

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
Gálik 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
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
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
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF., JANUÁR

2009. 1. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **BARAKONYI Károly**
A business schoolok szerepváltozásai 2
- **GELEI Andrea**
Hálózat – A globális gazdaság kvázi szervezete 16
- **HETESI Erzsébet – VILMÁNYI Márton**
Modellezhető-e az üzleti kapcsolatok
teljesítményének értelmezése? 34
- **FÜZY Annamária**
Az új generációs tudásmenedzsment és sikerének záloga 44
- **VIRÁG Miklós – KRISTÓF Tamás**
A többdimenziós skálázás a csődmodellezésben 50

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Published by
Corvinus School of Management
Corvinus University of Budapest

http://www.corvinus-mba.hu



School of Management

BARAKONYI Károly

A BUSINESS SCHOOLOK SZEREPVÁLTOZÁSAI

KIHÍVÁSOK ÉS VÁLTOZÁSOK A MENEDZSERKÉPZÉSBEN ÉS AZ MBA-OKTATÁSBAN

Az amerikai üzleti iskolák kialakulásuk után szakiskolákként működtek, az üzlet irányítását szakmának fogva fel. A XX. század közepén a hidegháborús fenyegetettség közepette az oktatás színvonalának növelése a nemzetvédelmi kérdések élvonalába került. Néhány évtized alatt szakiskolákból a menedzsmenttudomány fellegetévé váltak. Ezzel azonban átestek a ló túlsó oldalára: a tudományos kiválóság vágya, a kutatócentrikusság, az elmélet és a módszertan fetiszálása mind távolabbra sodorta az üzleti iskolákat az üzleti gyakorlattól. Elméleti folyóiratokban való publikálás, az azokra történő hivatkozás fontosabb lett, mint a gyakorlattal való kapcsolat, az eredmények gyakorlati alkalmazása. A menedzsmentképzés újabb fordulóponthoz érkezett: olyan átalakulásra van szükség, amely megteremti az egyensúlyt a menedzsment mint szakma és a menedzsment mint tudomány között.

Kulcsszavak: üzleti iskolák, szakmai képzés, MBA-képzés, gyakorlati alkalmazhatóság, tudományos modell, menedzsmentoktatók, Bologna folyamat

Az üzleti iskolák kialakulásuk után több fejlődési szakaszon mentek keresztül – ez a folyamat folytonossága révén különösen jól tanulmányozható az amerikai business schoolok példáján. Az első időszak jellegét a szakképzett munkaerő iránti csillapíthatatlan éhség határozta meg: az üzleti iskolák szinte szakiskolákként működtek, az üzlet irányítását szakmának fogva fel, háttérbe szorítva a tudásgenerálást, a kutatást, a tudományosságot. A XX. század közepén a hidegháborús fenyegetettség közepette az oktatás színvonalának növelése a nemzetvédelmi kérdések élvonalába került. A felsőoktatási intézményekről, de az üzleti iskolák többségéről is kiderült, hogy alacsony színvonalú oktatás folyik keretük között, amelyek nincsen összhangban a tudományos forradalom feltételei között működő nemzeti és vállalati igényekkel. Jelentős központi támogatással indult meg a felsőoktatás, benne az üzleti oktatás megújítása. Néhány évtized alatt a szakiskolákból a menedzsmenttudomány fellegetévé váltak. Ezzel azonban átestek a ló túlsó oldalára: a tudományos kiválóság vágya, a kutatócentrikusság, az elmélet és a módszertan fetiszálása mind

távolabbra sodorta az üzleti iskolákat az üzleti gyakorlattól. Elméleti folyóiratokban való publikálás, az azokra történő hivatkozás fontosabb lett, mint a gyakorlattal való kapcsolat, az eredmények gyakorlati alkalmazása. A tudományos teljesítmény az előléptetések legfontosabb tényezőjévé vált. A szakma és a tudományosság konfliktusa kieleződött: napjainkra az üzleti iskolák – bennük különösen az MBA-képzések – elveszítették vonzerejüket. A menedzsmentképzés újabb fordulóponthoz érkezett: olyan átalakulásra van szükség, amely megteremti az egyensúlyt a menedzsment mint szakma és a menedzsment mint tudomány között. Ehhez minden bizonnyal interdiszciplináris megközelítés, a rosszul strukturált szituációkat jobban kezelő diszciplínák jobb felhasználása, más tudományterületek, ún. puha diszciplínák (pszichológia, bölcséleti tudományok, művészet-történet stb.) megtermékenyítő hatásainak kiaknázása, az emberi tényező hatékonyabb kezelését elősegítő kutatások, tananyagfejlesztés és oktatás szükségessége. És megtalálni az ismeretközlés és képességfejlesztés, az elmélet és gyakorlat közötti kapcsolatok helyes arányát...

A különböző típusú képzési tevékenységektől egy meghatározott területen felhasználható eredményt várunk el. A menedzsmentképzésnek is három, alapvetően különböző típusát határoolhatjuk el: beszélhetünk oktatásról, kiképzésről és fejlesztésről (Kindler, 1982). Ezek nem abszolút kategóriák: egy-egy képzési formában többnyire mindhárom elem jelen van, a különbség inkább jelenlétük arányában fejeződik ki.

- Az oktatás (*education*) a megfelelő ismeretekre, attitűdökre és készségekre alapozott képességek széles körének kifejtését célozza – éppen ezért nem feladat- vagy szervezetspecifikus. Szélesebb körű, időhorizontja nagyobb, mint a kiképzés. Az oktatás középpontjában inkább az *ember* áll, mint a meghatározott munkafeladatok. Az oktatás általános érvényűségéből következik, hogy az ilyen típusú képzés inkább egyetemi feladatnak minősíthető. A Bologna struktúrában a mester és a PhD szinthez rendelhető.
- A kiképzés (*training*) valamilyen jól meghatározott munkafeladathoz szorosabban kötődő, specifikus képzés, amely kifejezetten arra törekszik, hogy egy konkrétan meghatározott munkaterületen fejlesszen ki felhasználható jártasságot, készséget. Fókuszában a *munkafeladat és az egyén* áll. Az embereket kifejezetten speciális feladatok ellátására képezik ki. A kiképzés a gyakorlati alkalmazásra orientált, a kiképzési programok közelebb állnak a főiskolai profilokhoz, mint az egyetemi képzésekhez. A Bologna struktúrában az alapképzéshez (tágabban meghatározott munkafeladathoz), a felsőfokú szakképzéshez (szűkebben meghatározott munkafeladathoz) köthetők. Legtisztább formája a vállalatspecifikus kiképzés, amelyeket konkrét vállalati igényre és megrendelésre terveznek meg, és a képzés gyakran a vállalat falain belül történik, vállalati tanfolyamok formáját öltve (specifikusan meghatározott, testre szabott munkafeladathoz rendelt képzés).
- A fejlesztés (*development*) komplex folyamatokra irányul: a folyamatban résztvevők hivatásszerű munkavégzésük során mint egyének tanulnak, fejlődnek és tökéletesítik képességeiket. A munka közbeni tanulás fő eszköze a tapasztalatok értékelése, visszacsatolása, felhasználása. Jellegénél fogva szorosan kötődik a gyakorlathoz, annak táptalán virágzik. Tipikus támogató eszközei a rotáció, a teammunka, a speciális projekteknél, esetenként szervezett továbbképzési programokban, céltanfolyamokban való részvétel. Fókuszában az *egyéni és a komplex folyamat* áll. A Bologna folyamatban ezzel a képzési típussal az életen át tartó tanulás te-

rületére lépünk be (rövid kurzusok, szakirányú továbbképzések, újabb diploma megszerzése stb.).

