

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
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

- **Bemutakozás** 2
- **HETESI Erzsébet**
A lojalitás klaszterei a partneri és a fogyasztói piacokon 4
- **KÜRTÖSI Zsófia**
Az informális kapcsolatháló működésének nemi különbségei
egy szervezetben 18
- **MAJÓ Zoltán**
Az elektronikus humán erőforrás-menedzsment és
a HR-outsourcing értelmezési és kapcsolati rendszere 30
- **MÁLOVICS Éva**
Szervezeti kultúra és vezetés – Lehetőségek és korlátok 40
- **VERES Zoltán**
„A kockázat megmarad, csak az érzet változik” –
Tranzakciós és kapcsolati preferenciák a projekt típusú üzleti
szolgáltatások piacán 51

KONFERENCIA-BESZÁMOLÓ

- **CSAPÓ Krisztián – CSONKA László**
Innováció a globalizálódó világban 65

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

B E M U T A T K O Z Á S

A Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kara mindössze hétéves múltra tekint vissza, és jelenlegi szervezeti struktúrájában alig két és fél éve működik. A karon három intézetben folyik oktató-kutató munka. A Vezetéstudomány jelen számában az Üzleti Tudományok Intézete mutatkozik be.

Az intézet 2004-ben a korábbi Marketing-Menedzsment és Gazdaságpszichológia Tanszékekből alakult meg azzal a céllal, hogy integrálja a két tanszék erőforrásait, és mind az oktatás, mind a kutatás területén nagyobb teljesítményeket mutasson fel.

A Marketing-menedzsment Tanszék alapítója és első vezetője Sallai Miklós volt, majd rövid ideig Dinya László irányította a munkát, 2002-től pedig Veres Zoltán vette át a tanszéki munka koordinálását, aki jelenleg az Üzleti Tudományok Intézetének vezetője. A Gazdaságpszichológia Tanszék alapítója és vezetője 2005-ig Garai László volt, az ő nevéhez fűződik a kar doktori iskolájában a gazdaságpszichológia alprogram megalapítása is. Az Üzleti Tudományok Intézete e két tanszéket integrálta.

A többciklusú képzés bevezetése előtt a Marketing-menedzsment Tanszék meghirdette a marketing mellékspecializációt, amely igen népszerű volt a hallgatók körében, és lehetővé tette kollégáink számára a differenciált marketingismeretek oktatását. A négy féléves képzésben olyan tantárgyakat tanítottunk, amelyek megalapozták a Kereskedelem és marketing alapszak indítását, és erre épülhet a mesterszak is. A Gazdaságpszichológia Tanszék ugyancsak mellékspecializáció keretében kidolgozott egy olyan programot, amely a Kereskedelem és marketing alapszak szakmai moduljaként működik tovább, és szintén nagy népszerűségnek örvend a hallgatók körében. Az üzleti tárgyak oktatásának fejlesztésében komoly szerepet játszik a néhány éve sikerrel folyó MBA képzésünk is.

Ha azt a kérdést tesszük fel, hogy az intézet „mitől más, mint a többi?”, akkor két dolog említhető. Egyrészt az oktatók érdeklődési területeiben tetten érhető markáns interdiszciplinaritás, másrészt a fiatalos újdonságkeresés. Az interdiszciplináris jelleg az intézet előtörténetéből és a munkatársak sokirányú érdeklődéséből jól levezethető. Így találkozunk például egyes oktatók kutatómunkájában a marketing és a pszichológia, az emberierőforrás-menedzsment és a szociológia, a menedzsment és az információtechnológia, a marketing és az egészségügyi menedzsment vagy a marketing és a fogyasztásszociológia. A fiatalos, innovatív szándékának köszönhetően sikerült olyan új kutatási területekre merészkednünk, mint például a non-business marke-

ting egyes kérdései, az egészségügy és a felsőoktatás kockázatkommunikációs problémái vagy a szervezeti piacok kapcsolatmenedzsmentje.

Intézetünkben jelenleg a következő oktatók dolgoznak: Az intézet vezetője Veres Zoltán egyetemi docens, aki a marketingkurzusokat oktatja. A marketing és menedzsment szakcsoportban marketingtárgyakat oktatnak még: Rekettye Gábor egyetemi tanár, Hetesi Erzsébet egyetemi docens, Révész Balázs adjunktus és Andics Jenő tudományos főmunkatárs. Menedzsment kurzusokat oktatnak: Barakonyi Károly egyetemi tanár, Sallai Miklós és Buzás Norbert egyetemi docensek, Imreh Szabolcs, Majó Zoltán, Kürtösi Zsófia és Vilmányi Márton adjunktusok. A gazdaságpszichológia szakcsoport munkatársai: Málovics Éva egyetemi docens, szakcsoportvezető, Hámosi Balázs egyetemi tanár Nyíri Zoltán és Kuba Péter egyetemi tanársegédek. Az intézet külső munkatársaiként Garamhegyi Ábel egyetemi docens a marketing-, Dinya László egyetemi tanár pedig a menedzsmenttárgyak oktatásában vesznek részt. Az intézet számos óraadót is foglalkoztat, akik főként a gyakorlati élet elismert szakemberei. A doktori iskola gazdaságpszichológiai programjára minden évben sok a jelentkező, és a doktoranduszok, továbbá az intézeti demonstrátorok is segítik oktató-kutató munkánkat.

Az Üzleti Tudományok Intézetének kutatási profilja az elmúlt két évben körvonalazódott. Napjainkra három markáns kutatási irány alakult ki, amelyekben az intézet kollégái – átlépve szakcsoportjuk határait – együttműködnek:

- nonbusiness szervezetek marketingje és menedzsmentje,
- életstílus versus fogyasztás vizsgálatok és
- bilaterális kockázat-kommunikáció (riskcommunication) a szolgáltatásokban.

Az elmúlt néhány év közös kutatómunkája olyan értékekkel gazdagította a hazai szakkönyvkiadást, mint például Majó Zoltán és Révész Balázs amerikai szerzőkkel közös könyve a collaborative filteringről (*Szájpro-*

paganda), a merészen kiterjesztő felfogású *Nonbusiness marketing és menedzsment*, vagy a regionális kutatási tapasztalatokból építkező *Innovációmenedzsment* című könyv.

A fiatal kar fiatal intézete nemzetközi kapcsolatait is folyamatosan bővíti. Az intézet több oktatója alapító tagja a spanyolországi Leónban létrejött AIMPN-nek (Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo), részt vesznek a szervezet International Review on Public and Non-Profit Marketing című folyóiratának szerkesztésében, és 2008-ban az Intézet szervezi meg Szegeden a 7. Nemzetközi Nonprofit és Public Marketing Konferenciát. A kollégák rendszeresen részt vesznek külföldi és hazai konferenciákon, fiatal oktatóink több hónapos külföldi tanulmányutakon voltak, így számos európai és amerikai intézménnyel állunk szakmai kapcsolatban. Különösen erős nemzetközi kooperáció alakult ki a business-to-business marketing területén, egyrészt az atlantai Georgia State University ipari marketingkutatási intézetével, másrészt Veres Zoltán révén az European Network for Project Marketing and System Selling kutatói hálózathoz való kapcsolódással. Előbbi a Journal of Business and Industrial Marketing című folyóirat különszámának szerkesztését, utóbbi egy nemzetközi relationship marketing-kutatásban való részvételt „hozott” az intézetnek. A szomszédos országokkal is igyekszünk együttműködni, például az Újvidéki Egyetemen munkatársaink vendégoktatóként tanítanak.

Az egyéni kutatási területek igen változatos képet mutatnak. Csak felsorolásszerűen: életstílus és fogyasztásshizsziológia, stratégiai döntések, felsőoktatási menedzsment, innovációmenedzsment eszközei, stratégiai válságmenedzsment, gazdasági hálózatok, településmarketing; térségfejlesztés, magatartás-gazdaságtan; információ- és tudásgazdaság kérdései, elégedettség és lojalitás a B2B és a fogyasztói piacokon; a lojalitás fogyasztásshizsziológiai megközelítése, vállalkozásfejlesztés és hálózati együttműködések, játékelméleti modellek és alkalmazások, gender studies; társadalmi kapcsolathálózatok, az információs társadalom gazdasága, kockázatkommunikáció a szolgáltatásokban, vállalati

képzések vizsgálata, ár- és termékpolitika, nemzetközi marketing, kapcsolati marketing és ügyfélkapcsolatmenedzsment, vállalatsszervezés, a kompetencia – kockázatteret – elégedettség – lojalitás lánc vizsgálata a szolgáltatásokban, K+F kapcsolatok menedzsmentje.

A folyóirat jelen számában az intézet oktatóinak munkáiból közlünk válogatást. *Hetesi Erzsébet* cikke arra keresi a választ, hogy mely szférákban van jelentősége a lojalitás mérésének, és van-e értelme a hűség vizsgálatának olyan szervezeteknél, amelyek egyelőre kvázi monopolhelyzetben vannak. *Kürtösi Zsófia* kutatásának célja annak feltárása volt, hogy vajon egy magyarországi szervezetnél mi a véleménye a férfiaknak és nőknek a karrieréről, a személyes és a munkahelyi kapcsolatokról egy olyan szervezetben, ahol 80%-os női többség uralkodik, és a vezetésben is erős többségben vannak a nők. *Majó Zoltán* cikke azt mutatja be, hogyan tolódik el az „e” hangsúly a e-HRM-ben, és modellszerű magyarázatot ad a HR outsourcingra. *Málovics Éva* szervezeti kultúrával foglalkozó tanulmányában vállalati interjúk tartalomelemzésének eredményeit közli a következő témakörökben: alapvető szervezeti értékek megléte, ezek kommunikálása, megjelenése a stratégiában; a vezetési stílus; munkahelyi légkör és kommunikáció, konfliktusok, együttműködés. *Veres Zoltán* cikke zárja a számot. Kutatásának célja annak feltárása volt, hogy a tölcsermodellel jellemezhető kockázati térben a projekt egyes fázisaiban hogyan alakulnak az eladó-vevő diád tranzakciós kont-ra kapcsolati preferenciái. Az elméleti koncepció verifikálására párhuzamos szállítói és beszerzői szakértői interjúk szolgáltak.

A válogatás – amelynek cikkei Barakonyi Károly és Veres Zoltán lektorálták – jól tükrözi az intézet sokszínűségét, és – reményeink szerint – minden kedves olvasó talál benne olyan hasznos gondolatokat, melyek segítik munkáját a marketing, a menedzsment vagy a gazdaságpszichológia terén.

Szeged, 2007. június

Veres Zoltán
intézetvezető

Hetesi Erzsébet
dékán

HETESI Erzsébet

A LOJALITÁS KLASZTEREI A PARTNERI ÉS A FOGYASZTÓI PIACOKON

Az utóbbi évtizedben számos nemzetközi tanulmány figyelmeztetett arra, hogy a jó minőség és a fogyasztói elégedettség nem elég a cégek profitjának növeléséhez, hanem sokkal inkább a lojalitást, a hűséget kell a középpontba állítani. Mi is a hűség és hogyan mérhető a lojalitás? Van-e egy általánosítható modell, vagy különböző tényezők játszanak szerepet a lakossági fogyasztók, illetve az üzleti partnerek ragaszkodásában? Mely szférákban van jelentősége a lojalitás mérésének, és van-e értelme a hűség vizsgálatának olyan szervezeteknél, amelyek egyelőre kvázi monopolhelyzetben vannak? A dolgozat ezekre a kérdésekre keresi a választ, amikor az elméleti háttér bemutatása mellett egy magyarországi energiaszolgáltató lakossági fogyasztóinak lojalitását kutató empirikus vizsgálat eredményeit mutatja be, és szemelvényeket közöl egy B2B piacon végzett lojalitáskutatás eredményeiről is. A kutatások egyrészt felhívják a figyelmet arra, hogy a lojalitást más dimenziók határozzák meg a szervezeti és a fogyasztói piacokon, másrészt azt is jelzik, hogy mindkét piacon nagyon különböző attitűddel rendelkező partnerek, illetve fogyasztók találhatók, azaz a lojalitás megközelítése, annak kezelése differenciált marketingstratégiákat követel.

Kulcsszavak: elégedettség, energiapiac, B2B-lojalitás, lakossági lojalitás kvázi monopolpiacon, lojalitás mérése

Miközben egyre inkább teret nyer az a feltételezés, hogy a fogyasztói és partneri lojalitás a jövedelmezőség záloga, számot kell vetnünk azzal a ténnyel, hogy sem a lojalitás definiálása, sem az arra ható tényezők meghatározása nem nyert elfogadottságot a marketingelméletben, és az empirikus kutatások következtetései sem meggyőzőek. A tanulmány két empirikus kutatás eredményeinek bemutatásával kívánja feltárni a fentiekben vázolt különbségeket. Az energiaszolgáltatók fogyasztói piacán ezerfős reprezentatív mintán végzett kérdőíves vizsgálat adatainak elemzésével a tanulmány egyrészt rámutat arra, hogy mely tényezők befolyásolják a magyarországi lakossági energiafogyasztók lojalitását, másrészt igyekszik felvázolni a különböző fogyasztói attitűddel rendelkező csoportok legfontosabb jellemzőit. A szervezeti piacon végzett kérdőíves és fókuszcsoporthozos vizsgálat a lojalitást befolyásoló tényezők specialitásait vázolja fel a B2B-piacon, valamint bemutatja a partneri elkötelezettség klasztereinek jellemzőit. A klaszterek elemzése segítségével szolgálhat a piacok szegmentálására, és árnyaltabb, hatékonyabb piaci stratégiák kidolgozására.

A lojalitás elméleti háttere

Ahhoz, hogy egy szervezet megőrizze piacát, meg tudja tartani fogyasztóit, partnereit, mindenekelőtt a fogyasztók és a partnerek lojalitását kell felépíteni. Először Deming fogalmazta meg, hogy a jövőben „nem lesz elegendő, ha olyan fogyasztókkal rendelkezünk, akik pusztán csak elégedettek” (Deming, 1986: 141. p.). Mások is felhívták a figyelmet a vevőmegtartás jövedelmezőségére, arra, hogy a lojális vevőkör kialakítása lényegesen kevesebb ráfordítással jár, mint az akvizíció (Fornell – Wernerfelt, 1987). Pénzügyi adatok is alátámasztják, hogy érdemes a lojalitást kialakítani. Egy 14 vállalatnál végzett vizsgálat bizonyította, hogy 5%-os vevőmegtartás 25–95%-os nettó jelenérték növekedést eredményezett a profitban (Reicheld – Sasser, 1990).

A lojalitás szerepe a B2B kapcsolatokban is megjelent, de a marketing-szakirodalomban sem a lojalitás definiálása, sem az azt befolyásoló tényezők azonosítása kérdésében nem született egyetértés a szakemberek körében. A szerzők egy része alig lát különbséget a szervezeti piacokon megnyilvánuló partneri hűség

meghatározásában, mások azonban hangsúlyozzák a B2B-lojalitás sajátosságait. Ugyanezekkel a problémákkal találkozhatunk a fogyasztói lojalitás definiálása és a lojalitást befolyásoló tényezők specifikálása kapcsán is. A felmerült kérdésekre adandó válaszokat tovább bonyolítják az egymásnak ellentmondó kutatási eredmények, amelyek sem cáfolni, sem megerősíteni nem tudják az elméleti dilemmákat. Az utóbbi néhány évben olyan egymásnak ellentmondó kutatási eredmények születtek, amelyek számos új irányt jelölnek ki a jövőbeni marketingkutatások számára (Zeithaml, 2000).

A lojalitás definiálási kísérletei

Bár a lojalitás fogalmával kapcsolatban megoszlanak a vélemények, abban többnyire egyetértenek a szerzők, hogy a lojalitás egyfajta elkötelezettséget, hűséget jelent, de az elkötelezettséget a különböző dimenziókban (szervezeti-fogyasztói) más megközelítésben tárgyalja a szakirodalom. A lojalitás definiálásának szakirodalma a B2C relációkban sokkal gazdagabb, mint a B2B kapcsolatoknál, aminek legfőbb oka abban keresendő, hogy a szervezeti piacokon maga az elnevezés is sokszínűbb, és a megközelítések is árnyaltabbak. A következőkben a kétfajta megközelítés elméleti hátterének rövid áttekintését adjuk.

A fogyasztói lojalitás definiálása

Ki tekinthető lojális fogyasztónak? Hűséges fogyasztónak tekinthetők azok, akik szeretik a termékeinket és szolgáltatásainkat, gyakran vásárolják azokat, úgy érzik, hogy a termék/szolgáltatás megéri az árát, jobb, mint a versenytársaké, jellemzői találkoznak az elvárásokkal, vágyakkal, és a fogyasztók másoknak is ajánlják a terméket/szolgáltatást. Hogyan definiálható a lojalitás? A fogyasztói lojalitás meghatározását bonyolítja, hogy annak nagyon sok aspektusa lehet. A szakirodalomban széles körű elemzéseket találhatunk a márkahűségre, a „bolthűségre”, a vevőhűségre és az ismételt vásárlásokra vonatkozóan (Kandampully, 1998). A lojalitást Tellis úgy definiálja, mint az újvásárlási hajlandóságot, illetve az azonos vagy hasonló márkavásárlás relatív arányait (Tellis, 1988), Newman és Werbel szerint pedig hűséges az a fogyasztó, aki úgy vásárol újra egy márkát, hogy csak azt az egyet veszi figyelembe, és nem végez más márkákhoz kapcsolódó információkeresést (Newman – Werbel, 1973). R. L. Oliver szerint e definíciók hiányossága, hogy csak azal foglalkoznak, mit tesz a fogyasztó, miközben a lojalitás háttérben ennél fontosabb folyamatok húzódnak meg. Oliver a lojalitás eltérő szintjeit különbözteti meg. A kognitív (megismerő) lojalitás szintjén az elérhető

információk alapján a vevő az egyik márkát preferálja a többivel szemben. E fázis alapja önmagában a márkába vetett hit, amely korábbi vagy jelenlegi tapasztalatok alapján alakul ki, és a lojalitás ekkor még csak a márká felé irányul. Az affektív (befolyásoló) lojalitás az ismételt vásárlások következtében jön létre, és egyfajta márkalojalitást jelent, a konatív („akaratív”) lojalitás pedig erős elkötelezettséget jelent a márkaspecifikus újvásárlásra. Ez a fajta lojalitás már motiváló, és hasonlóan a többi jó benyomáshoz, az igény előre jelezhető, de nem feltétlenül realizált. Az action (tevékeny) lojalitás szintjén a fogyasztó a vásárlást akadályozó tényezőkön is túljut. Oliver szerint a végső fokozat az, amikor a fogyasztó „bármilyen körülmények között, és bármilyen áron” fenntartja újvásárlási szándékát, és ezért áldozatokat is képes hozni. Az igazi lojalitás egy mélyebben gyökerező elkötelezettség az újvásárlásra, a másoknak való ajánlásra a jövőben és folyamatosan, ami ismétlődő vásárlást eredményez az esetenkénti negatív hatások és a váltásra ösztönző marketing-erőfeszítések ellenére is (Oliver, 1999: 36. p.). Az elpártolók (switchers) és a maradók (stayers) közötti eltérő jellemzőket vizsgálva hasonló megállapításokra jutottak Jaishankar és társai, akik megkülönböztetnek aktív, illetve passzív lojalitást (Jaishankar et al., 2000). Olyan nézetekkel is találkozhatunk, amelyek szerint el kell felejtetni az elégedett és lojális fogyasztót. Ken Blanchard és társa szerint egy szervezet fogyasztói csak azért elégedettek, mert alacsonyok az elvárásaik, és mert nincs más, aki jobbat kínálna nekik. Véleményük szerint a jövőben nem lesz elég pusztán elégedett és lojális fogyasztókkal rendelkezni, ha igazi üzleti sikert akarunk, ki kell alakítani a „rajongóan lelkes” fogyasztói bázist (Blanchard – Bowles, 1993).

Az újabb kutatások arra hívják fel a figyelmet, hogy a lojalitás és elkötelezettség sem szinonim fogalmak. Pritzhard és szerzőtársai (Pritzhard et al., 1999) a fogyasztói lojalitás és elkötelezettség közötti különbségeket hangsúlyozzák, és a márkahűség esetében próbálják elemezni a kapcsolatot a két tényező között. A szerzők szerint a lojális attitűd lojális magatartáshoz vezet, és a lojalitást a márká-újvásárlásokkal mérik. Az elkötelezettség azonban, megítélésük szerint, ennél sokkal több: erős vágy a folyamatos kapcsolatra, a fogyasztók azonosulása a szervezeti célokkal és értékekkel.

A fogyasztói elégedettség és lojalitás profitra gyakorolt hatásának érdekes összefüggéseire mutat rá az a svéd kutatás, melynek eredményei szerint a tárgyiasult termékeknél a lojalitás negatív hatással is lehet a jövedelmezőségre, míg a szolgáltatásoknál ez a hatás pozitív. A tárgyiasult termékek és szolgáltatások iránti lojalitást vizsgálva Edvardsson és társai felhívják a

figyelmet arra, hogy különbség van „kiérdemelt” és „vásárolt” lojalitás között. A „kiérdemelt” lojalitást a jó minőséggel, a kedvező fogyasztói értékeléssel lehet elérni, amikor a fogyasztó azért tér vissza a termékhez/ szolgáltatáshoz, mert azzal elégedett, a „vásárolt” lojalitás azonban valamilyen kedvezmény (kupon, árcsökkentés) felkínálásán alapul, amely rövid távú újravásárlást eredményez csak (Edvardsson et al., 2000).

Hofmeister-Tóth és társai a lojalitás és a vevőmegtartás árnyaltabb értelmezésére figyelmeztetnek: szerintük a fogyasztói hűség, a lojalitás statikus, míg a vevőmegtartás dinamikus fogalom, és a vevőmegtartás alapjai visszanyúlnak a tranzakciós költségelmélethez, valamint a szociálpszichológia területéhez (Hofmeister – Tóth et al., 2003).

A lojalitás dinamikus megközelítésének, azaz a lojalitás kialakulási folyamatának fázisait elemezve Costabile a fogyasztói lojalitást úgy definiálja, mint a fogyasztó és a szervezet közötti legerősebb kapcsolatot. Ez a megközelítés nem egyszerűen azt az „igazi lojalitást” jelenti, amelyet Jacoby és Chestnut hipotetizálnak (Jacoby – Chestnut, 1978), hanem a fogyasztó és a szervezet közötti olyan kapcsolatot, amely a kölcsönösséggel megerősített, a méltányosság és a korrektség által fenntartott, és így az együttműködési attitűdöt és magatartást is magában foglalja (Costabile, 2000). Garbarino – Johnson (1999) az elégedettség, a bizalom és az elkötelezettség különböző szerepére hívják fel a figyelmet a fogyasztói kapcsolatokban. Megállapításaik szerint a három tényező hatása más intenzitással jelentkezik az alacsony kapcsolati szintű csoportoknál, mint a magasabb kapcsolati kötődéssel rendelkezőknél. Míg az egyszerű tranzakciós kapcsolatoknál az elégedettség szerepe jelentősebb, addig szorosabb kötődés esetén előtérbe kerül a bizalom és az elkötelezettség kérdése a jövőbeli szándékokat illetően.

Elismerve, hogy a lojalitás pozitív hatással van a profitra, egyes szerzők arra hívták fel a figyelmet, hogy a hűséges fogyasztói bázisból célszerű csak a legjövődelműbb vásárlói csoportokra koncentrálni az erőket, és e kulcsfogyasztókkal törekedni kell a szoros, hosszú távú kapcsolatok kialakítására (Reicheld, 1996; Keenan, 2000).

Fentieken túl nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy a legújabb kutatások sokkal inkább az elégedetlen fogyasztók motivációira irányulnak, és a vevőmegtartást nem úgy kezelik, mint a lojális fogyasztók attitűdjeinek megismerését, hanem úgy, mint az elégedetlen vevők elpártolásának megakadályozását (Cary 1999; Colgate – Norris, 2001; White – Yanamandram, 2004). Számos kutatási eredmény szól arról, hogy ahogy az elégedett fogyasztó nem feltétlenül marad hűséges (Jo-

nes – Sasser, 1995; Reicheld – Sasser, 1990; Reicheld, 1996; Oliver, 1999; Neal, 1999; Rowley – Dawes, 2000), úgy az elégedetlen fogyasztó sem válik szükségképpen hűtlenné (Day, 1984). Vollmer és társai az elégedetlenség ellenére is lojális vásárlók motivációit kutatva arra a következtetésre jutottak, hogy az ilyen vásárlók magatartásában a pszichológiai tényezőknek jelentős szerepe van. Hirschman munkájára (Hirschman, 1970) alapozott modelljükben hangsúlyozzák, hogy az elégedetlen hűséges vásárlók bizalma elmélyültebb a cég iránt, ennek következtében hajlamosak a hibák okainak keresésére és a megbocsátásra, valamint megfontoltabban mérlegelik a váltás költségeit. Hipotéziseik tesztelése az empirikus kutatásokban igazolódott (Vollmer et al., 2000).

Esetenként ellentmondás lehet a termékkel/ szolgáltatással kapcsolatos attitűd és a vásárlói magatartás között. Lehetnek olyan „szituációs tényezők”, amelyek a negatív attitűd ellenére is vásárlásra késztetik a fogyasztót. Ilyenek például a monopolhelyzet (természetes monopólium), a hiány az adott földrajzi területen (lokális monopólium), társadalmi, pszichológiai jellemzők (csoportok hatása a fogyasztóra, gondolkodásmód stb.).

A fogyasztói lojalitás definiálási kísérleteiről megállapíthatjuk, hogy a hűség értelmezésének sokféle megközelítése nem könnyíti meg a szervezetek dolgát, amikor a vevőmegtartás eszköztárának kidolgozásán munkálkodnak. Éppen ezért minden szervezet számára fontos saját fogyasztóinak kutatása, a különböző attitűddel bíró fogyasztói csoportok elemzése, és a megtartásukhoz, lojalitásuk kialakításához szükséges hatékony eszköztár kidolgozása (Moloney, 2006).

A lojalitás értelmezése a B2B-kapcsolatokban

A partneri hűség meghatározása a szervezeti kapcsolatokban még árnyaltabb, mint a B2C-relációban, ennek következtében magára a partneri lojalításra vonatkozóan kevesebb azonosítási kísérlettel találkozhatunk. A hűség megközelítése a „kapcsolatiságon” keresztül történik, és az üzleti szférában sokkal nagyobb a jelentősége az olyan fogalmaknak, mint az elkötelezettség, a bizalom, az együttműködés, a függőség, az egyenértékűség.

A „klasszikusnak” tekinthető fogyasztói lojalitásmérési modellek nem tulajdonítanak nagy szerepet a kapcsolatoknak a hűséges vevői bázis megtartásában (Grönholdt et al., 2000; Parasuraman – Grewal, 2000), de a kapcsolati marketing képviselői szerint ez a hűség alapja, és a kapcsolatoknak különös szerepe van a B2B lojalításban. A kapcsolati marketing lényegét hangsúlyozó kutatások valójában a B2B-pi-

acok elemzésével kezdődtek (Hakansson – Osteberg, 1975; Ford, 1980; Morgan – Hunt, 1994), de a hosszú távú kapcsolatok determinánsainak meghatározására erős hatással voltak a pszichológia (Thibaut – Kelley, 1959), a gazdaságszociológia (Granovetter, 1985) és a társadalmi hálózatok elméletei (Burt – Minor, 1982; Burt, 1992) is.

A stabil, hosszú távú kapcsolatok jellemzőit egyes kutatások a következőkben foglalják össze: elkötelezettség, interakciók, függőség, kölcsönösség, együttműködés. Az elkötelezettség úgy is definiálható, mint „tartós vágy egy fontos kapcsolat fenntartására”, és ez a lojalitás előzményének is tekinthető (Costabile, 2000). Az együttműködés, a kooperáció is releváns a hosszú távú kapcsolatokban, hiszen kölcsönösséget feltételez. Kutatások bizonyítják, hogy az együttműködési attitűd függ a tranzakciók folyamán szerzett tapasztalatok alapján kialakult elégedettség szintjétől (Anderson – Narus, 1984, 1990), más szerzők a méltányosságot és egyenértékűséget tekintik az együttműködés alapjának (Huppertz et al., 1978; Swan – Mercer, 1981; Ganesan, 1994). Az egyenértékűség az outputok és inputok mérlegelésén alapul ugyanabban a cserefolyamatban, és észlelése pozitív hatással lehet az elégedettségi szintre, ha az input-output közötti arány kedvező és elfogadható a fogyasztó és a partner számára. Az alacsony észlelt egyenértékűség a partneri opportunizmus érzését generálhatja a kevésbé elégedett vásárlóban, de egy adott cserében a korlátozott egyenértékűség nem vált ki elégedetlenséget, ha a kölcsönösség és méltányosság érzése fennmarad. A rövid távú áldozatokat kompenzálja az egyenértékűség érzete hosszú távon (Ganesan, 1994).

Gruen (1995) a kapcsolati elkötelezettséget és az elégedettséget a cserefolyamatban észlelt egyenértékűségből származtatva megállapítja, hogy az egyenértékűség észlelésének magas szintje és a kapcsolatban való konszolidált elkötelezettség szignifikánsan csökkenti az opportunizmus kockázatát. Ford (1980) alapján Dwyer, Schurr-Oh (1987) a kapcsolatiság ötlépcsős modelljét feltételezik: (1) tájékozottság, tudatosság (2) felderítés (3) expanzió, kiterjesztés (4) elkötelezettség (5) feloldás.

A B2B-szférában a partnerváltás is bonyolultabb, mint a fogyasztói piacon, az esetek többségében a magasabb ráfordítások mellett sokkal nagyobb a váltás kockázata. Az elhagyások költségeinek direkt hatását a lojalításra és az újvásárlási szándéokra számtalan empirikus kutatás igazolta mind a fogyasztói (Aydin – Ozer, 2005; Caruana, 2004; Lee – Cunningham, 2001; Patterson – Smith, 2003), mind az üzleti piacon (Lam et al., 2004; Nielson, 1996; Wathne et al., 2001).

Yanamandram – White (2006) a váltási kockázatot elemezve rámutatnak, hogy az észlelt kockázat sokkal komplikáltabb az üzleti piacokon, mint a fogyasztói piacon, mert a következmények nemcsak a vásárlónál, hanem a szervezet szintjén is jelentkeznek. A személyes kockázat megjelenik a vásárló aggodalmában, és felelősségében, hogy a döntés elégedetlenséghez vezethet (Newall, 1977), a szervezeti kockázat pedig annak mértékétől függ, hogy milyen kockázatot képes elviselni a vállalat (ez méret és pénzügyi helyzet függvénye.)

A lojalításban, a szervezetek közötti elkötelezettségben, hűségben jelentős szerepe van a személyes kapcsolatoknak is. Empirikus kutatások igazolják, hogy a pozitív megítélésű kapcsolattartó új szervezethez történő távozásával a partner is elhagyja a beszállítót, és a kapcsolattartó új cégtől vásárol (Lindgreen, 2000; Reynolds – Beatty, 1999). Andersen – Kumar (2006) kutatásai arra hívják fel a figyelmet, hogy a pozitív személyes kapcsolat hiánya gátolja a kapcsolat fejlesztését, sőt gyakran a fenntartását is.

A hűség megközelítésében gyakori a konfliktusok hatásának vizsgálata a kapcsolatok szorosságára. Az elvárt és a nyújtott teljesítmény közötti különbség konfliktusokat okozhat, de a konfliktusok megfelelő kezelése erősítheti a kapcsolatot, és hűséghez vezethet (Tuckman, 1965).

A kötődés kialakulásához szükség van a bizalomra, melynek első lépcsője az észlelt tényezőkhöz alapuló megelőlegezett bizalom (Singh – Sirdeshmukh, 2000; Vollmer et al., 2000). Az emberi kapcsolat a szolgáltatói folyamat alatt általában erősíti a bizalmat és így a kapcsolatot is, és amikor a vásárlók a bizalomban nem csalódnak, akkor vágnak egy hosszú távú kapcsolat kialakítására és fenntartására, ami elvezet a lojalitáshoz (Evans – Crosby, 1988; Vollmer et al., 2000). Dwyer – Schurr-Oh (1987) a bizalmat a diszkrét piaci tranzakciókból a folyamatos kapcsolatokba való átmenet kritikus faktoraként kezelik. Costabile (2000) dinamikus modelljében is meghatározó szerepe van a bizalmi tényezőnek.

A fenti megközelítések jelzik, hogy a lojalitás meghatározása semmivel sem egyszerűbb a B2B-relációkban, mint a fogyasztói piacon, ellenkezőleg, a kapcsolatok mögötti nagyobb felelősség, a váltás ráfordításai és kockázata még bonyolultabbá teszik a partneri lojalitás definiálását.

Empirikus kutatások

A továbbiakban két empirikus kutatás részeredményeit mutatjuk be azzal a céllal, hogy felfedjük a B2B- és a B2C-piacokon tapasztalható lojalitásdimenziók kü-

lönbségeit, és rávilágítsunk arra, hogy mindamellett, hogy különbségek tapasztalhatók a lojalitást befolyásoló tényezőkben a két piacon, a partnerek és fogyasztók hűsége is rendkívül differenciált, a lojalitásnak különböző szintjei jelennek meg, és az egyes fogyasztói, partneri csoportok eltérő attitűddel bírnak.

A fogyasztói lojalitás vizsgálata a hazai energiaszolgáltatók piacán

Az empirikus kutatás a hazai energiaszolgáltatók lakossági fogyasztói körében zajlott. Felmerül a kérdés, hogy van-e értelme a lojalitás vizsgálatának kvázi monopolpiacon, illetve szolgálhat-e használható eredményekkel egy olyan kutatás, ahol a vizsgált témában érintettek egyelőre nem igazán kompetensek annak megítélésében, hogy mit is jelent a piacok felszabadítása. Nos, úgy gondoljuk, hogy számos érv sorakoztatható fel a kutatás indokoltsága mellett.

Egyrészt hazánkban a rendszerváltozást követően fokozatosan megtörtént a közüzemi cégek privatizációja, melynek következtében az energiaszektor jelentős része külföldi tulajdonosok kezébe került. Ez a tény komoly kihívást jelentett a korábban egyértelműen, ma már inkább kvázi monopolhelyzetben lévő szervezetek számára, a privatizáció jelentős fejlesztéseket eredményezett, és megváltoztak a piaci viszonyok is. Az új körülmények között a többnyire továbbra is részleges monopolhelyzetben lévő cégeknek új kihívásokkal kellett szembenézniük, és a hagyományos szemléletet az 1990-es évek második felétől fokozatosan felváltotta a piacorientált szemlélet. Már a privatizáció időszakában versengés alakult ki a szolgáltatás feltételeivel nem kellően ellátott területek megszerzéséért, hamarosan megjelent a verseny a helyettesítő szolgáltatások között (gázfűtés-villanyfűtés), majd lassan kialakult az azonos szolgáltatások közötti konkurencia is. Mára a piacorientált szemlélet nélkülözhetetlen az energiaszolgáltatók számára, hiszen az uniós csatlakozás komoly követelményeket támaszt a piacok felszabadításával kapcsolatban.

Másrészt megváltozott a fogyasztói magatartás, és a megnőtt a fogyasztói tudatosság. A fogyasztók sokkal több információval rendelkeznek a termékekről, szolgáltatásokról, jobban ismerik jogaikat, és hajlamosabbak érdekeik érvényesítésére, mint korábban (Reketye, 2000; Hetesi, 2001).

Harmadrészt feltételezzük, hogy az energiapiacok – folyamatban lévő – felszabadítása után azok a szervezetek lesznek versenyelőnyben, amelyek időben információkat gyűjtenek fogyasztóikról, felmérik fogyasztói attitűdjeit, és megfelelő marketing-stratégiákat

tudnak kialakítani a vevőmegtartásra. (Pl.: arra, hogy vajon milyen kínálat mellett pártolnának el tőlük a fogyasztók, ha új szolgáltatók jelennek meg a piacon.)

Negyedrészlet korábbi kutatásainak alapján úgy gondoljuk, hogy a közüzemi szolgáltatások esetében a lakossági fogyasztói lojalitás dimenziói specialitásokkal bírnak, és a nemzetközileg jól bevált modellek ebben a környezetben és ebben a szférában nem alkalmazhatók automatikusan (Hetesi – Reketye, 2005/a, 2005/b).

A vizsgálat során kiinduló problémának tekintettük, hogy a liberalizáció folyamatában a cégek számára az egyik legfontosabb kérdés az lesz, hogy miként tudják megtartani fogyasztóikat, miként tudnak kialakítani egy lojális, hűséges fogyasztói bázist. Kétségtelen, hogy a liberalizált piacokon a szervezetek többsége a nagyfogyasztók megtartását tűzte ki célul, mások azonban célravezetőnek tartották a lakossági fogyasztókra való odafigyelést is. Megítélésük szerint a lakossági piacon alacsony ugyan a profit, de a hibázási lehetőség is kicsi, és ha van adatbázis a fogyasztókról, akkor nagyobb az esély azok meghódítására, illetve lojalitásuk növelésére (Stagen, 1997; Heath, 1997).

A kutatási modell kialakításánál elsősorban a szakirodalomban már részben bizonyított összefüggésekre támaszkodtunk (Oliver, 1999; Neal, 1999; Grönholdt et al., 2000), de a vizsgált terület specialitásai és a sajátos magyarországi környezeti feltételek következtében új elemeket is tartalmazott a vizsgálat.

A vizsgálat lebonyolítása és az eredmények értékelése

A kutatás ezerfős reprezentatív lakossági mintán személyes kérdőíves módszerrel történt a magyarországi áramszolgáltató cégek ellátási területén. A minta kiválasztásához az egyszerű véletlen mechanikus módszert használtuk (minden n-edik módszer), a kérdőívet előzetesen teszteltük, a kérdezőbiztosok munkáját – akik háztartásokat kerestek fel – kitöltési útmutatókkal segítettük. A minta összetétele nemek, életkor, iskolai végzettség, foglalkozás és lakóhely alapján jól tükrözi az alapsokaság jellemzőit.

Az adatállományt az átlagok, szórások, faktorelemzés és regresszióanalízis segítségével is elemeztük (Hetesi – Reketye, 2005/a, 2005/b), jelen tanulmányban pedig a klaszteranalízis eredményeit vizsgáljuk részletesen.

Az 1. táblázat a faktorelemzés eredményeit mutatja, ahol látható, hogy milyen változókkal vizsgáltuk a lakossági lojalitást az energiapiacra (1. táblázat).

A faktoranalízis eredményei a fentiek alapján nehezen értelmezhetők, így a bizonytalan újráválasztási elem elhagyásával is elvégeztük az elemzést (2. táblázat).

1. táblázat

A lojalitás változó faktorelemzése

Kérdés tartalma	Faktorok		
	1	2	3
Ha az új szolgáltató:			
– ugyanolyan feltételekkel kínálná a szolgáltatást, biztosan maradnék a jelenlegi szolgáltatónál	0,82		
– jobb tájékoztatást nyújtana, őt választanám	0,77		
– egyszerűbb ügyintézészt ígérne, őt választanám	0,69		
– 10%-kal olcsóbban kínálná a szolgáltatást, őt választanám		0,93	
– 5%-kal olcsóbban kínálná a szolgáltatást, őt választanám		0,86	
– szélesebb választéket kínálna, őt választanám		0,51	0,49
Ha több más szolgáltató lenne a piacon változatlan feltételekkel, Ön mekkora valószínűséggel ajánlaná a jelenlegi szolgáltatót ismerőseinek, barátainak?			0,90

A szűkítés után a lakossági fogyasztók az árérzékenység és a szélesebb választék felkínálása kapcsán két jellemző faktorba sorolhatók, amelyek tartalmilag elkülöníthetők ugyan, de azt mindenképpen jelzik, hogy a lojalitás méréseire – legalábbis az általunk vizsgált szektorban – valószínűsíthetően más elemeket is célszerű használni.

2. táblázat

A lojalitás változó faktorelemzése*

Kérdés tartalma	Faktorok	
	1	2
Ha az új szolgáltató:		
– 5%-kal olcsóbban kínálná a szolgáltatást, őt választanám	0,90	
– 10%-kal olcsóbban kínálná a szolgáltatást, őt választanám	0,86	
– egyszerűbb ügyintézészt ígérne, őt választanám		0,78
– ha több más szolgáltató lenne a piacon változatlan feltételekkel, Ön mekkora valószínűséggel ajánlaná a jelenlegi szolgáltatót ismerőseinek, barátainak?		0,75
– jobb tájékoztatást nyújtana, őt választanám		0,73
– szélesebb választéket kínálna, őt választanám		0,68

*az újráválasztási elem elhagyásával

3. táblázat

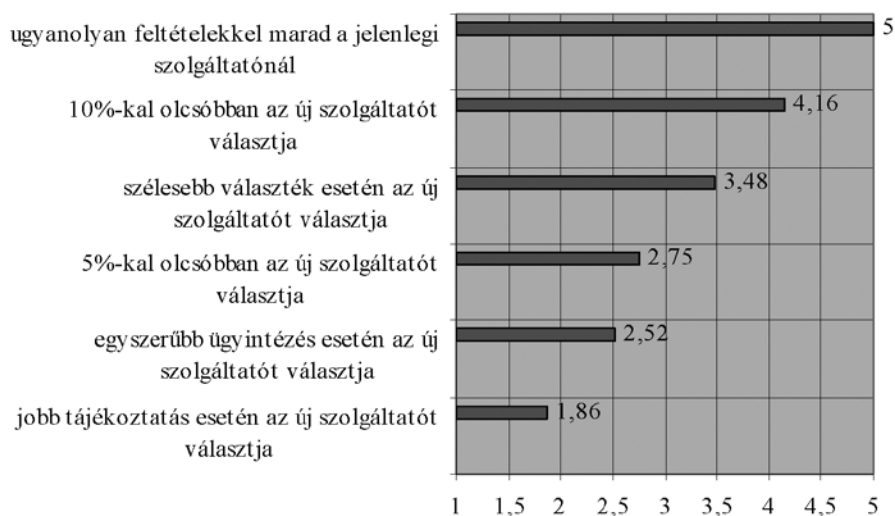
A vizsgált dimenziók számától függő átlagérték

	ÁTLAG											
	Hezitálók		Hűtlenek		Elégedetlenek		Konokul kitarók		Flegmatikusok		Konzervatívok	
Ugyanolyan feltételekkel	4,99	5	4,24	4,01	3,55	4,84	5	5	4,98	3,41	4,97	4,71
5%-kal olcsóbb	2,67	2,75	3,83	4,14	2,95	1,77	1,34	1,1	1,25	2,82	2,89	2,41
10%-kal olcsóbb	4,27	4,16	4,27	4,54	3,45	3,06	2,21	1,41	1,75	3,58	4,52	3,42
szélesebb választék	3,2	3,48	4,24	4,47	3,09	1,97	1,5	1,08	1,12	3,18	1,72	2,5
egyszerűbb ügyintézés	2,22	2,52	4,06	4,21	2,37	1,33	1,24	1,02	1,03	2,27	1,09	1,95
jobb tájékoztatás	1,58	1,86	3,89	3,95	2,18	1,23	1,19	1	1,02	2,07	1,03	1,7
ajánlaná-e másoknak	4,43		3,58		3,16		4,56		1,02		1,09	

öt fokozatú skála átlagai, ahol 1 = egyáltalán nem igaz, 5 = nagyon igaz

A hezitálók válaszai a változásokra

Hezitálók



A klaszterezést több lépésben végeztük el, végül 6 csoport értelmezése mellett döntöttünk. A 7 változó esetében – ahol a másoknak való ajánlás is szerepel – 794 válaszadót értékelhettünk, amikor a másoknak való ajánlást kihagytuk az elemzésből, az értékelhető válaszadók száma 899-re emelkedett. A két eljárás adatai közötti átlagok különbségeit mutatja a 3. táblázat.

