokban sem megoldott kielégítően. A kockázatitőke-ágazat fejlődése, megváltozása miatt a „klasszikus” kockázatitőke-alapok korai fázist finanszírozó szerepe háttérbe szorult, és nem zárják össze a finanszírozási és tudásrészt. E trend okait fejtegeti Makra Zsolt és Rác András. Véleményük szerint az államnak kiegészítő (és nem helyettesítő) szerepet kell vállalnia a piacon. Bemutatják az állami beavatkozás jó és kevésbé jó eszköze-

it, valamint az Európai Unió magvető- és indulótőke-finanszírozást támogató programjait. Végezetül a nemzetközi tapasztalatokra alapozva hazánkra vonatkozó javaslatokat fogalmaz meg a két szerző.

A könyv utolsó alfejezete az üzletiangyal-hálózatokról szól, melynek szerzői ismét Makra Zsolt és dr. Kosztópulosz Andreász. Ezek a „közvetítő intézmények egyfajta információs csatornát képeznek a befektetni szándékozó üzleti angyalok és a kockázati tőkét kereső kisvállalkozások között”. Tevékenységük megoldást jelenthet az angyalok rejtőzködő magatartására, illetve a magas keresési költségekre. E hálózatok jellemzését, szervezeti formáinak bemutatását mélyrehatóan és nemzetközi példákkal szemléltetve végzik el a szerzők. Az Európai Unió üzleti angyalokkal kapcsolatos gyakorlatának ismertetése után – a könyv eddigi részeinek megfelelően – a Magyarországon elvégzendő feladatokra is konkrét javaslatok fogalmazódnak meg.

Épp itt volt már az ideje egy ilyen sokoldalú mű megszületésének. A kötet közérthetően, precízen mutatja be a kockázati tőke világát, ezért nem csak gyakorlati szakemberek és kutatók számára lehet értékes. A hazai finanszírozási kultúrában kevésbé elterjedt a tőkefinanszírozás, így a könyv kiválóan elláthat ismeretterjesztő és népszerűsítő célokat, a vállalatvezetők is hasznosan forgathatják. Végül a kiadvány felsőoktatási feladatokat is betölthet. Sajnos kevésbé elterjedt még a témához kapcsolódó ismeretek oktatása, így egy kiépítendő egységes tematika alapját is adhatja ez a könyv.

A könyv kizárólagos terjesztését a Fiatal Kutató Közgazdászok Egyesülete végzi. Megrendelhető a zsmakra@yahoo.com címen.

Kovács Tamás

Michael LEWIS BRÓKERPRÓKER

A LELEPLEZETT
WALL STREET

Alinea Kiadó, 2005

Kiemelkedően érdekes és tanulságos mű. A tőkepiacok egyik szegmenséről, a kötvénykereskedelemlről, és abban is az 1980-as évek világáról szól, igen érdekes közelképet festve, és értékes szakmai tudást is kínálva. Ez a szegmens akkor nőtt fel a legnagyobbak közé, gyökeres változások közepette – jórészt ezt tükrözi a történet. Ekkor kezdte meg ma is mind jobban szárnyaló diadalmenetét a pénz- és tőkepiacokon az az új technika, amely a saját létalapjaként egy egészen új tudományágat hozott létre: a pénzügyi termékek tervezése.

Amint Lewis is kitűnően felvázolja, ennek rendeltetése, hogy olyan pénzügyi konstrukciókat, termékeket alakítson ki, amelyek jól illeszkednek a finanszírozást keresők és/vagy a finanszírozók, és az egyéb befektetők igényeihez és lehetőségeihez – a pénzügyi közvetítő cégek nézőpontjából, természetesen azért, hogy ennek segítségével is bővítsék az üzleti lehetőségeiket, teret nyerjenek a piacon, növeljék a forgalmukat és a nyereségüket. Innentől kezdtek a nagyobb pénzügyi közvetítő cégek átalakulni többé-kevésbé álmos kis- és nagykereskedésekből egyre újabb, és mind bonyolultabb termékeket előállító, s mindezekkel új lehetőségeket, de veszélyeket is teremtő boszorkánykonyhákka, s egyben a lóversenyhez hasonlóan konzervatív fogadóirodákból vadul száguldozó kaszinókká. Ekkoriban fordult a felsőfokú gazdasági és üzleti végzettségű szakemberek figyelme az ilyen állások felé. Egy alapvető tény azonban változatlanul