Annak megítélésére, hogy az oktatási rendszer kialakításánál egy adott ágazatban, iparágban, szakmai területen, valamely képzési lépcsőben milyen súlyt képviseljen az ismeretátadás, az attitűdök kialakítása vagy a készségfejlesztés, milyen fokú gyakorlatorientáltság lenne szükséges a képzés során, vagy milyen szerepet játszhat a képzésben a tapasztalat: receptek nem állnak rendelkezésre. Üzleti iskolák esetében az 1. táblázatban megjelölt súlyok, prioritások szerint lehetne elindulni.

Az üzleti iskolák történeti kialakulása és működése során az ismeretátadás, az attitűdök és készségek szerepe, a gyakorlati orientáció és a tapasztalat eltérő fontossággal jelenik meg. Tanulmányunkban ezeket a hangsúlyváltásokat kíséreljük meg nyomon követni, és vizsgálati terepül főként az *amerikai üzleti iskolákat* választottuk. Ezt a választást több szempont is indokolja.

- A menedzsmenttudományokban az amerikai iskolák és vállalati példák napjainkban meghatározóak. Az elmúlt évszázadban az USA domináns pozíciót ért el az innováció terén, a tudományos életben, de a vállalatirányításban és a menedzsmentkutatásokban is.
- Egyetemei uralják a nemzetközi rangsorokat, ugyanez a helyzet az üzleti képzést nyújtó intézményekkel is. A menedzsmenttudomány meghatározó elméleti eredményei, élenjáró vállalati alkalmazásai az amerikai üzleti felsőoktatási intézményekhez, kutatási centrumokhoz és az alkalmazásban élenjáró gazdálkodó szervezetekhez kötődnek.
- Európa – és különösen hazánk – több éves késéssel követi a menedzsmentképzésben bekövetkezett változásokat. Ami az USA-ban már megoldott probléma, az néhány éven belül nálunk is jelentkezik. Ami Amerikában megoldatlan kérdésként merül fel, az néhány éven belül, nagy valószínűséggel, nálunk is jelentkezni fog.
- A hazai oktatási rendszer Bologna rendszerű átalakítása az üzleti jellegű képzéseket is érinti. Hiba lenne kritikátlanul átvenni olyan menedzsmentképzési filozófiát, szemléletet, megközelítést, amelyik már az USA-ban is viták keresztüliében áll. Ha ott már kezd nyilvánvalóvá válni, hogy például az MBA-képzésben paradigmaváltásra van szükség, akkor célszerű tanulmányozni és értékelni ezt a folyamatot.
- Végül az amerikai üzleti képzések tanulmányozását megkönnyíti, hogy jelentős mennyiségű, terjedelmű és kellő mélységű elemző, kritikus szakirodalom áll rendelkezésre.

1. táblázat

Az üzleti képzési komponensek belső arányai

	Fókusz	Ismeret	Attitűd	Készség	Gyakorlati orientáció	Tapasztalat
PhD	Egyén	XXXXX	XXXXX	X	X	X
Mester	Egyén	XXXX	XXXX	XX	XX	XX
Alap	Egyén Bővebb munkafeladat	XXX	XX	XXX	XXX	XXX
FSZ	Egyén Szűkebb munkafeladat	XX	XXX	XXXX	XXXX	XXX
Vállalatspecifikus	Egyén Speciális munkafeladat	XX	XXXX	XXXXX	XXXXX	XXXX
Fejlesztés	Egyén Komplex folyamat	X	XXXXX	XXX	XXXXX	XXXXX

A továbbiakban áttekintjük az üzleti iskolák kialakulását, az amerikai fejlődés induló szakaszának jellemzőit és problémáit, amelyek a kezdetekre jellemző szakiskolajellegből adódtak. A tudományosság igényének a XX. század közepén bekövetkezett előretörése gyökeresen átalakította ezeket az intézményeket: megváltozott a tananyag, a képzés módszertana, az oktatókkal szembeni követelményrendszer is. A tudományosság kibontakozása azonban súlyos következményekkel is járt: az üzleti iskolák tevékenysége elszakadt a valóság igényeitől, öncélúvá vált, egyre kevésbé lett alkalmas a felhasználók elvárásainak kielégítésére. A kibontakozó krízist jól érzékelteti a hajdan oly népszerű MBA-képzések válsága. E folyamat áttekintése után a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodás kereteit, a kibontakozás lehetőségeit vizsgáljuk meg. A téma kifejtése során reflektálunk a hazai üzleti felsőoktatás néhány problematikus kérdésére is.

Az üzleti iskolákról

Mi a business school?

Ez az összefoglaló elnevezés egymástól rendkívüli mértékben eltérő képzéseket takar. A business school (továbbiakban: BS) olyan felsőfokú intézmény, amely az üzleti tudományokban (*Business Administration*) bocsát ki egyetemi szintű diplomát. A képzési diszciplínák között a számvitel, a pénzügyek, az információs rendszerek, a marketing, a szervezeti viselkedés, a stratégia, az emberi erőforrások és a kvantitatív módszerek játszzák a főszerepet. Alaptípusai a következők.

- Olyan üzleti iskolák, amelyek egy egyetem keretei között önálló karként vagy intézetként (*department*) végzik tevékenységüket a gazdálkodástudományok területén.
- Észak-Amerikában azok a gazdálkodási profilú intézmények vagy szervezeti egységek, amelyek az egyetemi képzés második lépcsőjében – a Bachelor fokozatra építő – *graduate school* formában oktatnak, és amelyek MBA (*Master of Business Administration*), vagy azzal egyenértékű fokozatot kínálnak.
- Észak-Amerikában azonban a BS jelenthet az előzőtől eltérő intézménytípust is: olyan kétéves időtartamú képzést, amely *Associate's degree* diplomát ad olyan üzleti területeken, mint titkár(nő), könyvelő és hasonló képzések. Tipikusan üzleti vállalkozásként és kevésbé felsőoktatási intézményként működnek (közel állnak a hazai felsőfokú szakképzéshez). Ezek valójában – elnevezésük ellenére – már nem sorolhatók a BS-ek körébe. Mint ahogy a felsőfokú szakképzés sem: bár része a *tercier education*-nek, és elnevezése szerint felsőfokú tanulmányokat sejtet, de valójában nem ad felsőfokú diplomát.
- Európában és Ázsiában számos olyan egyetem létezik, amelyik kizárólag üzleti képzéssel foglalkozik.

A diplomák jelölése

Ahogy az üzleti képzési formák megnevezése sem egységes (néhány esetben még félrevezető is lehet), úgy a kiadott diplomák esetében sem beszélhetünk egységes megnevezésekről. Az üzleti iskolák által kiadott dip-

lomák elnevezése szinte áttekinthetetlen – nem használnak egységes, nemzetközileg elfogadott jelöléseket. A sokszínűséget az alábbi összeállítás jól jellemzi:

- felsőszintűnek nem tekinthető *Associate's degree* oklevelek: AA, AAB, ABA, AS,
- alapképzésben megszerezhető *Bachelor* diplomák: BBA, BBus, BComm, BSBA, BAcc, BABA, BBS és BSc,
- *Master* szintű diplomák: MBA, MM, MAcc, MMR, MSMR, MPA, MSM, MHA, MSF, MSc, MST és MCOMM, Oxford és Cambridge egyetemeinek üzleti iskolái MPhil vagy *Master of Philosophy* diplomákat adnak ki az MA vagy MSc helyett,
- léteznek új, egyetemi fokozatot nem jelentő ún. posztgraduális oklevelek is: *Post Graduate Diploma in Business Management* (PGDBM), *Post Graduate Program* (PGP) in Business Management, *Post Graduate Program* (PGP) in Management, ezek megszerzése általában már egy egyetemi szintű diploma meglétéhez kötött,
- az üzleti képzésben is lehetőség nyílik doktori fokozat megszerzésére, és ezek szokásos megjelölései: PhD, DBA, DHA, DM, DCOM, FPM.