A másoknak való ajánlás dimenzió elhagyásával 6 dimenzió mentén a 6 fogyasztói klasztert jelzőkkel címkéztük, jellemeztük lojalitási attitűdjeiket, valamint vizsgáltuk szociodemográfiai paramétereiket.

Hezitálók (219 fő). A klaszter tagjai a lojalitásdimenziók megítélésében „zavaros értékrendűnek” tekinthetők. Bár ugyanolyan feltételeket kínáló szolgáltató megjelenése esetén biztosan nem váltanának energiaszolgáltatót, valamint 5%-os árcsökkentésre sem érzékenyek, bizonyos változások esetén elpártolnának jelenlegi szolgáltatójuktól. A klaszterbe tartozók 10%-os ármérséklés esetén már jelentős hajlandóságot mutatnak a váltásra, és a szélesebb választék iránt is nyitottak mutatkoznak. Ugyanakkor csekély érdeklődést tanúsítanak az egyszerűbb ügyintézés iránt, az új szolgáltató jobb tájékoztatási tevékenysége pedig alig mozdtítja őket a jelenlegi szervezettől, azaz az egyszerűbb ügyintézés és a jobb tájékoztatás felajánlása az új szolgáltató részéről nem elegendő az elcsábításukra. A hezitálók körében az átlagosnál nagyobb arányban jelennek meg a 2-3 fős háztartások, a 30–45 év közöttiek és a szakmunkásképzőt végzettek, míg a felsőfokú végzettségűek és a 60 évnél idősebbek értékmutatója alacsonyabb, mint az átlag. E csoport tagjainak megtartása olyan célzott mar-

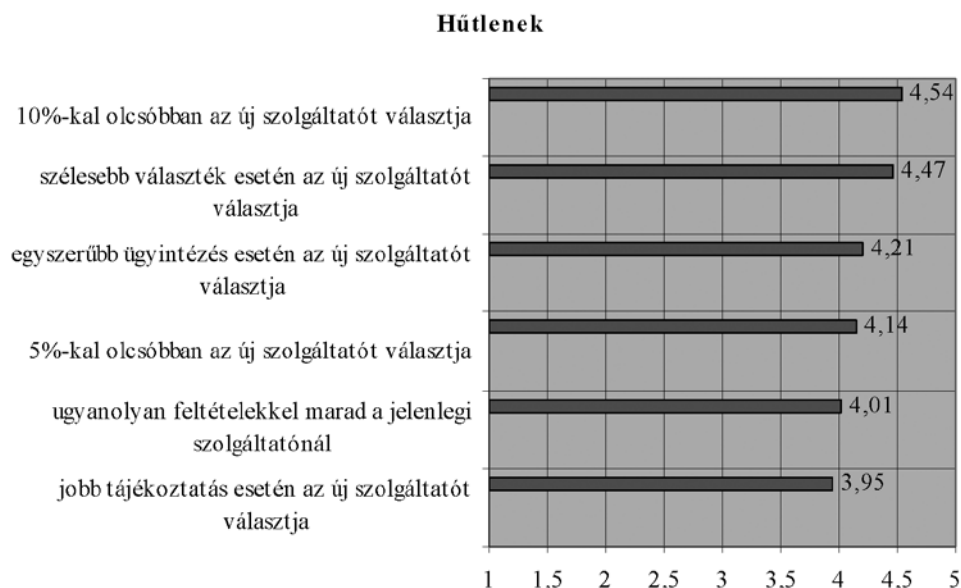
1. ábra ketingsztratégiát követel, amely nem nélkülözheti a differenciálást, megközelítésük nehéz, és lojalitásuk kialakításának hatékonysága is bizonytalan (1. ábra).

Hűtlenek (105 fő). A csoport tagjai kevésbé elégedettek szolgáltatójukkal, mint az átlag, rendkívül érzékenyek, és az e klaszterbe tartozók a leginkább nyitottak a szélesebb választék, az egyszerűbb ügyintézés és a jobb tájékoztatás iránt. Szélesebb választék esetén jóval az átlag feletti mértékben pártolnának át az új szolgáltatóhoz, és körükben messze az átlag alatti az azonos feltételekkel megjelenő szolgáltató esetén lojalitást jelzők értéke. A hűtlenek preferálnak minden újdonságot, és esetükben nehéz

lesz olyan kínálattal fellépni, amely visszatartja őket a váltástól. Feltehetően az „újra nyitottak” kategóriájával találjuk szembe magunkat, akik szabad választás esetén mérlegelés helyett inkább „kalandorokként” viselkednek majd, és megpróbálják kihasználni a lehetőségeket. A klaszterbe tartozók között az átlagosnál jóval nagyobb értékmutatóval jelennek meg a 6 fős vagy annál nagyobb létszámú háztartások, a 30 év alattiak, az egyetemet, főiskolát végzettek, a fővárosiak és a nők. Ugyanakkor a hűtlenek között kevés a 60 év feletti, alacsony a 8 általánost, vagy annál kevesebbet végzettek aránya, valamint a községekben élők értékmutatója. A csoport szociodemográfiai jellemzői alapján rendkívül eklektikus szegmessel állunk szemben, hiszen a nagy létszámú háztartások esetében általános elégedetlenségre, a fiatalok körében az újra való nyitottságra, a diplomásoknál a fokozottabb fogyasztói tudatosságra, a fővárosiaknál az erőteljesebb érdekérvényesítési képességre kell különös figyelmet fordítani. E klaszter kapcsán sem egyszerű olyan marketingeszköztár felvonultatása, amely alkalmas a hatékony vevőmegtartásra (2. ábra).

„Elégedettek, „minden mindegy attitűd” (220 fő). A klaszter tagjai nem változtatnának szolgáltatót, ha a versenytárs ugyanolyan feltételekkel jelenne meg a piacon, érzékenyséjük is alacsonyabb, mint az átlag. Az új szolgáltató 5%-os árengedménye nem tántorítaná el őket jelenlegi szolgáltatójuktól, és a drasztikusabb árengedmény sem rendítené meg jelentősen hűségüket. A jobb szolgáltatásjellemzőkre nem nyitottak, a hatékonyabb tájékoztatás és az egyszerűbb ügyintézés alig

A hűtlenek válaszai a változásokra



érintené döntéseiket, a szélesebb választék iránti érdeklődésük is csekély. Ők azok, akik kevés ráfordítással megtartható, lojális fogyasztói bázist képezhetnek az energiaszolgáltatók számára. Szociodemográfiai jellemzőik többnyire leképezik az átlagot, bár némiképpen felülreprezentáltak a 46–60 év közöttiek (3. ábra).

Konokul kitartók (181 fő). A klaszter tagjai maximálisan elégedettek jelenlegi szolgáltatójukkal, ugyanolyan feltételekkel megjelenő új szolgáltató esetén egészen biztosan maradnának a jelenleginél, és semmilyen változtatásra nem érzékenyek. Körükben még a 10%-os árcsökkentés sem eredményezne számottevő elmozdulást, az 5%-os ármérséklésre szinte egyáltalán nem reagálnak, és teljes elutasítás tapasztalható az újításokkal kapcsolatban. E csoportban olyan mértékű az átlag feletti elutasítás az új szolgáltató megjelenésével kapcsolatban, hogy a szegmens megnyerésére tett erőfeszítések felesleges pénzkidobást jelentenének az energiaszolgáltatók számára. A klaszter szociodemográfiai összetételét illetően megállapítható, hogy itt a legmagasabb a 60 év felettiek aránya, és az egyfős háztartások magasabb

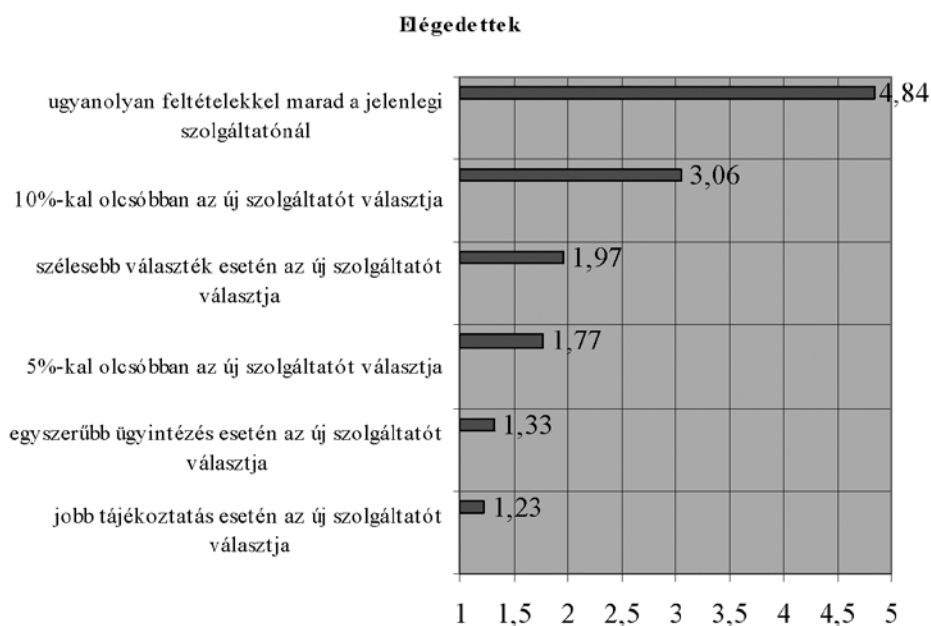
2. ábra értékmutatóval jelennek meg ebben a csoportban. (A keresztátlak alapján fontos megjegyezni, hogy a 60 év felettiek általában egy fős háztartásokban élnek.) Érdekes, hogy a konokul kitartók között a felsőfokú végzettséggel rendelkezők értékmutatója is meghaladja az átlagot, ami vagy a liberalizációt illető nagyobb rálátással, vagy egyfajta távolságtartó magatartással magyarázható (4. ábra).

Flegmatikusok (74 fő)

A klaszterbe tartozók érzékenysége a váltásra közepes, a felkínált lehetőségekkel kapcsolatban szkeptikusak. Az átlagosnál jóval elégedetlenebbek jelenlegi szolgáltatójukkal, és ha ugyanilyen feltételekkel jelenne meg az új szolgáltató, azt is kellő fenntartással fogadnák. Árérzékenységük alacsonyabb, mint az átlag, az újításokra mérsékelt nyitottság, a felajánlásokat és lehetőségeket mintegy elutasítva rezignáltan reagáltak a kérdésekre. A klaszterben felülreprezentáltak a nagycsaládosok, a 30 évnél fiatalabbak, a szakmunkásképzőt végzettek és a községekben élők. A szociodemográfiai jellem

3. ábra

Az elégedettek válaszai a változásokra



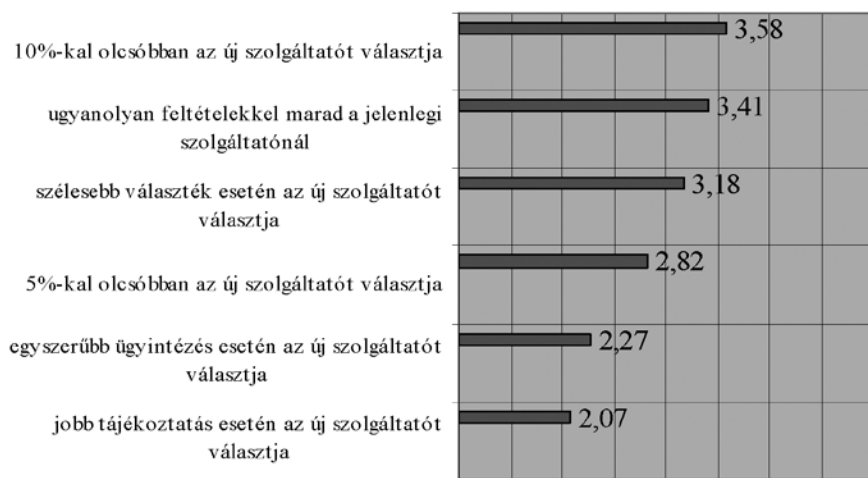
4–5–6. ábra

A konokul kitartók, a flegmatikusok és a konzervatívok válaszhai a változásokra

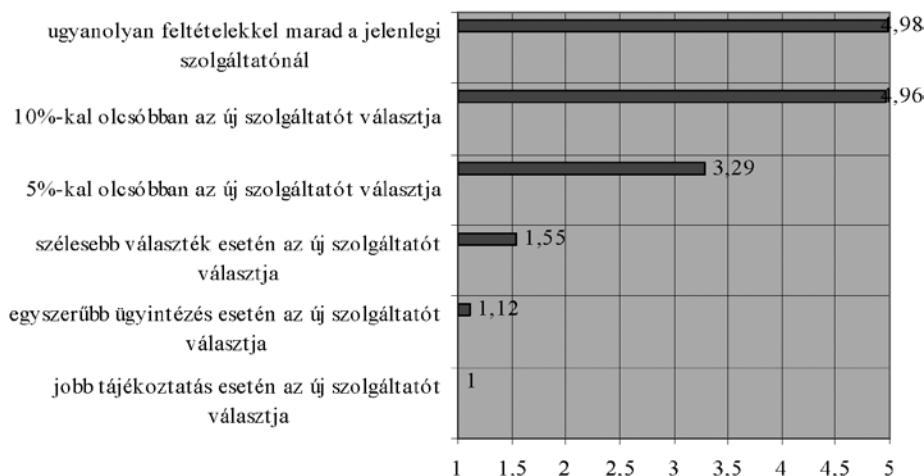
Konokul kitartók



Flegmatikusok



Konzervatívok



zők alapján szegmensspecifikus marketingstratégia kidolgozására van szükség a réteg lojalitásának megnyerésére. A csoport tagjainak megnyerése a hűségre speciális marketing stratégiát igényel, ők azok, akiket attitűd alapján a szakirodalom a közömbösök kategóriájába sorolja, és akikkel kapcsolatban a legnehezebb hatékony marketingstratégiát kidolgozni (5. ábra).

Konzervatívok (100 fő). A csoport tagjai nagyon elégedettek jelenlegi szolgáltatójukkal, és bár érzékenyek, az újdonságokra nem fogékonyak. Jelentős árcsökkenés felkínálása esetén átpártolnának az új szolgáltatóhoz, de az 5%-os mérséklés nem igazán rendítené meg lojalitásukat a jelenlegi szervezethez. A szélesebb választék felkínálása igen kis mértékben befolyásolja a konzervatív fogyasztók választását, az egyszerűbb ügyintézés sem vonzza ezeket a fogyasztókat, a jobb tájékoztatásra pedig teljesen érzéketlenek. A klaszterben felülreprezentáltak a 60 év feletti, az átlagnál magasabb az egyfős háztartások aránya, kissé magasabb értékmutatóval jelennek meg az érettséggel és egyetemi végzettséggel rendelkezők, míg a fővárosban élők aránya ebben a csoportban alacsonyabb, mint az átlag. E klaszter tagjainak megtartása is differenciált marketing stratégiát követel, de körükben célszerű az ármarketing átgondolása (6. ábra).

Empirikus kutatás a B2B piacon

A B2B-piacon a partneri lojalitást, ragaszkodást befolyásoló tényezők meghatározására kvalitatív és kvantitatív módszerekkel kombinált kutatást végeztünk. A lojalitást az aláb-

biakban határoztuk meg: lojális az a partner, aki elkötelezett a szállító iránt, kisebb elégedetlenség és a versenytársak által felkínált kisebb árengedmények esetén nem hagyja el beszállítóját, és (tovább) ajánlja azt más vevőknek is, továbbá aktív együttműködő.

Kutatási modellünk kiindulópontját azok az elméleti megközelítések és empirikus vizsgálati eredmények jelentették, amelyek felhívták a figyelmet arra, hogy a fogyasztói lojalitás mérési dimenziói nem sztandardizálhatók, a dimenziók és azok meghatározó ereje függ a vizsgált ágazattól, terméktől, szolgáltatástól (Oliver, 1997; Edvardsson et al., 2000; Costabile, 2000; Rekettye – Hetesi, 2001). További támpontul szolgáltak a B2B-lojalitás szakirodalmi előzményei, és a fogyasztói lojalitástól eltérő tényezők szerepelése az elméleti és empirikus vizsgálati modellekben (Geyskens – Steenkamp, 1995; Meyer – Allen, 1991; Elliott – Glynn, 2000; Yanamandram – White, 2006). Az általunk definiált lojalitás dimenzióit a lojalitás és a minőség-elégedettség-lojalitás-jövedelmezőség lánc értelmezésén, a kapcsolatiság, az elégedetlenség ellenére való ragaszkodás és a bizalom dimenzióin keresztül mértük.

A kvantitatív kutatás lebonyolítása és eredményei

A kvantitatív felmérés kérdéseit az előzetes kvalitatív kutatás következtetéseire építettük, és ennek megfelelően finomítottuk a mérési dimenziókat (Hetsi – Veres, 2004). A mérés egy moduláris állítássorozat válaszadói elfogadásának mértékén alapult. A kérdőíves vizsgálat (nettó) 105 partnercégre terjedt ki, ahol a kiválasztásnál figyelembe vettük a cégek telephelyét, a megkérdezés pedig telefonos interjúkkal történt. Összesen 31 változót dolgoztunk fel, a kérdések faktoranalízise 12 faktort emel ki a lojalitás magyarázatából (4. táblázat).

A 12 faktorból 8 elemzését tartottuk célszerűnek, és ezek a következők:

- személyes találkozások (hangulata, gyakorisága, empátia, rugalmasság),
- régi jó kapcsolat (jó kapcsolat a vezetőkkel, a kapcsolattartókkal, érzelmi elkötelezettség, kockázat az új partnert illetően),
- feltétlen bizalom (igazmondás, titoktartás, ígéret betartása, lehetetlen kérések teljesítése),
- abszolút hűség (kiseb árkedvezmények miatt nem pártol el, hosszú évekig nem vált partnert),
- számíthatunk rájuk (segítőkészség, együttérzés a bajban, nem hagynak cserben, mindig számíthatunk a többlet teljesítésre),

4. táblázat

A magyarázott variancia

Faktorok	Rotáció utáni magyarázott variancia		
	Saját érték	Magyarázott variancia	Kumulált variancia
1	7,584	20,496	20,496
2	3,424	9,253	29,749
3	2,698	7,291	37,041
4	2,090	5,650	42,690
5	1,895	5,120	47,810
6	1,763	4,766	52,576
7	1,644	4,443	57,020
8	1,494	4,038	61,058
9	1,292	3,491	64,549
10	1,169	3,159	67,708
11	1,081	2,921	70,629
12	1,004	2,712	73,341

- aktív hűség (elégedetlenség mellett is marad, másoknak is ajánlja a beszállítót, mást is vásárol),
- összejövetelek szerepe (hasznosak, hangulatosak, növelik a hűséget),
- passzív hűség, vagy „tehetetlenség” (kockázat, a váltás költségei, a kényelem).

Az általunk tartalmilag jól értelmezhető faktorok együttes magyarázó ereje 61 %, azaz az első nyolc faktor ennyiben magyarázza a partneri hűséget. Figyelemre méltó, hogy a kapcsolatokat, a bizalmat, az empátiát, megértést megjelenítő első 5 faktor közel felét magyarázza a hűségnek, azaz az éles piaci versenyben az árak mellett e tényezőknek jelentős szerepük van a lojális vevői bázis kialakításában. Az utolsó négy faktor tartalmilag ellentmondásosnak bizonyult, ezért ezeket kihagytuk az elemzésből.

A lojalitásdimenziók klaszterelemzése

A lojalitási dimenziók előzőekben leírt feltárását követően a kutatás legfontosabb céljához, a lojalitási csoportok azonosításához érkeztünk. A 31 változó soknak bizonyult a klaszterek kialakítására, így az eredeti változókat csoportosítottuk, és a 8 lojalitásfaktorról dolgoztunk tovább. Miután az első 8 faktor 61%-os magyarázó erővel bír, így elegendőnek tekintettük az elemzéshez.

A klaszterelemzést itt is több lépcsőben végeztük el, és végül három jól leírható klasztert találtunk a vizsgált változók alapján. A feldolgozás során alaptétel volt, hogy csak azok a válaszadók kerüljenek be a vizsgálat-

ba, akik valamennyi kérdésre válaszoltak, így 42 partner besorolására volt lehetőségünk a tipikus válaszok alapján, azaz a minta 60%-a kiesett az elemzésből. Az elemzés alapján a következő három klasztert találtuk (5. és 6. táblázat):

fontos a lojalitás szempontjából az igazmondás, a titoktartás, az ígérek betartása. A feltétlen bizalom mellett fontos, hogy a beszállító a lehetetlen kérések teljesítését is próbálja megoldani, azaz az odaadó hűség ára a bizalom és a beszállító rugalmassága, figyelmissége.

5. táblázat

Klaszterek a partneri piacon

Ward módszer					
		gyakoriság	%	Megoszlás %	Kumulatív %
Klaszterek	1	14	13,3	33,3	33,3
	2	17	16,2	40,5	73,8
	3	11	10,5	26,2	100,0
	Összes	42	40,0	100,0	
Hiányzó adatok		63	60,0		
Összesen		105	100,0		

Az első klaszterben 14 partner szerepel, a vizsgálatba bevont minta 33%-a, a másodikban 17 vevővel 41%-kal jelennek meg a partnerek, míg a harmadik 26%-os aránnyal 11 vevőt reprezentál. A klaszterjellemzőket a faktorpontok alapján hasonlítottuk össze.

Mérsékelt lojálisak (17 szervezet, 41%). A klaszter tagjai a régi jó kapcsolatra alapozzák hűségüket a beszállítóhoz, mindössze e kérdésben találunk a faktorátlagnál kiemelkedően magas értéket. Lojalitásfelfogásuk visszafogottabb az előző klaszterben szereplőknél, ná-

6. táblázat

Klaszterek a faktorpontok alapján

Ward Method		Személyes találkozás	Régi jó kapcsolat	Feltétlen bizalom	Abszolút hűség	Számíthatunk rájuk	Aktív hűség	Összejövetelek szerepe	Passzív hűség
1	Átlag	-,17	-,36	,37	,55	,29	,64	-,34	-,43
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
2	Átlag	-,61	,60	-,74	-,31	-,53	-,005	-,20	-,08
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
3	Átlag	,62	,32	,36	,023	,52	-,085	,19	,82
	N	11	11	11	11	11	11	11	11
Total	Átlag	-,14	,21	-,083	,06	,015	,19	-,14	,04
	N	42	42	42	42	42	42	42	42

Odaadóan hűségesek (14 szervezet, 33%). Ebben a klaszterben olyan partnerek jelennek meg, akik preferenciáiban a faktorátlagok magasabbak az aktív hűség, az abszolút hűség és a feltétlen bizalom tekintetében, míg a passzív hűség, a kapcsolat előtörténete, az összejövetelek és a személyes találkozások szerepe csekélyebb szerepet játszanak a lojalításban. A klaszter tagjaira jellemző, hogy elégedetlenségük ellenére is nehezen mozdulnak, hosszú évekig nem váltanak partnert, és jelenlegi beszállítójukat másoknak is ajánlják. Tartanak a váltás kockázatától, jelentősebb árkedvezmény hatására sem váltanának partnert, és számukra nagyon

luk ugyanis a faktorértékek néhány esetben alacsonyabbak, mint az átlag. Ragaszkodásukat jelenlegi beszállítójukhoz alig befolyásolják a személyes találkozások, az összejövetelek szerepe is csekély, és érdekes, hogy a bizalom is kisebb súllyal szerepel lojalitásukban. A feltétlen bizalom faktor alacsony pontértéke arra utal, hogy a mérsékelt lojális klaszter tagjai kevésbé tartanak igényt az igazmondásra, az ígérek betartására, feltehetően azért, mert a régi jó kapcsolat miatt számukra ezek a tényezők természetesesek. Jó a kapcsolatuk a vezetőikkel, a kapcsolattartókkal, érzelmi elkötelezettséget is jeleztek, így az „egyenértékűség” érzése olyan

biztonságot jelent számukra, ami mellőzheti az odaadó hűség kinyilvánítását.

Kapcsolatorientáltak (11 szervezet, 26%). A harmadik klaszterben olyan partnerek jelennek meg, akik számára kiemelkedő szerepe van a hűségben a kapcsolatok ápolásának, azaz a faktorpontok magasabbak a személyes találkozás, a feltétlen bizalom, a számíthatnak a beszállítóra, az abszolút hűség és a régi jó kapcsolat dimenziókban. Ez a klaszter képezi le leginkább a partnerek pszichológiai kötődését, és jelzésértékű az is, hogy a passzív hűség kapcsán a faktorátlag itt a legmagasabb, azaz feltételezhető, hogy a vevő azért lojális, mert kedveli a kapcsolattartót. Erre utal, hogy a csoporttagok nagy jelentőséget tulajdonítanak a személyes találkozások gyakoriságának, azok hangulatának, a kapcsolattartó rugalmasságának és empátiájának. Hasonlóan fontos számukra az igazmondás és a titoktartás, valamint, hogy a lehetetlen kéréseket is próbálja megoldani a beszállító. Ebben a klaszterben találjuk azokat, akik lojalitásuk feltételeként említik a segítőkészséget, az együttérzést a bajban, azt, hogy a beszállító nem hagyja cserben a vásárlót, és mindig számíthatnak a többletteljesítésre. A kapcsolatorientáltakat jelentősebb árkedvezmények sem tántorítanak el jelenlegi beszállítójuktól, jó a kapcsolatuk a vezetőkkel, a kapcsolattartókkal, és érzelmi elkötelezettséget is jeleztek.

Összegzés, gyakorlati hasznosíthatóság, további kutatási irányok

Empirikus kutatásaink eredményei megerősítették azon álláspontokat, melyek szerint a lojalitás mérési dimenzióit másként kell értelmeznünk a fogyasztói és a B2B-piacokon, valamint rávilágítanak arra a tényre, hogy a fogyasztói piacokon belül is lehetnek olyan specialitásai a hűségnek, amelyek a lojalitásmérési modellek finomítását igénylik. Módszertani szempontból fontos eredménynek tartjuk annak beigazolódását, hogy a közüzemi szolgáltatási piacon a klasszikus termékekhez képest más változók is szerepet játszanak a fogyasztói lojalitás kialakításában, a B2B piacon pedig a klaszterek jelzik, hogy a partneri hűség dimenziói eltérő súllyal jelennek meg a vásárlóknál.

A vizsgálat eredményei számos tanulsággal szolgálhatnak a menedzsment számára is: a liberalizálódó energiapiacra a lakossági fogyasztók megtartása olyan speciális marketingstratégiákat igényel, amelyek figyelembe veszik a piacok szegmentálódását, és az eltérő attitűddel rendelkező fogyasztói csoportok szociodemográfiai jellemzői alapján differenciált eszköztárat alkalmaznak. A B2B-piacon a menedzsment

száma számára hasznos információkkal szolgálhatnak a csoportok eltérő viszonyulásai a beszállítóhoz, és a bizalom jelentőségének igazolása az egyes klaszterekben.

A vizsgálat eredményei ugyanakkor arra is felhívják a figyelmet, hogy további longitudinális kutatásokra van szükség ahhoz, hogy megállapításainkat megbízhatóan tekinthessük. Az energiapiac lakossági fogyasztóinak faktorelemzése alapján látható, hogy a lojalitás-dimenziók szűknek bizonyultak a hűség megközelítésére, a B2B-piacon pedig más ágazatokban is szükséges a vizsgálat lebonyolítása, hogy következtetéseinket ellenőrizzük. Úgy tűnik, hogy a kutatómódszertan is felülvizsgálatra szorul. A jövőben szükséges lesz kvalitatív vizsgálatok alkalmazása is, hogy a mögöttes fogyasztói és partneri lojalitásattitűdöket mélyebben megismerhessük.

Lábjegyzet

¹ Hatékonyabban kell végrehajtaniuk az Európai Unió tagországaiban a gáz- és árampiacok megnyitására vonatkozó uniós irányelvet, miután annak teljesítésében az Európai Bizottság súlyos fennakadásokat állapított meg. A bizottság egyúttal keményebb lépésekkel fenyegette meg azokat a EU-tagállamokat, amelyek nem tesznek eleget az uniós növekedést és versenyképességet szolgáló liberalizációval kapcsolatos előírásoknak. A bizottság egyebek között azt kifogásolja, hogy a fogyasztóknak a helyi szolgáltatókkal szemben sok esetben még nincs igazi választási lehetőségük. A vizsgálat szerint a gázpiacok a legtöbb tagországban koncentráltak maradtak, és nem sokkal jobb a helyzet az árampiacokon sem: a tagországok nagy részében a piac legalább 75 százaléka a három legnagyobb szolgáltatóé. A kisfogyasztók és a lakosság nagy része megfelelő alternatívák hiányában legalábbis habozik a szolgáltatóváltással, különösen az áram esetében. A bizottság azt is bejelentette: országspecifikus vizsgálatokat kezd a piacnyitással kapcsolatos lépések teljesüléséről és hatékonyságáról, és a jövő év végére újabb jelentést tesz közzé a helyzetről, illetve szükség esetén ajánlásokat is. (Veres, B. 2005: Az energiapiac felszabadítását sürgeti az Európai Bizottság MTI)

Felhasznált irodalom

- Andersen, P.H. – Kumar, R. (2006): Emotions, Trust and Relationship Development in Business Relationship: A Conceptual MODEL FOR Buyer–Seller Dyads. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35. No. 4. pp. 522–535.
- Anderson, J.C. – Narus, J. A. (1984): A Model of Distributor's Perspective of Distributor–Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, Fall, pp. 62–74.
- Anderson, J.C. – Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships. *Journal of Marketing*, January, pp. 44–53.
- Aydin, S. – Ozer, G. (2005): The Analysis of Antecedents of Customer Loyalty in the Turkish Mobile Telecommunication Market. *European Journal of Marketing*, Vol. 39. No. 7/8. pp. 910–925.

- Blanchard, K. – Bowles, S.M. (1993): Raving Fans: A Revolutionary Approach To Customer Service, Hardcover, May 19.
- Burt, R. S. (1992): Structural Holes: The Social Structure of Competition, Cambridge (Mass.), Harvard University Press
- Burt, R.S. – Minor, M.J. (eds.) (1982): Applied Network Analysis: Structural Methodology for Empirical Social Research, Beverly Hills (CA), Sage
- Caruana, A. (2004): The Impact of Switching Costs on Customer Loyalty: A Study among Corporate Customers of mobile Telephony. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 12. No. 3. pp. 256–258.
- Cary, W. (1999): Customer satisfaction and customer loyalty are the best predictors of customer retention. *Adams Six Sigma*, 6Q
- Colgate, M. – Norris, M. (2001): Developing a Comprehensive Picture of Service Failure. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12. No. 3–4. pp. 215–234.
- Costabile, M. (2000): A dynamic model of customer loyalty. *IMP Conference Proceedings*, Bath, U.K.
- Day, R.L. (1984): Modelling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction. In Kinneer, T.C. (Eds.) *Advances in Consumer Research*, Vol. 11. pp. 496–499.
- Deming, W.E. (1986): Out of the Crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study. (In: Oliver, 1999.)
- Dwyer, F.R. – Schurr, P.H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer and Seller Relationships. *Journal of Marketing*, April, pp. 1–27.
- Edvardsson, B. – Johnson, M.D. – Gustafsson, A. – Stranvik, T. (2000): The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management*, Vol. 11. No. 7. pp. 917–927.
- Elliot, G. – Glynn, W. (2000): Segmenting Industrial Buyers by Loyalty and Value. *IMP Conference Proceedings*, Bath, U.K.
- Evans, R.K. – Crosby, A. L. (1988): A Theoretical Model of Interpersonal Relational Quality in Enduring Service Sales Relationships. *AMA*, New York, In: Kandampully, 1998.
- Ford, D. (1980): The Development of Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 14. pp. 339–354.
- Fornell, C. – Wernerfelt, B. (1987): Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management. *Journal of Marketing Research*, Vol. 24. Nov. pp. 337–346. (In: Oliver, 1999.)
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 58. Apr. pp. 1–19.
- Garbarino, E. – Johnson, M.S. (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 63. No. 2. pp. 70–87.
- Geyskens, I. – Steenkamp, J.B. (1995): An Investigation into the Joint Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment. *EMAC Conference Proceedings*, Paris, Group ESSEC, pp. 351–371.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *American Journal of Marketing Research*, pp. 132–141.
- Grönholdt, L. – Martensen, A. – Kristensen, K. (2000): The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total Quality Management*, Vol. 11. No. 4/5&6, pp. 509–514.
- Gruen, T.W. (1995): The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Marketing. *International Business Review*, No. 4. pp. 447–469.
- Hakansson, H. – Osteberg, C. (1975): Industrial Marketing: An Organizational Problem? *Industrial Marketing Management*, No. 4. pp. 113–123.
- Heath, R.P. (1997): The marketing of power. *American Demographics*, US. 1997/ 9. Vol. 19. Issue 9. p. 59, p. 5.
- Hetesi, E. (2001): A marketing munka dolgozói megítélésének, valamint a lakossági fogyasztók lojalitásának mérése és elemzése a hazai közüzemi szolgáltatások körében. Ph.D disszertáció, PTE, KTK
- Hetesi, E. – Rekettye, G. 2005/a: A lojalitási dimenziók longitudinális mérése a hazai lakossági energiafogyasztók körében faktoranalízis alapján. *Vezetéstud.*, 2005. 3. sz. pp. 48–57.
- Hetesi, E. – Rekettye, G. 2005/b: A lojalitási dimenziók longitudinális mérése a hazai lakossági energiafogyasztók körében az átlagok alapján. *Marketing & Menedzsment*, 2004/6.-2005/1. szám, pp. 55–69.
- Hetesi, E. – Veres, Z. (2004): An empirical investigation on loyalty – The case of packaging industry, in: *IMP Proceedings*, Copenhagen, p. 34.
- Hirschman, A.O. (1970): Exit, Voice, and Loyalty-Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Hofmeister-Tóth, Á. – Simon, J. – Sajtos, L. (2003): Fogyasztói elégedettség, Alinea Kiadó, Budapest
- Huppertz, J.W. – Arenson, S.J. – Sidney J. – Evans, R.H. (1978): An Applications of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 15. pp. 250–260.
- Jaishankar, G. – Mark, J.A. & Kristy, E. Reynolds (2000): Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing*, Vol. 64. pp. 65–87.
- Jakoby, J. – Chestnut, R.W. (1978): Brand Loyalty. *Measurement and Management*, New York, Wiley
- Jones, T.O. – Sasser, Jr. W.E. (1995): Why satisfied customer defect? *Harvard Business Review*, Nov/Dec, Vol. 73. Issue 6.
- Kandampully, J. (1998): Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services. *Total Quality Management*, Vol. 9. Issue 6, p. 431.
- Keenan, B. (2000): Customer satisfaction surveys miss the mark. *Sales&Marketing*, 20. March, p. 20.
- Lam, S.Y. – Shankar, V. – Erramilli, M.K. – Murthy, B (2004): Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Cost: An Illustration From a Business-to Business Serv-

- ice Context . Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32. No. 3. pp. 113–130.
- Lee, M. – Cunningham, L.F. (2001): A Cost/Benefit Approach to Understanding Service Loyalty. Journal of Service Marketing. Vol. 15, No. 2. pp. 113–130.
- Lindgreen, A. (2000): The Emergence and Rise of Relationship Marketing: An Empirical Investigation that seeks to describe and explore particular aspects of Relationship Marketing in the International Food and Wine Industries. Université Catholique de Louvain, Denmark
- Meyer, J.P. – Allen, N.J. (1991): A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, Vol. 1, pp. 61–89.
- Moloney, C.X. (2006): “Winning Your Customer’s Loyalty: The Best Tools, Techniques and Practices” AMA Workshop Event(s). Misc. materials distributed related to event(s). San Diego
- Morgan, R.M. – Hunt, S.D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, Vol. 58. July. pp. 20–38.
- Neal, W.D. (1999): Satisfaction is Nice, But Value Drives Loyalty. Marketing Research, Spring, Vol. 11. Issue. 1.
- Newall, J. (1977): Industrial Buyer Behaviour: A Model of the Implications of Risk Handling Behaviour for Communication Policies in Industrial Marketing. European Journal of Marketing, Vol. 11. No. 3. pp. 166–211.
- Newman, J.W. – Werbel, R.A. (1973): Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances. Journal of Marketing Research, Vol. 10. Nov. pp. 404–409. (In: Oliver, 1999)
- Nielson, C.C. (1996): An Empirical Examination of Switching Cost Investments in Business-to-Business Marketing Relationships. Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 11. No. 6. pp. 38–60.
- Oliver, R.L. (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Oliver, R.L. (1999): Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing. Vol. 63. (Special Issue) pp. 33–44.
- Parasuraman, A. – Grewal, D. (2000): The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. Journal of the Academy of Marketing Science, V. 28. No. 1. pp. 168–174.
- Patterson, P.G. – Smith, T. (2003): A Cross Cultural Study of Switching Barriers and Propensity to Stay With Service Providers. Journal of Retailing, Vol. 79. pp. 107–120.
- Pritzhard, M.P. – Havitz, M.E. – Howard, D.R. (1999): Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27. Issue 3. p 333.
- Reicheld, F.F. (1996): The Loyalty Effect. Boston, MA: Harvard Business School Press. (In: Oliver, 1999.)
- Reicheld, F.F. – Sasser, W.E. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review, Vol. 8. Sept./Okt.
- Reketye, G. (2000): Fogyasztói közérzet-2000. Marketing & Menedzsment, 6. sz. pp. 7–11.
- Reketye, G. – Hetesi E. (2001): A lakossági fogyasztók lojalitásának mérése és elemzése egy közép kelet-európai energiaszolgáltató szervezetnél. Vezetéstudomány, 9. sz. pp. 17–25.
- Reynolds, K.E., – Beatty, S.E. (1999): Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing. Journal of Retailing, Vol. 75. No. 1. pp. 11–32.
- Rowley, M.L. – Dawes, J. (2000): Disloyalty: A Closer Look at Non-Loyals. Journal of Consumer Marketing, Vol. 17. No. 6. pp. 538–547.
- Singh, J. – Sirdeshmukh, D. (2000): Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. Journal of the Academy of Marketing Science, V. 28. No. 1. pp. 150–167.
- Stagen, B.P. (1997): An analysis of Central Illinois Public Service Company. Management Quarterly, Summer, Vol. 38. Issue 2. p. 30. p. 7.
- Swan, J.A. – Mercer, A.A. (1981): Consumer Satisfaction as a Function of Equity and Disconfirmation, in R. L. Day & H. K. Hunt (eds.), Refining Concepts and Measures of Customer Satisfaction and Complaining Behavior, pp. 7–12. Bloomington (IN), Indiana University
- Tellis, G.J. (1988): Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase: A Two – Stage Model of Choice. Journal of Marketing Research, 25. May, pp. 134–144.
- Thibaut, J.W. – Kelley, H.H. (1959): The Social Psychology of Groups. New York/London/Sydney
- Tuckman, B.W. (1965): Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, No. 63. pp. 384–399.
- Vollmer, I. – Johnson, M. – Herrmann, A. – Huber, F. (2000): The Loyalty of Dissatisfied Customers: Determinants and Implications. XXV. Annual Colloquium on Research in Economic Psychology and SABE 2000 Conference, Baden, Vienna/Austria
- Wathne, K.H. Biong, H. – Heide, J.B. (2001): Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects. Journal of Marketing, Vol. 65. pp. 54–66.
- White, I. – Yanamandram, V. (2004): Why Customers Stay: Reasons and Consequences of Inertia in Financial Services, Managing Service Quality, Vol. 14. No. 2/3. pp. 183–194.
- Yanamandram, V. – White, L. (2006): Switching Barriers in Business to Business Services: A Qualitative Study” International Journal of Service Industry Management, Vol. 17. No. 2. pp. 158–192.
- Zeithaml, V.A. (2000): Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn? Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, Vol. 28. Issue 1.

KÜRTÖSI Zsófia

AZ INFORMÁLIS KAPCSOLATHÁLÓK MŰKÖDÉSÉNEK NEMI KÜLÖNBSÉGEI EGY SZERVEZETBEN

Az informális kapcsolathálózatok szerepe egy szervezet olajozott működésében, a feladatok elvégzésében megkérdőjelezhetetlen. A munkatársak egy része többé-kevésbé tudatosan támaszkodik ezen struktúrákra, mások inkább a formális utakat választják, és bíznak a szervezeti bürokráciák személytelen mechanizmusában. A végzett kutatás célja annak feltárása volt, hogy vajon egy magyarországi szervezetnél mi a véleménye a férfiaknak és nőknek a karrier, a személyes és a munkahelyi kapcsolatokról egy olyan szervezetben, ahol 80%-os női többség uralkodik, és a vezetésben is erős többségben vannak a nők. Bár a kapott eredmények nem általánosíthatók, az ilyen jellegű szervezeti kutatások hozzásegíthetnek minket annak megértéséhez, hogy hogyan működnek a szervezeten belüli informális kapcsolathálózatok és mennyiben befolyásolják a nők és férfiak társas világát.

Kulcsszavak: társas kapcsolathálózatok, nemi különbségek, hálózatok a szervezetben

Az informális kapcsolathálózatok szerepe egy szervezet olajozott működésében, a feladatok elvégzésében megkérdőjelezhetetlen. A munkatársak egy része többé-kevésbé tudatosan támaszkodik e struktúrára, és a saját hasznára fordítja őket a feladatok gyorsabb elvégzése, esetleg a szervezeti előrejutás érdekében. Mások inkább a formális utakat választják és bíznak a szervezeti bürokráciák személytelen mechanizmusában. A cikk célja annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy vajon a nők és férfiak eltérően ítélik-e meg a kapcsolatok szerepét a szervezetekben, mennyire használják ki az ebből adódó lehetőségeket, milyen elképzeléseik vannak saját hálózatuk működéséről.