uralja a piacot: ami itt a spekulációs ügyletekben – az egész kereskedés egyik legfőbb területén – történik, az lényegében zéró összegű játszma. Ezekben az üzletkötésekben az egyik fél azt nyerheti, amit a másik elveszít. Itt sokat megláthatunk abból, hogyan vált a spekuláció a kötvényekkel való kereskedés mind fontosabb részévé. Lewis számára ez akkor vált véres valósággá, midőn üzletkötő gyakornokként dönteni kényszerült, hogy egy-egy ügylettel a benne megbízó ügyféllel, vagy inkább az őt alkalmazó céggel vitesse el az elkerülhetetlen veszteséget.

Megragadóan olvasmányos, mint a Keresztapa, testközeli élményként mutatja meg a hatalom működésének és működtetésének számos titkát és technikáját, mindezeket túl pedig élénk tárja egy mesterkurzus sok tudnivalóját a kötvénypiaci befektetések alapvető megfontolásairól, gyakorlati fogásairól és a szolgáltatókkal való kapcsolatáról – ez Lewis története. Kulcsmondata *caveat emptor* – vevő, védj magad.

Nem mellesleg, az akkori világ egyik leghatalmasabb pénzügyi szolgáltatójának, a Salomon Brothersnek a története, amely Lewis időszakában vált a legnagyobb kötvénykibocsátóvá és -kereskedővé, és szintúgy ekkor tornyosultak fel benne azok a problémák, amelyek a hanyatlását okozták. A történet mindezt egy különleges nézőpontból mutatja meg.

Szerzőnk zöldfülű, bár diplomás kezdőként, egy szerencsés véletlennek köszönhetően, 1985-ben bekerült a Salomon gyakornoki programjába, amelynek rendeltetése az volt, hogy segítsen feltölteni a cég szakemberállományát a nagy lehetőségeket kínáló tőkepiaci helyzet meglovagolásához. Lewis borotvaéles, nemegyszer cinikus elemzést ad a gyakornokokról, az oktatóikról és az egész cégről, amely hatalmas nyereséget ért el az előző években, s annak egy részén vásárolta fel gyakornoki „nyersanyagot” őt és a társait – óriási túljelentkezésből válogatva.

Leleplezés? Kétségtelenül az is. Mindenekelőtt arról, miként gazdagodtak a Salomon és a hozzá hasonló befektetési szolgáltatók. A befektetési piac vastörvényeként ismerjük, hogy itt a nagyobb nyereség esélyének ára, hogy érte nagyobb kockázatot kell vállalni. Kivételt képeznek, mutatja meg Lewis, a befektetési szolgáltatók. Részben annak köszönhetően, hogy az általuk bonyolított ügyleteknél jutalékokat és költségeket számítanak fel, és így anélkül keresnek, hogy azokban kockázatot kellene vállalniuk. Amint mondja, mindenből lecsípnek maguknak egy morzsát, „a befektető kockázatot, a szolgáltató sarcot szed”. Az ő idejében pedig az ügyfelek igencsak tájékozatlanok voltak, s ezt jól ki lehetett használni a „morzsa” nagyságában – amint azt is, hogy e szolgáltatások tekintetében az eladók piaca működött (va-

gyis olyan piac, amelyen az eladók diktálják a feltételeket). Tegyük hozzá: ha valaki úgy gondolná, hogy ez mára sem sokat változott, nem biztos, hogy téved. Mindenesetre a történet az ügyfelek tanulási folyamatának a története is, bár valószínűleg örök érvényű André Kostolany tétele, amely szerint a spekulációs piac talpköve a balek.

Leleplezés – kíméletlenül kritikus képet kapunk arról is, hogy a bevétel, a személyes siker és a jövedelem utáni hajszában hogyan bántak (el) egymással is a cég vezetői és alkalmazottai. Lewis elmondásában többször is felmerül a dzsungel hasonlat, a belső harcok elemzésében pedig a családnak a Keresztapából megismert fogalma.