Az „elsők”

Az első olyan intézménynek, amely kereskedelmi ismeretek oktatására specializálódott, a lisszaboni *Aula do Comércio*-t tekinthetjük, amely 1759-től 1844-ig működött. Az első valódi – egyetemi szintű – BS-t 1819-ben, Párizsban alapították a Napóleon által kialakított császári egyetemi modellhez illeszkedő specializációs rendszerben *Ecole Supérieure de Commerce of Paris* néven, önálló intézményként.

Az angolszász felsőoktatásban is korán megjelentek az üzleti képzés iránti igényt kielégítő oktatási egységek. Az első olyan BS, amelyet már egy jelentősebb egyetem keretei között hoztak létre, a University of Pennsylvania üzleti iskolája volt, amely *The Wharton School of Business* néven nyílt meg. Alapítója Joseph Warton, iparbáró és filantróp, aki vagyonát bányászatban, az acéliparban alapozta meg (a Bethlehem Steel társalapítója), majd érdeklődése a gazdasági kérdések, később az oktatás felé irányult. Gazdasági témájú írásokkal is jelentkezett, főként a védővámok kérdésével, a gazdasági ciklusokkal foglalkozott. Korán felismerte, hogy a korabeli szűk szakmai profilú, néha szakmunkástanuló-szintű üzleti képzések nem elégítik ki a korabeli ipar igényeit. 1881-ben százezer dolláros alapítványt hozott létre a University of Pennsylvania részére olyan üzleti iskola megteremtésére, amely az üzlet vezetésére, fejlesztésére oktat (kezdetben BA-szinten),

de kutatást is végez (ennek témájaként a gazdasági tevékenységek ciklusainak vizsgálatát nevezte meg). A létrehozott Wharton School rövid időn belül kiszélesítette profilját más tanulmányokkal és kutatásokkal is. Kortársai többségétől eltérő módon eltávolodott a szűken vett szakmai képzéstől. A politikatudományok, társadalomtudományok, pénzügyek, menedzsmenttanulmányok is szerepeltek palettáján, bár ezeknél ekkor még a gyakorlati megközelítés dominált. A Wharton publikálta később az első üzleti tankönyvet, hozta létre az első üzleti kutatási központot (*research center*), az első vállalkozási központot, az első executive MBA-t.

Már a XIX. század végén megjelentek az első graduate schoolok, ahová egy már meglévő diplomával lehetett beiratkozni. 1881-ben alakult meg a *Tuck School of Business at Dartmouth College*. 1900-ban már olyan intézményként működött, amely mesterdiplomát adott ki („*Master of Commercial Science*”). Az első MBA elnevezésű diploma a *Harvard Business School* nevéhez fűződik (1910). A PhD fokozatok kiadása terén az első fecskét 1920-ban a *University of Chicago Graduate School of Business* jelenti – ugyancsak ez az intézmény büszkélkedhet később az első közgazdasági Nobel-emlékdíjas tudóssal is (George Stigler, 1981).

Az MBA-képzés a II. világháborút követően rohamosan terjedt az USA-n kívüli területeken is: 1949-ben a Dél-afrikai unióban, 1958-ban Dél-Amerikában nyitja meg kapuit az első MBA-képzést nyújtó intézmény. Alakulnak a több országra kiterjedő oktatási intézmények: a *Thunderbird School of Global Management* oktatási tevékenysége már három kontinensre terjedt ki.

Amerikai üzleti iskolák a XX. század közepéig

Az előzőekben felsorolt business schoolok az üzleti képzés elitjét képezik, inkább kivételnek, mint tipikusnak számítanak. Az üzleti iskolák többségére a XX. század közepéig korántsem ez az innovatív szellem, a színvonalra való törekvés volt a jellemző. Az átlagot a szakoktatás túlsúlya jellemzi, de az elitintézményeknél sem a kutatás a domináns.

A századforduló Amerikáját a nagy tömegű – Kelet-Európából és Dél-Európából induló – bevándorlás jellemezte. Ezek az „új” bevándorlók – a XIX. századi bevándorlókkal ellentétben – már nem angolszász eredetűek: többségükben lengyeleket, oroszokat, magyarokat, olaszokat találunk közöttük. Az új bevándorlók nyelvi, vallási, etnikai sokszínűséggel jellemezhetők, akik sokszor az angol nyelvet sem ismerték, szakképzetlenek voltak. Elődeiktől eltérően már nem Nyugatra tartottak, hanem a keleti partvidéken, a nagyvárosok szélén nemzeti alapon szervezett gettóban húzódtak meg. A szakoktatás iránti felfokozott igény tehát eb-

ben az időben nemcsak az alap-, hanem a középfokú oktatásban is igen erős volt. Az akkori amerikai társadalomnak a gyors ipari fejlődéshez égető szüksége volt szakképzett munkaerőre. Az I. világháború után kialakult helyzet ismét a szakképzés felé irányította a figyelmet: kiderült, hogy a frontról visszatérő katonák közel 25%-a írástudatlan, sokan angolul sem tudnak. A békegazdaságra való átállást, a katonák továbbtanulását, a szakképzettség megszerzését jelentős szövetségi támogatás is segítette (1918), de a világgazdasági válság utáni fellendülés is a szakképzési igény erősödéséhez és központi támogatásához vezetett. A szakképzett munkaerő iránti éhség az üzleti iskolák működésére is rányomta a bélyegét.

A XIX. században az első üzleti iskolákat azzal a fel-fogással indítják, hogy az üzlet vezetése valójában egy szakma, ezért a BS szakiskola jellegű is legyen. Valójában az üzleti iskoláknál a küldetés megfogalmazásának kettős funkciót kellene magukban foglalniuk: gyakorlati szakemberek képzését az üzleti világ számára, de ezzel párhuzamosan tudásteremtést, a kutatás révén. Jól szemlélteti ezt a törekvést a Wharton School alapító nyilatkozata: „A leendő szakemberek korrekt elméleti és gyakorlati képzést kapjanak a modern pénzügyek és a gazdaság tudományából és művészetéből, legyenek jól informáltak és előítélet-mentesek, szolgálják szakszerűen és hűségesen a társadalmat, vállalatukat, saját vállalkozásukat, szilárd erkölcsi alapon állva. Röviden: pénzügyi és gazdasági területen megteremteni egy liberális oktatás lehetőségeit.”