A kapcsolatok jelentősége a munkaszervezetben

Az olvasók közül többen ennél a pontnál talán már el is lapoznak, vagy leteszik a folyóiratot, hiszen vezetői, szervezeti szempontból nem tartják érdekesnek a kérdést. A szervezet számára elsősorban az a lényeges, hogy a kitűzött célokat elérjék, ennek megfelelően a tagoktól hatékony és minőségi munkát várnak el. Azt, hogy ezeket a célokat a munkavállalók, vagy azok bizonyos csoportjai hogyan valósítják meg, mennyiben

hasznosítják, illetve képesek hasznosítani az informális hálózatokban rejlő potenciált, a vezetők sokkal inkább egyéni, mint szervezeti szintű problémának tartják. Ha pedig fontosnak is ítélik az informális kapcsolatok szerepét, nem feltétlenül a nemi dimenzió az, amire elsődlegesen kíváncsiak. Vannak azonban olyan szervezetek, melyek már felfigyeltek az informális kapcsolathálózatok bizonyos törvényszerűségeire, és néhány területen ennek megfelelő szervezeti mechanizmusokat működtetnek¹. Milyen területek lehetnek ezek?

Az egyik a mentori rendszerek működtetése. A mentoroknak fontos szerepe lehet abban, hogy a szervezetbe kerülő munkavállaló minél gyorsabban bekapcsolódjon a kommunikációs hálózatokba², magáévá tegye a szervezeti értékeket, átvegye a szokásokat, azaz elsajátítsa a szervezet kultúráját. Emellett nyilvánvalóan segítik a patronáltak abban is, hogy támogatásukkal értékes lehetőségekhez (pl. kihívást jelentő feladat, fontos munkatapasztalat) juthasson hozzá, kiállnak érte a szervezet különböző fórumain, mindezekkel pedig segíthetik képességei kiteljesítését, szervezeti előrejutását (Kanter, 1977a). A legtöbb munkahelyen a patronáló kapcsolatok széles spektruma található meg az eseti tanácsadóktól a mentorokig (Shapiro et al., 1978).

Míg sok szervezetben informális támogatói kapcsolatok működnek, vannak olyan szervezetek is, ahol formálisan kialakított mentori hálózatot tartanak fenn, ahol a tagok felelőssége, kötelezettségei tisztázottak. Egyes kutatások szerint azonban az informális támogatói kapcsolatok hatékonyabban működnek, mint a formálisan kialakított struktúrák (Chao – Walz – Gardner, 1992). Az informális kapcsolatokról ugyanakkor tudjuk azt, hogy alapvető jellemzőjük a „hasznalók vonzása”. Az emberek kapcsolataik jelentős részét elsősorban olyanokkal tartják fenn szívesen, akik hozzájuk hasonlóak, mert a személyes jellemzők hasonlósága megkönnyíti a bizalom kialakulását, a kommunikációt és az egyéni érdekek összehangolását (Lincoln – Miller, 1979). Az így kialakuló, bizonyos szempontból homogén csoportok között nagyon könnyen keletkeznek konfliktusok, hiszen a szervezeten belül mindannyian a szűkösön rendelkezésre álló erőforrásokért küzdenek, a verseny pedig kielezi a csoporthatárokat, melyek megerősödése további negatív következményekkel járhat.

A csoportképződés alapjául szolgáló jellemzők sokféleképpen lehetnek, hiszen a szervezeti környezet gazdagon kínálja azokat a kategóriákat, melyekbe az egyén besorolhatja önmagát³. Mindannyian ismerjük a szervezeti egységen alapuló csoporttagságot és az így kialakuló konfliktusokat (pl. a „pénzügyesek” és a „marketingesek”), vagy éppen a területi alapon létrejövő szervezeti csoportokat („A épület” kontra „B épület”). Nem feledkezhetünk meg ugyanakkor a szociodemográfiai jellemzőkről – mint hasonlóság alapjául szolgáló tulajdonságokról – sem. Ilyen például a korosztály, a nem, a nemzetiség, vagy éppen a bőrszín. Ezek közül elsősorban azoknak a kategóriáknak lehet nagy szerepe, amelyek láthatóak, és amelyek esetében az egyén csoporttagsága egy életre szól. Mivel a szervezet számtalan lehetőséget biztosít az egyénnek a csoporttagság megválasztására, és ezen csoportok közti konfliktusok gyakran maguknak a csoportoknak a létéből eredeztethetők (Ashforth – Mael, 1989), a szervezeteknek komoly erőfeszítéseket kell tenniük, ha a demográfiai diverzitást és az integrációt is szeretnék megőrizni. Nem véletlen, hogy vannak olyan szervezetek, melyek a csoporthatárok átvágása és a csoportközi kommunikáció elősegítése érdekében úgy alakították ki formális mentori rendszerüket, hogy a mentorok és a protezsáltak nem tartozhatnak ugyanabba a szociodemográfiai csoportba, így pl. ha az újonnan bekerülő fehér nő, akkor a fekete férfi mentorok közül kell támogatót választania⁴.

Hasonlóan érdekes terület lehet vezetői szempontból a munkavállalói elégedettség, a szervezetből való kilépés kérdésköre, valamint ezek informális kapcsolathálózatokkal való összefüggése. A munkavállalói

elégedettséggel, illetve általában a munkaattitűdök kutatásával a munkapszichológusok és szervezetszociológusok már régóta foglalkoztak. Az elégedettségvizsgálatok jellemzően két témakör köré csoportosultak: egyrészt az okokat, másrészt a következményeket kutatták. Az okok közt általában a személyes jellemzők (mint pl. a nem, a kor, az iskolai végzettség), a különböző környezeti tényezők (pl. munkaköri jellemzők, szervezeti kontextus), valamint a két csoport együttes szerepét vizsgálták.

Érdekes vizsgálatok születtek pl. arra vonatkozóan, hogy a különböző szempontok szerint kiegyensúlyozatlan összetételű csoportokban milyen az elégedettség. Kanter (1977a) a kisebbségben dolgozó nők helyzetét vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy az ilyen helyzetben lévő nők, mivel arányuk kicsi, állandó reflektorfényben állnak. A többségi csoport általában kritikusan figyeli munkájukat, hibáikat azonnal észreveszik, gyakran lesznek szervezeti pletykák tárgyai. E nagyfokú „láthatóság” következménye az erős teljesítménykényszer és a csoporthatárok domináns csoport általi túlhangsúlyozása (Kanter, 1977b). Ez utóbbi jellemzően együtt jár az informális tevékenységekből, kommunikációs láncokból való kirekesztéssel, az izoláció pedig befolyásolhatja a kisebbségi csoport teljesítményét, vagy akár szervezetben maradását is.

A fent említett hatások azonban nem minden kisebbségi csoportot érintenek egyformán, a negatív következmények ugyanis függnek például a csoportok heterogenitásának mértékétől. Kanter (1977b) szerint ezek elsősorban akkor jellemzőek, ha a kisebbségi csoport aránya a teljes populációban 15% alatt marad⁵. Spangler és munkatársai (1978) empirikusan is tesztelték Kanter teljesítményre és izolációra vonatkozó hipotéziseit. Míg a kiegyensúlyozottabb nemi arányokkal rendelkező szervezetekben nem voltak lényeges különbségek a nők és férfiak teljesítménye közt, az erős kisebbségben lévő nők rosszabbul teljesítettek, és nagyobb arányban fontolgatták a kilépést. Az izolációra vonatkozó eredmények azonban már nem voltak ennyire egyértelműek. Alexander és Thoits (1985) ugyanakkor a kisebbségi lét teljesítményre való hatását vizsgálva nem találtak arra bizonyítékot, hogy az erős kisebbségben lévők rosszabbul teljesítenének, mint a többségi csoport tagjai. Nemcsak a nőkre, hanem a kisebbségben dolgozó férfiakra is végeztek hasonló vizsgálatokat. Fairhurst és Snaveley (1983) pl. azt találta, hogy a férfiakból álló kisebbségi csoportok nem feltétlenül szembesülnek a kommunikációs hálózatokból való kizárással. Sheppard (1992) véleménye szerint ennek oka a hatalmi relációkban rejlik: ha a kisebbségi csoport magasabb státusú, mint a többségi csoport, akkor őket nem, vagy kevésbé érintik

a kisebbségi létből eredő hátrányok, ellenben ha az alacsonyabb státusú csoport van kisebbségben, akkor nekik ezekkel inkább szembesülniük kell.

Felmerült a kérdés, hogy pusztán a számbeli kiegyensúlyozottság segíthet-e mérsékelni a negatív hatásokat az alacsony státusú kisebbségi csoportok számára, illetve hol vannak azok a fordulópontok a kisebbségi-többségi csoport arányban, ahol megváltozhat a folyamatok dinamikája. Az érem másik oldalát is meg kell azonban vizsgálni: egyes kutatások szerint a csoportok közti interakció jóval kevésbé lesz harmonikus akkor, ha a kisebbségi csoport aránya növekedni kezd, és minél kiegyensúlyozottabb az arány, annál inkább erősödik az ellenségeskedés és a diszkrimináció, mivel a kisebbségi csoport egyre nagyobb fenyegetést jelent a többségi csoport számára. South és munkatársai (1982) szerint az erős kisebbségben lévő nők és férfiak több és jobb kapcsolatot alakítottak ki a többségi csoporttal, mint azon helyzetekben, mikor a csoportarányok kiegyensúlyozottabbak voltak. Wharton és Baron (1987) tanulmányukban a férfi munkavállalók elégedettségét vizsgálták különböző szervezeti arányok esetén. Azt találták, hogy a férfi munkatársak a leginkább a szinte teljesen férfiakból álló (nők aránya kisebb mint 5%), valamint a főleg nőkből álló (a nők aránya meghaladja a 70%-ot) csoportokban jelezték a legmagasabb elégedettséget, míg a legalacsonyabb elégedettségről a kiegyensúlyozott nemi arányokkal rendelkező csoportban (nők aránya 20-70%) számoltak be. Szintén a nő-többségű csoportban dolgozó férfiak számoltak be a legkisebb depresszióról. A kutatók szerint a szegregált munkahelyeken a nemek „számbeli kiegyensúlyozására való törekvés, ha az nem jár együtt a csoportok közti interakciók mennyiségi és minőségi növelését célzó intézkedésekkel, mind a férfiak, mind a nők számára káros következményekkel járhat” (Wharton – Baron, 1987: 586. old.).

A következőkben a szervezeti kapcsolathálózatok néhány alapvető jellemzőjét mutatom be röviden, valamint kitérek a nemek szerinti sajátosságokra is, a cikk második felében pedig egy szervezeti kapcsolathálózat-kutatás apró szeletét ismertetem.

Szervezeti kapcsolathálózatok és ezek nemi aspektusai

A szervezeti kapcsolatoknak két markáns jellemzőjük is van a szervezeten kívüli kapcsolatokhoz képest. Az egyik, hogy ezek a kapcsolatok az egyéni preferenciák mellett erősen függenek a szervezeti struktúra által nyújtott lehetőségektől: az egyes emberek kapcsolati elérhetősége erősen lehatárolhatja az egyéni választásokat. Ahogy már említettük, a kapcsolatokban van egy-

fajta törekvés a hasonlóak választására, e homofílikus kapcsolatok kiépítése és fenntartása a munkaszervezetekben adott jellemzőkkel bíró csoportok számára nehézkes lehet a szervezeti alanyok egyéni jellemzők szerinti összetételének meghatározottsága miatt. McPerson és Smith-Lovin (1987) kutatásuk során, melyet önkéntes szervezetekben fennálló barátságkapcsolatokról folytattak, megpróbálták elkülöníteni a szereplők elérhetőségi korlátaiból fakadó indukált homofíliát, illetve az egyéni preferenciák eredményeként létrejövő választott homofíliát, azaz azt próbálták felderíteni, hogy a különböző jellemzők során fennálló homofília mekkora részben tudható be pusztán a szervezeti összetételnek. Vizsgálatukban azt is kimutatták, hogy ha nő a csoportméret, nő a homofília is, mivel nagyobb csoportokban nagyobb az esélye a hasonló tulajdonságokkal bírók elérésének. Természetesen a különböző hálózati tartalmak (azaz a kapcsolatok jellege) befolyásolhatják a homofíliára való törekvés mértékét. E hálózati tartalmak nagyon sokfélék lehetnek (pl. barátság és kommunikációs hálózatok, tanácsadási/-kérési, valamint segítségnyújtó hálózatok stb.) (Wasserman – Faust, 1994), a kutatók pedig általában egymástól elkülönítve vizsgálják ezeket a tartalmakat. A szervezeti kutatásoknál azonban problémát jelenthet, hogy a lehatároltság miatt az egyes kapcsolattípusok nehezen elkülöníthetők. Legjellemzőbb példa erre a szervezeti barátságok működése, melyek jelentős része a szervezeten kívül egyáltalán nem funkcionál, a szervezeten belüli barátsághálózatok tehát másként „viselkednek”, mint azok a barátságok, melyeket nem korlátoznak szervezeti keretek, mivel a munkahelyi „barátságok” fontos szerepet játszanak a döntéshozatalban, az erőforrások elérésében, vagy éppen az információ áramoltatásában (Lincoln – Miller, 1979). A hálózati tartalmak többféleképpen csoportosíthatók: az egyik jellemző besorolás az érzelmi töltésű expresszív és az erőforrásokhoz való hozzájutást biztosító instrumentális kapcsolatok elkülönítése (Knoke – Kuklinski, 1982), így pl. a barátság kapcsolatokat inkább az előbbihez, míg a tanácskérési/-adási kapcsolatokat az utóbbihoz sorolhatjuk. A megkülönböztetés oka az, hogy feltételezzük, a kétféle kapcsolattípus más működési jellegzetességekkel bír. Az expresszív-emocionális kapcsolatokat intimebbnek, erősebbnek, míg az instrumentális kapcsolatokat gyengébbnek tételezzük fel⁶ (Angelusz – Tardos, 1991).

Felmerül a kérdés, hogy csak a valóban fennálló, létező és működő kapcsolatokat lehet vizsgálni, vagy az is nyújthat információt, ha a közösség szerkezetét úgy térképezzük fel, hogy a kognitív, a megkérdoztetek tudatában jelenlévő rajzolatot is próbáljuk megragadni.

Mérei (1998) szerint ahhoz, hogy a közösségek rejtett hálózatát feltárjuk, nem csupán a létező kötésekől kell kiindulni, hanem az expresszív, valamint az instrumentális terület mellett célszerű kérdéseket feltenni a közösségi helyzetre (pl. népszerűség) is, mely nem jelent konkrét kapcsolatokat, viszont jól mutatja azt, hogy a közösség tagjai kit tartanak központi szereplőnek.

A másik szervezeti jellegzetesség, hogy a tagok sok esetben nem arra törekednek, hogy a hozzájuk hasonlókkal tartsanak fenn kapcsolatot, egyszerűen olyan szervezeti szereplőkhöz igyekeznek kapcsolódni, akik segíthetik őket a szűkösen rendelkezésre álló erőforrásokhoz való hozzájutásban. Ezért kapcsolataik egy részét magasabb pozícióban lévő, nagyobb hatalommal bíró emberek felé irányítják. Ilyen esetekben tehát nem a homofilikus választás az elsődleges szempont, mégis a szervezeti alanyok egy részének ez a választás homofilikus kapcsolatot fog eredményezni, mivel a magasabb szervezeti státusz korrelálhat, pl. a nemmel, az etnikummal vagy más személyes jellemzőkkel (Blau, 1977).

A kapcsolatok nemi aspektusait tekintve elterjedt vélekedés, hogy a nők és a férfiak eltérően használják szervezeti kapcsolataikat: míg a férfiak nagyobb kapcsolati kört tartanak fenn, és szívesen mozgósítják kontaktusaikat céljaik eléréséhez a szervezetben, addig a nők jobban hagyatkoznak a formális struktúrára. Ennek egyik lehetséges oka, hogy a nők kapcsolati kapacitásainak nagyobb része irányul a szervezeten kívülre, így kevesebb energiát fordítanak a szervezeten belüli kontaktusokra⁷. Az otthoni feladatokban való hangsúlyosabb részvételük olyan társas körökbe vonzza őket, melyek elsősorban a családdal és rokonsággal kapcsolatos információk, értékek és lehetőségek áramlását segítik, míg a férfiak kapcsolati köre elsősorban a karrierhez, munkához és a szabadidős tevékenységekhez nyújt információkat és hozzáférési lehetőségeket⁸ (Smith-Lovin – McPherson, 1993). Mások szerint a nők azért hagyatkoznak inkább a formális struktúrára, mert – különösen a vezetői körökben – a szervezet domináns csoportját alkotó férfiak kizárják őket az informális láncokból (Albrecht, 1983). Kanter (1977a) szerint ugyanakkor a nők és férfiak informális hálózatának szeparálódása a bizonytalanságkerülésből ered – ahogy erre már utaltunk –, ez indukálja a hasonlóak választását: a nők tehát adott esetben éppúgy kizárják hálózatukból a férfiakat, mint a férfiak a nőket.

A nők feltételezett gyenge kapcsolataktívitása miatt több szervezet is támogatja a nők egymás közötti kapcsolathálózatának kiépítését, Brass (1985) azonban úgy véli, az ilyen hálózatok nem produktívak, ehelyett a szervezetnek a férfiak és nők egymás mellett működő interakciós hálózatának integrálására kellene töre-

kednie. Ibarra (1992) kutatása Kanter (1977a) véleményével ellentétben arra mutatott rá, hogy a kapcsolati tartalmaktól függően férfiak és nők másképp alakítják szervezeti kontaktusaikat. Míg a férfiak mind expresszív, mind instrumentális kapcsolataiknak inkább férfiakat választanak, addig a nők instrumentális hálózati kapcsolataiknak inkább választanak férfiakat, míg expresszív kapcsolataiknak nőket, ugyanakkor kommunikációs hálózatukban férfiak és nők kiegyensúlyozott arányban szerepelnek. Ez nyilvánvalóan eredhet abból, hogy az instrumentális kapcsolatok a szervezeti hierarchia magasabb szintjeire, illetve a centrális pozíciót betöltők felé irányulnak, akik az esetek többségében férfiak. Ha a hierarchia legfelsőbb szintjein a nők vannak többségben, elvileg elképzelhető, hogy a férfiak instrumentális hálózata mutat heterofil jellegzetességeket, ilyen szervezeteket azonban nehéz találni.

A kutatás célja, az alkalmazott módszer

A kutatás⁹ célja annak feltárása volt, hogy vajon egy magyarországi szervezetnél mi a véleménye a férfiaknak és nőknek a karrier, a személyes és a munkahelyi kapcsolatokról. Milyen jellegű kapcsolatokat tartanak fenn a nők és milyen a férfiak, mennyire jellemző a két nemre a hasonlóak preferálása a kapcsolati választásoknál, kik a befolyásosabbak a két nem képviselői közül egy olyan szervezetben, ahol 80%-os női többség uralkodik, és a vezetésben is erős többségben vannak a nők.

Egy ilyen jellegű szervezeti vizsgálat több szempontból is érdekes lehet. A hasonló jellegű, azaz egy-egy szervezetet érintő angolszász kutatások olyan szervezeteknél zajlottak, melyekben a nemi arányok közel kiegyensúlyozottak voltak, ez pedig nyilvánvalóan befolyásolja a kapcsolati választásokat. A vezetésben, illetve a felsővezetésben a legtöbb szervezetben alig találunk nőket, így az instrumentális kapcsolatok jelentős része – melyek a szervezet felsőbb pozíciói felé irányulnak – férfiak felé mutat. Mindezek mellett számításba kell venni azt is, hogy az angolszász országokban más a nők és férfiak munkaerő-piaci helyzete, mint Magyarországon¹⁰. Mivel hazánkban a nemek munkaerő-piaci pozíciója jóval kiegyensúlyozottabb, elképzelhető, hogy a nemek közötti kapcsolati különbségek, ha vannak egyáltalán, kevésbé markánsak.

A vizsgálat egy polgármesteri hivatal munkatársi kapcsolathálózatának feltárására irányult. Az eredeti tervekben profitorientált szervezetek vizsgálata is szerepelt, azonban a hazai vállalatok többsége ódzkodik attól, hogy a kutatókat a szervezet kapuin belülre engedje. Többségüket nehéz meggyőzni arról, hogy aktívan támogassák azokat a vizsgálatokat, melyek gyakor-

lati haszna nem jelentkezik közvetlenül, vagy nehezen forintosítható. Emellett a kapcsolati vizsgálatokat az is akadályozhatja – különösen a hazai viszonyok közt –, hogy a munkatársak túlságosan bizalmatlanok ahhoz, hogy őszintén valljanak, pl. a szervezeti barátságokról. Az ilyen jellegű kutatásokhoz nemcsak a vezetőség teljes támogatása, hanem a nyitott légkör is szükséges (lenne). A hivatal ebből a szempontból is ideálisabb kutatási terepnek volt tekinthető.

Az adatfelvételre 2004 júliusa és októbere között került sor. A felmérés keretében a szervezet valamennyi nem vezető beosztású dolgozóját igyekeztünk megkeresni önkéntes kérdőívekkel. A kérdőívek kiosztása és visszagyűjtése személyesen történt, a lebonyolítás irodánként, osztályonként zajlott. A vezető beosztásban dolgozókkal, így az osztály- és irodavezetőkkel, a hivatal vezetőivel, valamint a politikai vezetéssel a válaszadási hajlandóság növelése céljából a kérdőívtől némileg eltérő struktúrájú interjú készült. A kérdőív első, bevezető blokkjában a válaszadókat a karrier, a személyes és a munkahelyi kapcsolataikról kérdeztük, 15 állítást fogalmaztunk meg, melyet 5 fokú skálán értékeltettünk. E kérdéseknek eredetileg pusztán azt a szerepet szántuk, hogy kérdőív „törzsét” alkotó, instrumentális és expresszív kapcsolatokra vonatkozó kérdésblokkot bevezessék és növeljék a válaszadási hajlandóságot. Jelen cikkben a hálózati adatok bemutatására terjedelmi korlátok miatt nincs mód, így csupán ezen első kérdésblokkból származó eredményeket közöljük nemek és vezetői szintek szerinti bontásban.

Az alapsokaság és a minta

Alapsokaságnak a szervezet telefonkönyvében szereplő személyeket tekintettük. Összesen 246 főt kerestünk meg: 216 főnek készült kérdőív, illetve 30 személlyel zajlott interjú. A munkatársak betegsége, szabadságolása vagy anyasági ellátáson való részvétele, illetve a válaszadás megtagadása miatt ténylegesen 196 fő válaszolt: 166 kérdőívet kaptunk vissza, illetve a vezetők teljes köre (30 fő) személyesen válaszolt a kérdésekre. A válaszadók valamivel kevesebb, mint egyötöde volt férfi, míg több mint 80%-a nő. Az arányok jól tükrözik az alapsokaság összetételét (20-80%), a mintában egyik nem sem felülreprezentált. A válaszadók zömében (76%) a 41 évesnél idősebb korosztályhoz tartoztak, míg a legkisebb arányban a 30 évnél fiatalabb korosztály volt jelen a mintában. A minta több mint felét adták gimnáziumi, illetve szakközépiskolai végzettséggel rendelkezők, míg több mint harmadát tették ki a felsőfokú végzettségűek (36%), az alacsony végzettséggel rendelkezők aránya nem érte el a 8%-ot.

Általános vélemények a kapcsolatokról

Az első 4 kérdésből álló blokk a kapcsolatok és a karrier viszonyára vonatkozó általános kérdéseket tartalmazott, a következő 6 kérdés a válaszadó személyes kapcsolati tapasztalataira fókuszált, az utolsó 5 kérdésből álló blokkban pedig a munkahelyi kapcsolatok megítélését kértük a válaszadótól¹¹. Minden állítást 5 fokozatú skálán lehetett értékelni, ahol az 1 jelentette az „egyáltalán nem ért egyet/ nem jellemző”, míg 5 a „teljes mértékben egyetért/ nagyon jellemző” választ. A válaszadók száma 172 és 189 közt ingadozott, a legkevesebben a szervezeti kommunikációra irányuló kérdésre, a legtöbben pedig a munkahelyi kapcsolatokkal való elégedettségi kérdésre válaszoltak. A vélemények két munkahelyi kapcsolatot érintő kérdésben, illetve a kapcsolatok szakmai előmenetelhez történő kihasználását érintő kérdésben szóródtak a leginkább (*ld. 1. táblázat*).

A kapcsolatok és a karrier viszonyának megítélése

Ha nem csupán az átlagokat, hanem a megoszlásokat is megnézzük, azt találjuk, hogy a válaszadók több mint háromnegyede értett egyet (azaz adott 4-es vagy 5-ös választ) azzal az állítással, hogy a mai világban lehetetlen kapcsolatok nélkül előrejutni – a teljesen egyetértők aránya pedig meghaladja az 50%-ot –, míg az egyet nem értők (azaz 1-es vagy 2-es értékelést adók) aránya mindössze 6%. A munkahelyi kapcsolatok jelentősége a karrier szempontjából szintén nem elhanyagolható: a válaszadók kétharmada értett egyet ezzel az állítással, míg az egyet nem értők aránya 11%. Ugyanakkor csaknem a válaszadók fele (49%) gondolta úgy, hogy a kapcsolatok kihasználása az előmenetelhez egyáltalán nem tisztességes, egyötödük szerint viszont a karrier érdekében a kapcsolatok kihasználhatók. A barátságok ilyen formában való „használatát” a válaszadók nagy többsége (73%) egyáltalán nem tudta elfogadni.

A nők és férfiak véleménye e kérdésekben csekély mértékű eltérést mutat: az átlagok eltéréseinek legtöbbször nem szignifikáns, bár a nők inkább gondolják úgy, hogy manapság nehéz kapcsolatok nélkül előrejutni, illetve, hogy e kapcsolatok kihasználása nem tisztességes, míg a férfiak a nőknél nagyobb arányban vannak azon a véleményen, hogy karrier szempontjából lényegesebbek a munkahelyi kapcsolatok. A véleménykülönbség az átlagokat tekintve egy esetben tekinthető gyengén szignifikánsnak: a férfiak kevésbé tartják tisztességtelennek a kapcsolatok kihasználását az előrelépéshez, mint a nők (*ld. a 2. táblázat*).

1. táblázat

A kapcsolatokra vonatkozó állítások megítélése 5 fokozatú skálán, átlag, szórás

	Válaszadók száma (N)	Átlag	Szórás
Kapcsolatok és karrier általános megítélése			
A mai világban lehetetlen kapcsolatok nélkül előrejutni	185	4,22	1,02
A karrier szempontjából nem mindegy, hogy az ember kivel van jóban a munkahelyen	181	3,93	1,17
A kapcsolatok kihasználása a szakmai előmenetelhez nem tisztességes	175	3,81	1,41
Helyes dolog csupán azért barátságot kötni, mert hasznunkra van	179	1,61	1,18
Személyes kapcsolati tapasztalatok			
Társasági embernek tartom magam	186	3,68	1,21
Fontos, hogy sok emberrel tartsam a kapcsolatot	185	3,78	1,28
Gyakran megyek vendégségbe, látogatóba	184	2,77	1,27
Gyakran jönnek hozzám vendégségbe, látogatóba	185	2,85	1,27
A családom és munkám mellett nem sok időm marad a szakmai kapcsolatokra	182	3,37	1,34
Mindig számíthatok barátaim segítségére	180	4,16	1,08
Kapcsolatok a munkahelyen			
Gyakran csak folyosói pletykákból értesülök az engem is érintő ügyekről	183	3,13	1,43
A munkahelyen kívül kollégáimmal nem tartom a kapcsolatot	183	3,07	1,43
Elégedett vagyok munkahelyi kapcsolataimmal	189	3,60	1,15
Az önkormányzatnál jó az osztályok közötti kommunikáció	172	2,85	1,16
Többször éreztem már úgy a munkahelyen, hogy kimaradok fontos dolgokból	179	3,16	1,30

Forrás: saját kutatás

2. táblázat

Az egyes állítások 5 fokozatú skálán történő megítélése a nők és férfiak szerint, átlag, szórás

Kapcsolatok és karrier általános megítélése	Férfiak			Nők			Sig
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	
A mai világban lehetetlen kapcsolatok nélkül előrejutni	36	4,06	1,170	149	4,26	0,982	0,278
A karrier szempontjából nem mindegy, hogy az ember kivel van jóban a munkahelyen	34	4,09	0,933	147	3,89	1,217	0,377
A kapcsolatok kihasználása a szakmai előmenetelhez nem tisztességes	35	3,40	1,397	140	3,91	1,396	0,053
Helyes dolog csupán azért barátságot kötni, mert hasznunkra van	33	1,70	1,212	146	1,6	1,172	0,657

Forrás: saját kutatás

Ha a vezető és nem vezető beosztásúak véleményét vizsgáljuk ugyanezekben a kérdésekben, az első két állítás tekintetében szignifikáns eltéréseket találunk (3. táblázat). A nem vezető beosztásúak inkább gondolják úgy, hogy nehezen lehet kapcsolatok nélkül előrejutni, illetve, hogy a munkahelyi kapcsolatok fontosak a karrier eléréséhez. Csekélyebb mértékű, nem szignifikáns különbséget találtunk a vezetők és nem vezetők közt arra vonatkozóan, hogy a kapcsolatok „használatát” mennyire tartják tisztességesnek (ld. a 3. táblázatot).

Az eredményeket kettős csoportbontásban is megvizsgáltuk, azaz a női és férfi vezetők, valamint a férfi és nő

beosztottak véleményátlagait is összevetettük. Az eredmények azt mutatják, hogy a két magyarázó változó együttes figyelembevétele árnyalja a véleménykülönbségeket: az első két kérdésben a női vezetők adták a legpozitívabb véleményeket, azaz ők gondolták a legkevésbé azt, hogy kapcsolatok nélkül nem lehet előrejutni, illetve szerintük fontos a legkevésbé, hogy kivel van jóban az ember a munkahelyen. A harmadik kérdésben a férfi beosztottak véleményátlaga tért el leginkább a többi csoportétól: szerintük a kapcsolatok kihasználása tisztességesnek is nevezhető. A nem és a beosztás interakciós hatása ugyanakkor csak az első kérdésnél volt szignifikáns ($p < 0,05$).

Az egyes állítások 5 fokozatú skálán történő megítélése a vezető és nem vezető beosztásúak szerint, átlag, szórás

Kapcsolatok és karrier általános megítélése	Vezetők			Nem vezető			Sig.
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	
A mai világban lehetetlen kapcsolatok nélkül előrejutni	28	3,32	1,056	157	4,38	0,931	0,000
A karrier szempontjából nem mindegy, hogy az ember kivel van jóban a munkahelyen	28	3,36	1,026	153	4,03	1,167	0,005
A kapcsolatok kihasználása a szakmai előmenetelhez nem tisztességes	28	3,50	1,478	147	3,87	1,391	0,202
Helyes dolog csupán azért barátságot kötni, mert hasznunkra van	27	1,33	0,877	152	1,66	1,218	0,178

Forrás: saját kutatás

Az egyes állítások 5 fokozatú skálán történő megítélése a nők és férfiak szerint, átlag, szórás

Személyes kapcsolati tapasztalatok	Férfiak			Nők			Sig
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	
Társasági embernek tartom magam	35	3,91	0,951	151	3,63	1,263	0,211
Fontos, hogy sok emberrel tartsam a kapcsolatot	35	4,34	0,938	150	3,65	1,316	0,004
Gyakran megyek vendégségbe, látogatóba	34	2,74	1,214	150	2,78	1,289	0,854
Gyakran jönnek hozzám vendégségbe, látogatóba	34	2,65	0,981	151	2,90	1,330	0,296
A családom és munkám mellett nem sok időm marad a szakmai kapcsolatokra	34	2,97	1,193	148	3,46	1,362	0,055
Mindig számíthatok barátaim segítségére	34	4,18	0,968	146	4,15	1,104	0,900

Forrás: saját kutatás

Személyes kapcsolati tapasztalatok

A válaszadók csaknem 60%-a tartja magát társasági embernek, és gondolja úgy, hogy számára fontos, hogy sok emberrel tartsa a kapcsolatot. Ez a kapcsolattartás azonban nagyrészt nem személyes látogatásokban ölt testet: a válaszadók ötödére egyáltalán nem jellemző, hogy gyakran menne vendégségbe, illetve valamivel kevesebb, mint ötödére, hogy maga fogadna vendégeket, további ötödük jelölte mindkét esetben az „inkább nem jellemző” választ. A család és a munka sokuk (46,7%) idejét nagyrészt leköti, így már nem marad elegendő idő a szakmai kapcsolatok ápolására. A barátok segítségére a válaszadók több mint fele minden esetben számíthat, 10% alatt marad azok aránya, akik nem értenek egyet ezzel az állítással.

A nők és férfiak véleményátlagai között a személyes kapcsolati tapasztalatokban sincsenek jelentősebb különbségek (ld. a 4. táblázat). A két nem véleménye egy kérdésben tér el egymástól szignifikánsan az átlagot tekintve: a férfiak inkább tartják fontosnak, hogy

sok emberrel tartsák a kapcsolatot, mint a nők. Gyengén szignifikáns az átlageltérés a tekintetben, hogy mennyi idejük marad a szakmai kapcsolatok ápolására a családi és a munkahelyi kötelezettségek miatt (ld. a 4. táblázat).

A vezető és nem vezető beosztásúak véleményét vizsgálva eltérés két kérdésben adódik, ezek a vendégséghez kapcsolódó kérdések (bár ezek közül az egyik csak gyengén szignifikáns). Úgy tűnik, a vezető beosztásban dolgozók gyakrabban járnak látogatóba, és fogadnak vendégeket, mint nem vezetőként dolgozó kollégáik (ld. az 5. táblázatot).

Ha a kapott értékeket itt is megvizsgáljuk a négy csoportra, azaz a női és férfi vezetőkre, illetve beosztottakra, akkor a két magyarázó változó hatását együttesen vizsgálva nem kapunk eltérő eredményeket: az első két kérdésben a két nőből álló csoport, valamint a két férfi csoport véleménye mozog együtt, míg a vendégséggel kapcsolatos kérdéseknél a női és férfi vezetők vélekednek teljesen hasonlóan. A két alkalmazotti csoport közt csak kismértékű az eltérés: a férfi beosztottakra jellemző legkevésbé ez a kapcsolattartási forma.

5. táblázat

Az egyes állítások 5 fokozatú skálán történő megítélése vezető és nem vezető beosztásúak szerint, átlag, szórás

Személyes kapcsolati tapasztalatok	Vezetők			Nem vezetők			Sig.
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	
Társasági embernek tartom magam	28	3,64	0,911	158	3,69	1,261	0,851
Fontos, hogy sok emberrel tartsam a kapcsolatot	28	3,82	1,335	157	3,78	1,247	0,866
Gyakran megyek vendégségbe, látogatóba	28	3,43	1,168	156	2,65	1,258	0,030
Gyakran jönnek hozzám vendégségbe, látogatóba	28	3,29	1,049	157	2,78	1,299	0,052
A családom és munkám mellett nem sok időm marad a szakmai kapcsolatokra	28	3,29	1,329	154	3,38	1,349	0,725
Mindig számíthatok barátaim segítségére	28	4,36	1,026	152	4,12	1,085	0,282

Forrás: saját kutatás

6. táblázat

Az egyes állítások 5 fokozatú skálán történő megítélése a nők és férfiak szerint, átlag, szórás

Kapcsolatok a munkahelyen	Férfiak			Nők			Sig.
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	
Gyakran folyosói pletykákból értesülök az engem is érintő ügyekről	35	3,09	1,269	148	3,14	1,474	0,855
A munkahelyen kívül kollégáimmal nem tartom a kapcsolatot	35	3,06	1,235	148	3,07	1,478	0,969
Elégedett vagyok munkahelyi kapcsolataimmal	36	3,44	1,157	153	3,64	1,145	0,357
Az önkormányzatnál jó az osztályok közötti kommunikáció	33	2,52	1,164	139	2,94	1,175	0,062
Többször éreztem már úgy a munkahelyen, hogy kimaradok fontos dolgokból	36	3,50	1,363	143	3,08	1,279	0,082

Forrás: saját kutatás

Munkahelyi kapcsolatok

A munkahelyi kapcsolatokról a vélemények jelentősen szóródnak. A válaszadók több mint 40%-a gondolja úgy, hogy csak pletykákból értesül az őt is érintő ügyekről, illetve csaknem 40% érezte már úgy, hogy kimarad fontos dolgokból. Ennek megfelelően 36%-uk szerint nem jó az osztályok közti kommunikáció. Ezt azonban nem a személyes kontaktusok hibájának tudják be, hiszen mindössze 14% elégedetlen munkahelyi kapcsolataival. A munkahelyen kívüli kapcsolattartás a kollégák több mint harmadára jellemző, míg csaknem 40% nem tartja ezeket a kapcsolatokat.

Az egyes kérdésekre adott válaszaik átlaga alapján azt mondhatjuk, hogy a férfiak és nők véleménye munkahelyi kapcsolatokat tekintve nem különbözik jelentősen egymástól. Két kérdésnél azonban az átlag némiképp elfedi a véleménykülönbségeket. A 33 válaszadó férfi több mint fele gondolja úgy, hogy nem kifejezetten jó az osztályok közti kommunikáció, míg a nőknél ez „csak” egyharmad. A férfiak inkább érzik azt, hogy kimaradnak fontos dolgokból a munkahelyen, arányuk itt is meghaladja az 50%-ot, míg a nőknél ez az arány 35% (ld. az 6. táblázatot).

A vezető és nem vezető beosztásban dolgozóknál a pozícióból adódóan e tekintetben több kérdésben is szignifikánsak voltak a különbségek. A vezetők elégedettebbek az osztályok közti kommunikációval, és kevésbé érzékelik úgy, hogy kimaradnának fontos dolgokból, vagy azokról csak a folyosón értesülnének. Ők azok, akik a munkahelyen kívül is inkább tartják a kapcsolatot a kollégákkal, és valamivel elégedettebbek munkahelyi kapcsolataikkal, bár ez utóbbi két kérdésben az eltérés a két csoport véleménye közt nem volt szignifikáns (ld. a 7. táblázatot).

Az eredményeket itt is megvizsgáltuk a nem és a beosztás együttes figyelembevételével. Azt találtuk, hogy a női vezetők általában jobbnak ítélik a munkahelyi kapcsolatokat és a kommunikációt, mint a másik három csoport. Ők érzik úgy a legkevésbé, hogy csak folyosói pletykákból értesülnének az őket is érintő ügyekről, és szintén ők azok, akik kevésbé érzik azt, hogy kimaradnának fontos dolgokból. A munkahelyi kapcsolatokkal való elégedettség is ebben a csoportban a legmagasabb. A munkahelyi viszonyokról a férfi beosztottak véleménye mondható általánosan a legrosszabbnak. A munkahelyen kívüli kapcsolattartás leginkább a férfi vezetőkre igaz, a női és férfi beosztottak véleménye pedig nem tér el egymástól lényegesen. A jó munkahelyi kommunikációval legkevésbé a

Az egyes állítások 5 fokozatú skálán történő megítélése a nők és férfiak szerint, átlag, szórás

Kapcsolatok a munkahelyen	Vezetők			Nem vezetők			Sig
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	
Gyakran csak folyosói pletykákból értesülök az engem is érintő ügyekről	28	2,39	1,227	155	3,26	1,432	0,003
A munkahelyen kívül kollégáimmal nem tartom a kapcsolatot	28	2,61	1,343	155	3,15	1,436	0,066
Elégedett vagyok munkahelyi kapcsolataimmal	28	3,75	0,844	161	3,58	1,192	0,464
Az önkormányzatnál jó az osztályok közötti kommunikáció	28	3,25	0,967	144	2,78	1,185	0,049
Többször éreztem már úgy a munkahelyen, hogy kimaradok fontos dolgokból	28	2,61	1,166	151	3,26	1,305	0,014

Forrás: saját kutatás

férfi beosztottak és leginkább a női vezetők értenek egyet. A nem és a beosztás együttes hatásának vizsgálatánál a tapasztalt eltérések sehol sem szignifikánsak.

Kapcsolati csoportok a szervezetben

Úgy gondoltuk, érdemes a kapcsolatokról alkotott vélemények alapján a munkatársakból csoportokat, klasztereket képezni, és ezen csoportok alapvető tulajdonságait feltárni. Ugyanakkor úgy véltük, a 15 változó alapján nehézkes lenne a klaszterjellemzéseket elvégezni, ezért megvizsgáltuk, hogy az általunk használt kapcsolati változókat hogyan lehetne szűkíteni úgy, hogy azok információtartalmának jelentős részét

megőrizhessük. A változók közötti kapcsolatok feltérképezésére fő komponens-elemzést végeztünk. Öt főkomponenst hagytunk meg, melyek együttesen a teljes információ 59,5%-át tartalmazzák (ld. a 8. táblázatot).

Az első főkomponenst a társasági lét változónak is nevezhetnénk, míg a második főkomponens kapcsolati frusztráltságot tükröz. A harmadik főkomponens jó munkahelyi kapcsolatokat mutat, a negyedik a kapcsolatok iránti érdektelenséget sűríti magába, míg az ötödik csak egy változót tartalmaz, ezt „törtetés”-nek neveztük. A 15 eredeti kapcsolati változónk alapján elvégeztük a klaszterezést, és az így kialakított csoportokat az előbbieken ismertetett főkomponens-szókórok átlagaival jellemeztük. Az egyes klaszterek létszámát és átlagértékeit a 9. táblázat tartalmazza¹².