A hőskor pátoszát idéző történetben láthatjuk, hogyan teremtette meg, gyakorlatilag a semmiből, a tőkepiac leghatalmasabb üzletágát néhány zseniális, bár szinte tanulatlan olasz, amúgy döbbenetesen faragatlan bunkók, valamint a felfutás során hozzájuk csatlakozó „fehér” diplomások. És azt is, hogyan vadászták le őket a belső hatalmi harcok győztesei – s vitték hanyatlásba a piacot hajdan uraló céget. Mindeközben Lewis – a fejezetek kifejező címeit idézve – kitanulta a Salomon-diétát, pancserből emberré vált a kereskedő asztalnál, és elsajátította a harc művészetét. Könyvből pedig meglepően sokat tanulhatunk ez utóbbiról magunk is.

O. P.

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

CHIKÁN Attila – GELEI Andrea

Competitiveness of firms – combining the customer value and the capability based approach

The main issue of this article is the competitiveness of firms. Based on conceptual system and concepts of two determinant management approaches – the customer value and the resource and capability based strategic management – the authors have developed and tested a theoretical model of the inside structure of the competitiveness of firms using the database of Competing with the World 2004-2006 – the competitiveness of the Hungarian economy from enterprise point of view. According to the result of the empiric test of the model the developed concept has been a profitable tool of the analysis of the enterprise competitiveness and it has been suited for confirming or confuting determined so called aligned competencies being in the case of examined firms.

HEIDRICH Éva

The loneliness of CEO or the coaching as a tailor-made manager developing method in management theoretical approach

The paper, which presents the coaching service as a new method of management development, aims to give the correct determination of the coaching and separation it from other developing methods. The author defines the essential characters of coaching and as a management style integrates it to among the management theories besides the contingency theories. Finally the author characterizes and systematizes the Hungarian coaching service.

MALOTA Erzsébet – BERÁCS József

Forming and verification of a new conceptual model of the customer ethnocentrism

The authors' article presents effects of the ethnocentric emotion of the appreciation of the domestic and foreign goods. Based on their empirical and regressive models they feature

that effect mechanism, which is named consumer ethnocentrism in the special literature. They set that the patriot and the nationalist emotions acting differently on attitudes of the domestic and the foreign goods.

Marcel HOOGENBOOM – Willem TROMMEL – Duco BANNINK

Knowledge societies – The rise of new knowledge types and their trailblazers, and the management of value chains

In this article, the authors argue that there is no such thing as the knowledge society. Like many others authors, they claim that the fundamental transformations of our time can be typified as the end of the national 'industrial society' and the move towards some kind of global society dominated by the production and use of knowledge. They argue, however, that these transformations not necessarily produce a convergence of national and regional socio-economic structures. In industrial society two types of knowledge were dominant: 'technical knowledge' and 'social knowledge'. In our time, the growing diverseness of individual and group identities produced by reflexivisation, globalisation and the advancement of information technologies calls for the development and application of a new type of knowledge: 'cultural knowledge'. They analyse the consequences of the increased significance of cultural knowledge in the economic sphere in terms of the division of labour, and subsequently conceptualise three different types of knowledge societies: 'the technocultural', 'the socio-cultural' and the 'socio-technical knowledge society'. Finally, they will portray three 'categories' of trailblazers of the knowledge societies, new professionals that perform 'meta business functions'. These trailblazers directly or indirectly create new value chains by linking or destroying existing ones, and breaking up others in to pieces in order to create new combinations. These professionals, in other words, actively manage value chains.

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

Chikán, Attila – Gelei, Andrea

Competitiveness of firms – combining the customer value and the capability based approach 2

Heidrich, Éva

The loneliness of CEO or the coaching as a tailor-made manager developing method in management theoretical approach..... 22

Malota, Erzsébet – Berács, József

Forming and verification of a new conceptual model of the customer ethnocentrism 34

Marcel, Hoogenboom – Willem, Trommel – Duco, Bannink

Knowledge societies – The rise of new knowledge types and their trailblazers, and the management of value chains..... 48

Book reviews 52