A kettős követelmény azonban a business schoolok túlnyomó többségénél nem teljesül: a szakképzés-jelleg háttérbe szorítja a kutatást, mintegy másodrangú szerepre kárkoztatva azt. Nagy számban hívnak meg elméletileg nem kellően felkészült ipari szakembereket egy-egy szakmai tárgy – pl. termelésmenedzsment – oktatására, akik gyakorlati tanácsokkal, életbölcsesekkel ugyan ellátják hallgatóikat, de adósak maradnak az átfogó, általánosítható, rendszerbe foglalt ismeretek oktatásával. Az elméleti igényesség, a szakszerűség sok kívánnivalót hagy maga után, a kutatómunka általában háttérbe szorul. Az oktatás gyakran alacsony színvonalra miatt nehéz a hallgatók figyelmét megragadni, ami megnehezíti a tehetségek kiválasztását is. Ez volt jellemző még a XX. század első felének amerikai üzleti iskoláira is.

Szakiskolából a tudomány fellegvára

A politika nyomása

Az amerikai üzleti oktatásban a változások a múlt század közepén külső, intézményen és gazdaságon kívüli nyomásra indultak be. Az egyik legjelentősebb

tényező a világpolitika és az USA-nak abban játszott szerepe, amely átformálta az egész amerikai közoktatási rendszert, de kihatott a felsőoktatásra is. Einstein levele nyomán indították a Manhattan-programot, amely mellett, hogy megnyitotta az atomkorszakot, a tudományos és a politikai törekvések összeházasítását is jelentette. „1945 után az amerikai szövetségi kormány egyre nagyobb szerepet vállalt az oktatási intézmények irányításában és politikájában. A Szovjetuniótól, a hidegháborús ellenségtől, valamint a polgárjogi mozgalmak követeléseitől való félelem azt eredményezte, hogy a szövetségi kormány egyre inkább meghatározta az oktatás prioritásait és az iskolák szabályrendszerét. Ily módon a kormány képes volt összehangolni a külpolitikát, a gazdasági és a társadalmi érdekeket, valamint az oktatás fő irányait: a szövetségi kormány fő célja a „nemzeti” politika kialakítása lett. Ezzel a szövetségi kormány átformálta az oktatás tradicionális decentralizációját.” (Zsigmond, 2005: 62. o.) Az első szovjet atombomba kipróbálása a tudomány- és az oktatáspolitikai terén erőteljes központosítást váltott ki, a nemzet fennmaradása vezérmotívumával, a nemzet erősítésével indokolva e lépéseket. Rickover tengernagy (az atomhajtású tengeri flotta atyja) az 50-es években rámutatott arra, hogy az amerikai oktatási és tudományos kutatási rendszer nem teremt megfelelő alapot a hidegháborús versenyhez. Szerinte az oktatás sokkal fontosabb tényező a nemzetbiztonság szempontjából, mint az atomerő a haditengerészetben, ha az emberek nem elég képzettek a gyors technikai fejlődés korszakában, akkor előtűnik szinte semmiféle jövő nem áll. Felfogása szerint az oktatás Amerika első védelmi vonala. Egy ország csak akkor képes gyors ütemű technikai fejlődésre, ha a tudományos forradalom igényei szerint változtatja meg oktatási rendszerét. A Szovjetunió utoléréséhez meg kell tanulni, hogyan kell vezetni a szervezeteket, rugalmassággal kezelni a rutinmunkát, hogy az ne zavarja az alkotótevékenységet (Zsigmond, 2005: 62. o.).

Mindezekből a tudomány és a kutatás szervezeteinek felülvizsgálata és korszerűsítése, az alap kutatások szerepének növelése következett: minden támogatást meg kell adni a tudományos tökély fejlesztéséhez, az egyetemeknek minden támogatást meg kell kapniuk. A feladatok között megjelenik a tudomány és az oktatás összekapcsolásának igénye, az *undergraduate*, *graduate* és *postgraduate* képzések megszervezése, az oktatás tudományosságának erősítése, a tehetséggondozás, új tantárgyak és programok bevezetése. Mindez a hidegháború viszonyai közepette, a feltételezett harmadik világháborúra való felkészülés jegyében zajlik: a tudományosság erősítésének motorja a honvédelem.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF. 2009. 1. SZÁM

A korszak jellegzetes alakja James Conant, a hidegháború egyik meghatározó ideológusa, akinek pályafutása is jellemző a 40-es, 50-es évekre: személyében is összefonódnak, a honvédelem, a tudomány és az oktatás kérdései. A *National Defense Research Committee* tagja, majd elnöke, az *Office of Scientific Research and Development* vezetője, a *Harvard University* elnöke, a németországi haderő főparancsnoka, bonni nagykövet, majd az amerikai oktatáspolitikai kutatója. Tevékenysége arra irányul, hogyan kell egy nemzetnek szellemi forrásait összpontosítani, hogyan kell összehangolni szervezeteit, hogy az állam megvédje magát a belső bizonytalanságtól és a külső támadástól. Conant olyan emberek képzését tartja szükségesnek, akik kompetensek a K&F területén, képesek eredményesen részt venni a polgári és a katonai célú termelésben, mindeközben képviselik az amerikai értékeket (Conant, 1959; Zsigmond, 2005). A javasolt átalakuláshoz a végső lökést az első szputnyik fellövése adta, 1957 októberében, ami fenyegettséget, frusztrációt, sokkhatást váltott ki az USA-ban, az egyetemekre irányuló nyomás elindítója, a változások mozgatórugója lett.

Gazdasági-társadalmi szívóhatás

Ugyanakkor ezzel egy időben érvényesült a gazdasági szívóhatás is: a gazdasági folyamatok is lehetővé, sőt esetenként szükségessé tették kvantifikált megközelítések alkalmazását. A honvédelmi szempontok mellett tehát a gazdasági fejlődés *vállalati szinten* is igényt támasztott a business schoolokkal szemben: ösztökélte a tartalmi megújulást, a szakképzéstől a tudományosság felé történő elmozdulást, az egyensúly megteremtését. Az egyik szívóhatást például a vállalati tervezés kibontakozása képezte. A vállalati hosszú távú tervezés (*long range planning*) kezdete az 50-es évek közepére tehető. Ekkorra a *technológiai környezetben* jelentős változások következnek be: a háborút követő évek hallatlan technikai fejlődést generálnak. Az Egyesült Államokban például a háborús évek miatt elfojtott és elhalasztott fogyasztói kereslet, a romokban heverő Európa újjáépítése olyan piaci szívóhatást jelent, amelyre a korábbi évtizedekben nem volt példa. A klasszikus iparágak a telítődés állapotába jutottak, új iparágak jelennek meg. A nemzeti piac kibővül, amelyet az amerikai cégek termékeikkel mind nagyobb arányban jelennek meg elsősorban a fejlett országok piacain. A jelentős állami megrendelések mellett új lehetőséget jelent a szabadidő eltöltésével kapcsolatos igények kielégítése. A piaci környezet a vállalatok számára ragyogó perspektívákkal kecsegtet, sikereket ígér, növekedésre biztat.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF. 2009. 1. SZÁM

A XX. század elejéig a vállalkozásokra az informális tervezés alkalmazása volt a jellemző. A későbbiek során, a piaci verseny éleződésével, a kockázat növekedésével a vállalkozók rákényszerülnek döntéseik jobb megalapozására. Először a *progresszív vállalatok kezdenek kísérletezni* ezen a téren formális tervezési megközelítésekkel – ha beválik a módszer, mások is átveszik. A formális tervezés *empirikus alapokról* indul, a tudósok, kutatók csak később dolgozzák ki hozzá az elméletet.