A kapcsolatokra vonatkozó állítások főkomponens-súlyai

	1	2	3	4	5
Gyakran jönnek hozzám vendégségbe, látogatóba	0,875				
Gyakran megyek vendégségbe, látogatóba	0,871				
Társasági embernek tartom magam	0,642				
Fontos, hogy sok emberrel tartsam a kapcsolatot	0,493			- 0,431	
Gyakran csak folyosói pletykákból értesülök az engem is érintő ügyekről		0,733			
A mai világban lehetetlen kapcsolatok nélkül előrejutni		0,730			
Többször éreztem már úgy a munkahelyen, hogy kimaradok fontos dolgokból		0,717			
A karrier szempontjából nem mindegy, hogy az ember kivel van jóban a munkahelyen		0,453			
Elégedett vagyok munkahelyi kapcsolataimmal			0,794		
Mindig számíthatok barátaim segítségére			0,636		
Az önkormányzatnál jó az osztályok közötti kommunikáció			0,602		
A munkahelyen kívül kollégáimmal nem tartom a kapcsolatot				0,713	
A családom és munkám mellett nem sok időm marad a szakmai kapcsolatokra			0,454	0,577	
A kapcsolatok kihasználása a szakmai előmenetelhez nem tisztességes				0,525	
Helyes dolog csupán azért barátságot kötni, mert hasznunkra van					0,846

Forrás: saját kutatás

A főkomponens-szkórok átlagai klaszterek szerint

	Társasági lét	Frusztráltság	Jó munkahelyi kapcsolatok	Kapcsolati érdektelenség	Törtetés
	Átlagok	Átlagok	Átlagok	Átlagok	Átlagok
Flegmatikusak (n=35)	-0,8331	-0,0116	-0,4684	0,4613	-0,3724
Társasági emberek (n=37)	0,8864	0,0141	-0,0276	-0,2049	0,3384
Frusztráltak rossz munkahelyi kapcsolatokkal (n=18)	-0,1040	0,9296	-1,2455	-0,3690	0,3398
Frusztráltak jó munkahelyi kapcsolatokkal (n=15)	-0,6222	0,8920	1,0308	-0,1135	-0,1375
Nem frusztráltak (n=33)	0,2463	-1,1365	0,4028	0,0353	-0,1838
Összesen (N=138)	0,0041	-0,0527	-0,0803	0,0100	-0,0183

Forrás: saját kutatás

10. táblázat

Klaszterek beosztás és nem szerinti bontásban

Az első csoportba 35 fő került, őket leginkább bizonyos mértékű kapcsolati érdektelenség jellemzi: nem élnek nagy társasági életet, nem különösebben jók a munkahelyi kapcsolataik, és nem jellemzi őket a törtetés, valamint közepesen érdektelenek a kapcsolatok iránt¹³. Ezen tulajdonságok alapján neveztük el őket flegmatikusnak. A második csoportba tartozó 37 főt leginkább a társasági élet iránti erős érdeklődés különbözteti meg a többi csoporttól, közepesen törtető, és valamelyest érdeklődést tanúsítanak a kapcsolatok iránt, így a társasági emberek elnevezést kapták (ld. a 9. táblázatot).

A harmadik csoport 18 főt tartalmaz, rájuk leginkább a jó munkahelyi kapcsolatok hiánya, valamint a kapcsolati frusztráltság jellemző, míg a kapcsolatok iránt valamelyest azért érdeklődnek, és a törtetés sem áll tőlük távol. Mindezen jellemzőket sűrítettük be a „frusztráltak rossz munkahelyi kapcsolatokkal” elnevezésbe. A legkisebb létszámú (mindössze 15 fős) negyedik klasztert a frusztráció mellett elsősorban pont a jó munkahelyi kapcsolatok, ugyanakkor a társasági lét hiánya jellemzi. Az utolsó csoport legkiugróbb tulajdonsága, hogy nem jellemzi őket kapcsolati frusztráció, emellett közepes mértékben jónak tekinthető munkahelyi kapcsolataik.

Az öt klasztert ezután nemek és beosztás szerint is megvizsgáltuk, hogy lássuk, ezen két jellemző alapján vannak-e eltérések (10. táblázat). Az elemszámok az egyes cellákban sok esetben rendkívül alacsonyak, mi-

	Férfi vezető	Női vezető	Férfi beosztott	Női beosztott	Összesen
Flegmatikusak					
Fő	1	3	6	25	35
%	2,9	8,6	17,1	71,4	100
Társasági emberek					
Fő	4	5	5	23	37
%	10,8	13,5	13,5	62,2	100
Frusztráltak rossz munkahelyi kapcsolatokkal					
Fő	0	0	7	11	18
%	0	0	38,9	61,1	100
Frusztráltak jó munkahelyi kapcsolatokkal					
Fő	1	1	1	12	15
%	6,7	6,7	6,7	80,0	100
Nem frusztráltak					
Fő	2	10	2	19	33
%	6,1	30,3	6,1	57,6	100
Összesen					
Fő	8	19	21	90	138
%	5,8	13,8	15,2	65,2	100

Forrás: saját kutatás

vel eleve kevés volt a szervezetben a vezető, és különösen a férfi vezető, így az adatok csak korlátozottan elemezhetők (mindössze két cellaérték tekinthető szignifikánsnak, ezeket kiemeltük, jelöltük).

A kapcsolati szempontból flegmatikusak között nagyobb arányban találunk női beosztottakat, mint a minta egészében. A társasági csoportban összlétszámukhoz képest magas a férfi vezetők aránya, a férfi vezetők fele ebbe a csoportba tartozik. A férfi beosztottak a mintában betöltött arányukhoz képest felülreprezentáltak a kapcsolatilag frusztrált, rossz munkahelyi kapcsolatok-

kal rendelkezők csoportjában, harmaduk tartozik ide. Ebben a kis létszámú klaszterben nem találunk vezetőket. A jó munkahelyi kapcsolatokkal rendelkező, de frusztrált csoportban a női alkalmazottak a mintabelini magasabb arányban képviseltetik magukat, de az eltérés itt sem szignifikáns. A nem frusztrált csoportban a női vezetők viszonylag magas arányban képviseltetik magukat, és felük ebbe a csoportba sorolható.

Eredmények

A vizsgált szervezetet lapos szervezeti struktúra jellemezte, a nemi arányokat tekintve jelentős többségben voltak a nők, a vezetők többsége is közülük került ki. Összességében a férfiak és nők sok tekintetben hasonlóan vélekedtek a kapcsolatoknak a karrierben és életben betöltött szerepéről, fontosságáról, és sok esetben egyezett munkahelyi kapcsolataikról alkotott véleményük is a vizsgált szervezetenél. A két nem véleményének eltérései csupán néhány kérdésnél azonosíthatók: a nők kevesebb fontosságot tulajdonítottak a nagyobb kapcsolati körnek, és kevésbé tartották etikusnak kihasználni a kapcsolatok nyújtotta lehetőségeket a szakmai előrelépésben, mint férfi kollégáik. A munkahelyi és családi feladatok is őket akadályozzák jobban a kifejezetten szakmai kapcsolatok fenntartásában. Az eredmények ugyanakkor azt sugallják, hogy a női vezetők véleménye a karrier és a kapcsolatok viszonyáról, valamint a munkahelyi kapcsolatokról sok esetben „pozitívabb” az adott szervezetben, mint a többi munkatársé: kevésbé érzékelik hangsúlyosnak a személyes kontaktusok szerepét az előrejutásban mind a munkahelyen, mind azon kívül, nem érzik azt, hogy kihagynák őket a fontos munkahelyi történésekből, és jónak ítélik a szervezeten belüli kommunikációt is. Összességében a nők kevésbé tulajdonítanak jelentőséget az informális kapcsolatoknak, és kevesebb hajlandóságot mutatnak az ilyen kontaktusok mozgósítására. A férfi beosztottak véleménye ugyanakkor bizonyos kapcsolati frusztráltságot tükröz, munkahelyi kapcsolataikkal is kevésbé elégedettek, további csoportjukra pedig egyfajta kapcsolati érdektelenség jellemző.

A vizsgálatokat természetesen itt nem zártuk le, hiszen arra is kíváncsiak voltunk, hogy a tényleges kapcsolati választások melyik csoport felé mutatnak: kit tartanak a szervezetben befolyásosnak, kitől kérnek tanácsot, kik élvezik a többség bizalmát, azaz a tényleges kapcsolatok alapján milyen csoportokat lehet azonosítani, ezek milyen jellegzetességekkel bírnak, és mennyiben vannak átfedésben a kapcsolati vélemények alapján alkotott klaszterekkel. Ezen eredmények bemutatása azonban túllépi jelen cikk kereteit. Az itt kapott eredmények természetesen nem általánosítható-

ak, hiszen a kapcsolathálózatok jellemzői szervezetről szervezetre változhatnak attól függően, hogy milyenek az adott struktúrában jellemző nemi arányok, mekkora a szervezet, hány szervezeti szint található a hierarchiában, milyen mértékű a horizontális széttagoltság, és milyen az irodák elhelyezkedése (pl. hány épületben dolgoznak az alkalmazottak). Emellett meghatározóak lehetnek a külső körülmények, azaz a szervezeti kontextuson kívül a tágabb társadalmi környezet is befolyásolhatja a szervezetben működő informális struktúrákat. Az eredményeket azért is óvatosan kell kezelnünk, mert több vizsgált csoport (vezetők, férfiak) meglehetősen kis elemszámú volt. A kutatók nehéz helyzetben vannak akkor, ha olyan szervezetet keresnek, mely a nemi arányokban meghatározott jellegzetességekkel bír (pl. a vezetésben többségben vannak a nők), elég nagy ahhoz, hogy egyes alcsoportjait önállóan is vizsgálni lehessen, és olyan szervezeti légkörrel rendelkezik, ami egyrészt tolerálja a munkarendet megszakító kutatói jelenlétet, másrészt elég nyílt ahhoz, hogy a munkatársak többsége hajlandó legyen a kérdések megválaszolására. Ennek ellenére az ilyen jellegű vizsgálatok nem feleslegesek, minden egyes újabb szervezetben végzett vizsgálat eredményei hozzásegíthetnek ahhoz, hogy jobban megértsük a szervezeten belüli kapcsolatok működési elveit, esetleges hatásait, és ezen keresztül a nők és férfiak szervezeti társas világát.

Lábjegyzet

- ¹ Az informális kapcsolatok kutatása természetesen nem újdonság, hiszen voltak ilyen jellegű vizsgálatok már az 1930-as években is, sőt ipari kutatások is folytak, elég csak a Hawthorne kutatás-sorozatra gondolni: akkor kezdték el a kapcsolathálózat kutatásban még ma is alkalmazott szociogramokat használni a csoport struktúra megjelenítéséhez (Scott, 2000). A technikai apparátus azóta már sokat finomodott.
- ² A szervezetbe újonnan belépők általában szeretnének kapcsolatokat kiépíteni, a korábbi belépőknek ugyanakkor már jól kialakult kommunikációs hálózata van. Éppen ezért a közel azonos időben a szervezetbe lépők összetartó csoportot fognak alkotni, mivel azokkal tudnak elsősorban kommunikálni, akiknek a kommunikációs kapacitásai még nincsenek lekötve: egymással (Wagner -, Pfeffer és- O'Reilly, 1984).
- ³ Mivel az egyén egyszerre több csoportnak is tagja lehet, az, hogy éppen melyik csoporttagság aktivizálódik több társas és kognitív tényező eredőjeként alakul ki.
- ⁴ Az ilyen szabályok alkalmazása persze számtalan további problémát vet fel, melyekkel jelen cikk keretein belül nem tudunk foglalkozni (a problémákról ld. például Ragins és- Cotton, 1991).
- ⁵ Ezt a situációt hívta Kanter jelkép (token) szituációnak.
- ⁶ Az erős és gyenge megkülönböztetés a kapcsolat szorosságát jelenti, ami értelmezhető az interakciók gyakoriságaként, érzelmi intenzitásuk vagy a reciprocitás alapján (Granovetter, 1973).
- ⁷ Amerikai vizsgálatok szerint a nők beszélgetési hálózataiban több a rokonsági és szomszédsági kapcsolat, míg a férfiak kapcsolat-

hálójában nagyobb a munkakapcsolatok aránya (Wellman, 1985). Ez a különbség valószínűleg országonként eltérő mértékben jellemzi a kapcsolathálózatokat, hiszen függhet a nők munkaerőpiaci részvételétől, illetve a férfiak otthoni szerepvállalásától is. Egy 1986-ban végzett, hét ország (többek közt Magyarország) reprezentatív mintáján készített összehasonlító szerint hazánkban jelentős volt az átfedés a baráti és munkatársi kapcsolatok között (Utasi, 1991). Ennek okát az akkoriban Magyarországot jellemző, mindkét nem képviselőit érintő, hosszú munkaidőnek tudták be: a második gazdaságban is munkát vállalók jelentős részének nem volt ideje a munkahelyen kívüli baráti kapcsolatok ápolására.

⁸ Ezt erősíti meg az is, hogy Wellman (1985) az egyedülálló férfiak és nők kapcsolathálózatában nem talált jelentős különbségeket.

⁹ A kutatás a LIBRA 2003 (Programme Relating to the Community Framework Strategy on Gender Equality) keretében zajlott. A program magyarországi partnere a Budapesti Szociális Forrásközpont és a Budapesti Corvinus Egyetem volt. A projektet Nagy Beáta vezette.

¹⁰ Nagy-Britanniában például a nők jelentős része (kb. 43%) dolgozik részmunkaidőben, míg hazánkban ez az atipikus foglalkoztatási forma jóval kevésbé terjedt el (6%) (Employment in Europe 2006). A részmunkaidőben dolgozók munkahelyi integrációja általában alacsonyabb, mivel kevesebb időt töltenek a munkahelyen, a munkatársakkal fenntartott kapcsolataik valószínűleg kevésbé sokrétűek.

¹¹ A kérdések közt voltak pozitív és negatív töltésű állítások, valamint tagadó állítások is. Ez utóbbiakat a kérdőívkészítők általában elkerülik, mivel a válaszadókat elbizonytalanítja.

¹² A válaszadók száma itt 138 főre apadt, ők azok, akik mind a 15 kérdésre válaszoltak.

¹³ A 9. táblázat a standardizált átlagértékeket tartalmazza, a 0 körüli értékeket tekintettük átlagosnak, míg az 1-nél nagyobb abszolút értékeket magasnak.

Felhasznált irodalom

- Albrecht, S.L. (1983): Informal Interaction Patterns of Professional Women. In Judith R. Gordon (ed): A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. Boston: Allyn and Bacon
- Alexander, V.D. – P.A. Thoits (1985): Token Achievement: An Examination of Proportional Representation and Performance Outcomes; *Social Forces*, Vol. 64., No. 2, 332–340. o.
- Angelusz R. – Tardos R. (1991): A „gyenge kötések” ereje és gyengesége. In Utasi Á. (szerk.): Társas kapcsolatok. Budapest: Gondolat
- Ashforth, B.E. – F. Mael (1989): Social Identity Theory and the Organization; *Academy of Management Review*, Vol. 14., No. 1., 20–39. o.
- Blau, P.M. (1977): Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure; New York: Free Press
- Brass, D. J. (1985): Men’s and Women’s Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization. *Academy of Management Journal*, Vol. 28., No. 2., 327–343. o.
- Chao, G.T. – P.M. Walz – P.D. Gardner (1992): Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts; *Personnel Psychology*, Vol. 45., ősz, 619–636. o.
- Fairhurst, G. T. – B. K. Snavelly (1983): A Test of the Social Isolation of Male Tokens; *Academy of Management Journal*, Vol. 26., No. 2., 353–361. o.

- Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties; *American Journal of Sociology* Vol. 78., No.6, 1360–1380. o.
- Ibarra, H. (1992): Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37., szeptember, 422–447. o.
- Kanter, R. M. (1977a): Men and Women of the Corporation; New York: Basic Books
- Kanter, R. M. (1977b): Some Effect of Proportions on Group Life: Skewed Sex ratios and Responses to Token Women; *American Journal of Sociology*, Vol. 82., No. 5., 965–990. o.
- Knoke, D. – J. H. Kuklinski (1982): Network Analysis; Beverly Hills: Sage.
- Lincoln, J. R. – J. Miller (1979): Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relational Networks; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24., július, 181–199. o.
- McPherson, J.M. – L. Smith-Lovin (1987): Homophily in Voluntary Organizations: Status Distance and the Composition of Face-to-Face Groups; *American Sociological Review* Vol. 52., Június, 370–379. o.
- Mérei F. (1998): Közösségek rejtett hálózata; Budapest: Osiris
- Ragins, B.R. – J.L. Cotton (1991): Easier Said than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor, *Academy of Management Journal*, Vol. 34. No 4., 939–951. o.
- Scott, J. (2000): Social Network Analysis; Newbury Park, CA: Sage
- Shapiro, E.C. – F. P. Haseltine – M.P. Rowe (1978): Moving Up: Role Models, Mentors, and the „Patron System”; *Sloan Management Review*, Vol. 19., No. 3., 51–58. o.
- Sheppard, D. (1992): Women Managers’ Perceptions of Gender and Organizational Life; In Albert J. Mills és Peta Tanerred (szerk.): Gendering Organizational Analysis. London: Sage, 151–166. o.
- Smith-Lovin, L. – J.M. McPherson (1993): You Are Who You Know: A Network Approach to Gender. In Paula England (ed): Theory on Gender/Feminism on Theory. New York: Aldine de Gruyter, 223–251. o.
- South, S.J. –, C.M. Bonjean – W.T. Markham – J. Corder (1982): Social Structure and Intergroup Interaction: Men and Women of the Federal Bureaucracy; *American Sociological Review*, Vol. 47., 587–599. o.
- Spangler, E. – M.A. Gordon – R.M. Pipkin (1978): Token Women: An Empirical Test of Kanter’s Hypothesis; *The American Journal of Sociology*, Vol. 84., No.1., 160–170. o.
- Utasi Á. (1991): Az interperszonális kapcsolatok néhány nemzeti sajátossága. In Utasi Á., (szerk.): Társas kapcsolatok. Budapest: Gondolat
- Wagner, W.G. – J. Pfeffer – C. A. O’Reilly (1984): Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29., 74–92. o.
- Wasserman, S. – K. Faust (1994): Social Network Analysis: Methods and Applications; Cambridge: Cambridge University Press
- Wellman, B. (1985): Domestic Work, Paid Work, and Net Work. In Steve Duck és Daniel Perlman (szerk.): Understanding Personal Relationships. London: Sage, 159–192. o.
- Wharton, A.S. – J.N. Baron (1987): So Happy Together? The Impact of Gender Segregation on Men at Work; *American Sociological Review*, Vol. 52 (October), 574–587. o.

MAJÓ Zoltán

AZ ELEKTRONIKUS HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT ÉS A HR-OUTSOURCING ÉRTELMEZÉSI ÉS KAPCSOLATI RENDSZERE

Több cikk jelent meg az elmúlt években e-HRM témában, melyekben technológiaszemléletű megközelítés uralkodott. Vagyis az e-HRM – vagy a virtuális HR – lényegében mint a HR-tevékenység elektronikus, webalapú innovatív támogatása szerepelt a szakkifejezések között. Furcsa módon, amíg az e-HRM megjelenésével kapcsolatban a 90-es évek végén és az ezredfordulón az elemzők és a szakértők pont a HR megerősödését, stratégiai szemléletű HR-tevékenység előtérbe kerülését várták, mára kiderült, hogy ennek éppen ellenkezője jellemezte az elmúlt pár év üzleti folyamatait. Virágzik a HR-outsourcing, azaz HR-tevékenység kiszervezése. Ez paradox módon pont az e-HRM-alkalmazásoknak köszönhető, hiszen az infokommunikációs technikák és az elektronizált HR-rendszerek lehetőséget teremtettek a HR-outsourcingra. A cikk bemutatja, hogy az e-HRM fogalmában az „e” hangsúlya eltolódik. Nem az „elektronikus” HRM-mel kell foglalkoznunk, hanem humánerőforrás-menedzsmenttel egy „e” világban. Az írás elemzi a Bondarouk (University of Twente, Hollandia) által vezetett kutatócsoport e-HRM-definíciós kísérletét, és annak Harvard modellbe való adaptációját, és végül, de nem utolsósorban modellszerű magyarázatot ad a HR-outsourcingra.

Kulcsszavak: elektronikus humánerőforrás-menedzsment (e-HRM), HR-outsourcing, humán erőforrás információs rendszer (HRIS), infokommunikációs technológia, információmenedzsment

„akkor fogom beadni a lemondásom, ha már a fizetésemelésemről is e-mailben értesítenek, és ezt nem személyesen közli velem a főnököm” (anekdota, P&G)

Több cikk jelent meg az elmúlt években az elektronikus humánerőforrás-menedzsment (e-HRM, e-HRM) témában, magyar és angol nyelvű folyóiratokban, melyek hangvételét jól szemlélteti az alábbi idézet:

„Az e-HRM mintha a személyzetisek álmainak megvalósulását ígérné: megszabadítja őket az unalmas és időt rabló adminisztratív feladatokról, több időt hagyva a humánerőforrás-menedzsment stratégiai feladataira és az emberi kapcsolatokra...” (BME OMIKK HRM 2003/6.)

A szűkebb értelemben formálódó szakma, akadémiai szinten, 2006 őszén tartotta első európai konferenciáját, Hollandiában. A konferencián közel ötven oktató és kutató vett részt, jórészt Franciaországból, Németországból, Hollandiából és Angliából, de érkeztek ameri-

kai és argentin vendégek is, és Kelet-Európát Magyarország „képviselte” a tudományos rendezvényen.

A plenáris ülésen előadást tartó Dr. David Lepak (Rutgers University, USA) az e-HRM-tevékenységet boncolgatva rámutatott: véleménye szerint történetét tekintve egy technológia szemléletű megközelítés uralkodott eddig az e-HRM-fogalommal kapcsolatban, ami átértékelésre szorul. Az e-HRM, vagy a virtuális HR lényegében mint a HR-tevékenységek web-alapú innovatív támogatása szerepelt eddig kifejezéseink között. Az üzleti élet szereplői, a tanácsadók és a kutatók is a hagyományos HR-funkciók (pl. toborzás, fejlesztés, képzés) információtechnológián alapuló kiterjesztésének előnyeiről (Miller, 2003; Enyedi, 2003), annak költség-hatékonyságáról (Tóthné, 2002), a HR-munkában bekövetkező technológiai változásokról (Korponay, 2002; Ruta, 2005) és a Humán Erőforrás Információs Rendszerek (HRIS), megnövekedett jelentőségéről (Ball, 2001; Kovach et al., 2002) beszéltek eddig.

Ez a megközelítés Lepak véleménye szerint – legálabbis Amerikában – már múlt időbe tehető. Az e-HRM fogalmában az „e” hangsúlya eltolódik. Nem az „elekttronikus” HRM-mel kell foglalkoznunk, hanem a humán erőforrás-menedzsmenttel egy „e” világban. Lepak szerint a környezeti változás – ami a globalizációval és a hálózatosodással jellemezhető leginkább – alapkérdések vizsgálatát veti fel ismét: hogy mit nyújt(hat) a HR a munkatársaknak, mit ad(hat) a HR a vállalatoknak, és végül, de nem utolsósorban, mi lesz a személyzeti osztályokkal, HR-igazgatóságokkal?

A konferencia egyik „legforróbb” témája a humán erőforrás menedzsment osztályok sorsa ebben az „e-világban”. Vajon a humán erőforrás-menedzsment kiszervezése (HR-outsourcing) általános tendenciává válik? Megszűnhetnek a HR-osztályok? A konferencia résztvevői abban egyetértettek, hogy furcsa módon, amíg a tudásmenedzselés megjelenésével kapcsolatban a 90-es évek végén az elemzők és a szakértők pont a HR megerősödését, stratégiai szemléletű HR-tevékenység előtérbe kerülését várták, mára kiderült, ennek éppen ellenkezője jellemezte az elmúlt pár év üzleti folyamatait. Virágozik a HR-outsourcing, azaz a HR-tevékenység kiszervezése.

A felvetett kérdések aktualitását jól mutatja, hogy az elmúlt évben több könyv is foglalkozott a HR jövőjével (ebből kettő magyar nyelven is megjelent: *HR a XXI. században*, illetve a *HR jövője: az emberierőforrás-menedzsment perspektívái*). Mindkét könyv nagyléptékű változásokra számít a HR-munkában. Stan Davis amerikai szerző a HR-funkció fejlődése kapcsán a munkaügyi kapcsolatok osztályát, majd a személyzeti osztályt és végül a humán erőforrás-menedzsment igazgatóságokat egy fejlődési (evolúciós) láncként szemléli, melyben szerinte a harmadik fázis végéhez értünk, de a következő „láncszemet” még nem látjuk, nevét sem tudjuk. Azt azonban érzékeljük, hogy az információs társadalmi hatások a munka világát átalakítják, az internet modernizálja a HR-munkát, és a „tudásmunkás” menedzsése új kihívások elé állítja a HR-t (Davis, 2004).

Cikkemben az e-HRM és a HR-outsourcing fogalomrendszerével foglalkozom, mely véleményem szerint az infokommunikációs technológia (IKT) változásokon keresztül elvezethet a fenti kérdések egyik kiváltó okához. Rámutatok, hogy a HR-outsourcing és az e-HRM fogalomrendszere közös vonásokat mutat, így

paradox módon a bevezető idézetben szereplő „személyzetisek álma” a HR vállalaton belüli funkciójának átalakulásához, illetve térvessztéséhez vezethet. Módszertani szempontból ennek a magyarázó faktornak a vizsgálatát három lépésre bontottam: az e-HRM fogalmi rendszerének tisztázására (1), a HR-outsourcing és az e-HRM logikai kapcsolatának bemutatására (2), és esettanulmányokkal történő megalapozására (3). Kiinduló hipotézisem szerint az infokommunikációs technikák adaptálása, az e-HRM rendszer bevezetése egyben lehetőséget teremt a HR-tevékenységek kiszervezésére.

Az e-HRM fogalma

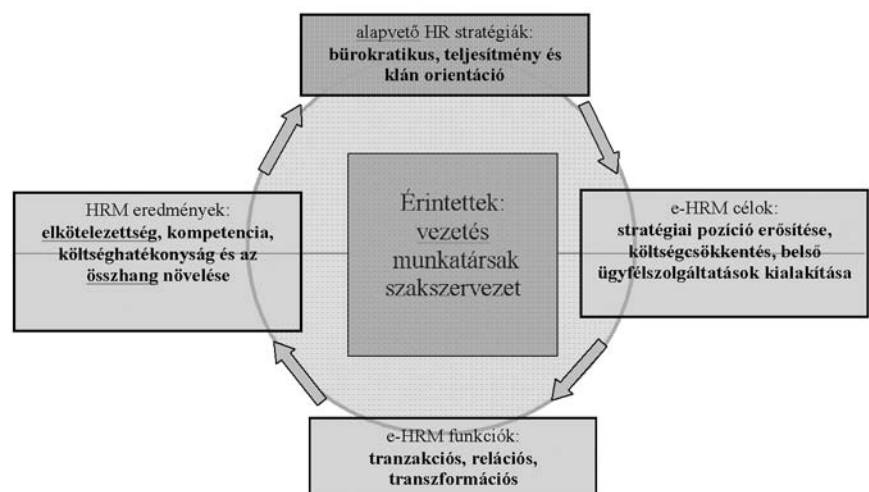
Az e-HRM-fogalom átfogó vizsgálatára, elméleti modell felállítására és gyakorlati megalapozására Dr. Tatyana Bondarouk és kutatócsoportja tett kísérletet három évvel ezelőtt egy egyetemi kutatási program keretében, (Bondarouk – Looise – Ruel, 2004) Hollandiában. A szerzők részletesen vizsgálták a Lepak által is felvetett fogalmi problémát. Arra jutottak, hogy a technológiai szemlélet szűkítőleg hat az e-HRM megértésére, mivel az nem ad választ arra, hogy milyen módon kapcsolódik az e-HRM a HR-munkához. A vizsgálódásuk eredményeképpen a szerzők az e-HRM fogalmát a következő módon határozták meg:

Az e-HRM a humán erőforrás-stratégia, -(irány)elvek és -eljárások implementációja a szervezetben internetes technológiákra alapozva.

Bondarouk és társai hangsúlyozzák, hogy értelmezésük szerint az implementáción van a hangsúly. Másképp fogalmazva: az e-HRM nem más, mint a HR-tevékenység működésbe hozatala szervezeti szinten, az

1. ábra

Az e-HRM fogalmi rendszere



Forrás: Bondarouk, Looise, Ruel, e-HRM: Innovation or Irritation?

infokommunikációs technikák segítségével. A fogalom rendszerét az 1. ábra szemlélteti, melyet a szerzők a Harvard modellre építették (Beer et al., 1984).

Az 1. ábra jól szemlélteti, hogy a szerzők az e-HRM fogalmát olyan ciklikus rendszerként képzelik, mely négy pillérre épül: az e-HRM hatókörét meghatározza a HR-stratégia, melyhez a kitűzött e-HRM-célok mentén az e-HRM-funkciókon keresztül „vezet” az eredményekig. Az elért eredmények ismeretében a ciklus kezdődik előlről. Ennek a fogalmi rendszernek az egyes elemeit érdemes egyesével is számba venni a fogalom elmélyítése érdekében.

HR-stratégiák és HR-orientációk: a HRM helyzete a vállalatban belül

Minden szervezet rendelkezik valamilyen implicit vagy explicit HR-stratégiával, a munkatársakra, a munkavégzésre vonatkozó irányelvekkel, hiszen minden menedzsmentdöntés magában hordoz emberierőforrás-vonatkozást is. A szerzők a Harvard modell kiinduló rendszerét adaptálják (Beer et al., 1984), mely szerint háromféle irányelv követése jellemző a szervezetekre:

- bürokratikus orientáció,
- teljesítmény orientáció,
- klánorientáció.

Beer eredeti könyvében részletesen foglalkozik ezzel a három irányelvvel. A *bürokratikus orientációjú szervezetek* a szabályozottság és az ellenőrzés magas szintjét építik ki, jellemző rájuk a hierarchia. A szervezetben a belépő munkatársak általában egy alacsony beosztási szinten kezdhetnek, és haladhatnak előre a „ranglétrán” a szervezet belső szabályai szerint. Ezen szervezetek általában munkakör-értékelés alapú rendszereket fejlesztenek és üzemeltetnek (*ilyenek napjainkban például az egyetemek*). A *teljesítményorientációjú (piacorientált) szervezetek* jellemző módon az egyéni teljesítményt állítják a fókuszba: a munkaerőpiacon a legjobb készségekkel és tapasztalattal rendelkező munkavállalókat keresik, az egyéni eredmények ösztönzésére alkalmas módon alakítják ki rendszereiket. Ennek kapcsán teljesítményarányos módszereket és rendszereket preferálnak (*ilyenek napjainkban például a biztosítótársaságok*). A *klánorientációjú szervezetek* jellemző módon a csoportokra helyezik a hangsúlyt. A munkavállaló amint bekerül egy ilyen típusú szervezetbe, első lépés, hogy elsajátítsa (általában vállalati képzés és tréningek keretében) a speciális vállalati kultúrát, szaktudást, és azonosuljon a vállalati értékekkel. A munkaszervezésre jellemző a csapatmunka és a konzultáció (*ilyenek napjainkban például a globális jelenléttel rendelkező tanácsadó cégek*).

A HR-orientációkkal kapcsolatban – mely az egyedi vállalati stratégiák alapja – már Beer is utal arra, hogy a munkakultúrák szempontjából az európai szervezetekre a bürokratikus orientáció, az amerikaiakra a teljesítményorientáció, míg az ázsiai vállalatokra a klánorientáció a legjellemzőbb. Beer munkájában azt is megemlíti, hogy egy szervezetben belül akár mindhárom orientáció is előfordulhat.

e-HRM-célok – miért döntenek a szervezetek az e-HRM bevezetése mellett?

Ezen alapvető HR-orientációk mellett különböző célok vezérelhetik a döntéshozókat, amikor az e-HRM bevezetése mellett döntenek. Szakirodalmi adatokra támaszkodva a célok és okok között három releváns tényezőt talált a holland kutatócsoport. Ezek a következők:

1. a humán erőforrás-menedzsment stratégiai orientációjának növelése,
2. költségcsökkentés/eredményesség növelése,
3. HR-szolgáltatások színvonalának emelése, a munkatársak ügyfélközpontú kezelése.

A szerzők szerint minden e-HRM-törekvés „célkeresztjében” ez áll: legyen szó a toborzás webalapú támogatásáról, a munkaerő képzését támogató e-learning keretrendszeréről, vagy akár önkiszolgáló cafeteria rendszert magában foglaló HR-portál szolgáltatás bevezetéséről.

e-HRM-fajták – alapvető HR-funkciók

A holland kutatócsoport szerint az e-HRM nem egy önálló tématerület a humán erőforrás-menedzsmentben, mint a toborzás, a kiválasztás vagy a teljesítmény-értékelés, hanem ahogy a fogalom meghatározásban is utaltak rá: egy lehetőség a HR-stratégia megvalósítására. Ennek ismeretében Wright és Dyer, valamint Lepak és Snell munkáira támaszkodva (Lepak – Snell, 1998; Wright – Dyer 2000; Lepak, 2005), funkcionálisan a HR-munka három szintjét különböztették meg, mely egyben az e-HRM fajtáit is meghatározza. Ezek sorrendben a következők:

- HR-tranzakciós funkciók,
- HR-relációs funkciók,
- HR-transzformációs funkciók.

Ez a csoportosítás megközelítésében újszerűnek mondható. Érdekessége a HR-tevékenységek tárgya szerinti csoportosítás. A mindennapos HR-munka egyrészt az ügyvitel fenntartására, a munkaügyi és személyes adatok kezelésére irányul (HR-tranzakciók: szerződések, kinevezések, bérszámfejtés stb). Másrészt a HR-munka része a munkatársakkal mint individu-

mokkal való foglalkozás: azok megszerzése, megtartása, fejlesztése, és ehhez a különböző HR-szolgáltatások kialakítása, üzemeltetése (HR-relációk: toborzás, kiválasztás, tréningek, teljesítményértékelés stb.). Harmadrészt a HR-munka tárgya maga a munkaszervezet: a HR részt vesz a vállalati kultúra kialakításában, annak megváltoztatásában, a tudásmenedzsment kiépítésében és stratégiai megújításában (HR-transzformációk: kultúráváltás, érdekegyeztetés stb.). Megjegyzendő, hogy Wright és Dyer már eredeti cikkében is hangsúlyozza: a múltban a HR-osztályok energiáját 65-75%-ban a tranzakciók, 15-30%-ban a relációk és csak 5-15%-ban a transzformációk kezelése kötötte le (Wright – Dyer, 2000). Az e-HRM, tágabb értelemben az e-business, ezeken az arányokon módosíthat, akár a tranzakciók kezelésének teljes outsourcingjával. Így a HR nagyobb figyelmet szentelhet az értéknövelt szolgáltatások kialakítására és a stratégiaalkotásra.

e-HRM-eredmények – HRM-kimenetek

A szerzők definíciós kísérletéből adódóan az e-HRM-eredményeknek és a HRM-eredményeknek azonosnak kell lenniük, hiszen akkor sikeres az e-HRM-tevékenység, ha implementálni tudja a HR-stratégiát a munkaszervezetbe. Ennek következménye, hogy a modellben az eredmények szempontjából a HRM-kimeneteket kell számba vennünk, vizsgálunk. Az alapvető kimeneteket a HRM-, így az e-HRM-tevékenység kapcsán már a Harvard modell is rögzíti, ami négy kimenetet jelöl meg (4C):

- az elkötelezettség (commitment),
- a kompetencia (alkalmasság, competence),
- a költséghatékonyság (cost effectiveness),
- az összhang növelése (congruence).

A szerzők adaptálják a Harvard modellt, mely arra épít, hogy ezen kimenetek minden stakeholder (menedzserek, tulajdonosok, munkavállalók stb.) számára relevánsak és fontosak. Az *elkötelezettség* nemcsak a vállalat iránti elkötelezettséget (lojalitás) és a jobb munkateljesítményt takarja, hanem az egyéni kiválóság megbecsülését és a munkatársak iránti tiszteletet is. Az *alkalmasság* növelése azt jelenti, hogy a megfelelő képességű és tudású emberek a megfelelő időben és a megfelelő helyen legyenek a szervezetben: a „munkavégzés” a szervezet számára hasznos és eredményes, a munkavállaló számára pedig „kihívás” legyen. A *költséghatékonyság* növelése azt jelenti, hogy a juttatások, a személyzeti költségek minden szereplő számára elfogadhatóak legyenek. Az összhang pedig azt takarja, hogy az egyéni, a csoportos, a szervezeti és közösségi szinten a munkatevékenység összhangja magas szinten

valósuljon meg. Ha ennek a szintje alacsony, akkor sok időt, energiát emészt fel a stressz kezelése, az együttműködés és a bizalom megteremtése és a közös szándékok tisztázása.

Az így megalkotott fogalmi keretrendszer összevetve a technológiai szemléletű e-HRM-megközelítéssel, mely a HR-infokommunikációs technológiákkal, főleg internettel történő támogatására épült, összefoglalóan elmondhatjuk, hogy az valóban szűkítőleg hatott az e-HRM értelmezésére. Bondarouk és szerzőtársai az e-HRM-tevékenységet egy négytényezős ciklikus folyamatba ágyazták, mely kiindulva a szervezet HR-stratégiájából, az irányelvek implementációjaként értelmezi az e-HRM-tevékenységet. A fogalom kapcsán lefektették az e-HRM speciális céljait, tárgyát és eredménykritériumait is. Az e-HRM a költségsökkentés, a HR szolgáltatások színvonalának emelése, a stratégiai szemlélet erősítése mentén a HR-tevékenységek internetes megújításán keresztül (HR-adminisztráció, toborzás, kiválasztás, tudásmenedzsment stb.) hat a munkaerő hatékonyságával és eredményességével kapcsolatos kimenetekre (elkötelezettség, kompetencia stb.).

A HR-outsourcing és az e-HRM logikai kapcsolata

A HR-outsourcing értelmezése

A humánerőforrás-kiszervezés (human resource outsourcing – HRO) jelenségvilága a XXI. századhoz köthető. Greer és szerzőtársai 1999-ben megfogalmazták ezzel kapcsolatban, hogy a HR-területen belül döntési helyzet alakult ki. Kérdésfelvetésük arra irányult, hogy a HR-osztály szempontjából mi az, amit a jövőben magunk akarunk csinálni, és mi az, amit érdemes megvásárolni (Greer et al., 1999). Két évvel később Keebler írásában rámutat, hogy az outsourcing nem új keletű jelenség a HR világában, az már fél évszázados múltra tekint vissza. Az újdonság abban keresendő, hogy a taktikai outsourcingot felváltotta a funkcionális, illetve a totális outsourcing, amikor már nem egy-egy feladatot, hanem egy funkciót, vagy egy komplex ügymenetet szerveznek ki, és a menedzsment részéről a modern információtechnológiáknak köszönhetően folyamatosan kontrollálható (Keebler, 2001). Hasonló következtetésre jut Poór is (Poór, 2001), aki szerint az internet, illetve az e-business következménye, hogy új típusú szervezeti formák és menedzselési megoldások kerülnek „szemünk elé” az emberi erőforrás területén. Ez az outsourcing tendencia egyesek szerint a periférikus üzleti folyamatoktól elindulva „egyre közelebb kerül” a magtevékenységekhez (Szabó – Hámori, 2006).

A közelmúlt üzleti tendenciáit jól szemlélteti Watsonwyat-et globális trendkutatási eredménye. Ezek szerint a vizsgálatban szereplő cégek 53%-a valamely HR funkció kiszervezése mellett döntött az elmúlt években, de a „totális” HR-outsourcing nem jellemző a vezető nagyvállalatokra sem (Watsonwyat-et, 2005). A felmérés rámutatott, hogy a kihelyezés egyre több vállalatnál napirenden van, és a szervezetek egyfajta mixét tervezik a belső és külső HR-szolgáltatásoknak. Ezt a tendenciát mutatja a Cedar-jelentés is (Cedar, 2006), mely a globális felmérésében a HR-outsourcing meghatározó területeit az előtakarékosság és nyugdíjazás, a juttatások és a bérszámfejtés területén azonosította, de nem mutatkozik igény a válaszok tükrében a munkaerő-tervezés, munkakör-elemzés, vagy teljesítmény-értékelés területén a kiszervezésre. A felmérésében szereplő vállalatok ezeket olyan kompetenciákként azonosították, melyek szervezeten belüli megoldást (in-house) igényelnek. Poór 2006-ban a fejlett nyugati országok és a magyar HR-gyakorlat összehasonlításában (Poór, 2006) kitér a HR-outsourcingra is. Bemutatja, hogy a folyamatok hasonlóak, de eltérő intenzitással bírnak. Amíg a fejlett nyugati országok HR-gyakorlatában átlagosan 1-5, addig nálunk csak 1-2 tevékenységet szerveznek ki.

A HR-outsourcing indokai

A bemutatott outsourcing-tendenciák értelmezése a kiszervezés indokainak feltáráásával magyarázható leginkább. Ennek kapcsán többen rámutatnak, hogy a költségmegtakarítás az egyik alapvető kiváltó ok (Roberts, 2001; Turnbull, 2002), de a Delta Airlines, a Pepsico vagy az AT&T kiszervezési tapasztalatai ennél sokkal messzebbre vezetnek (Henneman, 2005): előtérbe kerül a mérhetőség, a HR-rendszerek megtérülésének vizsgálata és a külső szakértelem bevonása (Cooke – Shen – McBride, 2005). Graddick magyarul is olvasható tanulmányában hasonlóképpen vélekedik: írásában kifejti, hogy a HR-outsourcingtól jelentős költségmegtakarítást remél a cégvezetés, és a kiszervezésnek köszönhetően a HR valószínűleg jobban tud majd koncentrálni a stratégiai jelentőségű területekre (Graddick, 2005). Graddick emellett írásában rögzíti, hogy a belső HR-nek virtuális erőforrásokat kell megtanulnia kezelni, legyen az a szervezeten belül vagy kívül, hiszen a kiszervezett tevékenység ugyanúgy a HR része marad, csak a feladat megoldásáért mostantól piaci szolgáltatók versenyeznek (ami eddig költség volt, most üzleti lehetőséggé válik). Emellett a HR-stratégiák és az e-HR közötti kapcsolatok vizsgálata kapcsán Reddington felveti, hogy a virtualizáció és a HR-outsourcing között potenciális kapcsolat húzódik (Reddington – Martin, 2006), mely a hasonló célrendszerben keresendő.