A legdöntőbb változás, hogy a tervezés *időhorizontja kitágul*. A rövid távú célokkal szemben most már *messzebbre tekintő elképzelések* fogalmazódnak meg célok, tervcélok, programok formájában, amelyek az egész vállalati szervezetet mozgósítani kívánják. A költségvetések is hosszabb távra készülnek, a vállalat igyekszik kihasználni a szinte korlátlanul ígérkező növekedési lehetőségeket.

Az USA gazdasági életében a vállalatokat érő környezeti hatások az ötvenes évek végén, a hatvanas évek elején eléri azt a kritikus tömeget, amelynek eredményeként a vállalati döntési rendszerek átalakulnak. Az egyes szakterületek döntéseit, a termékfejlesztési elhatározásokat nem lehetett többé a vállalat egészének várható jövője, illetve a vállalat és környezete közötti kapcsolatok általános vizsgálata nélkül meghozni. Összetetté váltak az egyes döntések, de – ami ennél tárgyunk szempontjából sokkal fontosabb – nagyon szövevényessé vált a döntések kölcsönös kapcsolata is. A vállalati döntéseknek ez a bonyolult rendszere alakult át vállalati tervezéssé.

A vállalati döntéshozók, a stratégiák, a tervezők számára a környezetben zajló események még elég jól *áttekinthetők*, a múltbeli tapasztalatok még jobbra használhatóak, a *trendek léteznek és folytatódnak*. A piaci részesedés növelése biztosíthat előnyös pozíciót a vállalat számára, ezért erőfeszítéseit ide koncentrálna. A piac felvevőképessége bővül, akadályt elsősorban az erősödő konkurencia jelent. A termelés és a marketing viszonylatában még az előbbi élvez előnyt: *fő feladat a termelés felfuttatása*, a költségek leszorítása, a versenytársnál kedvezőbb árak elérése. Ez biztosítja a nagyobb piaci részesedést, vele együtt a nagyobb nyereséget. A diverzifikáció még nem jellemző, a vállalati tevékenység általában egy *domináns profíllal* jellemezhető. A marketing és a piackutatás feladata az értékesítés növelése előtt fellelhető akadályok eltávolítása.

A *változások üteme még viszonylag lassú*, közelíti a vállalat reagálási idejéhez, de még nem veszélyezteti a válasz időben való kidolgozását. A trendek követhetők, *prognosztikai módszerekkel jól előre jelezhetők*. A környezeti lehetőségeket és fenyegetéseket – ha a vál-

lalat veszi a fáradságot – még időben fel lehet ismerni. A vezetés így időben fel tud készülni az előre jelzett változásokra, és ki tudja dolgozni a megfelelő választ.

A hosszú távú tervezés a táguló piac lehetőségeinek kihasználását veszi célba, ezért kiindulópontja a környezeti prognózis, azon belül is az értékesítés *extrapolatív előrejelzése* a jellemző. Ez a korszak a kvantitatív prognosztikai módszerek alkalmazásának virágkora: az ismert trendek a jövőben is tovább élnek, a múltbeli adatokra illesztett görbék extrapolálása viszonylag pontos előrejelzések készítését teszi lehetővé a piac felvevőképességéről. A korszak a *formalizált prognosztikai módszerek* gyors terjedését mutatja. Az élénkülő versenyben a cél a lehető legnagyobb *piaci részesedés* elérése. Ezt a vállalat azzal érheti el, ha az adott termékből minél nagyobb mennyiséget, minél kisebb költséggel állít elő. Mivel a piac gyakorlatilag nem jelent kemény értékesítési korlátot (a *boom* még tart), ezért a tervezési programok központjában az erőforrások jobb elosztása, a *termelés növelése* áll. Megjelennek az erőforrás-allokálás kvantifikált módszerei, köztük a *lineáris programozás* modelljei és az első gyakorlati alkalmazások.¹ A funkciók mozgósítása az értékesítési előrejelzések realizálása érdekében, a növekedés bővületében történik meg, *programok* formáját öltve. A vállalatok elvileg készen állnak a kvantifikált, tudományosan megalapozott módszerek befogadására.

Egyetemi válaszok a kihívásra

A korábban említett Conant a kutatásai során kapott eredményeit, azok alapján formálódó nézeteit és javaslatait összefoglaló tanulmányban nyújtotta be a Carnegie Alapítványnak. Ennek következtében a Ford és a Carnegie Alapítvány részleteiben is megvizsgálta a business schoolokban folyó oktatás és kutatás helyzetét is. A képzések és a tudományosság színvonaláról a felmérés lesújtó véleményt hozott. Mivel a diplomás menedzserek iránt hatalmas kereslet jelentkezett, a két alapítvány nemcsak javaslatot tett az üzleti oktatás tudományos alapjainak megerősítésére, hanem erre a célra jelentős támogatásokat is felajánlott.

Az üzleti felsőoktatás teljes átalakulása megindult. A jelentősebb egyetemek komolyabban vették az üzleti iskolájukban folyó képzést, és a század végére kb. kéttucatnyi elit MBA, valamint a pozíciójukat ostromló business schoolokban magas színvonalú, tudományosan megalapozott üzleti képzés alakult ki. Elterjednek az addig kuriózumnak számító doktori iskolák, megjelentek a színvonalas, tudományos igényű üzleti szakfolyóiratok (pl. *Management Science*, *Administrative Science Quarterly*), megszületnek az első Nobel-díjak is (elsőként George Stigler, az University of Chicago

Graduate School of Business professzora, 1981-ben, majd Larry Klein, a Wharton School oktatója, ugyanabban az évtizedben).

A hazai üzleti képzés

Mi történt a XX. században a menedzsment területén hazánkban? Az üzleti iskolák történetének áttekintése külön kutatást igényelne, amire most nem vállalkozhatunk. Amit tehetünk az az, hogy áttekintjük a fő vezetés-szervezéstudományi irányzatokat, a fő trendeket.²

Az 1900-tól az első világháború kitöréséig, de akár 1919-ig is kiterjeszhető időszakokra vonatkozóan az amerikai *Scientific Management* és a német *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre* hatása emelendő ki. Ezek az irányzatok a századfordulót követő ipari fellendülés vezetési és szervezési problémáira adtak megfelelő válaszokat. A kor jelentősebb szerzői, tudományművelői közül Zelovich Kornél, Feyér Gyula, Méhely Kálmán, Szabó Ervin és Maróthy Kálmán neve emelendő ki. Ebben az időszakban még érvényesült az angolszász és a német tudományos megközelítések egyensúlya.

1920–1945 között, a „vesztes háborútól a háború elvesztéséig” terjedő időszakban a racionalizálási mozgalom és a német üzemgazdasági szervezéstan befolyása erősödött. A fordizmus-taylorizmus is német közvetítéssel jutott el hozzánk. Az átalakítási programok tárgyát az *ipari üzemek és termelési ágak* (pl. gépipar), később a *közigazgatás* (Magyar Zoltán munkássága) hatékonyságjavítása képezték. A magatartási irányzatoknak (*human relations*, *organizational behavior*) csekély volt a szerepe. Ennek a korszaknak, amelyet Magyar Zoltán mellett többek között Rajty Tivadar, Hollós István és Hollós József neve és művei fémjelznek, kiemelkedő eseménye volt 1928-ban a *Szervezés és Üzemgazdálkodás* című folyóirat elindítása, illetve 1932-ben a *Magyar Racionalizálási Bizottság* megalakulása.

Az 1946-tól 1956-ig tartó periódus a felszámolások kora. Megszüntették a vállalatok szervezési részlegeit: nem volt szükség külön szervezőkre, a vezető feladata lett a felülről kapott utasítások megszervezése és végrehajtása. A Műegyetem Üzemi Tervgazdaságtan Tanszéke Harsányi István és Kádas Kálmán vezetésével, illetve a Miskolci Nehézipari Műszaki Egyetem Ipargazdaságtani Tanszéke Susánszky János vezetésével egyfajta sajátos értékmegőrző, átmentő szerepet töltött be ebben az időszakban. Javult a helyzet 1957 és 1968 között: egy korlátozott kibontakozás lehetősége nyílt meg. Újraéledt a *scientific management* és a német üzemgazdasági szervezéstan, megjelentek a humanisztikus irányzatok (HR, motivációs elméletek).

A szervező szakma ismét megjelent és megerősödött. Ez többek között az ágazati ISZI-k (szervezőintézetek) megalakulásának időszaka.

Az üzleti felsőoktatás tudományosságának igénye Magyarországra is „begyűrűzött”. Az új gazdasági mechanizmus meghirdetése, majd 1968. évi bevezetése teret nyitott bizonyos piaci mechanizmusoknak, ami értelemszerűen azzal a feltételezéssel járt, hogy a hazai vállalatok önállósodásával, nagyobb mozgási szabadságával, a tőkés piacokon való gyakoribb szereplésével a nyugati vállalatvezetési módszerekkel is tisztában kell lenniük, a piaci siker érdekében azokat alkalmazni is tudni kell. Az ismétlődő visszarendeződések, a gazdaságpolitika vargabetűi, azonban a reform kibontakozását nagymértékben torzították, gyakran gátolták.

1968-tól kezdődően az új gazdasági mechanizmus mindazonáltal jótékony hatást gyakorolt a vezetéstudomány fejlődésére. *Újabb intézmények* jelentek meg (Országos Vezetőképző Központ, Szervezési és Vezetéstudományi Társaság), *új irányzatok* váltak ismertté (pl. az operációkutatás, a rendszerelmélet és a kibernetika, a döntésemélet) és épültek be a vezetés-szervezés elméletébe, gyakorlatába. A műszaki egyetemek (Budapest, Miskolc, Veszprém) szervezéstudományi oktatási profiljának kiszélesedése mellett az MKKE Ipari Üzemszervezési Tanszéke, valamint a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara is bekapcsolódott a képzésbe. 1980-ban az MTA határozatot hozott a *Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság* felállításáról.

A mennyiségi megközelítésbe vetett (akkor még megalapozott) hit kisugárzik az üzleti tudományok *egyetemi szintű oktatására* is. Számos jelentős külföldi szakmunkát lefordítottak: (nemcsak a közgazdasági Nobel-emlékdíjasok alapmunkáit, de számos üzleti témájú szakkönyvet is (Starr, Ackoff, Kaufman, Lange, Young stb.). A gazdasági felsőoktatásban megerősödik a matematikai-statisztikai alapozás, majd erre építve a korábbinál lényegesen nagyobb szerepet kap a tananyagban a kvantifikált technikák oktatása. Hazánk ez a hullám a 60-as, 70-es években éri el. Az akkori oktatási reform érdeme, hogy felismerve a kor követelményeit hajt végre strukturális átalakítást: a matematika-oktatás korszerűsítése, a fejlett statisztikai módszerek, valószínűségszámítás, az operációkutatás legjobb eredményeinek megismertetése a leendő közgazdászokkal napirendre került. Ez a törekvés a még jól prognosztizálható környezetelemzéshez adta meg a szükséges eszköztárat. Hasonlóképpen támogatta a hosszú távú tervezés termeléscentrikusságát a lineáris modellezés is. Ezeknek a módszereknek a konjunktúrája a hosszú távú tervezés gazdasági hátterének megváltozásával

azonban idővel megszűnt, ugyanakkor a hazai közgazdászok képzésben ennek konzekvenciáit a mai napig nem vontuk le. A turbulens, kiszámíthatatlan környezetben mindenesetre más megközelítésre (is) szükség lenne. Az eddigieknél például lényegesen nagyobb súlyt kellene fektetni a rosszul strukturált problémák megoldására, a szubjektív előrejelzési módszereknek stb. az oktatására és alkalmazására.

Az MBA-képzés mai kérdőjelei

Úgy tűnik, napjainkra az üzletemberek, gazdasági vezetők képzésére szakosodott felsőfokú intézmények életgörbéje az USA-ban elérte csúcspontját: ma már megújulásra lenne szükség. A jobb MBA-programokba nem is olyan régen még rendkívül nehéz volt bekerülni: elvégzésük viszont ívelő karriert, magas fizetést garantált. Mára egyre nő az elégedetlenség mind a hallgatók, mind a munkáltatók körében: nem készítik fel a valódi vezetési problémák kezelésére, nem fejlesztik ki a szükséges képességeket, távol kerültek a gyakorlattól, nem tanítanak etikussá viselkedésre. Hasonló folyamat hazánkban is megfigyelhető.

Gyakorlati használhatóság vs. tudományosság

Az üzleti képzést folytató felsőfokú intézmények, mint láttuk, *kezdetben* a gyakorlati szakemberképzést állították előtérbe, abból kiindulva, hogy *az üzlet vezetése valójában egy szakma*, a tudásteremtést másodlagos feladatnak tekintették. Miután egy 1959-es átfogó vizsgálat rámutatott az üzleti tudományok oktatásánál az elméleti alapok gyengeségére, alapítványi forrásokból hatalmas összegek áramlottak az elméleti alapok megerősítésére – a XX. század végére a „*tudományos modell*” lett az uralkodó, és a vezető business schoolok ma már magas elméleti színvonalú képzési programokat kínálnak.

Mindezekre azonban árnyék vetül, ami sajátos elentmondásokban fejeződik ki. A *szakmai oktatásnak a tudományos képzés felé történt eltolódása révén* az üzleti iskoláknak nem az lett a fontos, hogy végzett hallgatóik mennyire kompetensek, vagy hogy oktatóik mennyire ismerik az üzleti világ mozgatórugóit. Ehelyett oktatóiknak, de maguknak az intézményeknek az értékelése is, a tudományos kutatás eredményeire fókuszál. A képzés célja a *tudósok érdekeinek kiszolgálása lett*: az a szemlélet uralkodik, hogy a tudósok támogatásával elért eredmények segítik előre a haladást, de a gyakorlati alkalmazás már legyen mások feladata. Az előléptetés, az elismerés a kutatási eredményekért jár, mellőzhető a komplex, bonyolult társadalmi-gazdasági ismeretek (a rendszer egésze helyett elegendő csak egy jól körülhatárolt, egy-két dimenziós részproblémával foglalkozni).

„A business schoolok által elfogadott tudománymodell absztrakt pénzügyi és gazdasági elemzéseket, többváltozós regressziós számításokat és laboratóriumi pszichológiát használ. A kutatások egy része kiváló, de mivel olyan kevés közül van a tényleges üzleti gyakorlathoz, az üzleti továbbképzések egyre körülhatároltabbakká váltak – és egyre kevesebb relevanciával bírnak a gyakorlati szakemberek számára”. (Benis, 2005) Komplex, általános kérdések (mint például annak meghatározása, hogy egy gazdasági döntés milyen reakciókat vált ki a fogyasztókból, a környezetvédőkből, a politikusokból stb.) tudományos kísérletekkel, analitikus elemzéssel nehezen válaszolhatók meg.