Az e-HRM

és a HR-outsourcing kapcsolata

Amennyiben a HRO indokait és az e-HRM fogalmi rendszerében előzőekben lefektetett célokat összevetjük, érdekes logikai kapcsolatot fedezhetünk fel a két terület között, amit az 1. táblázat szemléltet:

1. táblázat

Az e-HRM-célok és a HRO-indokok egybevetésége

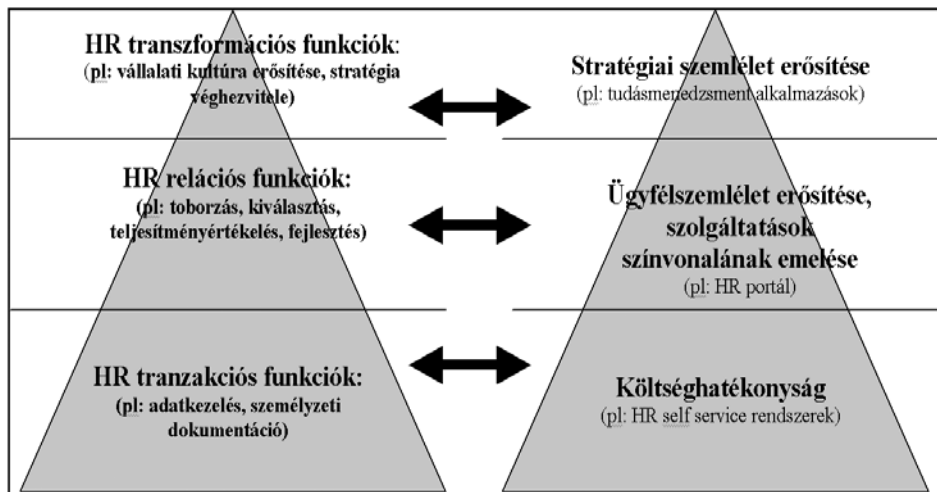
e-HRM-célok Bondarouk és szerzőtársai szerint (2004)	HRO-indokok Graddick szerint (2005)
1. A humán erőforrás menedzsment stratégiai orientációjának növelése	A A HR jobban tud majd koncentrálni a stratégiai jellegű tevékenységekre
2. Költségcsökkentés/eredményesség növelése	B Jelentős költségmegtakarítási és nagyobb hatékonysági elvárások
3. HR-szolgáltatások színvonalának emelése, a munkatársak ügyfélközpontú kezelése	C HR-rendszerek értéktérítésének növelése, befektetett tőke jobb megtérülése

Forrás: saját szerkesztés Bondarouk és Graddick munkái alapján

Az 1. táblázat szemléletesen mutatja az e-HRM-célrendszer és a HRO okainak egybevetőségét: azaz a HRO mint egyfajta menedzsment-eszközrendszer illeszkedik az e-HRM célrendszeréhez. Mindemellett elemezve a Bondarouk-féle fogalmi keretet, logikai kapcsolatot találhatunk az e-HRM-célok és a HR-funkciók között is, amit a 2. ábra szemléltet (2. ábra).

Az 1. táblázat és a 2. ábra segítségével – ha figyelembe vesszük, hogy a megfelelő infokommunikációs technikák rendelkezésre állnak egy szervezetnél – a Greer által vázolt döntési helyzet áll elő: az automatizált feladatok nem tartoznak a szervezetek alapvető kompetenciái közé, és ha más szervezetek, például erre szakosodott piaci szolgáltatók (vendorok) költséghatékonyabban végzik el ezt a feladatot, figyelembe véve a tranzakciós költségek elméletét, megnyílik az út a külső szereplők bevonására. Amennyiben egy szervezet esetében a HR-funkciókhoz a 2. ábrán szereplő célok kapcsolódnak, melyek egyben megegyeznek az 1. táblázatban ismertetett HR-outsourcing-kiváltó okokkal, létrejöhet a kihelyezés. Ennek az okozati kapcsolatnak az eredményeképpen magyarázható a Cedar-kutatásban ismertetett eredmény is: Ami standardizálható és az elektronikus, főképp internetes megoldásokkal jól menedzselhető, kiszervezéshez vezethet.

A HRM-funkciók e-HRM-célok kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés Bondarouk Lepak ésés Wright munkái alapján

2. ábra

- A vizsgált vállalatoknál mind a három e-HRM-cél azonosítható volt: a célok között egyaránt szerepelt a költségcsökkentés, a munkatársak ügyfélközpontú kiszolgálása, valamint a HR-tevékenység stratégiai erősítése. A kutatás egy negyedik tényezőt is azonosított a nemzetközi vállalatoknál: a HR-tevékenység standardizálását, a HR-eljárások és funkciók egységesítését globális szinten.
- A vizsgált vállalatoknál szakadék látható a funkcionálisan (informatikailag) rendelkezésre álló e-HRM-eszközök és a

Esettanulmányok: az e-HRM és a HR outsourcing fogalomrendszerének empirikus vizsgálata

Kutatási előzmények

Az e-HRM és a HR-outsourcing fogalomrendszerének vizsgálatára a SZTE GTK Üzleti Tudományok Intézetében 2000 óta folyó, többéves kutatási keretprogramban került sor. A komplex kutatási program célja, hogy feltárja az információs társadalom gazdaságának különböző aspektusait, különös tekintettel az e-business és az infokommunikációs technológia (IKT) jelenségvilágára. Ezen komplex kutatási program egyik ága a munka világában bekövetkező változások feltáró elemzése. Az e-HRM és a HR-outsourcing empirikus vizsgálatának konkrét kutatás-módszertani előzménye az e-HRM-definíció kapcsán bemutatott holland kutatócsoport nagyvállalati e-HRMtevékenységét bemutató esettanulmány módszere. A Hollandiában elvégzett kvantitatív kutatásban megfigyelték a vállalatok alapvető elveit a humánerőforrás-tevékenység kapcsán, elemezték az e-HRM célokat, számba vették az e-HRM-fajtákat a szervezeteknél, és vizsgálták az elért eredményeket. A kutatás az IBM (számítástechnika), az ABN AMRO (bankszektor), a Dow Chemicals (vegyipar), a Ford (autógyártás), valamint a Belgacom (telekommunikáció) vállalatoknál zajlott, melyek a kilencvenes évek végén mind bevezettek valamilyen e-HRM-rendszert.

A kutatási eredmények között a legfontosabbak a következők voltak (Bondarouk et al., 2004):

mindennapi gyakorlatban használt eszközök között. Hiába rendelkeztek a vállalatok az e-HRM tranzakciós és transzformációs rendszerekkel, teljeskörűen csak operációs célokra használták (személyes adatok és információmenedzsment célokra) azokat. Az esettanulmányok alapján az operációs-tranzakciós-transzformációs rendszerek zárt hierarchiában állnak, azaz az operációs rendszer üzemeltetése előfeltétele a tranzakciónak, a tranzakciós pedig előfeltétele a transzformációnak.

- Az eredmények (kimenetek) vizsgálata kapcsán megállapítást nyert, hogy elsősorban a költségcsökkentés, illetve a hatékonyságnövelés dedikálható, főleg az adminisztráció egyszerűsítése és a felhasználóorientált, önkiszolgáló (self-service) megoldások, valamint az online kommunikációs rendszerek miatt. Az elkötelezettség és a kompetencia növelése kapcsán látványos eredmények nem voltak tapasztalhatók.
- A vizsgálatok feltárták, hogy az e-HRM eszköztára az alsóvezetői szinten a vállalati harmonizáció, standardizáció és decentralizáció erős eszközrendszerévé vált. Érdekes tény, hogy habár mind az öt vállalatnál jellemző módon „minden sarkon” van egy PC, nem mindenki rendelkezett megfelelő hozzáféréssel és jártassággal. A globális HR-politika, az úgynevezett „corporate policy” alkalmazásával kapcsolatban kiderült, hogy vannak olyan lokális, illetve nemzeti sajátosságok, amelyek erősebbnek bizonyultak, mint a „globális vállalati akarat”.

Jogosan adódik a kérdés, hogy a holland vizsgálat kutatási eredményei mennyiben feleltethetők meg a

magyar vállalati gyakorlatnak? A holland vizsgálat módszertanát és eredményeit adaptálva Magyarországon is empirikus kutatásba kezdtünk, melynek operacionalizált célja az e-HRM és a HR-outsourcing jelenségvilágának feltárása, a holland eredményekkel történő összevetése.

Kutatási koncepció

Kutatási modellként a cikkben is bemutatott ciklikus szemléletet vettem alapul: a szervezet stratégiai céljából (1), a HR törekvésekből (2), az IT vállalatban belüli színvonalából (3) és az alkalmazott menedzsment-eszköztárból (4) származtatható az e-HRM eszközrendszer (5), mely a funkcionális HR-területeken keresztül (6) hat a kitűzött célok elérésére (7). Módszertani szempontból követve a holland esettanulmány módszerét, strukturált mélyinterjúk, kutatási jegyzőkönyvvel zárt helyszíni látogatások adják az esettanulmányok gerincét, kiegészítve azokat szekunder információkkal (vállalat honlapján található információk, vállalati kiadványok, újságcikkek, sajtótájékoztatók anyaga). Jelen cikkben szereplő kvantitatív eredmények ezen esettanulmányokból származnak.

Kutatási design

A strukturált interjúk, a kutatási modellből adódóan több kérdésre keresték a választ, mely a modell fenti számozását alapul véve a következőképpen összegezhető:

- az általános stratégiai célok, a HR szerepe, jelentősége a szervezeten belül (1, 2),
- a HR implementációja e-HRM-eszközökkel a szervezetben (3, 4),
- felhasznált e-HRM-megoldások és HRO- a HR-funkciók kapcsán (5, 6),
- elért eredmények, megoldásra váró feladatok (7).

A kutatás során második lépésként a cégek kiválasztása történt meg, mely kapcsán az alábbi szempontrendszert vettem figyelembe:

- használjanak fejlett IT-technológiát az üzleti folyamataikban (A),
- különböző iparágakból kerüljön ki mindegyik vizsgált szervezet (B),
- méretük – dolgozói létszámukat tekintve – legyen különböző, de egyiknek se legyen kevesebb mint 500 fő (C),
- tulajdonosi struktúrájukat tekintve legyenek különbözők (D).

Ennek alapján információsűrűs módszerével a Flextronics, a Magyar Posta és a WizzAir került a figyelmem homlokterébe, mert a három szervezet külön-külön és összefüggésében is megfelel a fenti elvárásoknak, melyet a 2. táblázat ábra szemléltet:

2. tábla

A cégek kiválasztási szempontrendszere és fontosabb paraméterei

	Wizz Air	Flextronics	Magyar Posta	Összefüggések
A IT használat	Ideáltipikus dotcom vállalat, csak az interneten keresztül értékesít, állásait honlapján meghirdeti	Multinacionális standardoknak megfelelő IT-használat	Saját fejlesztésű magas, biztonsági színvonalat képviselő, zárt postai rendszer	Működő weboldalak, különböző fejlettségű funkcionálisokkal
B Iparág (tevékenységi terület)	Légi közlekedés (Európán belül)	Gyártás, összeszerelés, logisztika	Közösségi szolgáltatás	Egy szabályozott piac, egy versenypiac és egy monopolisztikus piaci szereplő
C Méret (dolgozói létszám)	Közel 500 fős munkavállalói létszám	Közel 4000 fős munkavállalói létszám	Közel 36 000 fős munkavállalói létszám	Arányosan különböző dolgozói létszám és más-más nagyságrendű telephelyszám
D Tulajdonosi struktúra	Magyar magánszemélyek alapították, jelenleg 50%-os európai, 50%-os amerikai tulajdoni hányad ismeretes (jelenleg nincs a tőzsdén)	Nemzetközi, ázsiai tulajdonosok	Állami tulajdon	Teljesen eltérő tulajdonosi struktúra
E Magyarországi jelenlét	2004-ben alakult	1997-től Magyarországon	1994-től rt formában, de több száz éves múlttal	Eltérő időhorizont a működésben

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat jól érzékelteti: három olyan vállalatról van szó, melyek az „A” szempontnak (fejlett IT-használat) egyformán megfelelnek, de a B, C, D, E szempontok szerint teljesen eltérőek. Ebből adódóan alkalmasak arra, hogy feltárva az e-HRM gyakorlatukat – esettanulmány módszerével – betekintést kapjunk az e-HRM és a HR-outsourcing hazai kapcsolatrendszerébe.

Az esettanulmányokban szereplő 11 strukturált interjú és a helyszíni látogatásokat 2007 első negyedében bonyolítottuk le. Jelen cikkben, részben terjedelmi korlátok, részben a fogalomrendszer érdemi szemléltetése érdekében, csak az e-HRM-megoldások és a HRO-alkalmazás szerepelnek a hollandiai eredményekkel összevetve, szem előtt tartva a tudományos kutatások nyilvánosságának elvét és az üzleti titkok védelmét.

Kutatási eredmények

A vizsgálatba vont mindhárom cég használ infokommunikációs technológiát a munkaszervezésben: a nagyvállalati gyakorlatnak megfelelően a munkahelyi kommunikáció alapvető csatornája az intranet, azonban a vizsgált vállalatok internetes megjelenése jelentősen eltér egymástól.

A Flextronics belső intranetportálján keresztül támogatja a munkaszervezést, mely a munkahelyi információáramlás elsődleges eszköze. A rendszerhez minden vonalbeli vezető hozzáfér. Érdekes tény, hogy a vállalatnak nincs magyar nyelvű oldala, így online karrieroldala sem (ami megfelel az anyacég leányvállalatokra vonatkozó előírásainak).

A Magyar Posta „Investor in People” nemzetközi díjban részesült kiemelkedő HR-tevékenységének eredményeképpen. A Posta szintén intranetes megoldást fejlesztett ki a munkaszervezés támogatására, mely jelenleg elsősorban informatikai beruházási és üzemeltetési költségek miatt nem minden vonalbeli vezető számára elérhető. A Postának informatív weboldala van, de webes karrierrovatot nem tartalmaz.

A WizzAir megalakulása óta speciális, a légiközlekedést kiszolgáló elektronizált rendszeren keresztül végzi a munkaszervezést. A szervezet minden munkavállalójának elérést biztosít, és meg is követeli annak használatát: a munkatársak (jellemzően a légiszemélyzet) elektronikus csatornán keresztül kapják meg a konkrét időszakra vonatkozó feladatát. A WizzAir honlapján karrierrovatot üzemeltet, a vizsgált időszakban 6 különböző állásajánlatra lehetett jelentkezni.

Összességében elmondható, hogy mindhárom szervezet használ informatikai eszközrendszert HR-folyamatai támogatásához. Habár különböző megoldásokat

alkalmaznak, mindhárom szervezet esetében a HR-stratégia szerves része az elektronizáció, mely alapvetően a HR-adminisztrációt érinti.

e-HRM-célok megléte

A vizsgált vállalatoknál – összhangban a holland kutatási eredményekkel – mindhárom e-HRM-cél azonosítható volt. A HR-költségek minimalizálása a WizzAir összvállalati stratégiájának része, ami egyben az üzleti modell alapja. A Magyar Posta esetében ez a törekvés a modernizáció része, a Flextronicsnál pedig elsősorban a versenyképességből és a globális standardokhoz való igazodásból eredeztethető.

A munkatársak ügyfélközpontú kiszolgálása, valamint a HR-tevékenység stratégiai erősítése szintén mindhárom vállalat esetében napirenden van, azonban az elektronikus rendszerekhez történő hozzáférés minden munkatárs esetében csak a WizzAirnél teljes körű (ott egyben kötelező is). A Flextronics, illetve a Magyar Posta esetében ezen rendszerek hatóköre a vonalbeli vezetőig értelmezhető, mivel a munkavállalóknak egyelőre nincs biztosítva a hozzáférés, és az interjúk tanúsága szerint a dolgozók digitális írástudása nem is tenné lehetővé ezen megoldások használatát. Így a munkatársak ügyfélközpontú kiszolgálása elektronikus rendszerek segítségével csak bizonyos munkavállalók körében értelmezhető, emiatt nem lehet teljes körű.

e-HRM-eszközrendszer és

a HR-outsourcing

A vizsgált vállalatok körében az elektronikus eszközrendszer alapvetően a HR-tranzakciós funkciók területén, főleg a HR-adminisztráció területén épült ki. Mindhárom szervezet automatizálta a juttatási rendszerét (bérszámfejtés), de megoldásaik különbözők. A Magyar Posta nagyvállalati ERP-megoldást használ juttatási rendszerének működtetésére, melyet központilag menedzsel országos szinten. A Flextronics outsourcing partnert iktatott be ezen feladat ellátására magyar telephelyeinél. A WizzAir pedig nemzetközi szinten tevékenykedő outsourcing-szolgáltatót alkalmaz. Eltérés a holland kutatási eredményekkel kapcsolatban, hogy csak tervezés, esetleg bevezetés alatt van a HR-szoftverek beszerzése a különböző HR-funkciók támogatására (HR-relációs funkciók). A relációs funkciók támogatását jól mutatja a toborzás elektronikus támogatása. Mindhárom szervezet használ valamilyen infokommunikációs eszközrendszert ezen a területen (pl. e-mailben fogadják az önéletrajzokat), de mindhárom vizsgált szervezet fejlesztést tervez ebben a kérdésben.

e-HRM-eredmények

Hasonlóan a holland kutatási eredményekhez, az itthoni esettanulmányokban is csak a hatékonyság növelése kapott hangsúlyt, az elkötelezettség vagy a kompetencia növelése nem szerepel az eredmények között. A kompetencia növelésével kapcsolatban ugyan mindhárom szervezet használ a vállalati képzések, tréningek nyilvántartására, dokumentációjára valamilyen informatikai megoldást, azonban ennek innovatív e-learning támogatása a vizsgált időszakban nem valósult meg.

A vizsgálatba vont három vállalat abban is megegyezik, hogy ellentétben a holland kutatással, nem jellemző az önkiszolgáló rendszerek (self-service) kiemelt fejlesztése, illetve ezzel kapcsolatos igények nem kerültek napirendre.

Az esettanulmányokból származó legfontosabb megállapításokat – a holland eredményekkel összevetve a 3. táblázat tartalmazza.

menedzsmenttechnikaként, és ez alátámasztja a bevezetőben szereplő munkahipotézisem, miszerint az infokommunikációs technikák adaptálása, az e-HRM rendszer bevezetése egyben lehetőséget teremt a HR-tevékenységek kiszervezésére.

Az e-HRM eszközrendszer vállalati alkalmazása kapcsán azt találtam, hogy habár számottevő különbségek vannak az operazionalizálás során, a célok és az eredmények azonosak, és egybevágóságot mutatnak a holland kutatási eredményekkel.

A cikkben nem vizsgáltam a kiinduló Harvard modell megfelelőségét, habár annak normatív szemléletmódja korlátozó lehet (lásd Kővári és Poór ez irányú összehasonlító munkáit), és a fogalmak meghatározása kapcsán sem törekedtem különböző iskolák álláspontjának bemutatására, mint például a Harvard modell szemléletétől különböző Shrivastava modelljére sem tértem ki, mivel nem akartam teoretikus összehasonlítást ten-

3. táblázat

Az esettanulmányokból levonható legfontosabb megállapítások

	Az esettanulmányokból levont következtetések itthon	Az esettanulmányokból levont következtetések külföldön	Egyezés/eltérés
e-HRM-célok	Domináns költségcsökkentés, dedikálható belső ügyfél és stratégiai szemlélet	Költségcsökkentés, ügyfélközpontú belső kiszolgálás, stratégiai szemlélet erősítése	részben egyező
e-HRM-eszközrendszer	Fókusz a HR-adminisztráción és a tranzakciós rendszereken	Fókusz a HR-relációs rendszereken	eltérő
HRO	Teret nyert az outsourcing	Teret nyert az outsourcing	egyező
e-HRM-eredmények	Nőtt a hatékonyság	Nőtt a hatékonyság és az önkiszolgáló rendszereken keresztül az összhang	részben egyező

Forrás: saját szerkesztés

Összegzés

Az e-HRM és a HRO olyan új kifejezések az üzleti szótárakban, melyek tartalma jelenleg szigorúan véve nem egzakt módon definiált, jelenségvilága szer-teágazó. Mint arra Szabó Katalin és Hámori Balázs is felhívja a figyelmünket az információs gazdaságról írt könyvükben az outsourcing fogalmának kapcsán: Mint annyi más új jelenségre, az outsourcingra sem alakult ki egységes definíció még a szakemberek körében sem.

Írásomban fogalmi keretet kívántam adni ennek a két rövidítésnek, ahol a fogalmakhoz tartozó célokat és az eszközrendszert is feltáró módon bemutattam. A fogalmak tisztázása kapcsán arra építettem, hogy az e-HRM tágabb értelemben illeszthető a Harvard modellbe, és az e-HRM, valamint a HRO ugyanazon célokat szolgálja. Ennek következménye, hogy a HRO értelmezhető az e-HRM célrendszert szolgáló

ni. Az esettanulmányok módszere csak a tendenciák bemutatására alkalmas, az e-HRM és a HRO magyarországi kialakulása kapcsán. Mérhető, statisztikailag is megfogható eredményekkel nem szolgál. Ezek a korlátok egyben a jövőbeni kutatási irányok között kijelölik a legfontosabbat is: az e-HRM és a HRO hatókörének pontosítását, mely egyrészt megmutathatja a HRO-piac nagyságát, másrészt azokat a HR-funkciókat, melyek kiszervezése egyre intenzívebbé válhat. Véleményem szerint ezek a „best practice” módszerével, valamint idősoros összehasonlító elemzésekkel pontosíthatók, kutathatók.

Mindezekon túl a cikkben bemutatott e-HRM és a HRO fogalomkört szemléltető ábrák használhatók lehetnek az egyetemi oktatói munkában, és meglátásom szerint segíthetnek a magyarországi e-HRM-projektek megtervezése kapcsán, mindezzel közelebb kerülhetünk mint kutatók az e-business jelenségvilágának megértéséhez.

Felhasznált irodalom

- Ball, K. (2001): The use of Human Resource Information Systems: a survey. *Personnel Review* 6. pp. 677–693.
- Beer, M. et al. (1984): *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Bondarouk, T. – Ruel, H. – Looise, J.K. (2004): *E-HRM: Innovation or Irritation*, Utrecht: Lemma Publishers
- Cedar (2006). *Workforce Technologies and Service Delivery Approaches Survey*, Ninth Annual Edition [online] available on cedarcreststone.com
- Cooke, F.L. – Shen, J. – McBride, A. (2005): Outsourcing HR as a competitive strategy? *Human Resource Management*. 44. pp. 413–422.
- Davis, S. (2004): Itt a vég a HR számára? In: Effron et al.: *HR a 21. században*. Budapest: HVG Kiadó
- Effron, M. – Candossy, R. – Goldsmith, M. (2004): *HR a 21. században*. Budapest: HVG Kiadó
- Enyedi, I. (2003): Elektronikus módszerek és virtuális valóság a személyzeti munkában. *Humánpolitikai Szemle*, május, pp. 21–37.
- Graddick, M. (2006): Élet a kiszervezés után: a tanulságok és a HR mint stratégiai üzleti partner. In: M. Losey, D. Ulrich, S. Meisinger: *A HR jövője: az emberierőforrás menedzsment perspektívái*. Budapest: HVG Kiadó
- Greer–Youngblood–Gray (1999): Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Executive* Vol. 13 No.3, pp. 85–92.
- Henneman, T. (2005): Measuring the True Benefit of Human Resources Outsourcing. *Workforce Management*. July. pp. 76–77.
- Keebler, T. (2001): HR outsourcing in the internet area. in Walker, A.J. ed: *Web-based Human resources*. New York: McGraw-Hill
- Korponay, Á. (2002): Álláskeresési trendek a világon, Európában és Magyarországon. *Munkaügyi Szemle*, július – augusztus, pp. 10–12.
- Kovach, K. – Hughes, A. – Fagan, P. – Maggitti, P. (2002): Administrative and strategic advantages of HRIS. *Employment Relations Today*. 10. pp. 1002–1039.
- Lepak, D. – Snell, S. (1998): Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*. 3. pp. 215–234.
- Lepak, D. – Bartol, K. – Erhardt, N. (2005): A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review* 15. pp. 139–159.
- Miller, J. (2003): High Tech and High Performance: Managing Appraisal in the Information Age. *Journal of Labour Research*. 3. pp. 409–424.
- Poór, J. (2006): *HR mozgásban: Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest: MMPC
- Poór, J. (2001): *Emberierőforrás-menedzsment rendszerek működésének alapjai*. *Munkaügyi Szemle*, szeptember pp. 15–19.
- Reddington, M. – Martin, G. (2006): Theorizing the link between e-HR and strategic HRM. *Conference Proceedings, First e-HRM Conference*. Twente, University of Twente
- Roberts, Z. (2001): Outsourcing and e-HR will expand. *People Management*. Oct. 25 pp. 10.
- Ruta, C. (2005): The application of change management theory to HR portal implementation. *Human resource management*. 1. pp. 35–53.
- Shrivastava, S. – Shaw, J. B. (2004): Liberating HR through technology. *Human Resource Management*. 42. pp.: 201–222.
- Szabó, K. – Hámori, B. (2006): *Információgazdaság*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Tóthné S. G., – Majó Z. (2003): Infokommunikációs technikák térhódítása az online munkaerőpiacon és a humán erőforrás-menedzsment területén. *Munkaügyi Szemle*, december, pp. 31–36.
- Turnbull, J. (2002): Inside Outsourcing. *People Management: Connected HR* pp. 10–11.
- Watsonwyatt. (2005): *HR Outsourcing: Finding the Optimal Mix – HR Technology Trends Survey* [online] available on watsonwyatt.com
- Wright, P. – Dyer, L. (2000): *People in the Business*. Working paper 00-11. Ithaca: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University

MÁLOVICS Éva

SZERVEZETI KULTÚRA ÉS VEZETÉS –
LEHETŐSÉGEK ÉS KORLÁTOK

A szervezeti kultúra egy olyan jelenségkör, amelyről sok szó esik a szakirodalomban, azonban tartalmáról és jellemzőiről nem alakult ki olyan konszenzus, aminek alapján létrejött volna egy elfogadott meghatározás, az empirikus vizsgálatok is ellentmondásosak. A tanulmány központi kérdése: mit mond a kulturális megközelítés a vállalatvezetőknek? A szerző dolgozatában 4 vállalatnál készített, lazán strukturált interjúk tartalomelemzésének eredményeit közli. Célja e tanulmány keretei között az, hogy a gyakorló szakemberek figyelmét felhívja a kultúra olyan aspektusaira, amelyek az elméletekből kiolvashatók, és amelyekkel az empirikus vizsgálataiban szereplő vállalatok gyakorlatának tipikus problémái jól értelmezhetők, s hogy e tudás hasznosításával e „menedzsmentdilemmákra” vélhetően jobb megoldások legyenek találhatóak.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, vezetés, szervezeti magatartás

A szervezeti kultúra egy olyan jelenségkör, amelyről sok szó esik a szakirodalomban, azonban tartalmáról és jellemzőiről nem alakult ki olyan konszenzus, aminek alapján létrejött volna egy elfogadott meghatározás, az empirikus vizsgálatok is ellentmondásosak. Ennek egyik kézenfekvő oka az, hogy maga a kultúrafogalom sem egységes. A szervezeti kultúra fogalma az 1970-es évektől vált sikerfogalommá, a nyolcvanas évek elejére sokan komoly kutatási témának tartották. A vállalati kultúra kutatások mellett a nemzeti kultúrák vizsgálata, ezek eltérései és a különbségek hatása a szervezetekre szintén jelenős témakörre vált, ezt a gazdaság globalizációjának felgyorsulása miatt ma is sokan aktuálisnak tartják (Bakacsi – Takács, 1998; Bakacsi – Sarkadi-Nagy, 2003.).

A szervezeti kultúra szerepének és jelentőségének legnépszerűbb taglalása Peters és Waterman „A siker nyomában” című sokat vitatott művében található. A szerzők néhány „kiváló” amerikai vállalatnál gyűjtött esetpéldával próbálják bizonyítani, hogy a szervezet filozófiájának, kultúrájának, a tagok által közösen vallott értékeknek nagyobb szerepe van a szervezet sikerességében, mint más műszaki és gazdasági jellemzőinek, ezzel az emberi erőforrásban rejlő értékekre hívják fel a figyelmet (Peters – Waterman, 1986).

A szervezeti kultúra témaköre nyilvánvalóan a vezetés emberközpontú szemléletéhez tartozik, sokan

úgy látják, hogy a szervezeti kultúra fogalom felhasználásával, a nyolcvanas évek elejétől, a gyorsan változó, komplex környezet kezelésének problémájára próbálnak egyfajta választ adni. Ezzel kapcsolatban több szerző paradigmaváltást emleget. „A paradigmák változásának kényszerítő erejű okozója a tágan és komplexen értelmezett környezet” (Farkasné, 1990: p. 25.). A sok ellentmondás, a túl sok információ és a nagyfokú bizonytalanság sokak szerint a vezetés kollektívizálódásával, a participáció fokozódásával kezelhetőbbé válik. Hasonló módon támasztják alá a kultúra jelentőségét a tudásalapú vállalatelméletek és a humán erőforrásokkal kapcsolatos elméletek.

A nyolcvanas évek végére az alkalmazásorientált, a funkcionális vezetési megközelítések szerepe is egyre jelentősebb. E megközelítés hívei a szervezeti kultúrát a vezetés egyik alrendszerének tekintik, a vezetői kontroll egyik eszközeként értelmezik, amely hozzájárulhat a szervezetekben a pszichológiai szerződés normatív formájának kialakulásához és fenntartásához. Ez a vezetést tekintve azzal a következménnyel jár, hogy foglalkoznia kell azzal, hogy a dolgozók mit gondolnak és miben hisznek, eszerint a vezetés egy értékalakító folyamatot is magában foglal. A szakirodalomban erős hangsúlyeltolódás tapasztalható a puha tényezők, a vezetési stílus és a közös értékek felé.

Nagy számban születtek olyan témájú írások is, amelyek a kultúra és a sikeresség kapcsolatát elemzik, és gyakorlati útmutatót, tanácsokat, „recepteket” adnak a kultúra olyan irányú változtatásához, alakításához, amely a szervezeti eredmény növeléséhez hozzájárul.

A gyakorlati alkalmazás tehát megkezdődik, mielőtt a tudomány a legalapvetőbb területeken egyetértene. Az utóbbi évtizedekben rohamosan növekvő szervezeti kultúra irodalom még sok kérdés megválaszolásával adós maradt, tudományos körökben sok vonatkozása még vitatott, a kultúra továbbra is érdekes kutatási terület, az alapkérdésekben is még csak sokára várható konszenzus, amennyiben ez egyáltalán lehetséges. E sokszínűségnek és ellentmondásosságnak alighanem a kultúrafogalom komplexitása („hagymaszerű jellege”) az oka, a kutatók kénytelenek voltak különböző leegyszerűsítéseket végezni azért, hogy definiálhassák és kutathassák, ezt természetesen mindenki a saját szemszögéből, az általa fontosnak tartott szempontok előtérbe helyezésével tette. Edgar Schein a következőképpen fogalmazta meg a szervezeti kultúra fogalma körüli ellentmondásokat: „A szervezeti kultúra koncepciója létrejött, de még nem világos, hogy miként válik a szervezettel kapcsolatos tudományok használható és életképes elemévé. Ahogy én látom, a probléma a magdefiníció körül van mind a formális, konceptuális nézőpontból, mind a gyakorlati, alkalmazott nézőpontból. Nem tudunk létrehozni egy használható koncepciót, ha nem tudunk megegyezni abban, hogy hogyan definiáljuk, „mérjük, vizsgáljuk, és alkalmazzuk azt a szervezetek valódi világában.” (Schein, 1991: p. 243.)

További jelentős különbség tapasztalható a tudományos megközelítések és a szervezetek gyakorlati működéséhez tanácsot adó tevékenységek és írások között, amelyek gyakran a szervezeti kultúra igen leegyszerűsített modelljével dolgoznak.

Tanulmányunk célja természetesen nem az, hogy rendet teremtsünk a kultúrafogalmak, operacionalizálások és vizsgálatok dzsungelében. Célunk e tanulmány keretei között az, hogy a gyakorló szakemberek figyelmét felhívjuk a kultúra olyan aspektusaira, amelyek az elméletekből kiolvashatók, és amelyekkel az empirikus vizsgálatainkban szereplő vállalatok gyakorlatának tipikus problémái jól értelmezhetők, s hogy e tudás hasznosításával e „menedzsment-dilemmákra” vélhetően jobb megoldások legyenek találhatóak.

A szervezeti kultúra definíciói

A szervezetkutatók a kultúra fogalmát az antropológiából vették át, s ugyanúgy nem sikerült konszenzust kialakítaniuk a fogalom tartalmáról és

konceptualizálásáról. A több százra tehető kultúrafogalom közül csak néhány, témánk szempontjából jelentősebbet emelünk ki:

- Deal és Kennedy (1982): „Az erős kultúra informális szabályok rendszere, amely világossá teszi, hogy az emberek hogyan viselkedjenek az esetek többségében.” (p. 32.)
 - Cooke – Rousseu (1988): „A közös hitek és értékek, amelyek az emberek gondolkodását és viselkedésmódját vezérlik.” (p. 24.)
 - Smircich (1983): „Szociális és normatív kötőanyag, ami összetartja a szervezetet... az értékek vagy szociális ideálok és hitek, amiket a szervezeti tagok közösen elfogadnak. Ezek az értékek vagy hiedelem minták olyan szimbólumokban öltenek testet, mint a mítoszok, rituálék, sztorik, legendák és a speciális nyelvezet.” (p. 344)
 - E. H. Schein: „Közös alapfeltevések mintázata,
 1. amelyet egy adott csoport fedezett fel, illetve fejlesztett ki,
 2. miközben megtanult megbirkózni a külső alkalmazkodás és a belső integráció problémáival,
 3. s amely alapfeltevések elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket,
 4. s a csoport új tagjainak átadják őket,
 5. mint a problémák észlelésének, a róluk való gondolkodásnak és a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módját.” (Schein, 1991: p. 247.)
 - Geert Hofstede: „...a gondolkodás közösségi programozottsága, amely megkülönbözteti az adott csoporthoz tartozó embereket egymástól. ...a kultúra magában foglalja az értékrendszereket, így az értékek a kultúra építőkövei. A kultúra az emberi közösségek számára azt jelenti, mint az egyének számára az egyéniség... azaz az önmagával való azonosságot határozza meg. (Hofstede, 1980: p. 25.)
- Meyerson és Martin kultúramegközelítés csoportosítása szerint a szakirodalomban három nagyobb megközelítés dominanciája figyelhető meg: Az integrációs, a differenciációs és a fragmentációs megközelítés (részletesen lásd: Málovics – Behrends, 2002), a menedzsment tudományok általában az integrációs megközelítés szempontjából foglalkoznak a kultúra kérdéskörével, amely a szervezeti kultúrának a következő lényeges hatásokat tulajdonítja:
- a kultúra közös voltát, átörökítését a szocializáción keresztül,
 - a kultúra implicit jellegét, s emiatt a vizsgálhatóság nehézségeit,
 - a kultúra jelentéstulajdonító szerepét; amely szoros kapcsolatban áll az elkötelezettséggel és a szervezeti integrációval,

- a különböző helyzetek közös értelmezését bizonyos irányelvek kialakulásakor a viselkedést illetően,
- előfordul, hogy annyira meghatározónak tartják a kultúrát, hogy a struktúrát és a stratégiát is ebből származtatják,
- Schein a kultúrának a csoportot stabilizáló, integráló funkciót tulajdonít, amely jelentéssel ruházza fel a környezetet, és támpontokat nyújt a válaszokhoz,
- Hofstede a szervezeti kultúra vonatkozásában a nemzeti kultúrák hatását emeli ki, amely szerint nagymértékben irányítja az egyéni és a társas viselkedést, s ezen keresztül a szervezetek kultúráját.

Milyen szerepet tölt be a leírtak tükrében a kultúra a szervezetek vezetésében?

A szervezettel és a vezetéssel kapcsolatos elméletek terén két egymás mellett élő megközelítés figyelhető meg. A dologi technikai irányzatok szerint a szervezetek vezetése főként mechanisztikus probléma. A szervezetet úgy kell megtervezni, hogy az önérdéküket követő alkalmazottakat az ösztönzők és a szankciók a szervezeti célok megvalósítása irányába tereljék. A vállalat dolgozói magatartásának irányítása, formálása tehát főként jutalmak és büntetések rendszerén keresztül lehetséges, ehhez a menedzsment kontrollját, amennyire lehetséges, ki kell terjeszteni. A mechanisztikus szemlélet újabb verziója a közgazdaságtan „megbízó-megbízott” elmélete, amely szerint a megbízottak világos preferenciákkal rendelkeznek, és haszonmaximaláló egyénként követik céljaikat. A megbízó feladata ebből következően a megbízottak racionális reakcióinak előrejelzése és a megfelelő ösztönzőrendszer kidolgozása, amely a megbízottakat érdekelte teszi abban, hogy a legjobban végezzék tevékenységüket. A vezetés feladata eszerint a szervezet gépezetének megtervezése, ha megfelelő az ösztönzőrendszer, nincs szükség egyéb motivációra. Ettől meglehetősen különbözik a szervezetek és a vezetés másik, organikusabb megközelítése, amely a szervezetpszichológiából és a szociológiából meríti elméleti alapjait. E megközelítésben a vezetés lényege a beosztottak inspirálása, együttműködésük megszerzése. Eszerint a vezetés alapvető kérdései az emberi kapcsolatokhoz fűződnek, mivel ezek az emberi teljesítményt meghatározó tényezőknek tekinthetők. A vezetés egyik központi tevékenységének az emberi alkotómechanizmus támogatását tartják, hiszen a szervezeti eredmények nagymértékben ettől függenek. „A különbség a két szemlélet között világos. A közgazdászok feltételezik, hogy a beosztottak az ösztönzőrendszerekre önérdéküket szem előtt tartva, saját hasznukat maximalizálva reagálnak. Barnard

ezzel szemben azt javasolja a menedzsereknek, hogy „erkölcsi” példamutatással ösztönözzék „áldozathozatalra” beosztottaikat. A közgazdászok Barnard törekvéseit hiábavalónak tekintik; a politikatudomány művelői és a behavioristák viszont úgy érzik, hogy a szervezeti gazdaságtan a vezetés lehetséges aspektusainak csupán egy borzasztóan szűk szeletéről vesz tudomást, és politikailag naiv.” (Miller, 2002: p. 13.)

A vezetéssel foglalkozó tudományok egyik központi kérdése tehát az emberi viselkedés befolyásolása és szabályozása, aminek megoldatlansága miatt a szervezetek működését és működtetését nagyfokú bizonytalanság jellemzi. A másik nagy horderejű kérdés az emberi tevékenység korlátok közé szorításával kapcsolatban, hogy meddig célszerű e korlátokat szűkíteni? A különböző irányzatú szerzők erre más-más választ adtak. Napjaink gyorsan változó környezetéhez történő alkalmazkodás úgy tűnik az egyéni viselkedés nagy szabadságfokát igényli. A szervezeti sikeresség szempontjából következik az újabb kérdés, hogy a szervezeti tagok hogyan élnek ezzel a szabadsággal, milyen szempontok szerint használják ki azt, azaz mennyire és milyen értelemben motiváltak?

C. Barnard (1938) klasszikus művében amellet érvelt, hogy a szervezetek lényegét az egyének együttműködő csoportjai alkotják, és a vezető legfontosabb feladata az együttműködés előmozdítása, az „áldozathozatalra” való lelkesítés, és nem az önérdékekkel történő manipulálás. A magatartástudományok azóta is állítják a kooperáció és az elköteleződés normáinak jelentőségét a szervezetben, ami nyilvánvalóan szemben áll a neoklasszikus közgazdaságtan nézeteivel. G. J. Miller a játékelmélet hozzájárulására hívja fel a figyelmet, az ismételt játékok elemzéséből született vizsgálatokra, amelyek a kooperáció lehetőségeit tárják fel, s amelyek felfedezéseinek tükrében „a szervezeti közgazdaságtan és a szervezeti viselkedés közti éles különbség elhalványul. A közgazdasági értelemben véve racionális gazdasági menedzsment a személyközi kommunikáció, bizalom és lojalitás ugyanazon témái foglalkoztatják, mint amelyek a szervezeti viselkedés tanulmányozóinak központi érdeklődési körébe tartoznak.” (Miller, 2002)

A vezetés egyik legfontosabb kérdése tehát, hogyan befolyásolható az ember ebben a sávban. A kérdés megválaszolásában az integrációs irányzat szerint a kultúrának mint a szervezeti tanulás, a szocializáció és a rutinok alakítójának és hordozójának, napjainkban központi szerep jut.

G. J. Miller Menedzser-dilemmák című művében a „szervezeti gazdaságtan és a szervezeti viselkedés tudománya között próbál meg hidat verni”, s a hierar-

chiák vizsgálata során arra a következtetésre jut, „hogyan azok a szervezetek, amelyeknek a vezetői képesek beosztottjaikat rövid távú önérdékük meghaladására ösztönözni, minden esetben versenyelőnyre tesznek szert. A játékelméleti kísérletek tükrében, úgy véli, „új és eleven jelentést nyernek az olyan hagyományos organikus fogalmak, mint az együttműködés, a kultúra, a bizalom, az elkötelezettség vagy a személyes vezetés (Miller, 2002: p. 14.).

A magatartástudományi alapú megközelítések a szervezeti kultúrát, mint a vezetés eszközét a szervezeti hatékonyság következő tényezőivel hozzák a leggyakrabban összefüggésbe:

- A vállalati kiválóság, sikeresség hátterében a szervezeti kultúra áll. Sok szerző vállalati esetpéldák tömegével próbálja bizonyítani (Peters, Waterman, Salamon stb.), hogy a siker elengedhetetlen feltétele a „közös értékrendszer”, vagy a fölérendelt célok, amikben az emberek hisznek, és amiket hűségesen szolgálnak.
- A szervezeti kultúra a motiváció növelésének forrása. A szervezeti kultúrával kapcsolatos művekben gyakran bukkan fel a feltételezés, hogy a megfelelő kultúra a tagok jobb motiváltságát eredményezi, ami versenyelőnyhöz juttathatja a szervezetet. A motivációval kapcsolatos kutatások eredményeiből tudjuk, hogy az extrinzik és intrinzik motiváció „nem öszszegződő tényező”. A jutalom bizonyos esetekben csökkentheti az érdeklődést, ha a jutalom kontrolláló hatással jár együtt, ez csökkenti a belső motivációt, ha azonban a jutalom információs oldala hangsúlyos, azaz megerősíti a személyt kompetenciájában és öndeterminációjában, akkor a belső motiváció fennmarad (Deci, 1981 in: Kim, 2000). Mindez alátámasztja a vezetés kulturális tényezőinek jelentőségét a belső motiváció kialakításában és fenntartásában.
- A megfelelően kialakított szervezeti kultúra a koordináció magasabb fokát hozza létre: „Jól működő vállalati kultúra esetén nincs szükség minden lépést részletesen leíró tervek, eljárásokra és programokra, hiszen a szervezet szereplőinek értékei, hitei és viselkedési mintái bizonyos szinten ellátják a koordináló és irányító szerepet.” (Bencze, 1997: 18. o.) „A gondolatmenet egyszerű: ha a vállalat dolgozói elfogadják, és egyöntetűen érvényesítenek bizonyos alapvető vállalati értékeket, akkor a vállalat teljesítménye javulni fog, mivel az alkalmazotti gárda „egy irányba húz” – állandó és közvetlen vezetői beavatkozás nélkül is.” (Bögel-Salamonné, 1998: 94. o.)
- A kultúra a vezetői kontroll korszerű eszköze. A William Ouchi által kidolgozott tipológiában már

megjelenik a piaci és bürokratikus kontroll mellett a klán kontroll, amely abban különbözik az előző kettőtől, hogy nem valamiféle külső normán vagy szabályon alapul. A klánkontroll a kulturális normák által történt szocializáción alapul, és informális mechanizmusokon keresztül hat, ezért az várható tőle, hogy a szervezeti tagok közötti érdekelletét csökkenti, mivel fontos eleme a normákkal, szabályokkal való azonosulás.

- A kultúra a szervezeti tudás egyik jelentős területe, illetve hordozója: Varga Károly az „új műszaki kultúra” megjelenésének következményeit elemezve fontosnak tartja az ennek megfelelő új struktúrát, amely a vezetői szintek csökkenését jelenti a szervezetben. „Közismert, hogy a japán sikerek egyik leleplezett titka: a Toyotánál négyszer kevesebb vezetői szint volt, mint a Fordnál a nagy „irtás” előtt.” (Varga, 1992: p. 2.) A másik ebből következő jelenség a szakértő, aki a legjobban ért az adott dologhoz a szervezetben, ezért nem dönthet helyette semmilyen „felettes”. „A tudás alapvetően az egyének sajátja, de a szervezeten belül is tudás jön létre. ...a vállalat tudása tehát azokba a szervezőelvekbe van beágyazódva, amelyek alapján az emberek a szervezeten belül kooperálnak, azaz a vállalat tudása társadalmi jellegű.” (Kapás, 1999: p. 9. o.)
- A kultúra a szervezeti változások hordozója, illetve lassító, akadályozó tényezője, azaz lényeges eleme. A szervezetfejlesztés értelmében vett lassú változás koncepciójában a kulturális tényezők központi szerepet játszanak. Szervezetfejlesztésen „a szociális rendszerek változási folyamataihoz szükséges részletes tervezési, kezdeményezési és megvalósítási koncepciót értik” (Thom, 1999: p. 5.). Az SZF következményei: a munkakörülmények demokratizálása, a hatalmi viszonyok kiegyenlítettebbé válása, a kölcsönös bizalom kialakulása. Kinyilvánított célja az, hogy a tagok meg tudjanak birkózni a változásokkal, és támogatassák azokat. E koncepció központi gondolata a szervezeti érték- és tudásbázis megváltoztatása, ezáltal a probléma megoldási és cselekvési kompetenciák javítása és az egyén tudásának kollektivizálása, e folyamat intézményesítése és támogatása.

E gondolatok mentén alakult ki a tanuló kultúra és tanuló szervezet modellje (Schein, 1991; Kocsis-Szabó, 2000 stb.), amelyet sokan napjaink gyorsan változó környezetében a sikeres alkalmazkodás feltételének tekintenek. Egyre többen hívják fel a figyelmet a virtuális szervezetek organikus jellegzetességeire, ezt szembeállítva a bürokratikus szervezetek mechanikus jellegű kultúrájával (Drótos, 2005). Úgy véljük, témánk szem-

pontjából e megkülönböztetés alapvető jelentőségű. A legtöbb modell, amely típusokba sorolja a szervezeti kultúrákat, implicit vagy explicit módon magában foglalja a mechanikus, illetve organikus kultúra típusokat, s ezek valamilyen arányú keverékéből állít elő különböző kultúratípusokat.

Burns és Stalker (1961) a környezethez rugalmasan alkalmazkodni képes kevesebb hierarchiai szinttel jellemezhető szervezeteket organikus szervezeteknek nevezi, és megkülönbözteti a mechanikus szervezettől, amelyeket nagyobb mélységi tagoltsággal és jobban specializált munkakörökkel jellemezhető struktúrákként ír le. E megkülönböztetés a vállalatvezetők szervezetszemléletében is megjelenik. Ha a szervezet gépként fogjuk fel, akkor a folyamatokat ennek megfelelően mechanikus szemlélettel szervezzük, az emberi tényezőt háttérbe szorítjuk. „Ha az emberek organikusán értelmezik a szervezetet, akkor abban inkább egy szociális, társadalmi képződményt látnak, amely a szervezet tagjainak szükségletei és lehetőségei szerint fejlődik.” (Borgulya – Barakonyi, 2004: p. 143.)

Slevin és Kovin a mechanikus és az organikus kultúrákat a következő dimenziók mentén különböztetik meg egymástól.

Az organikus kultúra jellemzői:

- kommunikációs csatornák nyitottsága,
- szabad információáramlás,
- egyéni szaktudásra épülő működési stílus,
- önkéntes alkalmazkodás a változó körülményekhez,
- hangsúly az ügyek elvégzésén, szabályozás nélkül,
- laza ellenőrzés,
- rugalmas munkahelyi magatartás,
- csoportos döntéshozatal.

A mechanikus kultúra jellemzői:

- ellenőrzött információáramlás,
- működési stílus előírt,
- hierarchikus döntési jogosultság,
- lassú alkalmazkodás,
- hangsúly az írott, bevált szabályokon,
- ellenőrzési rendszerekkel kontroll,
- munkahelyi, munkaköri magatartási előírások,
- vezetők döntenek véleménykérés nélkül.

A mechanikus kultúra állandó környezetben és monopolhelyzetben megfelelő, az organikus kultúra változó környezetben is jól működik (Heidrich, 2001).

A szervezetfejlesztés törekvései a szervezeti tagok és csoportok változtatása terén a szervezeti kultúrának

organikus irányba történő változtatása, teszi mindezt a magatartástudományok eredményei alapján. E törekvést a játékelmélet nyelvére lefordítva: a szervezetek világában a szervezetfejlesztés a kooperatív játék lehetőségeire hívja fel a figyelmet, és az ehhez szükséges készségek fejlesztéséhez kínál képzéseket. Ez azért nehéz feladat, mert „feszültség van a nyereségorientált vállalati vezetők önértéke és a vállalatok általános, hosszú távú hatékonysága között. Megoldást az jelenthet, ha a vezető hitelesen elkötelezi magát a hosszú távú, kooperatív, hatékony viselkedés mellett. Az elköteleződési problémára kínálkozó megoldások az ösztönzőrendszerek és a hierarchia mechanikus világából a vezetés és a politikai hatalom organikus világába vezetnek át.” (Miller, 2002: p. 342. o.)

Az empirikus kutatások eredményei

Az empirikus kutatásaink alapját Mastenbroek szervezetfejlesztési célú megközelítése képezi, aki a szervezeti kultúra lényegének a magatartásformák tendenciáit („Milyen viselkedésmintákat mutatnak a csoportok? Milyen vezetési stílus a domináns? Hogyan kezelik a kölcsönös kapcsolatokat a döntéshozatal és a problémamegoldás során?”) és a szervezet dinamikáját („Milyen feszültségek és problémák léteznek az egyes egységek között? Milyen sztereotip viselkedésformák és elképzelések dominánsak? Milyen légkör uralkodik a szervezeteken belül? Melyek a visszatérő problémák?”) tartja. Ezek a vállalati gyakorlat számára fontos kérdések, olyan előre nem tervezett következményekre és visszatérő nem hatékony magatartásokra utalnak, amelyekbe a csoportok könnyen beleegabalyodnak.

Empirikus vizsgálatainkat lazán strukturált interjúk felvételével készítettük. E tanulmány keretei között négy vállalatnál készített interjúk révén kapott eredményeinket szeretnénk bemutatni. Az interjúk egy rövid vezérfonal mentén készültek, a beszélgetések alatt tág teret biztosítottunk a megkérdezetteknek a téma kifejtésére.

Főbb témaköreink:

- alapvető szervezeti értékek megléte, ezek kommunikálása, megjelenése a stratégiában,
- a vezetési stílus,
- munkahelyi légkör,
- kommunikáció, konfliktusok, együttműködés.

A vizsgált vállalatok

A megkérdezést szegedi szervezetekben, felső-, közép-, alsószintű vezetők és nem vezetők körében végeztük. Mintánk egy kisvállalatból, valamint két dinamikusan fejlődő, Magyarországon piacvezetőnek tekinthető, magyar, magántulajdonban lévő – közép-

vállalatból, amelyek főként kereskedelemmel foglalkoznak, és egy állami nagyvállalat egyik részlegéből állt. A négy szervezetben összesen 35 emberrel készítettünk interjút.

1. vállalat

Egy kicsi, 25 fős, de dinamikusan fejlődő számítástechnikával foglalkozó szervezet. A vállalkozás fennállása óta töretlenül növekszik, átlagosan évi 10–20%-os forgalomnövekedés jellemzi. A vállalkozást alapítása után egy évvel, 20 fővel és software tevékenységgel bővítették, ami hibás lépésnek minősült. Ez az új tevékenység igen veszteséges volt, így az új tagokat el kellett bocsátani. Ez volt a vállalat egyetlen „nagy válsága”.

2. vállalat

A 2. szervezet, az utóbbi nyolc évben 50 főről 120 főre növekedett, dinamikusan fejlődő szervezet, amely profilját is jelentősen bővítette. A kezdetekkor a szervezet működését alapvetően meghatározta az ügyvezető személye, aki nagy tulajdonhányaddal rendelkezik, és a céget is ő alapította.

3. vállalat

A 3. vállalat egy magyar magántulajdonban lévő közép méretű szervezet, amely az elmúlt 12 év során kis szervezetből nagyon dinamikusan fejlődött a jelenlegi szintre, napjainkra a régió papírkereskedelmében meghatározó szerepet játszik. Országos viszonylatban is jelentősnek tartják.

4. vállalat

Nagy, budapesti székhelyű, az egész országot behálózó, 100%-os állami tulajdonban lévő szolgáltató részvénytársaság, amelynél szintén a szegedi igazgatóság néhány osztályán végeztük a megkérdezést. Hierarchikus felépítésű, a budapesti vezérigazgatóság alatt több igazgatóság helyezkedik el.

A tartalomelemzés eredményei

Értékek, stratégia

A vizsgált kkv-k stratégiájával, kultúrájával kapcsolatos írásos anyagok az ISO minőségbiztosítási rendszer bevezetéséhez kapcsolódnak. Ezek szerint a minőség, mint munkakultúra feltételezi a humánközpontú vállalkozásvezetési módszereket. Ennek legfontosabb elemei:

- munkatársak elkötelezettsége, a kft. céljainak tudatosítása,
- nagyfokú szakértelem,
- állandó képzés,
- ügyfélközpontúság,
- a „vállalati kultúra erősítése”, humán erőforrás-menedzsment,
- az üzleti tevékenység minden mozzanatának pontos dokumentálása,

- a Minőségügyi kézikönyv és a Minőségbiztosítási eljárások kidolgozása és ismerete,
- minőségügyi rendszerstruktúra kidolgozása. (vállalati dokumentumok).

Az 1. vállalatnál a cég alapvető törekvéseiről a megkérdezetteknek hasonló véleménye van.

A megkérdezettek egyértelműen az ügyfélközpontúságot tartották a legfontosabb törekvésnek. Teljesen egységes szemlélet tükröződött az interjúkban, ami valószínűleg a személyes kommunikáción, a mindennapos interakciókon alapul. Mint minden szervezetben, itt is mindenki alapvetően fontosnak tartotta a nyereségességet, a stabil pénzügyi helyzetet, amely minden magánvállalkozás alapvető célja, azt is megemlézték, hogy fontos, hogy az emberek jól érezzék magukat. Fontos célnak tartotta mindenki a tőkeerős nagy cégek megszerzését üzleti partnerként.

A 2. és 3. szervezetben a felsővezetők, a stratégia létrehozói természetesen tisztában vannak a vezérlőelvékkel és értékekkel, ők a legfőbb szervezeti értéknek a nagyfokú elkötelezettséget tartották, ami azonban főleg csak rájuk jellemző.

Az alkalmazottak többsége nem tudott arról, hogy lenne egy vagy néhány megfogalmazott, hosszú távra szóló vezérelv, illetve stratégia. De mindannyian említették mint alapvető törekvést a szervezetben az ISO minősítésnek való megfelelésre való törekvést, a szervezet fennmaradását, növekedését, nyereségességét mint saját alapvető érdeküket is, azaz munkahelyük megtartását, ez utóbbit mindenki alapvető személyes érdekének tartja. Ezenkívül az ügyfeleknek való megfelelést, a terjeszkedést a piacon is fontosnak tartják. A szervezet alapvető értékei, ami a tagok viselkedését irányítja: a minőségi törekvés, a szervezet növekedése, a piaci részesedés megtartása és növelése, a nyereségesség megőrzése és növelése. Ezekkel az értékekkel, amelyek célokként is megjelennek, úgy tűnik, a tagok azonosulnak.

A 4. szervezet legfőbb célja veszteségeinek csökkentése, majd megszüntetése, további célok a tevékenység mennyiségének és minőségi színvonalának emelése.

„Nincs stratégiája, illetve állandóan születnek stratégiák, de mivel másfél, illetve két évente vezérigazgató váltás van, ezek el is tűnnek, senki nem veszi komolyan.” Azonban sok családból több generáció dolgozik ennél a szervezetnél, ezek a tagok már otthonról hozzák a szervezet fontosabb értékeit. Az alsóbb szinteknek ezek a családból hozott, mégis közös szervezeti értékei: „a fegyelmezettség, pontosság, precizitás, szolgálat (a szó nemes értelmében), az emberi értékek. Alulról jönnek, még megmaradtak. A vezetők is ezt várják el, de annak nincs hatása az emberekre.”

A változásokkal kapcsolatos vélemények, beállítódások

Az 1. vállalatnál a változásokat természetesnek tekintik. A szervezeti struktúra és a tagok viszonylag állandóak. A szükséges tudás gyorsan változik, évente több szakmai tanfolyamon vesznek részt, követik az újdonságokat, ezt szeretik a munkájukban, kihívásnak tartják. A cég fizeti és támogatja a képzéseket, az új technológiák minél előbbi megismerését.

A 2. és 3. vállalatnál jelentős különbség található a vezetés és az alsóbb szintek között. A vezetők látják a változások értelmét, jelentősnek és fontosnak tartják azokat. Az alsóbb szinteken a változásokat az utóbbi két évben soknak találják. Az 2. szervezetben egy évvel ezelőtt történt egy nagy szervezeti átalakulás, divizionális szervezeti struktúrát alakítottak ki, erről azonban gyorsan kiderült, hogy nem megfelelő, a divíziók túlságosan a saját érdekeiket képviselték, komoly integrációs problémák keletkeztek, több embert elbocsátottak. Jelenleg a vezetés megint átalakítja a szervezeti struktúrát, néhányan már látják körvonalazódni a változásokat, több megkérdezett nem tudja, milyen változások lesznek, de félnek tőle. Néhányan úgy látják az embereknek túl sok ennyi változás, rosszul fogadják, félnek a jövőtől, csökkent a bizalom, kis csoportokban megindultak a találgatások. „Most már lehet sejteni, hogy mi lesz, de kimondani nem lehet.”

A vezetés fontosnak tartja, hogy a tagok támogassák a változásokat, önállóak, piacképesek legyenek. A változások kialakításában a vállalat külső szakértők segítségét vette igénybe. Néhányan, akiket bevontak a tervezésbe, és úgy látják pozíciójuk javulni fog, figyelembe vették véleményüket, hívei a változásnak, támogatják azokat.

A 3. szervezetben a vállalatot a vezetők a régióban az első helyek egyikére helyezik el, de országos viszonylatban is jelentősnek tartják. A vezetők szerint az utóbbi időben fontos változások történtek. A vezetők a vállalatot innovatívnak, a környezethez való viszonyát proaktívnak látják (szakmai kiállítások, előadások, találkozók a gyártókkal), nemrég történt egy nagyobb átalakítás a struktúra és a folyamatok szervezése terén, amelynek közvetlen kiváltó oka az alsó szintek nagyfokú elégedetlensége volt. A súlyos túlterheltség nagy felháborodást okozott. A vezetés csapatomunkában kidolgozta az új feltételeket, szerintük az alsó szintek jól fogadták az újításokat. A nem vezetők nem észlelnek innovációt, kezdeményezést, habár előfordult, hogy egy-egy ötletüket elfogadták. A környezet változásait szerintük a szervezet lassú, követő magatartása jellemzi.

A 4. vállalatnál a változások egyik formája, hogy bizonyos tevékenységeket a szervezet tulajdonában lévő

kft-k végeznek, tevékenységüket a „szabad piacon” is értékesíthetik, a náluk képződő hasznot azonban a 4. szervezet elvonja. A másik az ismétlődő elbocsátások sorozata, ami félelemmel tölti el az embereket és az ott maradók egyre túlterheltebbnek érzik magukat.

A különböző szakterületek és igazgatóságok között is erős versengés folyik. A szervezet „valószínűleg sikeresebben működne, ha nem volna szakadék a különböző hierarchikus szintek között.” A munka- és felelősségi körök pontosan elhatároltak.

A vezetési stílus

Az 1. vállalatnál a vezetési stílust barátinak, közvetlennek tartják. A vezetés az új ötleteket, javaslatokat támogatja, általában meg is valósulnak. A stratégiai döntéseket az öttagú vezetőség hozza, ebből négy fő tulajdonos. Növelte a szabályozottságot és a formalizáltságot az ISO minősítés, mindenki kézhez kapja a leírt szabályokat, erről jó véleményük van.

A 2. szervezetben a „régik tagok”, akik 6-8 éve a szervezetben vannak, nagyon autokratikusnak látják a vezetési stílust, az átalakulás megkezdése után munkába lépett tagok (néhány hónapja dolgoznak a szervezetben) demokratikusnak, illetve bevonónak látták. Míg a vezetők önálló, kreatív, új piacokat szerző munkatársakat szeretnének, az alsóbb szinteken a legtöbben úgy látják, hogy minden a legfelső szinten dől el. Az embereknek lehetnek ötleteik, de ezekkel el kell jutni az ügyvezetőig, és nagyon jól kell tudni érvelni, hogy meggyőzzék, azaz meg kell küzdeni az ötletek megvalósulásáért. Néhányan úgy látják, hogy a szervezetben elindult egy demokratizálódási folyamat, az ügyvezető delegálta volna pl. a döntést a divízióknak, de erre nem mindegyik volt képes, több vezető nem is akar dönteni.

A 3. szervezetben a vezetők a vezetési stílussal elégedettek, korrektnek, gyakran bevonónak találják, a nem vezetők autokratikusnak találják, és a korrektséget hiányolják. „Megmondják, hogy mit kell csinálni, de ehhez a feltételek nem biztosítottak. Pont annak nem kéri ki a véleményét, aki a témában a legjobban benne van, akinek a munkájáról döntenek.” A vezetők említették, hogy az alsóbb szinteken nagy a fluktuáció, de nem tudják, hogy miért.

4. vállalat: „A szervezetre régebben jellemző volt a katonás rend, ennek ellenére dicsőség volt ott dolgozni, ma lassan szégyen lesz bevallani.” A vezető-beosztott kapcsolat hierarchikus, utasítások szabályoznak mindent, nincs demokratizálódási folyamat. „A munkaügyi kapcsolatok az útszéli szintre sülyedtek. Egy éve nem beszéltem az igazgatóval. Nem kíváncsi rám, így aztán én sem rá.” „Minden vezetőnek meg van kötve a keze. Pontosán megszabják, hogy milyen területen, milyen

határok között dönthet. A vezérigazgató kiad egy rendelkezést, mely lemegy a legalsó szintekig, s ott végre kell hajtani, attól függetlenül, hogy az ott jónak vagy rossznak bizonyul.... A döntések előtt sem kérdezik meg azokat a szinteket, akikről döntenek, a felsőszinten eldöntik a dolgot, és azt végre kell hajtani, függetlenül attól, hogy mennyire hajtható végre egyáltalán az adott helyen. Néha van lehetőség bizonyos fokú módosításra, erre azonban külön engedélyt kell szerezni, ami igen sok időbe telik.” A vezető-beosztott kapcsolatot sokan formálisnak tartják, már az is nagy szó, ha a vezetők meghallgatják a beosztottat. Az alulról jövő panaszokat eltüntetik a bürokrácia útvesztőiben. A beosztottak úgy védekeznek ez ellen, hogy passzívan viselkednek, összefognak, hogy kikerüljék az ellenőrzést, és hogy jobban végezhesék az általuk fontosnak tartott feladatokat.

Munkahelyi légkör

Az 1. szervezetben a munkahelyi légkört mindenki jónak tartja, szeretnek itt dolgozni, öt év múlva is itt képzelik el magukat, hajlandók külön erőfeszítéseket tenni a szervezetért. A munkaterhelés változó, néha nagyon nagy, pl. pályázatok idején. Ilyenkor nagy a nyomás, sok dolgot kell egyszerre elvégezni, amikor nincs túl sok feladat, a ledolgozott pluszórakkal csökkenthető a munkaidő. A csoportos munka jellemző a szervezetben, a feladatokat csapatban tudják ellátni, több szakember kell egy-egy feladat elvégzéséhez.

A 2. szervezetben a munkahelyi légkört a megkérdezettek többsége jónak tartja, habár a régóta itt dolgozók jelentős változásról számolnak be. A kezdetben családias légkörű vállalat a méret növekedésével egyre formálisabb lett, csökkentek az informális kapcsolatok és összejövetelek. Megnőtt a munkaterhelés, a különmunka vállalása megszokott, megfizetik. A negatív jelenségek az elmúlt két év változásai következtében tovább fokozódtak, néhányan úgy látják, a légkör feszültebb lett, a kommunikáció formálisabb, a bizalom csökkent, „nőtt a félelem a másiktól.” A munkájukat legtöbbször szeretik, sokan látnak fejlődési lehetőségeket. Vannak közös és egyéni képzések, nyelvoktatás, a vezető maga is tanul, támogatja a tanulást. A versengés mértékét normálisnak tartják, habár a divíziók között kiéleződött.

A 3. szervezetben a vezetők elégedettek, kihívónak találták a munkát és a fejlődési lehetőségeket, az alsóbb szinteken ezek hiányát érzelték. „Ha a vezér bent van, nagyon stresszes a társaság. Távollétében ugyanúgy elvégzi mindenki a feladatát, viszont érezhetően jobb a légkör.” A nagy munkaterheléshez képest alacsonynak tartják a fizetést. Sok a tapasztalatlan fiatal a szervezetben, ők valószínűleg olcsóbb munkaerőt jelentenek.

Az alsóbb szinteken úgy látják, hogy gyakoriak a konfliktusok, „állandó az idegeskedés”. Gyakran hazudni kell a vezetőknek, mert a problémák miatt nem tudják időben kiszolgálni a vevőt.

Ebből a szempontból a minőségbiztosítási rendszer szerepe ellentmondásos. A vezetők is észrevették, hogy az alsóbb szintek nem azonosultak az ISO minőségbiztosítási rendszer követelményeivel. Az alsó szinteken az ISO „mint egy csomó pluszmunka” jelenik meg. Csak a vezetők látják és érzik a hasznát. Rendszeresen vizsgáznak a kézikönyvből, az audit sok adminisztrációt követel. A nem vezetők negatívan fogadták az új feladatokat, többletadminisztrációt, számonkérést, amit független minőségügyi vezető bármikor megtehetne.

Mindenki úgy látja, hogy az ISO bevezetésével nőtt a formalizáltság foka, a munkakörök pontosan elhatárolhatóvá váltak, a rugalmasság csökkent, míg a vezetők azonban ennek látják értelmét, a beosztottak nem. Így romlott a munkahelyi légkör, habár a felsővezetésben erőfeszítéseket tettek ennek javítására. Minden osztály minden hónapban a vállalat költségén elmehet együtt vacsorázni, kötetlen formában találkozni. Erről jó a vélemény, de a problémákat nem oldja meg.

A 4. szervezetnél gyakori a létszámleépítés. A rendszerváltás óta a munkaerő-állomány a felére csökkent. Egy átvilágítás után további elbocsátásokat javasoltak. Ennek ellenére többen úgy vélik, hogy sok helyen létszámhiánnyal folyik a munka, és az ott dolgozók túlterheltek, ebből súlyos balesetek is származtak. Gyakori, hogy egy ember három munkáját végzi egy fizetésért. Ez az egyik oka a rossz munkahelyi légkörnek. Többen úgy látják, hogy „a vezetők szinte várják, hogy a munkavállaló hibázzon, és szankciót lehessen vele szemben alkalmazni”. A problémák megoldásáért ritkán tesznek valamit. Sokan úgy vélik, hogy a munka feltételei rosszak, a berendezések elavultak. A szervezetben a munkavégzés feltétele különböző képzések elvégzése, az oktatás felszínes és gyenge színvonalú. A megkérdezettek rendkívül „stresszesnek” és rossz légkörűnek tartják a vizsgákat. Oktatni, tanulni kellene, de nem így. Mindenféle külső képzés teljesen érdektelen a vezetés számára. Ennek ellenére létezik bizonyos fokú lojalitás. Ez egyrészt a munkahely elvesztéséből származó félelemből táplálkozik, másrészt a tradíciókból, a megőrzött értékekből.

Nemrég megszüntették a bértarifarendszert, és a teljesítménytől függő differenciálást vezették be, nincsenek azonban értékelési kritériumok. „Ezzel végképp sikerült a vezetőket leválasztani az alsóbb szintekről, egyszerűen megvásárolták őket. A különböző szintű vezetők látszatfeladatokért kapnak pénzt, egyszerű bábfigurák. Ezzel persze mindenki tisztában van.”

A kommunikáció

Az 1. szervezetben a kommunikációról megoszlanak a vélemények. Míg az első megkérdezett nagyon jónak tartja, a második csak közepesnek. A hírek, a fontos információk nem terjednek elég gyorsan, ennek oka az, hogy a tagok nagyon elfoglaltak. Nagymértékű az informalitás a kommunikációban, nem számítanak a hivatalos utak. A munka- és felelősségi körök nem elhatároltak, ez jelentős tényezője a rugalmas és gyors reagálásnak. Mélyebb konfliktusok nincsenek, inkább csak ritkán fordulnak elő súrlódások, ezt természetesnek tartják.

A 2. szervezetben az új tagok úgy látják, hogy az ellentétes nézetek nyíltan vállalhatók, a régiek szerint a konfliktusokat el kell kerülni, és a küzdelmek a háttérben zajlanak. „A kommunikáció nem lehet tökéletes, jelentős torzulások mennek végbe, próbáljuk tökéletesíteni, inkább írásossá tenni, új hírlevelet tervezünk, amelyben szerepelni fognak a főbb vállalati célok, elvárások.” A vállalat tervezett újításai, amelyekről csak néhány vezető tudott, kiszivárogtak, a kisebb rugalmasabb cégek, amelyek erről értesültek, így előnyhöz jutottak. Ez az esemény a szervezet utóbbi két évben lezajlott válságos időszakának része, amely hozzájárult a bizalom a megkérdezettek által említett csökkenéséhez. Az információk áramlását sokan problémának látják, gyakori az információk visszatartása, hiánya.

A 3. szervezetben a horizontális kommunikáció jobban működik, mint a vertikális. A beosztottak úgy látják, hogy a felsővezetés nem foglalkozik problémáikkal. Néhány hónappal ezelőtt az érdekellentétek a felszínre kerültek, heves viták, nézeteltérések voltak, ennek következménye lett az említett szervezeti átalakítás. A vezetők ezt problémamegoldásnak észlelték, a beosztottak olyan megoldásnak, ahol pont az érintettek véleményét nem kérték ki.

A 4. vállalatnál mindezek ellenére néhányan úgy látják, hogy a kommunikáció terén javulás tapasztalható. Egyesek szerint a PR a 4. szervezet legsikeresebb üzletága, egy „profi kommunikátor” irányításával. Ez kifelé és befelé hasonló stílusban történik, csak belül a dolgozók a szervezet újabban megjelenő újságját csak azért veszik a kezükbe, hogy „röhögjenek rajta”. Hiányzik a bizalom. A konfliktusokat teljes mértékben elfojtják.

Összegzés

Kultúrávizsgálatunkat a szervezeti tagok észleléseire alapoztuk. A vizsgált témakörök mindegyike tulajdonképpen ugyanazon dolog, a szervezeten belüli emberi kapcsolatok és viselkedések jelenségvilágának különböző oldalait fejezik ki.

A szervezetek vezetőire nagymértékű, a versenyből fakadó nyomás nehezedik, hogy nagyobb hatékonyságot érjenek el, arra azonban nincs egyértelmű válasz, hogy az általuk vezetettek hogyan tudják rábírní erre. A menedzserek nyilván kíváncsiak, hogy mitől hatékonyabb az egyik vállalat a másikinál. A vállalati kultúrát napjainkban sokan tartják sikeres vállalati működés sarkkövének, a szervezetek gyakorlatában azonban nehezen érhető tetten a kultúra közvetlen üzleti relevanciája.

A szervezetek gyakorlatának ismert jelensége a hierarchia különböző szintjein lévő csoportok különböző szubkultúrává válása, ennek következtében a helyi gyakorlat és a „fentről jövő hivatalos gyakorlat” eltéréseinek kialakulása. A kérdés, hogy mekkora ez az eltérés, s hogy nem lépi-e át azt a mértéket, amely inkább akadályozza, mint elősegíti a szervezet hatékony működését. Kutatásaink arra hívják fel a figyelmet, hogy az említett csoportok könnyen válnak ellenséges szubkultúrává, és az alárendeltek sokféle rejtett módon képesek érdekeiket érvényesíteni, és saját elképzeléseiket megvalósítani, akár a szervezeti célok ellenében is. Ennek elkerülése érdekében feltétlenül fontos olyan kommunikációs csatornák kiépítése, amelyeken a különböző csoportok eltérő logikái és értelmezései találkozhatnak, ütközhetnek, és a legfontosabb területeken konszenzusra juthatnak.

A vizsgált vállalatoknál az emberi kapcsolatok terén a kicsitől a nagy felé haladva, egyre több negatív véleményt hallottunk. A kis szervezetben a természetesen kialakuló organikus szerveződések megnyilvánulnak a tagok elégedettségében és a jónak észlelt szervezeti légkörben. A középvállalatokban a növekedéssel szükségszerűen bekövetkező bürokratizálódást és a szervezeti kultúra mechanikus vonásainak erősödését a hierarchia alsóbb szintjein a vezetéstől való elszigetelődésként és helyzetük romlásaként élik meg.

Az integrációs irányzat szerint a vezetők szerepe meghatározó a kultúra alakulásában (a vezető mire figyel, és mire nem, mit mér, és mit ellenőriz, szerepmódként milyen viselkedést tanít, milyen elvek szerint osztja el az erőforrásokat és jutalmakat stb.), s léteznek közösen osztott értékek. Hasonlóan fontosnak tűnnek azonban a szubkultúrák és az egyéni észlelések, amelyek bizonyos dimenziók mentén óriási különbségeket mutattak. A vizsgált szervezetekben az egyik kritikus tényezőnek az információk áramlása, a kommunikáció hatékonysága tűnt, minden szervezetben e tényezővel voltak a legelégedetlenebbek a megkérdezettek. A kultúra befolyásolása szempontjából tehát a kommunikáció az egyik legfontosabb dolog, amit a vezetőknek jól kellene csinálniuk. A szervezeti méretek növeke-

désével az eltűnőben lévő személyes kommunikáció hiánya egyre súlyosabb problémákat okoz. A Peters – Waterman szerzőpáros által „körbesétálás” vezetésnek nevezett vezetési stílus úgy látszik napjainkig nem veszített értékéből.

Minden szervezetben megjelenik a minőségbiztosítási rendszerek valamely formája mint kultúrát formáló tényező. A szervezeti méretek növekedésével azonban e rendszerek gyakorlati megvalósulásának ellentmondásai is egyre szembetűnőbbek. A minőség mint munkakultúra a vállalati kultúrák organikus jellegének növekedését kívánná meg, e törekvés meg is jelenik a deklarált célokban. A megkérdezettek többsége azonban e folyamatokban főként a mechanikus szerveződések fokozódását észlelte, amelyek számukra értelmetlen és fárasztó adminisztratív tehernövekedés formájában jelentek meg, ami fokozta a munkahelyi elégedetlenséget és a túlterheltséget.

A tudást és tanulást minden szervezetben a központi értékek közé sorolták, azonban e mögött egészen különböző értelmezéseket találtunk. A szervezetek többségében az explicit tudásfajtákat részesítik előnyben, ezek jól megférnek a mechanikus kultúrával, míg az organikus kultúrában az implicit tudásfajtákon van a hangsúly. A menedzsment-szakirodalom tanulmányok ezreit szenteli az implicit tudás és tanulás jelentőségének taglalására, e tudásfajták menedzselési módszereinek és kulturális feltételeinek kidolgozására, a vállalati gyakorlat azonban úgy tűnik, megelégszik az explicit tudásfajták mechanikus növelésével, tárolásával és számkérésével.

A nemzetközi összehasonlítások egy része a hazai vállalatok körében a hatalmi kultúra magas szintjét mutatta ki, ezt részben a múlt örökségének tekintik. Ennek jellemzői, az autokratikus vezetésfelfogás és a hatáskörök nagyfokú centralizáltsága, és az egyenlőtlenségek nagyobb elfogadottsága (Bakacsi, 1998). A szervezeti méretek növekedésével a megkérdezettek egyre autokratikusabb vezetésfelfogást észlelnek, ennek legdurvább megnyilvánulási formáit a 4. szervezet tagjai írták le. Mondhatnánk, hogy ez egy tipikus szocialista nagyvállalat fennmaradt kultúrája, a megnövekedett egyenlőtlenségeket, és az ezek következtében kiéleződött konfliktusokat a tagok azonban nem fogadják el, inkább nagyon is kritikusan szemlélik.

Az eredményekből egyértelműen kiderül a vállalati kultúra jelentősége a minőségre törekvés, a fogyasztóorientáltság, az elkötelezettség, az együttműködés, a kommunikáció és a szervezeti célok tudatossága terén. E tényezők a szervezetek működésének alapvető fontosságú elemei. A fent leírtak alapján a vezetés szempontjából a kultúra témakör egyik legfontosabb

mondanivalója, hogy felhívja a figyelmet arra, hogy a hierarchia alsóbb szintjein lévő értékei, attitűdjei, véleményei is döntő tényezők a munkahelyi elégedettségnek, a jó szervezeti kommunikációnak, az együttműködésnek és a tudás megosztásának. Mindebből arra a következtetésre juthatunk, hogy ennek megismerése személyes kommunikáció útján, valamint figyelembe vétele a döntésekben a vezetés lényeges eleme, amennyiben a menedzsment szeretné, ha vállalata birtokolná azt az energiát, ami „hajtja a szervezetet” (Schein, 1991).

Felhasznált irodalom

- Asanullah, A. – Asp, E. (1995): A vállalati kultúra mint sikertényező. Vezetéstudomány, 12. szám
- Bakacsi, Gy. (1998): Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban. BKE Jubileumi tudományos ülés. 1998. okt. 1–3. Harmadik kötet, 2162–2171. o.
- Bakacsi, Gy. – Sarkadi – Nagy, A. (2003): Latinos magyar leadership – vezetésfelfogásunk a GLOBE kutatás tükrében. Alkalmazott Pszichológia, 3–4. szám
- Bakacsi, Gy. – Takács, S. (1998): Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány XXIX. évf. 2. szám, 15–22. o.
- Barakonyi, K. (1996): A vállalati kultúra megváltoztatása. Ipargazdasági Szemle, 1–3. sz. 157–168. o.
- Bittner, P. (1999): Tanuló szervezetek Magyarországon? Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés, 2. szám
- Borgulya, I – Barakonyi, K. (2004): Vállalati kultúra. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Bowman, C. – Ambrosini, V. (2000): Value creation Versus Capture: Towards a Coherent Definition of Value Strategy. British Journal of Management, Vol. 11, pp. 1–15.
- Bögel, Gy. – Salamonné, Huszty A. (1998): Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth K. Bp.
- Bryman, A (1991): Society as a model for research into organizational culture. In: P. J. Frost – L.F. Moore – M.R. Louis – C.C. Lundberg – J. Martin (eds), Reframing Organizational Culture.
- Burns, T. – Stalker, G. M. (1961): The Management of Innovation. London, Tavistock.
- Child, J. (1984): Organisations: A Guide to Problems and Practice. Harper & Row, London
- Cooke, R.A. – Rousseau, D. M. (1988): Behavioural norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organisational culture. Group and Organisation Studies, 13. pp. 245–273.
- Deal, T. – Kennedy, A. (1982): Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA., Addison-Wesley
- Denison, D.R. (1990): Corporate culture and organisational effectiveness. New York, John Wiley

- Drótos, Gy. – Nemeslaki, A.: A hálózatok szerveződési modelljei. Az e-business üzleti modelljei. Előadás. BCE, 2005. március 30.
- Ebers, M. (1985): Organisationskultur: ein neues forschungsprogram? Gabler GmbH, Wiesbaden
- Farkasné, Déri K. (1990): A vállalati kultúrák helye a paradigmák változásában. Ipar-Gazdaság, 10. szám, pp. 24–29.
- Heidrich, B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Human Telex, Budapest
- Hofstede, G. (1991): Cultures and Organisations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill
- Jermier, J.M.M (1991): Critical epistemology and the study of organizational culture: Reflections on Street Corner Society. In: P. J. Frost – L.F. Moore – M.R. Louis – C.C. Lundberg – J. Martin (eds), Reframing Organizational Culture
- Kapás, J. (1999): A vállalat tudása. Vezetéstudomány
- Keszeg, J. (1999): A dolgozók munkakialakítási kompetenciájának szerepe és jelentősége a vállalatok életében. OMIKK – Korszerű vezetés, 11. 17–27. o.
- Kocsis, É. – Szabó, K. (2000): A posztmodern vállalat (Oktatási Minisztérium)
- Koenne, B.A. – Boone, C.A. – Soeters, J.L. (1997): Organisational Factors Influencing Homogeneity and Heterogeneity of Organisational Cultures. In: S.A. Sackmann (ed) Cultural Complexity in Organisations. pp. 273–293., SAGE Publications
- Mastenbroek, W.F.G. (1991): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. KJK., Budapest
- Málovics, É. – Behrends, T. (2002): A szervezeti kultúra fogalma a menedzsmentelméletekben. A komplexitás nyomában. Marketing&Management
- Meyerson, D.E. (1991): A glimpse of an occupational Culture. In: P. J. Frost – L.F. Moore – M.R. Louis – C.C. Lundberg – J. Martin (eds), Reframing Organizational Culture
- Meyerson, D.E. (1991): Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures. In: Reframing Organizational Culture (edited by: Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg, Joanne Martin)
- Miller, G.J. (2002): Menedzser-dilemmák. Aula Kiadó, Bp.
- Ouchi, W.G. (1979): Markets, Bureocracies and Clans. Administrative Science quarterly. Vol. 25. March
- Peters, T.J. – Waterman, R. H. (1986): A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó, Budapest
- House, R.J. – Wright N.S. – Aditya, R.N. (1997): New Perspectives on International/Organisational Psychology. The New Lexington Press, San Francisco
- House, R.J. – Hanges, P.J. – Ruiz-Quintanilla, S.A. – Dorfman, P. W. – Javidan, M. – Dickson, M. (1998): Cultural Influences on Leadership and Organisations: Project GLOBE. JAIPress
- Rollett, Brigitte – Bittner, Ulrike (2000): Effort Avoidance at the Work Place. Fairness & Cooperation, IAREP/SABE 2000, Vienna/Austria, Conference Proceedings. Universitätsverlag, Wien
- Rousseau, D.M. (1990): Assessing organisational culture: The case for multiple methods. In: Schneider, B. (ed.), Organisational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass
- Sackman, S.A. – Phillips, M.E. – Kleinberg M.J. – Boyacigiller, N.A. (1997): Single and multiple cultures in intrnational cross-cultural management research: Overview. In: Sackmann, S.A. (ed): Cultural Complexity in Organizations
- Schein, Edgar, H. (1985): Organisational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco – Washington – London
- Schein, E.H. (1990): Organisational culture. American Psychologist, 45. pp. 109–119.
- Schein, E.H. (1991): The role of the founder in the creation of organizational Culture. In: Reframing Organizational Culture (edited by: Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg, Joanne Martin)
- Schein, E.H. (1991): What is culture? In: Frost, P.J. – Moore, L.F. – Louis, M.R. – Lundberg, C.C. – Joanne Martin, J. (eds), Reframing Organizational Culture
- Schneider, B. – Reichers, A.E. (1983): On the Etiology of Climates. Personell Psychology, 36. pp. 19–39.
- Sigmund, F. (1992): Rossz közérzet a kultúrában. Kossuth K., Budapest
- Smircich, L. (1983): Studying Organisations as Cultures. In: Morgan, G (ed.) Beyond Method: Strategies for Social Research. Sage, London
- Varga, K. (1982): Szervezeti kultúránk koordinátái. Ergonómia, 3. sz. 130–143. o.
- Wilmott, H. (1993): Strenght is Ignorance, Slavery is freedom: Managing Culture in Modern Organisations. Journal of Management Studies, 30(4), pp. 515–551.

VERES Zoltán

„A KOCKÁZAT MEGMARAD, CSAK AZ ÉRZET VÁLTOZIK” –

TRANZAKCIÓS ÉS KAPCSOLATI PREFERENCIÁK A PROJEKTTÍPUSÚ ÜZLETI SZOLGÁLTATÁSOK PIACÁN

A kapcsolati paradigma a marketingben számos jelentésváltozáson ment át az elmúlt negyedszázadban. A kapcsolati marketing azonban lényegében kapcsolati jövedelmezőség. Ebből a nézőpontból a tranzakciós és a kapcsolati szemlélet csak egy dologban különbözik: a nézőpont időtávjában. A vállalati gyakorlatban a tranzakciós és a kapcsolati orientáció sosem különül el egymástól. Hogy melyik dominál, az partner-, ügylet-, sőt ügyleti fázisfüggő. A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a tölcsermodellel jellemezhető kockázati térben a projekt egyes fázisaiban hogyan alakulnak az eladó-vevő diád tranzakciós kontra kapcsolati preferenciái. A kutatás-módszertani megközelítés kvalitatív, feltáró jellegű. Az elméleti koncepció verifikálására párhuzamos szállítói és beszerzői szakértői interjúk szolgáltak. A toborzott válaszadók között a hagyományos engineering vállalatokon túl a B2B projektpiac más szereplői (reklámpiac, piackutatás vagy üzleti rendezvényszervezés) is megtalálhatók. A projektek egyedisége abban is megnyilvánul, hogy – különösen vevői oldalon – más és más kompetenciát igényelnek. A projektpiaci tranzakciós kontra kapcsolati dilemma szerint: miközben a rendszertermék egyedisége és komplexitása rendkívül fontossá tenné a kapcsolat intenzifikálását, a diszkontinuitás és részben az egyediség ennek ellentmond (lásd a D-U-C modellt). A jelenség mélyebb megértése segítheti a szállítói magatartás proaktívabbá tételét.