A stratégiai döntések számára kiemelkedően veszélyes csapdát jelent, ha kizárólag kvantitatív elemzéseken nyugszanak. Jó példa erre McNamara szimulációs modellje, amit hadügyminiszter korában készítettett a vietnami erőviszonyok feltérképezésére, a sikeres stratégia meghatározására. A matematikai modell minden erőforrással számolt, csak éppen a legfontosabbal, az emberi tényezővel nem. A háború kimenetelét, a szétbombázott Vietnam lerongyolódott hadseregének győzelmét viszont éppen ez alapozta meg... Későbbi önkritikájában a kudarc egyik okát éppen abban látta, hogy „a kemény analízis gyakran tudásunk értékének túlbecsüléséhez vezet. A stratégiaalkotásnál éppen a nem mérhető tényezők helyes figyelembevétele különbözteti meg a jó stratégiát a sikertelentől! „A legnagyobb kockázatot a szerzett tudás melléktermékei jelentik, amelyek arra indítják a stratégákat, hogy a problémákat a tudásuk szempontjából határozzák meg, s ha új kihívással találják szembe magukat, régebbi viselkedési mintákhoz térjenek vissza. MacNamara szavaival: »Azt látjuk, amit látni akarunk«. Ez nem meglepő: többségünk múltbeli sikereink betoncipőjében jár.” (Benis, 2005)

Gyakorlati alkalmazás vs. publikáció

A business schoolok oktatóinak munkáját publikációik, az arra való hivatkozások alapján minősítik: a legfontosabb szempont az, hogy közleményeik milyen rangos elméleti folyóiratokban jelentek meg. Sajnos ezeknek (az egyébként néha kiváló és elméletileg értékes) cikkeknek a döntő többsége a gyakorló vezetők többsége számára érdektelen – ők inkább a gyakorlati orientációjú közleményeket kedvelik. Őket főként a stratégiai döntésekkel kapcsolatos problémák érdeklik, ezek pedig szinte kivétel nélkül sokoldalúak (számos vállalati funkciót érintenek), de egyre inkább interdiszciplináris jellegűek is (emberi tényezők, a döntések környezetre gyakorolt hatása, lakossági elfogadtathatósága vagy etikai vonzatuk napjainkra egyre jelentősebb és kritikus szempont). Ezek a problémák nem formalizálhatók.

A nyugati üzleti tudományok kérdéseivel foglalkozó periodikák közül kettőt emelünk ki, amelyek a gyakorlati használhatóságot tartják szem előtt – olyan írásokat közöl, amelyek a vállalati vezetők számára is jól „emészthetőek” és hasznosak. A *Harvard Business Review* (a Harvard Business School folyóirata) ezt az igényt igyekszik kielégíteni: elsősorban a felsővezetőknek szól, többnyire vállalati stratégiai kérdésekkel foglalkozik, mellőzi a matematikai apparátus használatát, kerüli a formalizált módszerek bemutatását és alkalmazását. Nem véletlen, hogy ezért ezt a folyóiratot az A-B-C-D minősítési kategóriák közül általában a C osztályba sorolják (ami tudományos érték oldaláról egy jóval szerényebb osztályt jelent). Az ellenkező pólusra példaként az elméletileg igényesebb, formalizált eljárásokat közlő, elvontabb kérdéseket boncoló *Management Science* hozható fel. Olvasói és szerzői többnyire a business schoolok vezető tudósai, kutatóintézetek vezető munkatársai közül kerülnek ki, ugyanakkor közleményei a vállalati vezetők számára nehezen érthetőek és főként nemigen alkalmazhatók a vállalati gyakorlatban.

Ez a kettősség mind a tartalom, mind a szerzők, mind az olvasótábor tekintetében a hazai üzleti szakirodalomban is jelen van. Gondoljunk pl. a *Vezetéstudomány* és a *Sigma* című folyóiratok profiljára, olvasottságára. Az egyiket a vállalati szakemberek (is), míg a másikat főként kutatók és oktatók írják és olvassák.

A menedzsmenttudományok oktatóiról

Sajnálatos módon nő azoknak a menedzsmentoktatóknak a száma, akik soha nem dolgoztak hosszabb ideig vállalatnál. Egyetemi diplomát szerezve oktatói pályára léptek, tudományos fokozatot szereztek, eljutottak a professzori címig, anélkül, hogy az intézményt elhagyták volna. A gyakorlattal a kapcsolatot megbízásos munkák keretében, vállalati tanácsadás, igazgatói tanács, felügyelőbizottsági tagság révén tartják – ezek azonban mindenképpen egy kívülálló nézőpontját jelentik, egyáltalán nem egyenértékűek egy vállalatnál vezetői funkcióban eltöltött évtizeddel (ami Nyugaton tipikus oktatói pályafutásnak mondható). Nehéz elképzelni olyan sebészprofesszort, aki úgy oktat, hogy életében nem operált, csak mások munkáját nézte vagy tanácsokat osztogatott... Ma ezeknek az egyetemeknek a falain belül nevelkedett professzorok tanítványai is ugyanezen az ösvényen járva már PhD-fokozat megszerzésén dolgoznak: a rendszer egyre belterjesebbé válik, egyre inkább elszakad a vállalati valóságtól. Egyesek a kontraszelekció veszélyét is felvetik...

Az üzleti iskolák oktatói azt oktatják, amit tudnak és nem azt, amire a vállalati középvezetőknek, felső-

vezetőknek, stratégáknak szükségük lenne. Ezért az oktatásban a metodológia, a tudományos kutatások eredményeinek átadása dominál. A multidiszciplináris problémákkal a mai business schoolok nemigen tudnak mit kezdeni, ezért ezek ki is szorulnak a programokból.

A legjobb üzleti iskolák a kemény tudományokban (mint pl. a fizikában) megszokott elméleti kiválóságokra törekszenek, ahol a tanszéki munkatársak legfőbb feladata a tudomány ápolása. „Nem kell gyakorlati szakembereket oktatniuk vagy beszámolniuk munkájuk gyakorlati hasznáról, szabad kezet kapnak a kutatásban és a még szűkebb területekre összpontosító újabb tudósgenerációk kinevelésében. A tudományos modellben az egyetem létezésének célja a tudósok érdekeinek kiszolgálása. A legtöbb egyetem elfogadja ezt a felállást és az alapját képező premisszát: nevezetesen, hogy az egyetemek a tudás határait ostromló tudósok támogatásával elősegítik a társadalmi haladást. A gyakorlati implikációt másokra hagyják” – írja idézett cikkében Bennis és O’Tool. Egyben az orvosi és jogi karok ellenkező előjelű példáját is bemutatják, ahol tudatosan törekszenek a külvilággal való szoros kapcsolattartásra. Bár a jogászprofesszoroktól elvárják, hogy kiemelkedő tudósok legyenek, de azt is, hogy munkáikból gyakran idézzenek a bíróságokon is, és hogy mint oktatók képesek legyenek a tudás átadására is. Az orvosi karokon is folynak magas szintű kutatások, de az oktatói kar tagjainak többsége gyakorló orvos. Vajon nem ez a modell lenne megfelelőbb az üzleti iskolák oktatói számára is?