Kulcsszavak: projekt, tranzakciós orientáció, kapcsolati orientáció, egyediség, diszkontinuitás

A projektpiac a szervezeti piacok egyik legérzékenyebb, rendkívül konfliktusos területe. A piaci szereplők életciklusuk során gyakran kerülnek olyan műszaki-pénzügyi krízishelyzetbe, amelynek kimenetele a network egyes más tagjait is veszélyezteti. Úgy tűnhet, hogy ennek a piacnak a szereplői mindenkinél jobban érdekelték az együttműködésben, a partnervállalatok szempontjainak megértésében, hiszen ezzel saját túlélésük esélyeit is javítják. A kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy a projektpiac vállalatainak szemléletében mennyire tudatosult a kockázatsökkentő kapcsolati orientáció a rövid távú előnyökre koncentráló tranzakciós orientációval szemben.

Elméleti háttér

Kapcsolatmarketing és projektpiaci kockázatok

A kapcsolati (relationship) paradigma a marketingben számos jelentésváltozáson ment át az elmúlt negyedszázadban a fogalom felbukkanásától (Berry, 1983) Grönroos (1990, 2000), Christopher – Payne – Ballantyne (1991), Gummesson (1995) és mások tézisein keresztül Bonnemaizon – Cova – Louyot (2007) jövőképig. Jól ismertek a tranzakciós és kapcsolati orientáció különbözőségeit feltáró modellek is (többek között Christopher et al., 1991: p. 9.). A relationship-marketing főbb elemei: a hosszú távú elkötelezettség, a

kapcsolat életciklusértéke, a testre szabott (tailor made) szolgáltatás és az interaktív kommunikáció.

Mit jelent ez a projektpiac szereplői számára? Mindekenélőtt definiáljuk a projektpiacot oly módon, hogy ott a csere tárgya egy időben behatárolt és forráskorlatos célfeladat, amelyet egy ad hoc team hajt végre. Ezzel a definícióval minden projektjellegű tevékenységet figyelembe tudunk venni, azaz az építés-szerelési (engineering) piac mellett ide sorolható például a fejlesztési tanácsadás, az ad hoc piackutatás, a kampánymenedzsment stb. A projekttevékenység több olyan sajátossággal jellemezhető, amelyből a projektek észlelt kockázatai származtathatók. Tekintettel arra, hogy vizsgálódásunk fókuszában a kockázatkezelés kapcsolati orientációja áll, nézzünk meg részletesebben néhány kockázati tényezőt.

A D-U-C modell alapján három alapvető projektjellemzőt különböztetünk meg: a diszkontinuitást, az egyediséget és a komplexitást. A szállító-vevő kapcsolat előtörténete fontos modulátortényező a kockázatterületben, de példának okáért a projekt engineering üzletág menedzselését rendkívüli mértékben megnehezítik a kapcsolatra jellemző folytonossági hiányok (diszkontinuitás), ahol a szakadási időszakok (a kapcsolat inaktív fázisai) sokszor évekig is eltarthatnak (Mandják – Veres, 1998; Cova – Ghauri – Salle, 2002). A diszkontinuitás azt jelenti, hogy a szállító és a vevő között nem lehet olyan kapcsolatot felépíteni, amelyet folyamatos tranzakciók táplálnak, és a projekt befejezésekor a felek közötti közvetlen kapcsolat alvó fázisba megy át (Hadjikhani, 1996). Az egyediség lényege, hogy – kivételes eseteket leszámítva – egy projekt olyan egyedi paraméterek, szempontok figyelembevételét teszi szükségessé, hogy az még a szállító számára is új feladatnak minősül. A komplexitás elemei a következők: rendszerszerű kínálati csomag²; sokszervezetes beszerzési centrum; az érintettek széles köre; nagy értékű ügyletek²; hosszú ügyleti időtartam³; az észlelt kockázat interdependenciái stb.

A diszkontinuitás teszi olyan nehezen kiszámíthatóvá a kapcsolat jövedelmezőségét, mivel az alvó fázisban történt befektetések megtérülése teljesen bizonytalan. Az egyediség okozza azt az észlelt bizonytalanságot, ami felértékeli a vélt kompetencia szerepét a kapcsolatban (lásd később). A komplexitás menedzselhetősége érdekében a vállalatok közvetett és közvetlen kapcsolatrendszereket működtetnek (Hakansson – Snehota, 1995) vagy a kapcsolathálóba (network) investálnak (Cova – Hoskins, 1997). A hálózatban az egyes kapcsolatok értéke a kapcsolati teljesítményben nyilvánul meg, sőt a network is forrása egy értéknövelő tanulási folyamatnak (Menon – Homburg – Beutin, 2005; Eng, 2005).

Természetesen maga a kapcsolat is egy kockázati dimenzió. A partnerkapcsolatokban (vevő, szállító, konzultáns stb.) működő ellentétes érdekekből adódnak az ún. együttműködési kockázatok (Günter, 1979):

- a, Az ajánlatkérési fázisban a vevőnek hiányoznak az információi az igényelt megoldás értékeléséhez (Ford, 2000). Ezért bővíti az információk körét, illetve a lehetséges partnerek számát.
- b, A szerződés-előkészítés alatt már a szállítók kockázata lép előtérbe az előfinanszírozás költségei miatt.
- c, A szerződéskötés után a technológiatranszfer-szerződések flexibilis jellege a forrása a Schmidt és Wagner (1985) által definiált *moral hazard*-nak, mivel a feleket kölcsönösen arra csábítja, hogy kihasználják a másik fél ismereteinek korlátozottságát. Ez az opportunizmus sokszor a felek közötti kompetencia-aszimmetrián alapul.
- d, További együttműködési kockázatok származhatnak valamely harmadik fél részvételéből. A konzultánsok igénybevétele (tkp. a saját kompetencia „meghosszabbítása”) például csökkenti a vevőnek a szállítóval szembeni kockázatait, ugyanakkor a vevő és a konzultáns kapcsolata is „függő partnerkapcsolat”, hiszen a konzultáns – hosszabb távú piaci kapcsolatai szempontjából – érdekelt lehet a szállítóval való jó együttműködésben is (Branscomb – Auerswald, 2001: 120–122. o. Megjegyzendő, hogy az ügyfél-elégedettségéből származtatható lojalitás mint a hosszú távú elkötelezettség megnyilvánulása, sem mentes az ügyfélspecifikumoktól. A business-to-business piaci kutatások olyan partnerszegmenseket azonosítottak, amelyek különböző lojalitási attitűdökkel voltak jellemezhetőek (Hart et al., 1999; Barnes – Naudé – Michell, 2005; Hetesi – Veres, 2004).
- e, Kapcsolati portfólióban gondolkodva a kockázatmenedzsmentben nem hanyagolható el az egyes partnerek eltérő magatartása konfliktushelyzetekben (Purinton – Rosen – Curran, 2007).

A projekt mint szolgáltatás kockázati dinamikája

Az eszközszállítást tartalmazó technológiatranszfer-ügyletek alapkérdése, hogy a technológia átvevője terméket vásárol szolgáltatásokkal együtt, vagy mindekenélőtt szolgáltatást vásárol, amelynek egy termékszállítás a fizikai háttere. Az átvevő nézőpontjából tulajdonképpen közömbös, hogy a technológiaszállító gyártója-e egyes berendezéseknek vagy sem. Ő egy komplex szolgáltatást vásárol, amelyre azért van szüksége, mert a „jó megoldás” megítélése túlmegegy a felkészültségén (Schmidt – Wagner, 1985: 422. o.), azaz a vevő nem terméket, hanem tudás-/kompetencia-alapú várható előnyöket (knowledge/competence-based

expectations of benefits) vásárol (Page – Siemplenski, 1983: 92. o.). Vargo és Lusch (2004: 8. o.) téziseivel szólva: „A termék a szolgáltatás elosztására szolgál” és „A versenylőny alapforrása a tudás.” Vizsgálatunk tárgya, a projekt típusú ügylet tehát marketing-nézőpontból egy szolgáltatás-dominanciájú áru eladásaként fogható fel, függetlenül az ügylet, fizikai tartalmától.

A szolgáltatásokhoz fűződő kockázatérzeteket különböző dimenziókban, eltérő bekövetkezési valószínűségekkal és súlyossággal éljük meg (Adams, 1995; Renn, 1992). Természetesen nem csak akkor beszélhetünk kockázatról, amikor annak tényleges észlelése jelen van. Számtalan esetben csak egy negatív esemény megtörténte után realizáljuk, hogy valójában kockázatnak voltunk kitéve. A szolgáltatás sajátos természete különleges kockázati viszonyokat eredményez. Az egyik ezek közül az *egyidejűségből és a folyamatjellegből származtatható bilaterális eredménykockázat*. A szolgáltatás folyamatában rejlő csapdahelyzetet a szolgáltatásmarketing-elmélet elválaszthatatlanságnak nevezi, mivel a tranzakcióba belépő igénybe vevő és a szolgáltató frontszemélyzete közös „munkával”, egymástól elválaszthatatlanul hozzák létre azt a szolgáltatásterméket, amit a vevő folyamatosan el is fogyaszt (Zeithaml et al., 1988). Ez a helyzet egy sajátos kényszerpálya, ahol menet közben már csak úgy lehet kiszállni (ha egyáltalán), hogy a már elfogyasztott szolgáltatás-féltermék nem „váltható vissza”. A szolgáltatásáru nem javítható, megismételhetetlen aktus! Az igénybe vevő kockázatérzete első vásárlási szituációban sajátos módon magas (áruminta hiánya!), de az igénybevételi folyamatban is. Hasonlóképpen magas a szolgáltató kockázatérzete is, mert a megfelelő eredmény, ti. az igénybe vevő elégedettségének elérése összehasonlíthatatlanul bonyolultabb feladat, mint a fizikai termékek piacán (pl. kapacitásmenedzsment; idegen tényező kezelése stb.). Nem véletlen, hogy a szolgáltatásmarketingben olyan nagy hangsúlyt kap az *érezelt kockázat csökkentése*.

A szolgáltatásügylet magas kockázatérzetét (természetesen csupán) tendenciaként értelmezhetjük, hiszen a fizikai termékek piacán számos áru található, amelyhez ugyanúgy viszonylag magas észlelt kockázat társul. Mintegy ellentétként a szolgáltatások között is van sok olyan, amelyekre elhanyagolható kockázatérzet jellemző. A szolgáltatásügyletek észlelt kockázatának azonban nem az a sajátossága, hogy feltétlenül nagyobb, mint a fizikai termékek esetében, hanem az, hogy az eredménykockázat kétoldali (bilaterális) és folyamat-

jellegű (real time kockázat). És minél inkább egyedi a szolgáltatás, annál nagyobb mindkét fél kockázatérzete, mivel az egyediség korlátozza a tranzakció szabályozhatóságát. A szolgáltatás – és ezen belül a projektügyletek – tehát alapvetően ebben különböznek a fizikai termék-ügyletektől. Az igénybe vevő és a szolgáltató eredménykockázata már az ügyletet megelőző fázisban és a folyamat minden mozzanatában észlelhető. Ez utóbbinak az a magyarázata, hogy a *szolgáltatásügylet eredményes kimenetele⁴ az utolsó pillanatig kétséges lehet*. A szolgáltató számára is! (vö. Van der Valk – Johnston, 2006)

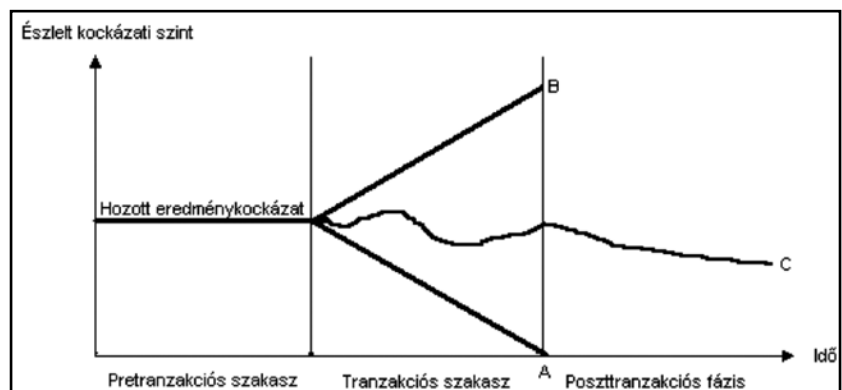
A szolgáltatást folyamatként értelmezve az észlelt eredménykockázat megelőzi az ügyletet (sőt azt meg is hiúsíthatja), jelen van az ügylet folyamatában, és bizonyos értelemben még az ügyletet követő fázisban is működik. Ez utóbbi egy az ügylet történetére visszavetített – kognitív disszonancia-jellegű – kockázatérzet, amely erősítheti is a kapcsolatot, de igazolhatja is valamelyik partnervállalatnak az ügyletet megelőző bizonytalanságérzetét (lásd a bizonytalanság kérdését Ford, 2002; Van der Valk – Johnston, 2006; Brashers, 2001 munkáiban). A kockázatérzet dinamikáját az 1. ábrán láthatjuk, ahol a ideális eset, amikor a szolgáltatásügylet végére az észlelt kockázat nullára csökken,

- b nem kívánt eredmény: szolgáltatás során az észlelt kockázat erőteljesen nő,
- c az észlelt kockázat valós értéke valószínűleg A és B közötti mezőben ingadozó érték lesz, amely még a poszt-tranzakciós fázisban is változhat, mielőtt stabilizálódik.

A szétnyíló tölcserforma annak szemléltetésére szolgál, hogy a szolgáltatások észlelt eredménykockázata elvileg közvetlenül a tranzakciós folyamat vége előtt a legnagyobb, mert addigra a „szolgáltatástermék” visszafordíthatatlanul elkészül, nagyobb volumenű ügyletekben a vevő addigra már részletekben kifizette a vételár 80-90 %-át, miközben az eredmény megfelelése csak használat közben derül ki (lásd a lábjegyzetet).

1. ábra

A kockázatészlelési tölcser a szolgáltatások igénybevétele esetén

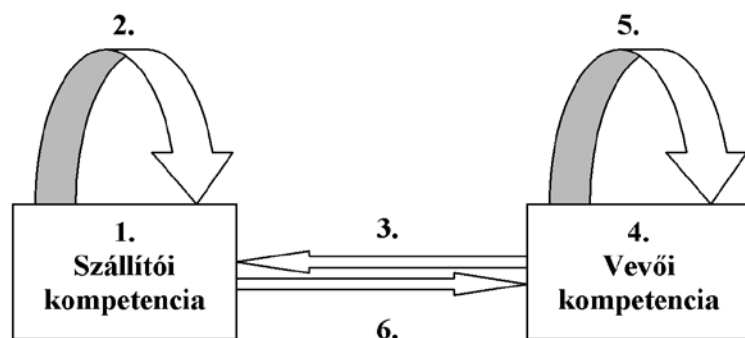


Kompetenciaalapú teljesítménykockázat

Ahogy láttuk, a projekt lényegében szolgáltatás, és a szolgáltatástechnológia szempontjából az észlelt eredménykockázat kompetenciaalapú (Van der Valk – Johnston, 2006). A szolgáltatásban megjelenő kompetenciákat az alábbi hat dimenzióban értelmezhetjük:

1. a szolgáltatást nyújtó „valós” kompetenciája: a „szakma által közös megegyezésen alapuló” szükséges kompetenciák a szolgáltatás nyújtásához,
2. a szolgáltatást nyújtó „vélt” kompetenciája a szolgáltatásra vonatkozóan: szubjektív ítélet saját, szolgáltatói kompetenciájáról,
3. a szolgáltatást nyújtó „ítélete” a szolgáltatást igénybe vevő hozzáértésére vonatkozóan,
4. a szolgáltatást igénybe vevő szakmai kompetenciája (hozzaértése) a vásárolt technológiát illetően,
5. a szolgáltatást igénybe vevő „vélekedése” a szolgáltatásra vonatkozó saját hozzáértéséről⁶,
6. a szolgáltatást igénybe vevő „vélekedése, ítélete” a szolgáltatást nyújtó kompetenciájáról. *Ez a tranzakció szűkebben értelmezett marketingdimenziója* (2. ábra).

Kompetenciák a szállító-vevő diádban



Szervezeti szinten a kompetencia a vállalatnak azt a képességét jelenti, hogy mennyire képes koordinálni know-how-jának és technológiájának áramlását (Awuah, 2001; Hamel – Prahalad, 1994). A szervezeti kompetencia hierarchikus (Banerjee, 2003) és önfejlesztő (Conceição – Heitor, 2002).

Weiss (1990) nyomán a következőképpen értelmezzük a kompetenciát: Kompetenciának nevezzük a partnervállalat problémáinak megoldására szolgáló készségek (episztemikus kompetencia) és képességek (heurisztikus kompetencia) összességét. E definíció szerint az *episztemikus kompetencia* például ahhoz szükséges, hogy a szállító bizonyítani tudja, hogy a múltban már sikerrel járt el részfeladatok végrehajtásában, a *heurisztikus kompetencia* pedig arra szolgál, hogy – rendelkezésre álló releváns referencia hiányá-

ban – bizalmat keltsen a vevőben a szállító azon képessége iránt, hogy az realizálni tudja a teljes rendszerjellegű megoldást. Egy adott ügyletben a szállító kompetenciája, annak vélt és észlelt tartalma és a vevő saját (vélt) szaktudása kerül összemérésre. A projektpiacon a szereplők többé-kevésbé kompetensek a technológiában és a vevők a transzfer aktív résztvevői⁷ (Cova – Salle, 1999; Bettencourt et al., 2002; Mitchell, 1994; Axelsson – Wynstra, 2002).

Amit eredménykockázatnak (performance risk) nevezünk, az a projekt céljához köthető. Bettmann (1973) megkülönböztet inherens és kezelt kockázatokat. Utóbbi a kockázatmenedzsment valódi célterülete. Egyes projektek esetében a cél komplexitása olyan mértékű, hogy a teljesítményhez fűződő kockázat is rendkívül magas. Ez a tranzakció folyamatában a kockázati mézót (a maximális és minimális kockázat közötti terjedelem) extrém módon megnöveli, és ez eltarthat egészen a projekt teljes befejezéséig. Ez a jelenség magyarázza a jó teljesítési (good performance) garancia kiterjedt alkalmazását⁸.

2. ábra Kockázatkommunikáció

Egy projektügylet folyamán a tapasztalt szolgáltatás, a szállítói kommunikáció és harmadik felek (pl. a konzultáns) is hatást gyakorolnak a kockázatterzetre. Coviello et al., (2002) modellje alapján a projektpiacon a marketingtevékenység interakció és network típusú. A kapcsolat interaktivitása nagy szerepet játszhat a bizonytalanságok csökkentésében. Empirikus eredmények megerősítik, hogy a kapcsolati orientáció csökkenteni tudja a vevő bizonytalanságait (Grönroos, 2000). A szükséges bizonytalanságot az interaktív kapcsolat képes csökkenteni, mivel a vevő-

nek több lehetősége van az információszerzésre és a megfelelő ajánlat kiválasztására. Másrészt a kapcsolati interaktivitás eredményeképpen a szállítók jobban meg tudnak felelni partnereiknek, miután az ügyfelek igényeit pontosabban meg tudják ismerni (Slovic et al., 1972; Veres – Révész – Vilmányi, 2006). A bilaterális kockázatkezelés kulcsfontosságú a partnerek elégedettsége szempontjából. Az egyik legfontosabb kockázatkezelő mechanizmus az interaktív kockázatcsökkentő kommunikáció (risk-communication), (lásd erről Dumoulin – Vignon, 1991)⁹. Az új szituáció növeli, míg a tapasztalat csökkenti az észlelt kockázatot (Branscomb – Auerswald, 2001; Hartmann – Myers, 2001). A vevő kockázati helyzetben a hiteles kockázatcsökkentő információkat preferálja. Alacsony kockázatterzet esetén a kommunikáció kreatív megoldásai

kevésbé hatékonyak (mivel feleslegesek), miközben a nagy kockázatérzetet a legkreatívabb kommunikáció sem tudja elnyomni. A bilaterális jelleg miatt természetesen a kommunikáció interaktivitásából származó problémákat is fel kell tární (Leiss, 1989). Más területeken végzett kutatásokból ismert a kockázatkommunikáció kockázata, azaz a kompetenciaaszimmetria és a kockázatkommunikáció ütközése, amikor az igénybe vevő bizonytalanságát csökkentő információk megnövelhetik az észlelt kockázatot. Ilyenkor a vevőben mintegy tudatosulnak a projekt egyes műszaki-technológiai kockázata. Természetesen a kockázatkommunikáció is megköveteli a szelektív vevőkezelést, azaz a partner-vállalatok kommunikációs preferenciáinak feltárását és figyelembevételét (Sorce, 2002).

Kutatási módszer

Az eddigiek alapján feltételezhető, hogy a projekt marketingben a relationship-marketing szemlélete nagymértékben, gyakorlata korlátozottan alkalmazható. Az itt bemutatott kutatás egy nagyobb kutatási projekt része, mely a szolgáltatásipari kompetencia-kockázatkommunikáció-elégedettség láncot vizsgálja. Ennek az alprojektnek a célja annak vizsgálata volt, hogy a kockázati térben a projekt egyes fázisaiban hogyan alakulnak az eladó-vevő diád tranzakciós kontra kapcsolati preferenciái. A kutatómódszertani megközelítés kvalitatív-feltáró. Az elméleti koncepció verifikálására párhuzamosan lefolytatott szállítói és vevői interjúk szolgáltak. A vizsgálatot a kisebb hardware-tartalmú projektekre is kiterjesztettük, így a toborzott 30-30 szállítói és vevőoldali döntéshozó válaszadó között a hagyományos engineering vállalatokon túl a business-to-business projektpiac más szereplőinek képviselői (reklámpiac, piackutatás vagy üzleti rendezvényszervezés) is megtalálhatók. A szakértői mélyinterjúk témakörei az alábbiak voltak (a részletes mélyinterjú-vezérfonal a mellékletben látható):

- a, a sikeres projekt meghatározása: a felek elégedettségének forrásai,
- b, kompetenciák: a „jó szállító” és a „jó vevő” leírása,
- c, észlelt eredménykockázat az egyes projektfázisokban,
- d, a szereplők közötti kommunikáció.

Fontosabb eredmények

A 60 szakértői interjú tartalomelemzésekor az alábbi elemek említésére fókuszáltunk: kooperációs készség, a kooperáció fontosságának megítélése, hosszabb távú szempontok figyelembevétele a kapcsolatban, a partnervállalatok megértése, kapcsolat, elégedettség,

bizalom, hűség megjelenése és szerepe a projektek során. A következőkben ezt mutatjuk be, egyes részletek vonatkozásában értelmező megállapításokkal és szakirodalmi hivatkozásokkal egészítve ki a megkérdezettek válaszait.

A projekt sikeressége. Egy projekt sikerességének meghatározásakor a szállítók többsége a két fél együttes elégedettségéből indult ki. A szállítóknál ehhez a pénzügyi eredményesség és az output megfelelősége, a vevők esetében pedig a projekt céljának elérése szükséges. A siker kapcsán felmerült a projektteam tagjainak elégedettsége is, utalva a belső marketing fontosságára. Egyes projekt típusok esetében (pl. rendezvényszervezés) a siker meghatározása nehezebb. Ilyenkor akár a vevő elvárásait túlszárnyalva is előfordulhat, hogy a projekt a megbízó számára kevésbé sikeres. Ugyanez az ellentmondás megfigyelhető egy reklámkampány kapcsán is, amikor az a felek erőfeszítései ellenére sem eredményez bevételnövekedést a megbízó számára.

A vevők – ellentétben a szállítókkal – a projekt eredményének hosszabb távú hatásait jobban átlátják. Egyes megbízók például az általuk épített objektum annak környezetére, illetve általában a gazdaságra gyakorolt hatásait is figyelembe veszik a siker mérlegelésekor. A vevők esetében mindenesetre a szállító elégedettsége nem tűnik a siker kiemelten fontos összetevőjének. Jóllehet fontosnak ítélik meg a hosszú távú kapcsolatokat, kevésbé igyekeznek behelyezkedni a szállítók helyzetébe. A szállítóknak profitot kell termelni, ezért eredménycentrikusak, jóllehet egy projekt sikeréért általában közösnek érzik a felelősséget.

Kompetenciák. A „jó szállító” jellemzésekor a munka szerződés szerű elvégzésénél nagyobb értéket képvisel egyes vevők számára az, ha a szállító – jóllehet tud gondolkozni a beruházó fejével – nem teljesíti szolgalmi módon a vevő elvárásait, hanem „vannak javító gondolatok”. Így végeredményben segíti a vevőt több szempontból is. A szállító nagyrészt az ajánlattal, továbbá a tárgyalások során igazolt hozzáértésével bizonyíthatja, valamint referenciákkal érzékeltetheti, hogy ő olyan szállító, aki megérdemli a „jó” jelzőt. A tapasztalatok mellett azonban láthatóan a külső információk is szerepet játszanak a szállítóról kialakult kép formálásában: fontos, hogy a vevő milyen másodkézből származó információkkal rendelkezik az adott szállítóról. A külső információk és a referencia a kompetenciakommunikáció szállítótól független eszközei.

A „jó vevő” a tranzakciós szemléletű szállítók szerint az, „akivel csak a projekt elején és a végén találkozik a szállító.” A vevőkkel szemben azonban többnyire elvárás, hogy tudják, mit várnak egy beruházás eredmé-

nyeként, hogy meg tudják fogalmazni igényeiket (alacsony szükségleti bizonytalanság, lásd: Ford, 2002). A szállítók többsége számára igen lényeges az is, hogy a vevő elfogadja a szállító véleményét és szakértelmét. Fontos, hogy a vevő azt is meg tudja állapítani, hogy minek mi a költségvonzata, és mely elvárás teljesíthető, mely nem. Segítségével a megbízó képes legyen azt is felmérni, hogy megéri-e az adott ajánlat, vagy sem. A pluszerőfeszítés abból is eredhet, hogy a két fél között több találkozásra van szükség. A hozzáértésről beszélve meg kell említeni a vevő saját szakterületéhez kapcsolódó ismereteinek fontosságát is. Fontos ugyanis, hogy a vevő által végzett beruházás megalapozott legyen. Egy reklámkampányt indító vevő esetében a saját szakterület ismeretét például az mutathatja, ha a vevő tudja, hogy termékének vagy szolgáltatásának mely tényezőit érdemes kiemelni a marketingkommunikáció során, mi az, ami igazán segíti a cég érdekeit.

„Ne a marketingesnek tetszen az ötlet (a reklám koncepciója), hanem azt tudja, hogy a cég érdekeinek is megfelelő-e az.” – véli egy szállító.

A szállítói saját kompetencia túlértékelését a legtöbb interjúalany nem tartja elképzelhetetlennek. A jó vevő meghatározása azért is lényeges, mert egyre fontosabb a vevők szerepe a nagy volumenű és komplex projektek összehangolt értékteremtő folyamatában (vö. Kometa – Olomolaiye – Harris, 1994). A szállítók megítélése szerint a jó vevő partner a feladatmegoldásokban, megérteti az elképzeléseit. A hozzáértés tehát hozzájárul ahhoz, hogy a vevő mérlegelni tudja, hogy mit várhat el egy szállítótól, és egyes elvárásainak teljesítése mit von maga után. De vajon a hozzáértés hiánya ténylegesen megnehezíti-e a szállító számára a vevővel való együttműködést? A vevő hozzáértésének hiánya a válaszadók szerint többletenergiát igényel a szállítótól. Bár a nem hozzáértő vevővel való együttműködés hasznos is lehet, ha úgy működik, mint egy tanulási folyamat. A szakértelem növeli a bizalmat, ennek eredményeként a vevők ajánlják a szállítót kapcsolathálójukban, ami a lojalitás jele.

Mindazonáltal a túlzott magabiztosság veszélyes is lehet. Elképzelhető, hogy a szállító képességei és kapacitása túlértékelése miatt „túlvállalja” magát, és ezért elveszti a kontrollt az egyes munkák fölött, melyeket más körülmények között sikeresen el tudna végezni.

„...volt cég, amelyet saját emberei hagytak ott, belátva, hogy a vezetés lehetetlen dolgokba akart belemenni...”

Mindazonáltal a vevői kompetencia túlértékelése sem elképzelhetetlen:

„...volt, aki éveken keresztül volt megbízó, és most úgy gondolja, ő ért hozzá (a szakmához) a legjobban...”

A túlvállalás abból is eredhet, hogy a szállító aránytalanul sok megbízóhoz juttatja el ajánlatát, és ezeknek a megbízásoknak nagy részét meg is nyeri (ez tkp. a Ford-féle kapacitásbizonytalanság következménye). A vélt saját kompetencia túlértékelésén alapuló meggyőzés a kompetenciakommunikáció olyan formáját is öltheti, amely csalárd üzleti magatartás eszköze is lehet (vö. Kometa – Olomolaiye – Harris 1994: 433. o.).

Észlelt teljesítménykockázat. A szállítók által észlelt kockázatok megítélése inkább megérzések, mint szisztematikus kockázatelemzés alapján történik.

„...az egész egy nagy kockázat, ezért nem is gondolkodunk kockázatokon. A bizonytalanságban is tovább kell menni, nem lehet leállni.”

Az, hogy a megbízó nem fizeti ki a munkát, vagy a megállapodáshoz képest kevesebbet fizet, természetes kockázati forrás. A nemfizetés kockázata annál nagyobb, minél inkább egyedi a projekt végterméke, mert ilyenkor utólag is nehéz megítélni a jó megoldást. A pénzügyi jellegű kockázatok közé sorolható, ha a szállító nem jól becsüli meg a költségeket, és saját terhére kell az eredeti költségterv keretein belül lebonyolítania a munkát. A határidők tartásának nehézségei szintén kockázatokat rejtenek magukban. Az időkénszer súlyos kockázati forrás, mivel a legtöbb késedelmes projektben az egyetlen kiút, az „előre menekülés” akár veszteségek árán is. Egy pesszimista vélemény szerint „abból kell kiindulni, hogy minden munka perrel végződik.”

A szállító számára az egyik – a megbízóval való együttműködéssel kapcsolatos – kockázatot jelentheti az, hogy a megbízó vajon tényleg meg akarja-e valósítani a beruházást, és vajon tényleg az adott szállítóval akarja-e ezt tenni, mert – mint ahogy azt egy amerikai egyetem kutatásai is igazolják¹⁰ – a projektek tekintélyes hányadát azok teljes befejezése előtt megszakítják (lásd még erről a Ford által leírt demand capacity-t). A projekt meghiúsulásától, illetve a megbízás elmaradásától a szállító különösen akkor tarthat, ha már jelentős erőforrásokat fordított az adott feladat megoldására, illetve a vevő megszerzésére. A szállítói kockázatterzet csökkentő elemek: a korábbi munkakapcsolatok tapasztalatai, harmadik féltől kapott információk a megbízóval kapcsolatban, a vevő pénzügyi helyzete stb. A vevői kockázatterzet változik a különböző szállítókkal. Az ajánlással, jó referenciákkal rendelkező szállító kevésbé kockázatos együttműködést ígér. Az információkon kívül fontosak a fizetési feltételek. Az előleg mellett a részfizetés megosztja a felek között a kocká-

zatviselést. A szolgáltatás utólagos kifizetése esetén viszont a szállító viseli a nem fizetés kockázatát egészen a projekt lezárásáig. A vevők hogyan gyakorolhatnak közvetlenül befolyást a szállító kockázaterzetére, illetve ez mennyire áll ténylegesen érdekükben, mennyire tesznek valójában erőfeszítéseket ilyen irányban? A szállítók többsége úgy gondolja, hogy a vevők nem igazán törekszenek a szállító kockázaterzetének csökkentésére.

A szállító cég mérete ugyancsak hatással van a vevő kockázaterzetére.

„Minél nagyobb egy cég, annál biztonságosabbnak érzi a vevő az üzletet...”

Hiába a kisebb szállító jellemzően nagyobb rugalmassága és vevőre való fókuszálása, a szállító cégének nagy mérete hozzájárul az együttműködés biztonságosságának megítéléséhez (vö. Belz – Kopp 1994: 13. o.). A szállító és a megbízó közötti, továbbá az alvállalkozókkal való együttműködés sok kockázatot rejt. A projekten együtt dolgozó szállítók munkájának egymásra gyakorolt hatását jól szemlélteti az is, hogy például az építőiparban a kivitelezők hibái a tervező imázsára is rányomhatják bélyegüket. Szállítók és vevők megítélése megegyezik abban, hogy ha a vevővel már volt dolguk, kisebb a kockázat. Van, aki csak bevált kapcsolatokkal dolgozik együtt. A szolgáltatás-folyamat hossza is befolyásolja a vevő által érzett kockázatok nagyságát, bár a hatás jellegében megoszlanak a vélemények. Kisebb cégnél ugyanakkor fontosabb a vevő. *„Nagy cégnek a vevő nem olyan fontos, csak egy a sok közül.”*

Mindezeket túl a vevő hozzá nem értése is rejthet együttműködési kockázatokat. Elvárhat például olyan megoldást, melynek megvalósítása nemkívánatos a szállító számára. A szállító azonban rá lehet szorulva, hogy végrehajtsa azt, annak ellenére, hogy tudja, az eredmény árthat a presztízisének.¹¹ Ebből a nézőpontból egyszerűbb lehet az együttműködés egy a szállítóban megbízó, nem hozzáértő vevővel, azonban egy nem hozzáértő, diktatórikus vevő kifejezetten kockázatos teheti a szállító számára az együttműködést. Nem lehet tehát egyértelmű kapcsolatot kimutatni a vevő hozzáértése és a szállító kockázaterzete között. Talán azért sem, mert – ahogy az egyik interjúalany megjegyzi – egy vevő hozzáértését negatív irányban is felhasználhatja.

Mi az, ami azt eredményezheti, hogy egy szállító bizalma meginog vevőjében? Már az ajánlati fázisban kialakulhat a bizalomvesztés, ha egy szállító úgy érzi, kijátszották a versenytárgyalás során, például szóban neki ígérték a munkát, később azonban mégsem kapja azt meg. A szállítók szerint a bizalom megingásához vezethet az is, ha a vevő a projekt folyamán elveszti

szavahihetőségét. Például, ha a megbízó megfelelő indokkal is teszi azt, a túl gyakori módosítások megrendíthetik a szállító bizalmát a projekt sikerességében.

A vevők észlelt kockázatai között szerepelhet például az, hogy a szállító mégsem rendelkezik a korábban feltételezett megfelelő szakmai háttérrel, személyzettel, technológiával, azaz nem tudja megoldani a rá bízott feladatot. Egy piackutató céget megkereső megbízó attól is tarthat például, hogy a szállítónál elemző munkát végző munkatársak nem ismerik a vevő piacát. Egy laikus azonban inkább attól tart, hogy esetleg nem tudja úgy használni a projekt objektumát, ahogy szeretne volna (lásd Mitchell, 1994: 326–328. o.). Előfordulhat az is, hogy a szállító által nyújtott szolgáltatás műszakilag annyira komplex, hogy a vevő képtelen megítélni annak megfelelőségét. A vevők tarthatnak tehát attól, hogy nem rendelkeznek a megfelelő információkkal ahhoz, hogy értékelni tudják az igényelt megoldást (vö. Veres – Buzás, 2007).

Az interjúk során felmerült az a kérdés, hogy a vevők által megfogalmazott bizonytalanságok mennyire tükrözik a tényleges kockázatokat. Azok, akik először vesznek részt egy adott projektben, általában nem látják igazán a kockázatokat, „több az illúziójuk”. Az azonos projektekben szerzett tapasztalatok révén azonban egy idő után a vevő „ráérezhet” a kockázatokra. Ezek a szervezetek inkább azon kockázatokkal szemben bizonyulnak érzékenyeknek, amelyekkel kapcsolatban személyes tapasztalataik vannak, amelyek – túlnyomó részben negatív - hatását saját bőrükön tapasztalták (vö. Schwanfelder 1989: 72–73. o.). Egyesek szerint a vevők szakmai hozzáértése csökkenti a kockázaterzetet, mások szerint nem hat rá. Van, aki szerint a hozzáértés révén a vevő több kockázatot is láthat, ebből következően nagyobb lesz a kockázaterzete is. Egy jó vevő, ha nem ért valamihez, akkor külső kompetenciát vesz igénybe.

Arra a kérdésre, hogy időben állandó mértékűek-e az interjúalanyok által érzett kockázatok, várakozásunk az volt, hogy a felek az idő múlásával egyre nagyobb kockázatokat éreznek – tekintve, hogy ráfordításaik nőnek –, a projekt eredményes kimenetele azonban az utolsó pillanatig kétséges marad. A kapott válaszok egy része ezt alá is támasztja. A vevők nagyobb hányada ezzel szemben úgy gondolja, hogy a projekt legelején szembesül a legnagyobb kockázatokkal.

„Az elején nagyobb a kockázat, aztán látszik, hogy realizálódik a dolog, akkor már minden rendben van.”

Egy vevő szerint a kapcsolatban később „össze is csiszolódhatnak a felek”, ez is csökkentheti a projekt folyamata során a kockázaterzetet. A projektfolyamat

hossza és a felek kockázatérzete között tudományos vizsgálatok is mutattak összefüggéseket. A válaszadók szerint is a projekt hosszának növekedésével kockázatosabbá is válhat a beruházás, ez ugyanis kevésbé átláthatóvá teszi a munkafolyamat összefüggéseit.

A szállítók többnyire úgy gondolták, hogy ők viselik a nagyobb kockázatokat. Szerintük ez például abból adódik, hogy a vevő megválaszthatja, kivel működik együtt, míg ők nem igazán tudnak válogatni az ügyfelek között. A szállító ezenkívül többnyire előfinanszíroz, amivel szintén nagy kockázatot vesz a vállára. A vevők már nem állították ilyen egyértelműen, hogy ők viselik a nagyobb kockázatokat. Szerintük azok nagyjából azonos arányban oszlanak meg a felek között. Volt azonban olyan vevő, aki világosan látta, hogy a projekt egy súlyos kockázati helyzet a vevők számára:

*„...maga egy beruházás önértéke,
kockázata nagyobb, mint a szállító munkája,
annak kockázata...”*

Kommunikáció. A válaszadók szerint fontos kérdés a kétoldalú, intenzív kommunikáció és annak a kockázatérzettel való összefüggése. A kognitív disszonancia megszüntetésének eszköze a vevői döntés megfelelőségének igazolása lehet. Az intenzív, kétoldalú kommunikáció csökkenti is a vevő kockázatérzetét, de legalábbis a folyamatos kommunikáció hiánya megnöveli azt.

Ebben a témakörben az interjúkban elsőként a szállítónak a vevői igények megismerésére tett erőfeszítéseiről volt szó. Több válaszadó említette a frontvonalon érzékelhető spontán kommunikációs hatásokat. Egy megbízó szerint – már a munka folyamata során – bele lehet látni egy cég belső helyzetébe is:

„...belső harmónia van-e a munkatársak között.”

Tipikus álláspont, hogy az egész első közös munka egy ismerkedés, melynek csak a második közös együttműködés kapcsán van eredménye. A felek ellentétes véleményeinek ütközése is előfordulhat, ha a vevők megismert igényei egyáltalán nem egyeznek meg a szállító elképzeléseivel. A szállítók általában úgy vélekednek, hogy amennyiben nem értenek egyet a vevő elképzeléseivel, de megvalósíthatónak tartják azt, akkor azon lesznek, hogy véghezvigyék a vevői elképzeléseket.

Vevői szervezetek információik gyűjtésében jellemzően másodkézből származó információkra hagyatkoznak. A szállítóval kapcsolatos kockázatérzetet enyhítő információk között az interjúalanyok jelentős része említi a szállítókról ismerősökön keresztül szerzett információkat, a szállító jó hírét és kedvező márkaimázsát, illetve szakmai zsűritől kapott díjait és esetleges minőségügyi bizonyítványainak meglétét. Az a vevő, aki

nem rendelkezik konkrét elképzelésekkel szükségleteiről, tehát akinek magas a szükségleti bizonytalansága, bizonyítottan szívesebben hagyatkozik az eladó márkájára és jó hírére, mint egyéb információkra (vö. Ford, 2002). A szakmai lapok és írások azért is lehetnek lényeges források, mert ezeket a szállító csak kevésbé tudja befolyásolni, tehát az innen szerzett információk megbízhatósága különlegesen nagy. Hasonló kockázatcsökkentő eszközként működik a szolgáltatás „tárgyasításának” felfogható referencia.

A kompetenciaaszimmetriából eredő vevői kockázatérzetet csökkentő elemek esetében az a kérdés, hogy mi az, amit egy szállító azért tehet, hogy csökkentse a vevő abból származó kockázatérzetét, hogy ő jobban ért a projekt tárgyához, mint megbízója. Több vélemény szerint a műszaki dolgok esetében kétoldalú kommunikáció helyett inkább meggyőzésre van szükség. Ez esetben a szállító magabiztossága is enyhítheti a kockázatérzetet, mert az azt sugallhatja, hogy a vevőnek nincs mitől tartania.

Általános vélemény, hogy egy jó szállító törekszik a vevői igények kiismerésére. Egy másik magyarázat úgy érvel, hogy egyedül a vevő az, aki meg tudja állapítani, mire van szüksége. Egyik szélsőséges véleménycsoport, hogy ha nem szükséges, nem informálja a vevőt a kockázatokról. Másik véleménycsoport szerint bátorítania kell a vevőket a vélemény kimondására.

*„Ez egy együttdolgozás,
sokszor még a gyártás folyamatáról is küldünk
fényképeket...”*

A szállítónak tudnia kell, hogy mit akar a vevő. Kezeleni kell azokat a helyzeteket is, amikor egy vevő és a szállító elképzelése teljesen más a szolgáltatásról. Ha közeli a kapcsolat, őszintén megmondják a problémákat. E szállítók szerint a megbeszélés nem csökkenti a kockázatérzetet, csak tisztán látnak tőle.

A vevők és szállítók az üzletkötéskor különböző hosszúságú kapcsolatban gondolkodnak. Mindkét fél számára fontosak a kölcsönösen beszerezhető és ellenőrizhető információk, referenciák. A szakértelemről való meggyőződés növeli a bizalmat. Abban a kérdésben megoszanak a vélemények, hogy csökkenthető-e a felek kockázatérzete azzal, ha a két fél találkozását személyessé és kevésbé formálissá teszik, valamint a találkozások gyakoriságát növelik. Jellemző, hogy a régi vevők alakítják ki a szállítóról a képet, miután többnyire ismeretségi körben van a megrendelő. Más vélemény szerint viszont nem igazán tartják a kapcsolatot a volt vevőkkel. Általában csak azzal, akivel a jövőben is van esélye a munkára. A legszélsőségesebb vélemény szerint, ha túl jó a kapcsolat, visszajára is fordulhat.

Vannak, akik szerint a kockázatkommunikáció fontos, és csökkenti a szállító felelősségét is, ha a káresemény ténylegesen bekövetkezik. Különösen az olyan kockázatokról való felvilágosításnak lehet fontos szerepe, amelyeket a vevő magától nem ismerhet. A kockázatok kommunikációját hozzá kell igazítani a megbízó szükségleteihez, feleslegesen aggodalmakat keltő kockázatok nem kell feltétlenül elmondani. A kommunikációt továbbá úgy kell alakítani, hogy az összhangban legyen a vevő felfogókapacitásával. Egy túlzottan szakmai irányba elvitt kommunikáció, mely nem érthető a vevő számára, gyakran nagyobb káoszt okozhat a vevő fejében. Ami a kockázatok megértését illeti, ha ismeri a szakmát a vevő, akkor valószínűleg jobban el is fogja fogadni a kockázatokot. A kockázatkommunikáció hatása a kockázatterületre kettős. Nem feltétlenül nyugtatja meg, akár meg is ingathatja a vevőt. Sőt, kifejezetten növelheti a kockázatterületet.

Végül két homlokegyenest eltérő vélemény a tranzakciót követő kapcsolattartás fontosságáról:

„...ha folyamatos kapcsolatban vannak, információznak, hogy mi a helyzet nálunk, akkor is, ha nincs beruházás, az bizalmat hoz.”

„...ha tartanánk, a szállító már következő pályázatokért kuncsorogna esetleg, meg azt is gondolhatja, hogy talán plusz pénzre is számíthat.”

Az eredményekből levonható néhány következtetés

Általánosságban elmondható, hogy a megkérdezettek saját orientációjukat nagyobb gyakorisággal minősítik tranzakciónak, mint kapcsolatnak. A gyakorlatban azonban a tranzakciós és a kapcsolati orientáció sosem különül el egymástól. Hogy melyik dominál, az partner-, ügylet-, sőt ügyleti fázisfüggő. A vizsgált piac szereplői domináns módon valóban tranzakció-orientáltak, és a kapcsolati megközelítés többnyire spontán formájában (pl. korábbi személyes hálózati kapcsolatok gondozása) nyilvánul meg. A szereplők tudatában vannak a stabil kapcsolat előnyeinek, de a rövid távú érdekek sokszor vezetnek csalárd magatartáshoz. Ezen a piacon ugyanis a pénzügyi kockázatok olyan nagyok, hogy azok kezelése megterheli a kooperációs kapcsolatokat is.

A kapcsolati marketing lényegében *kapcsolati jövedelmezőség*. Ebből a szempontból a tranzakciós és a kapcsolati szemlélet csak egy dologban különbözik: a nézőpont időtávjában. A projektpiaci *tranzakciós, kontra kapcsolati dilemma lényege* tehát, hogy miközben a rendszertermék egyedisége és komplexitása

rendkívül fontossá tenné a kapcsolat intenzifikálását és stabilizálását, a diszkontinuitás és részben az egyediség is ennek ellentmond. A folytonossági hiányos kapcsolat és az eredmény egyedisége rendkívül bizonytalanná teszi a hosszú távú jövedelmezőséget. A hosszú távú kapcsolat a partnerrel kapcsolatos ismeretek megszerzése érdekében is fontos lehet. Azok összegyűjtése ugyanis hosszabb időt vehet igénybe. Mindenesetre a két fél közötti múltbeli kapcsolat hossza nem feltétlenül enged annak stabilitására és szorosságára következtetni.

A relationship-marketing szinergikus hatásai nem működnek, mert a vállalatok rendszeroptimumok helyett az egyéni vagy a részoptimumokat keresik. Erre részben magyarázatot ad a vizsgált piacra jellemző bizalomhiány és az ebből származó magasabb észlelt teljesítménykockázat. További kutatási probléma lehet annak vizsgálata, hogy ez szignifikánsan hazai vagy általános iparági jelenség. Egyes vélemények szerint az üzleti környezet tisztasága nagyban befolyásolja a kapcsolatmenedzsmentet. A „push money” jelenséggel erősen fertőzött projektpiacokon (főként Délkelet-Ázsia, Afrika, de ebben Kelet-Közép-Európa is „előkelő” helyet foglal el) a kapcsolatháló építésében olyan interakciók és érdekek működnek, melyek a kutatási eredményeket is jelentősen eltorzítják. Az interjúkból látható, hogy *a kapcsolat szorosságából származó kockázatsökkentési lehetőségeket a bizalomhiány és a piaci bizonytalanságok értékelik le a szereplők megítélésében*. Valószínűleg ez a kutatási eredmények legfontosabb üzenete.

A projektek és az egyediség viszonyában egy vevő szerint egy egyedi szolgáltatás csak akkor kockázatosabb, mint egy standardizált, ha az mind a két fél szempontjából egyedi. A vevők számára mindazonáltal többek között a projektek nagyfokú egyedisége teheti kívánatosabbá szoros kapcsolatok kialakítását és fenntartását a szállítóval. A felek közötti szorosabb kapcsolat egyes vizsgálatok szerint eredményezhet egy furcsa magas bizalom – magas bizalmatlanság kombinációt. Ennek az a lényege, hogy a két fél között bizonyos tekintetben kölcsönös függés áll fenn, ezért e területeken pozitív akciókat várnak el egymástól, de vannak ellentétes érdekeik is, amelyek az előzőektől elkülönülő területet alkotnak, így ezek kapcsán az óvatosság kifejezetten indokolt.

A szállítók és a vevők tranzakciós kontra kapcsolati preferenciáit az interjú kérdéscsoportjainak megfelelően az 1. táblázatban szemléltettük. A preferencia erősségét a válaszokból valószínűsíthető beállítódás alapján minősítettük. Ahol nem jelöltük, ott a vonatkozó preferenciát nem ítéltük jelentősnek.

Tranzakció – kapcsolati táblázat

Kérdéskörök	Szállítók preferenciái		1. Vevők preferenciái	
	Kapcsolati	2. Tranzakció	Kapcsolati	3. Tranzakció
Egy projekt sikeressége	X	x	x	X
3.1. Szállító kompetenciája	x	x	x	x
3.2. Vevő kompetenciája	x	X		
Szállítók félelmei, szállítók által érzett kockázatok			x	
A szállítók által érzett kockázatok változása a különböző vevők esetén	x	x		
3.3. A szállítói kockázatterzet csökkentő elemek	x	x	X	
3.4. A vevők befolyása a szállító kockázatterzetére		x	x	x
3.5. Vevők kockázatterzetét enyhítő tényezők	X	x	X	x
3.6. A vevői kockázatterzet változása a különböző szállítókkal	X	x	X	x
3.7. Vevői kockázatterzet csökkentő elemek			x	x
3.8. A kompetenciaaszimmetriából eredő vevői kockázatterzet csökkentő elemek	x			
3.9. A kockázatok mértékének időben való alakulása			x	
3.10. Melyik fél viseli a nagyobb kockázatot?		x	X	x
3.11. Vevői igények megismerése	x	x		x
3.12. A felek ellentétes véleményeinek ütközése	x	x	x	x
3.13. Vevők informálása a kockázatokról – kockázatkommunikáció	x	X	x	x
3.14. Kétoldalú, intenzív kommunikáció – és annak a kockázatterzettel való összefüggése	X		X	
3.15. Kapcsolattartás a múltbeli vevőkkel	x	X	x	x
3.16. A vevői elégedettség és mérése		x		
3.17. A vevő elégedetlensége és következményei		x		X
3.18. A felek közti kapcsolatok és időtávjuk	X		X	

Forrás: Kondor (2006) alapján saját szerkesztés

Alkalmazási kérdések

A projektek egyedisége abban is megnyilvánul, hogy – különösen vevői oldalon – más és más kompetenciát igényelnek. A jelenség mélyebb megértése segítheti a szállítói magatartást proaktívabbá tenni (pl. vevőedukáció fejlesztése). A kapcsolati marketing korlátai közül hangsúlyozandó, hogy „az ügyletben részt vevő felek nem akarnak szükségszerűen lemondani az opportunistá viselkedésről”, illetve hogy a partnerhűség kialakításának költségvonzata gazdaságilag nem indokolható egyértelműen (vö. Palmer, 1996: 18. o.).

A válaszadók megerősítették azt az elméleti megfontolást is, hogy állandó erőforrást csak azon partne-

rekre érdemes áldozni, amelyek maguk is igénylik a hosszú távú együttműködést. A projekt piacon azonban különösen nehéz a kapcsolatok menedzsmentje, mivel a felek más és más kötelezettségekkel járó kapcsolatokban érdekeltek, és ráadásul ez a network pozíció projektről projektre változik.

A ma alvállalkozója holnap lehet konzorciumi partner, fővállalkozó, vevő, sőt konzultáns is. Ráadásul több projektben való egyidejű részvétel esetén előfordulhat, hogy különböző szerepeket kell tudni a kapcsolatokban menedzselni (kooperatív, alá- és fölérendelt). A kapcsolatok bonyolult interdependenciája tehát a kockázatsökkentésben pozitív és negatív értelemben egyaránt szerepet játszik.

Lábjegyzet

- ¹ Ezért terjedt el erre az ügylettípusra az amerikai szakirodalomban a system selling terminus.
- ² A projektügyletek volumenére és kockázatára jellemző érték, hogy például a Brazília és Paraguay határán épült Itaipu vízerőműrendszer bekerülési költsége meghaladta az 1 md amerikai dollárt.
- ³ A Delta-project elnevezésű hollandiai gátrendszer kivitelezése például több mint 20 évig tartott.
- ⁴ Itt a szolgáltatás közvetlen (azonnali) eredményéről van szó, az állandósult eredmény később, egy bizonyos értékelési időszak eltelte után jelentkezik. A jelenség az állandósult állapotra is hasonlóképpen értelmezhető, sőt az sem zárható ki, hogy egy a tranzakció befejezésekor sikeresnek tűnő eredményről később kedvezőtlen irányban változik az igénybe vevő értékítélete.
- ⁵ Az árucserre tárgyának egysége és komplexitása következtében a projekt vevőjének elvárása mindenekelőtt egy problémamegoldó kompetencia.
- ⁶ Érdekes lehet annak feltárása, hogy a szolgáltatást igénybe vevő vajon a „szolgáltató kompetens voltát” ítéli-e meg, vagy inkább a szolgáltatásról szóló kommunikációba rejtett kompetenciákat. A szolgáltatás elején valószínű, hogy inkább a kommunikációba rejtett kompetenciák alapján ítéli meg a kockázatokat, míg a szolgáltatás igénybevétele során (illetve után) a kommunikáció kisebb – jóllehet nem elhanyagolható – jelentőséggel bír.
- ⁷ Tkp. ez a vevőaktivitás indokolja, hogy a kompetenciát vevőoldalra is kiterjesszük.
- ⁸ A tranzakciós jellegű jó teljesítési garancia – amennyiben a jótállás időtartamára is vonatkozik – a szállítót érdekeltté teszi a projekt objektumának tartósan sikeres működésében is, tehát közvetlen kockázatérzet-csökkentő hatása van.
- ⁹ A vevők informálását a kockázatokról kockázatkommunikációnak nevezzük.
- ¹⁰ http://www.its.uq.edu.au/docs/Benefits_of_Project_Management.doc Letöltés dátuma: 2006. 19. 18.
- ¹¹ Gondoljunk itt egy olyan tervezőre, akit adott jellegű épületek tervezése kapcsán ismer a szakma, és azoktól teljesen eltérő tervek készítésére kényszerül.

Felhasznált irodalom

- Adams, J. (1995): Risk, London, UCL Press
- Awuah, G.B. (2001): A firm's competence development through its network of exchange relationships, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 7, 574–599. o.
- Axelsson, B. – Wynstra, F. (2002): *Buying Business Services*, Chichester, Wiley
- Banerjee, P. (2003): Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms, *Technovation*, Vol. 23, 641–651. o.
- Barnes, B.R. – Naudé, P. – Michell, P. (2005): Exploring Commitment and Dependency in Dyadic Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, Issue 3, 1–26. o.
- Belz, C. – Kopp, K.M. (1994): Markenführung für Investitionsgüter als Kompetenz- und Vertrauensmarketing, in Bruhn, M. (ed.), *Handbuch Markenartikel*, Stuttgart
- Berry, L.L. (1983): Relationship Marketing, in Berry, L.L., Shostack, G.L. and Opah, G. (eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA, Chicago (IL), 25–28. o.
- Bettencourt, L.A. – Brown, S.W. – Ostrom, A.L. – Roundtree, R. II. (2002): Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services, *California Management Review*, Vol 44, Summer, 100–128. o.
- Bettmann, J.R. (1973): Perceived Risk and Its Components, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, Issue 2, 184–190. o.
- Bonnemaizon, A. – Cova, B. – Louyot, M.-C. (2007): Relationship Marketing in 2015: A Delphi Approach, *European Management Journal*, Vol. 25, No. 1, 50–59. o.
- Branscomb, L.M. – Auerswald, Ph. E. (2001): *Taking Technical Risks – How Innovators, Executives and Investors manage high-tech risks*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press
- Brashers, D.E. (2001), Communication and Uncertainty Management, *Journal of Communication*, Vol. 51, Issue 3, 477–498. o.
- Christopher, M. – Payne, A. – Ballantyne, D. (1991): *Relationship Marketing – Bringing Quality, Customer Service and marketing Together*, Oxford, Butterworth-Heinemann
- Conceição, P. – Heitor, M.V. (2002): Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 69, 641–651. o.
- Cova, B. – Ghauri, P. – Salle, R. (2002): *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding*, New York, Wiley
- Cova, B. – Hoskins, S. (1997): A Twin-Track Networking Approach to Project Marketing, *European Management Journal*, Vol. 15, No. 5, 546–556. o.
- Cova, B. – Salle, R. (1999): *Le marketing d'affaires*, Paris, Dunod
- Coviello, N.E. – Brodie, R.J. – Danaher, P.J. – Johnston, W.J. (2002): How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices, *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3, 33–46. o.
- Dumoulin, Ch. – Vignon, V. (1991): La maîtrise du processus de production du service, in: Dumoulin - Flipo (eds.): *Entreprises de services – 7 facteurs clés de réussite*, Paris, Les Editions d'Organisation, 115–134. o.
- Eng, T.-Y. (2005): The Effects of Learning on Relationship Value in a Business Network Context, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, Issue 4, 67–101. o.
- Ford, D. (ed.) (2002): *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*, Chichester, Wiley
- Grönroos, Ch. (1990): Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, *Journal of Business Research*, No. 20
- Grönroos, Ch. (2000): Creating a Relationship dialogue: Communication, Interaction and Value, *Marketing Review*, Autumn 2000, Vol. 1 Issue 1, 5–14. o.

- Gummesson, E. (1995): Relationsmarknadsföring: Fran 4P till 30R, Malmö, Liber-Hermods Günter, B. (1979): Das Marketing von Großanlagen – Strategieprobleme des Systemselling, Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen, Heft 22, Berlin, Duncker & Humblot
- Hadjikhani, A. (1996): Project Marketing and the Management of Discontinuity, *International Business Review*, Vol. 5, No. 3, 319–336. o.
- Hakansson, H. – Snehota, I. (1995): Developing Relationships in Business Networks, London, Routledge
- Hamel, G. – Prahalad, C.K. (1994): Competing for the Future, Boston, Harvard Business School Press
- Hart, S. – Smith, A. – Sparks, L. – Tzokas, N. (1999): Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 Issue 6, 541–562. o.
- Hartmann, G.C. – Myers, M.B. (2001): Technical Risk, Product Specifications and Market Risk in: Branscomb, Lewis M. – Auerswald, Philip E.: Taking Technical Risks – How Innovators, Executives and Investors manage high-tech risks, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press
- Hetesi, E. – Veres, Z. (2004): An empirical investigation on loyalty – The case of packaging industry, in: IMP Proceedings, Copenhagen, 34. o.
- Kometa, S.T. – Olomolaiye, P.O. – Harris, F.C. (1994): Attributes of UK construction clients influencing project consultant's performance, *Construction Management & Economics*, Vol 12, Issue 5, 433–443 o.
- Kondor, J. (2006): Vállalatközi kapcsolatok a projektípusú szolgáltatásokban: fókuszban a kockázatok, Szakdolgozat, BGF KKFK, Budapest
- Leiss, W.(ed.) (1989): Prospects and problems in risk communication. University of Waterloo Press.
- Mandjak, T. – Veres, Z. (1998): The D-U-C Model and the Stages of Project Marketing Process, in: Halinen-Kaila, A. – Nummela, N. (eds.): Visions for the future, IMP Proceedings, Turku, Vol. 1, 471–490. o.
- Menon, A. – Homburg, Ch. – Beutin, N. (2005): Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, Issue 2, 1–35. o.
- Mitchell, V.W. (1994): Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services, *The Service Industries Journal*, 315–337. o.
- Page, A.L. – Siemplenski, M. (1983): Product Systems Marketing, *Industrial Marketing Management*, No. 2.
- Palmer, A. (1996): Relationship marketing: a universal paradigm or management fad?, *The Learning Organisation*, Vol. 3, No. 3, 18–25. o.
- Purinton, E.F. – Rosen, D.E. – Curran, J.M. (2007): Marketing Relationship Management: Antecedents to Survival and Dissolution, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 14, Issue 2, 75–103. o.
- Renn, O. (1992) Concepts of risk: A Classification. In Krimsky, S., Golding, D. (eds.) *Social theories of risk*. Westport, CT, Praeger, 53–82. o.
- Schmidt, R.H. – Wagner, G.R. (1985): Risk Distribution and Bonding Mechanisms in Industrial Marketing, *Journal of Business Research*, No. 5
- Schwanfelder, W. (1989): Internationale Anlagengeschäfte, Wiesbaden, Gabler
- Slovic, P. – Fleissner, D. – Bauman, W.S. (1972): Analyzing the Use of Information in Investment Decision Making: A Methodological Proposal, *Journal of Business*, Vol. 45 Issue 2, 283–301. o.
- Sorce, P. (2002): Relationship Marketing Strategy, Rochester, Rochester Institute of Technology
- Van der Valk, W. – Johnston, W.J. (2006): Purchasing Business Services – The Impact of Perceived Risk on Buyer-Seller Interaction, *Proceedings of the 22nd IMP Conference*, Milan
- Vargo, S.L. – Lusch, R.F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, January, 1–17. o.
- Veres, Z. – Buzas, N. (2007): Management des risques bilatéraux dans le transfert de technologie, *Cahier du Management de Technologie*, Grenoble, Vol. 15, No. 3
- Veres, Z. – Revesz, B. – Vilmanyi, M. (2006): CRM and Purchase Uncertainties, A Leverage in an Interactive Buyer-Supplier Relationship, in S. Croom (ed.): *Creating & Managing Value In Supply Networks*, Conference Proceedings, IPSERA, San Diego (CA), Paper ID No. 185
- Weiss, P.A. (1990): Kompetenz – ein Konstrukt für die Risikoreduktion bei der Beschaffung von Systemtechnologien, Arbeitspapier Nr. 12, Universität Münster
- Zeithaml, V.A. – Berry, L.L. – Parasuraman, A. (1988): Communication And Control Processes In The Delivery of Services, *Journal of Marketing*, Vol 52, No 2, 35. o.

MÉLYINTERJÚ VEZÉRFONAL

1. A kutatási cél ismertetése

- 1.1. Az eredménykockázat bilateralitása és folyamatjellege (real time kockázat).
- 1.2. A sikeres teljesítés.
Mi a projekt sikerkritériuma?
- 1.3. Az interjúk fiktív, konstruált esetek alapján történnek. Alább bemutatunk egy olyan képzeletbeli esetet, melyet – elősegítendő a kérdéskörbe történő jobb belehelyezkedést – az interjú e pontján olvastunk fel a válaszadóknak.

„Projektszállító – projektvevő” eset: A szállító feladata egy észak-afrikai országbeli megbízó számára műgyantás vízkezelő berendezés építése volt. A megbízó a szerződésben vállalta a beüzemelés időszakában a műgyanta regenerálásához szükséges, ipari minőségű sósav és nátronlúg folyamatos szállítását. Néhány hét után kiderült, hogy a berendezést a vegyi anyagok ingadozó minősége tönkretette. A megbízó a minőség-ellenőrzés elmulasztása miatt a szállítót beperelte. A szállító a bíróságon arra hivatkozott, hogy az anyagokat minőségi bizonyítvánnyal együtt vette át. A perben a szállítót marasztalták el azzal az indokkal, hogy a komplett eredményfelelősséget a technológiában jártas fél kell, hogy vállalja.

2. Kompetencia

- 2.1. Mit értünk kompetencia alatt?
- 2.2. Melyek azok a kompetencia-összetevők, amelyek csökkentik az igénybevevők félelmeit a nemkívánatos események bekövetkezéséről? Mivel lehet közvetíteni feléjük e kompetenciaelemeket? Mitől fordulhat elő bizalomvesztés a szállító kompetenciáját illetően?
- 2.3. Érdekelt-e a szolgáltató abban, hogy az igénybevevők felé ezeket közvetítse, fontosnak tartja-e?
- 2.4. Ha azt észlelik a szolgáltatók, hogy a kompetenciájukba vetett hit meginog, hogyan kezelik ezt a helyzetet, hogyan kommunikálnak? Mit

tesznek azért, hogy az ügyfél elégedett legyen, fontos-e ez egyáltalán? Mit tesznek azért, hogy a vevő szívesen térjen vissza?

- 2.5. Hogyan kezelik azokat a helyzeteket, amikor az ügyfél elképzelése a szolgáltatásról teljesen más, mint a szolgáltatást nyújtóé?
- 2.6. Mi jellemzi a jó szállítót/vevőt?
- 2.7. Mennyire befolyásolja a vevőt, hogy mennyire tart hozzáértőnek egy szállítót, amikor dönt a vele való együttműködésről?
- 2.8. Lehetséges az, hogy egy szállító jobbnak, hozzáértőbbnek gondolja magát, mint amilyen ténylegesen? Milyen hatással lehet ez az általa nyújtott szolgáltatás eredményességére?
- 2.9. Mennyire fontos a szolgáltatás sikere szempontjából az, hogy a vevő hozzáértő legyen? Mennyire befolyásolja az, hogy mit gondol a vevőről, amikor dönt a vele való együttműködésről?

3. Eredménykockázat

- 3.1. Hogyan ellenőrzi/méri a szolgáltató azt, hogy a projekt kielégítő volt-e? Milyen nemkívánatos események befolyásolhatják ezt?
- 3.2. A szolgáltatás folyamatában hogyan vélekedik erről a szállító és az ügyfél?
- 3.3. Melyek egy projektügylet kockázatai? Mi erősítheti vagy gyengítheti a szállító kiválasztásához fűződő bizonytalanságérzetet? A későbbiekben milyen tényezők befolyásolják a vevő véleményét?
- 3.4. A szolgáltatás nyújtása során melyik fél vállal nagyobb kockázatot, a szállító vagy a vevő?
 - 3.4.1. Milyen kockázatok származnak a szállítóval/vevővel való együttműködésből?
 - 3.4.2. Minden lehetséges szállító/vevő esetében ugyanolyan kockázatokat észlelünk?
 - 3.4.3. Mennyire vannak tisztában a vevők a tényleges kockázatokkal?

3.4.4. Igényel többletenergíát a nem hozzáértő vevővel való együttműködés? Milyen problémákat szülhet, ha egy vevő hozzáértőbbnek tartja magát, mint amilyen valójában?

3.4.5. Hogyan lehet csökkenteni a vevő bizonytalanságérzetét, mely abból ered, hogy a szállító szükségszerűen jobban ért a projekt tárgyához?

3.4.6. Milyen eszközökkel érhető el kockázatsökkentő hatás? Mennyire tesznek erőfeszítéseket a szállítók/vevők azért, hogy kevésbé kockázatos ügyfélnek tűnjenek? Hogyan segítheti elő a szállító a vevők félelmeinek csökkenését?

3.5. Hogyan hat a vevő kockázatérzetére, ha bízik a szállítóban?

3.6. Milyen tényezők vezethetnek ahhoz, hogy a szállítónak a vevőbe vetett bizalma meginogjon, és fordítva?

3.7. Milyen, a szállítótól független tényezők képesek befolyásolni az eredményt?

3.8. Végig állandó mértékűek az észlelt kockázatok a szolgáltatás nyújtása kapcsán, vagy időben változik a nagyságuk, és milyen irányban?

4. Kommunikáció

4.1. Vannak-e kommunikációs eszközei a szállítónak a kockázatokkal kapcsolatban? Hogyan éri

el, hogy az igénybevevő megértse, és együttműködjön?

4.2. Melyik kommunikáció a hatékonyabb, az egyoldalú, irányító, vagy a kétirányú, empatikus, támogató? Lehet-e ezzel az eredményességhez fűződő tényezőket befolyásolni?

4.3. Mennyire törekszik a szállító arra, hogy a vevő igényeiről, elképzeléseiről információkat szerezzen be? Mennyire igyekszik informálni a szállító a vevőt a szolgáltatással kapcsolatos kockázatokról?

4.3.1. Nehezíti-e a kockázatok kommunikációját a felek eltérő szakmai tudása?

4.3.2. Mikor kell elkezdni a kockázatok kommunikálását?

4.3.3. Hatással van a vevővel folytatott intenzív és kölcsönös kommunikáció a vevő kockázatérzetére, bizonytalanságára? Elképzelhető, hogy az újabb információk növelik a vevő kockázatérzetét?

5. Zárómodul

5.1. A standardizált vagy az egyénre szabott szolgáltatás a kockázatosabb?

A kapcsolat jellege (formális-informális, személyes-személytelen) hogyan befolyásolja a kockázatérzetet?

A találkozás gyakoriságának van-e szerepe a kockázatérzet csökkentésében?

5.2. Befejezés

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Hetesi Erzsébet, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, hetesi@gmail.com; **Dr. Kürtösi Zsófia**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem, zsofia.kurtosi@eco.u-szeged.hu; **Dr. Majó Zoltán**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem, majoz@eco.u-szeged.hu; **Dr. Málóvics Éva**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, malovics@eco.u-szeged.hu; **Dr. Veres Zoltán**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, veres.zoltan@eco.u-szeged.hu; **Csapó Krisztián**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, krisztian.csapo@uni-corvinus.hu; **Csonka László**, kutató, IKU Innovációs Kutató Központ, laszlo.csonka@penzugykutato.hu

CSAPÓ Krisztián – CSONKA László

INNOVÁCIÓ A GLOBALIZÁLÓDÓ VILÁGBAN

A PRIME Kiválósági Hálózat¹ negyedik doktorandusz konferenciáját 2007. június 21 és 23. között rendezte meg az *IKU Innovációs Kutató Központ* „A K+F és az innovációpolitika globális kihívásai” címmel.² A konferencia a K+F-et és az innovációpolitikát érintő kihívások négy fontos területe köré szerveződött, érintve az innovációs rendszerek, a vállalkezési innovativitás, a tudomány, technológia és innováció mérésének, valamint a K+F és innováció változatos társadalmi aspektusainak kérdésköreit. Ahogy azt *Kate Barker*, a PRIME hálózat oktatási programokért felelős csoportjának vezetője a hallgatóknak bemutatta, ez a rendezvény szervesen illeszkedik a PRIME által PhD hallgatók részére kialakított „útvonalhoz”. Ez az „útvonal” (PhD pathway) magában foglalja az első- és másodéves hallgatóknak szervezett nyári egyetemeket, a végzéshez közeledőknek szánt PhD-konferenciákat, egyéb eseményeket, például poszterversenyeket és kutatói ösztöndíjakat, elősegítve a hallgatók nemzetközi mobilitását, tapasztalatszerzését, a kapcsolatok kiépítését. Ezek a programok hozzájárulnak egy olyan nemzetközi doktorandusz-hallgatókból álló hálózat kialakításához, akik a későbbiekben is – ismerve egymás érdeklődését és képességeit – képesek együttműködni, közösen kutatni.

A konferencián a hallgatók továbbképzése céljából 3 professzor előadására – minden nap elején, vitaindító jelleggel, a témakör aktuális kérdéseiről –, valamint a konferencia tudományos bizottsága által előzetesen referált, és ez alapján bemutatásra, vitára alkalmasnak ítélt PhD-hallgatói előadásokra került sor.

Elsőként *Erik Millstone*, a SPRU kutatócsoport (Sussex-i Egyetem) professzora „Keretrendszer a politika tudománnyal és technológiával való kölcsönhatásának elemzésére” címmel tartott nagyon érdekes előadást a tudomány-, technológia- és innovációpolitikákról, illetve a tudománynak a politikaformálásban játszott

szerepéről. Mint az előadó kiemelte, újabban megfigyelhető tendencia, hogy kutatók az egyszerű lineáris modellek (mint pl. a technológia nyomás modellje, ahol a tudományos változás technológiai változást eredményez, amely gazdasági, végezetül pedig társadalmi változáshoz vezet) helyett a „körkörös”, azaz visszacsatolós (már-már túlzottan komplex) modelleket helyezik előtérbe. Ezekben minden mindentől függ, ami két alapvető problémát vet fel: egyrészt nem lehet semmit sem megváltoztatni anélkül, hogy ne változna minden; másrészt pedig nem lehet tudni, hogy mit kell változtatni először, hogy hatékonyságjavulást érjünk el a módosítással.

Ezt követően a politika szabályozószerepét leíró modellek kritikáját fogalmazta meg. A legfőbb probléma ezekkel, hogy túlzott egyszerűsítéseket tartalmaznak. Példaként említette erre a weberiánus döntési modellt (melyben a politikusok határozzák meg a célokat, ezt követően a szakemberek választanak megoldási módot, majd ismételten a politikusoké a döntés joga), illetve a technokratikus modellt (ahol a politika nem más, mint a tudományos eredmények hangos kommunikációja). Ehelyett inkább egy olyan gyakorlatot kellene meghonosítani, amelyben a tudomány és a politika szférái kölcsönösen hatnak egymásra, és olyan modellt alkalmazni, amelyben a célok és az eszközök elkülönülnek. Az előadó azt javasolta, hogy az innovációpolitikát mint egy vektort kellene tekinteni, amelynek nemcsak nagysága, hanem iránya is van. A kérdés tehát nemcsak az, hogy az innovációs tevékenységet hogyan tudjuk felgyorsítani, hanem, hogy milyen irányba kell az innovációt terelni.

A második napon *Mark Dodgson*, a Queenslandi Egyetem Technológia- és Innovációmenedzsment Központjának igazgatója „Kelet-Ázsia nemzeti innovációs rendszereinek fejlődése” címmel tartott előadást a nemzeti innovációs rendszerek, az evolucionista közgazdaságtan és a politikai gazdaságtan egyes elemeire építve.

Mint az előadó bevezetőjében is kiemelte, a globalizáció következtében napjainkban egyre nagyobb figyelem fordul Kelet-Ázsiára, mely népessége és a felmutatott gazdasági növekedés mértéke miatt egyre inkább élre tör a gazdasági versenyben. A térség azért is érdekes, mert az egyes országok jelentősen eltérő gazdasági szerkezettel hasonló sikereket tudnak felmutatni. Kelet-Ázsia tudományos, technológiai és innovációs potenciálja a 80-as évek óta rohamléptekben fejlődik. Néhány ország a K+F-kiadások terén világviszonylatban is előkelő helyet foglal el. A nagy gazdasági növekedés bázisa a tömegtermelés, mely elsősorban elektronikai berendezések gyártását, illetve más nemzeti hagyományokon nyugvó iparágak felfutását jelenti. A térség országai között azonban továbbra is hatalmas a különbség a nemzeti innovációs rendszer állapotát, szerkezetét tekintve. Ennek két pólusa Korea és Tajvan: az előbbiben a cheabol-ok (egy-egy központi mamutvállalat szerteágazó kapcsolatokkal) szerepe meghatározó; ezzel szemben Tajvanon a kisvállalatok és kutatóintézetek köré épült az innovációs rendszer.

Előadása zárásaként Mark Dodgson Kína előretörésének okait igyekezett alátámasztani adatokkal. Ez az ország a térség legnagyobb és egyre inkább legmeghatározóbb gazdasági szereplője, ahol a gazdasági berendezkedés magán hordja a múlt örökségét: egyfelől keveredik az állami és a magántulajdon, másfelől a nagyvállalatok mellett a kisvállalatok is virágkorukat élik. Kína a környező országok életében is egyre fontosabb szerepet tölt be külföldi tőkebefektetései révén. Bármely más térséggel összehasonlítva lenyűgöző az az innovációs potenciál, amit az egymillió tudós és mérnök, valamint a körük szerveződő 5000 kutatóintézet jelent. Szintén a gazdaság előmozdításának irányába hat, hogy egyre erősödik a verseny, a K+F decentralizált (egyre kevésbé függ a kormánytól), a külföldi működőtőke-beáramlás irányába jelentős intézkedéseket tett a kormányzat, illetve rohamléptekben fejlődik tőzsde és a kockázati tőke iparág.

A harmadik nap vitaindítója is a tudomány és a politika közötti kapcsolat témakörét érintette. *Inzelt Annamária*, az IKU Innovációs Kutatóközpont igazgatója az Európai Kutatási Térség megvalósítását előmozdító innovációpolitika kialakításának egyik fontos kérdéséről, a politikaformálás korszerű folyamatáról beszélt, amely épít az innovációs folyamat szereplőinek véleményére, érdekeire. Ezért az (innováció) politika bevonja a vállalkozási szféra képviselőit is a politikaformálás különböző szakaszai, így az előterjesztés, tervezés, megvalósítás és értékelés folyamataiba. Az egyes szakaszokban a különféle szereplők feladatai

eltérőek, így az együttműködők köre és az együttműködés jellege is változik.

Egy közelmúltban lezárult kutatás, „A magánszféra részvétele a közfinanszírozású kutatási politikák döntési folyamataiban” c. projekt³, amelyben az IKU is részt vett, szolgált az előadás alapjául. A politikaformálásban már alkalmazott különböző együttműködési formákat feltérképező munka néhány példáján keresztül megismerhették a hallgatók a hazai magánszféra részvételének legfontosabb jellegzetességeit a politikaformálásban. A magyar gazdasági szereplőket (így a nagyvállalatokat is) a K+F, illetve innovációpolitikai vitákban is elsősorban az általános gazdasági környezet kérdései foglalkoztatják. Problémát okoz a képzett munkaerő hiánya, melyet rövid távon orvosolni kellene: a szakmunkásképzés erősítésével, több gyakorlati ismeretanyag beemelésével az oktatásba. A kompetenciák fejlesztésére is törekedni kellene a problémamegoldásra fókuszáló mérnöki szemlélet terjesztésével. A felmérés tapasztalatai szerint a gazdasági szereplők is támogatják, hogy több erőforrás jusson az oktatásra, a képességek fejlesztésére. Ugyanakkor Magyarországon még mind a magánszféra, mind a kormányzat sokat tanulhat a sikeres együttműködési formák kialakításáig, a bennük rejlő potenciális előnyök kiaknázása érdekében. A nemzetközi összehasonlításból az is egyértelmű volt, hogy a hazai politikaformálásban a leggyengébb fázist a politika, a programok értékelése jelenti. Ritkán kerül rá sor, és akkor sem jellemző a vállalkozási szféra közreműködése.

A konferencián tíz országból 23 PhD-hallgató vett részt, közülük 15 tartott előadást, és további 3 e-posztot mutatott be, amelyeket minden esetben két másik hallgató véleményezett a nyílt vitát megelőzően. Ezek a viták remek alkalmat adtak a hallgatók közötti kapcsolatok elmélyítésére, a különféle megközelítésmódok, elméletek, eredmények összevetésére. A hallgatók számára fontos volt társaik mellett a konferencia Tudományos Bizottságának – Kate Barker, Mark Dodgson, Finn Hanson, Inzelt Annamária és Erik Millstone – észrevételei is. A doktoranduszhallgatók nagyon érdekes, sokszor jelentősen eltérő kutatásokról számoltak be. Voltak, akik egy-egy szektort emeltek ki (olasz bútorgyártás, magyar biotechnológiai iparág, Korea és a széles sávú internet stb.) és azt vizsgálták az innováció szempontjából, voltak, akik országonkénti összehasonlítást végeztek, de volt, aki a kommunikációs területre szakosodó svájci doktoranduszhallgatók által bejárt „szakmai” utat hasonlította össze. A konferencián elhangzott két magyar előadás is, amelyeket e cikk szerzői tartottak a közép-magyarországi egyetemek hallgatóinak spin-off cégalapítási szándékairól (Csapó

Krisztián), illetve a kutatás-fejlesztési és innovációs hálózatok társadalmi beágyazottságáról (Csonka László), mellettük Vida Szabolcs a termékinnovációs hálózatok piaci alapú modelljét bemutató e-poszterrel vett részt. A konferencia tudományos bizottsága a PhD-hallgatók esszéit és előadását értékelve hármát talált kiemelkedően jónak, és díjazott. Ez alapján első helyezett lett *Farah Huzair*: Magyarország innovációs potenciálja a mezőgazdasági biotechnológia terén, és a hálózatok fejlődése c. előadása, míg megosztott második díjat kapott *Sorin Krammer*: Nemzeti innovációs képességek átalakulóban: kelet-európai nemzetközi összehasonlítás és *Simone Poledrini*: A szektorális és regionális innovációs rendszerek közötti kölcsönös hatás és átfedés az olasz szerszámgépipar példáján keresztül c. előadásai.

A konferencia összességében nagyon jó hangulatban telt, a szervezők céljukat messzemenően elérték:

a PRIME hálózathoz tartozó, és az azon kívüli PhD-hallgatók is újabb ötleteket, támogatást kaptak doktori kutatásukhoz, disszertációjuk befejezéséhez. Partnereket találtak, akikkel szakmai problémáikat a jövőben is meg tudják vitatni.

Lábjegyzet

¹ A EU 6. kutatási-fejlesztési keretprogram keretében finanszírozott PRIME hálózatot azért alapították, hogy a tudomány- és innovációpolitika területén hosszú távú kutatási keretet teremtsen, és ezzel is előmozdítsa az Európai Kutatási Térség létrejöttét. Bővebb információ: www.prime-noe.org

² A rendezvénynek a Budapesti Corvinus Egyetem biztosított helyszínt.

³ „Private Sector Involvement in the Decision Making Processes of Public Research Policy”, EU tender (RTD-M2-1 /OJ 2004/ S149-128492) 2005-2006, konzorciumvezető: Proneos GmbH.

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

Hetesi, Erzsébet Clusters of loyalty on the B2B and customer markets	4	Málovics, Éva Organizational culture and leadership – Opportunities and limits.....	40
Kürtösi, Zsófia Gender differences in the operation of the informal networks inside an organization	18	Veres, Zoltán „The risk is left just the feeling is changed” – Transaction and relationship preferences on the market of the project business services.....	51
Majó, Zoltán Explanatory and relational system of e-HRM and HR outsourcing	30	Csapó, Krisztián – Csonka, László Conference report – „Global challenges to R+D and innovation policy”	65

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

HETESI, Erzsébet

Clusters of loyalty on the B2B and customer markets

In the last decade, several international studies cautioned that good quality and customer satisfaction are not sufficient enough to increase company profit. Rather loyalty must be in the central focus. What is loyalty? How can loyalty be measured? Is there a general model to apply or different factors play a role in household customers' and business partners' devotion? In which industry is it important to measure loyalty? And is it relevant to look at loyalty in organizations, which are in quasi-monopolistic position for the time being. This paper searches answers for these questions; along the introduction of the theoretical background, findings of an empirical study is presented about the household customers' loyalty of a Hungarian energy supplier. It also puts forward extracts from the results of a loyalty research on a B2B market. Researches point out that on the one hand loyalty is determined by different dimensions on the organizational and the consumer markets. On the other hand, they indicate that partners and customers on both markets have significantly different attitudes; i.e. understanding and managing loyalty requires differentiated marketing strategies.

KÜRTÖSI, Zsófia

Gender differences in the operation of the informal networks inside an organization

The role of social networks in the operation of organizations is unquestionable. Some of the employees use these structures in a purposive way while others prefer reclining upon formal systems. The author's research aimed to explore men's and women's opinion on utilizing different kind of informal networks in a public organization dominated by women. The organizational researches never provide generalizable results but can help us to understand the operation of social networks in organizations and their impact on men's and women's social world.

MAJÓ, Zoltán

Explanatory and relational system of e-HRM and HR outsourcing

In recent years, several articles have been published about e-HRM dominated by a technology-oriented approach. It means, e-HRM or virtual HR is a term for electronic, web-based, innovative support of HR activities. At the end of 90s and the turn of millennium, although, analyst and experts expected HR to strengthen and strategic orientation of HR to be stressed with the development of e-HRM, oddly, it is clear today that the opposite has characterized business practices in recent years. HR outsourcing, namely moving HR activities to third party suppliers is flourishing. It is the paradoxical result of the e-HRM applications as the information communication techniques and electronic HR systems made HR outsourcing possible. The article describes that the emphasis of "e" in the term of e-HRM shifts. We are not to deal with "electronic" HRM, but with human resource management in an "e" world.

This work analyses the effort of defining e-HRM by a research team led by Bondarouk (University of Twente, the Netherlands) and its adaptation in the Harvard model. Last, but not least it provides a model-based explanation for HR outsourcing.

MÁLOVICS, Éva

Organizational culture and leadership – Opportunities and limits

Organizational culture is such a complex phenomenon which has been widely dealt with in the special literature although there has not been a consensus concerning its content and features on the basis of which an accepted definition could have evoked and the empirical analyses are also contradictory. Furthermore significant difference can be sensed between the scientific approaches and the practical part of the organizational development, which use the simplified model of the organizational culture. In her study the author deals with the results of the content analysis of semi-structured interviews made at for companies. The aim of her study is naturally not to make an order in the jungle of the culture definitions and investigations. The author's goal is to draw the attention of the experts in practice to such aspects of the culture which appear in the theory whilst can also be used in organizational practice and with the help of them the human problems of the organization can be more effectively solved.

VERES, Zoltán

„The risk is left just the feeling is changed” – Transaction and relationship preferences on the market of the project business services

Over the past 25 years, the relationship paradigm has undergone a number of changes in meaning within the area of marketing. Basically, relationship marketing means relationship profitability. In this respect, there is only one difference between a transaction and a relationship view: the length of the term considered. In business practice, transaction and relationship orientation never conflict. It always depends on the partner, the transaction – or even the phase of the transaction – which of the two gains dominance. This research project aimed to investigate how transaction vs. relationship preferences of the seller-buyer dyad change within the risk range during certain phases of a project. The research approach is a qualitative and exploring one. The theoretical concept is verified with the help of simultaneous (parallel) supplier and buyer interviews. In addition to the players of traditional engineering areas, the respondent group of the series of interviews included other players of B2B markets such as market researchers, advertising agencies as well as planners of business events. Project uniqueness is also due to the fact that – mainly on the buyer's side – different competencies are needed. Thus the transaction vs. relationship dilemma in the project business means that even though the uniqueness and complexity would make intensification and stabilization of the relationship especially important, still discontinuity and partly also uniqueness seem to contradict this. Deeper understanding of this phenomenon could help to make supplier behavior more proactive.