Az üzleti iskolák oktatói követelményrendszerében az értékelésben kiemelt szerepet játszik a publikációs teljesítmény, a cikkekre reagáló tudományos rangú, független hivatkozások száma. Külön diszciplína (*scintometria*) fejlődött ki ez utóbbiak értékelésére, mérésére. Kulcskérdés, hogy az oktató hány cikket jelentetett meg rangsorolt üzleti profilú tudományos folyóiratokban, ahol a közleményeket anonim tudós bírálók értékelik tudományos normák alapján – a szerzők ezért témaválasztásukkal, írásaikkal ezeknek a követelményeknek igyekeznek megfelelni. A publikált kutatások egy része valóban színvonalas, értékes munkát mutat be, de többségük nem ilyen, a gyakorlat szempontjából irreleváns. Ismét Bennis idézve: „Egy neves vezérigazgató kétségtelenül sokak véleményének adott hangot, amikor az elméleti publikációkat a gyakorlati szakemberek szempontjából »végtelen parlagnak« nevezte.” Mivel a rangos folyóiratokban elsősorban a mérhető adatokkal és tudományos módszerekkel operáló cikkeknek van esélyük a megjelenésre, eltúlozva a módszer jelentőségét, csak arról vesznek tudomást, ami mérhető (Benis, 2005).

Az oktatók előmenetele döntően a tudományos kutatásban elért eredmények, az azokra való hivatkozások számának és minőségének függvénye. Paradox módon a hivatkozások száma is csökkenő tendenciát mutat – lehet, hogy a kutatók nemcsak a gyakorlattól, de társak írásaitól is eltávolodtak, már az sem érdeklik őket annyira? A gyakorlati szakemberek által is emészthető és használható írások, még inkább a népszerű tudományos közlemények, már-már prostitúciónak számítanak...

Mivel az üzleti iskolák oktatói a tudományos kutatásra való koncentrációra kényszerülnek, ezért pl. az MBA-kurzusok tananyagában is a metodológia és a tudományorientált kutatások eredményeinek oktatása dominál, az esettanulmányok használata is visszaszorulóban van.

MBA a magyar Bolognában

Az üzleti képzések helyzete a magyar felsőoktatásban kezdetektől fogva ingatag, néha ellentmondásos volt. Az első képzések a József nádor Műegyetemen indultak be, de a két világháború között a Pázmány Péter Tudományegyetemen is folyt ilyen jellegű képzés. A II. világháború után az akkor alakított Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem a kor igényeivel összhangban elsősorban a makroigények kielégítésére koncentrált, a színvonalat a közgazdaság-tudományi képzés képviselte, a menedzsmenttudományokra borús idők jártak (maga a szó sem volt sokáig szalonképes...). Napjaink két legrangosabb üzleti képzése a közgazdaság-tudományi képzés mellett bontakozott ki, magán viselve a közös múlt pozitívumait és negatívumait. Az üzleti tudományok oktatása valójában napjainkra sem tudott önállósulni, magán viseli az együttélés bélyegeit. A közgazdaság-tudomány (*economics*) és az üzleti tudományok (*business administration*) valójában két, alapjaiban eltérő tudományterületet jelentenek, amelyek a vezető amerikai egyetemeken pl. különálló karként szerveződnek (ld. Harvard University, University of Pennsylvania és mások). A hazai intézmények mint ha a mai napig nem lennének képesek eldönteni, hogy közgazdaság-tudományi karként vagy üzleti iskolaként működjenek. Filozófiájukban, módszertanukban, értékrendszerükben, oktatási és kutatási módszertanukban ez a kétféle mentalitás keveredik, és ez nincs az üzleti tudományok hasznára.

Különösen szembetűnő, mennyire nem tud mit kezdeni a magyar felsőoktatás irányítása, a minisztérium, a MAB pl. az MBA-oktatással. Annak ellenére, hogy már a nevében szerepel a *master* megnevezés, a közel 20 éve működő MBA-képzéseket eleinte szakközgazdászok fogták fel, a tananyag is

ezt tükrözte (a graduális közgazdász képzéshez képest többletet nyújtani). Az ide beiratkozók – főiskolai oklevéllel már rendelkező – hallgatók nem kaphattak egyetemi fokozatot, ami már önmagában is értelmetlen, az ide települt, külföldön honos képzéseket pedig nem vagy csak nehézségek árán akkreditálták (pl. CEU akkreditációja). A jelenleg folyó Bologna átalkításban a vajúdas tovább folytatódik: a MAB hol az ehhez kapcsolt alapképzést keresi, hol a más képzési területekről érkező Bachelor diplomásokat igyekszik elterelni, az egyetemeken pedig saját alapképzésükről érkezőket igyekeznek megtartani. Mindez az MBA lényegének meg nem értését tanúsítja. A képzés olyan meglévő vagy leendő vezetőknek szól, akik eredeti végzettségükhöz (ami elvileg bármi lehet) a vezetéshez, az üzleti folyamatok irányításához ismereteket szándékoznak megszerezni.

Hogyan tovább?

Gyakorlatiasabb, képességeket is fejlesztő képzés

El kellene fogadni, hogy az üzleti vezetők, stratégiák, menedzserek képzése nemcsak egy diszciplína, hanem egyben egy szakma is, ezért színvonalas szakképzést (is) kellene nyújtania, különösképpen a Bologna rendszer alapképzési lépcsőjében. A szakmákra pedig

- az elfogadott tudáskészlet,
- az annak tanítására alkalmas rendszer,
- elkötelezettség a közjó mellett, valamint
- egy betartható etikai kódex a jellemző.

Mindezek nem a kvantitatív megközelítés elvetését jelentik. Inkább úgy fogalmazhatnánk, hogy a módszertan mellett a *tudás és a gyakorlat integrálása* legyen az alapvető követelmény. A tananyagoknak *jóval több multidiszciplináris ismeret* kellene tartalmazniuk, *többet kellene foglalkozniuk gyakorlati problémák megoldásával, etikai kérdésekkel, összetett kihívásokkal.* Nem a tudományos modell kiirtására, hanem a pluralizmus megerősítésére lenne szükség.

Kívánatos lenne, ha az üzleti iskolák működésében a tudományos modell és a szakmai képzés egyensúlyba kerülne, helyre állítva a nyugaton is felborult (vagy talán sohasem létezett) egyensúlyt. A szakmai ismeretek színvonalas oktatása, a gyakorlattal kialakított szorosabb kapcsolat és visszacsatolás, az ismeretközlés mellett a képességek, készségek fejlesztésének erősítése nem mond ellent a tudás generálásának és transzferjének. A XX. század második felében eltorzult arányokat kellene helyreállítani, hogy valóban olyan szakemberek hagyják el az üzleti iskolák kapuit, akikre az üzleti gyakorlatban valóban szükség is van.

A puha diszciplínák előtérbe állítása

Hoványi (2008) rámutat arra, hogy a menedzsmentben nincsenek eleve megszabott 'hard' és 'soft' elemek, hard elem alatt értve az üzlet sikerhez elengedhetetlen, alapvető fontosságú módszereket, megközelítéseket.³ A gazdasági környezet és a vállalati belső viszonyok alapvetően meghatározzák, hogy a gazdasági fejlődés adott szakaszában mely eszközök alkalmazása növeli a versenyképességet. Évtizedekkel korábban hard elemnek bizonyult a pl. a termelés-szervezés, a tőkeemgényelési számítások alkalmazása, a technológiai beruházásoknál alkalmazott módszerek megválasztása – ezek szinte önmagukban is garantálták a versenyképességet, az üzleti sikert, javították a versenyképességet. Ebben az időben még soft elemnek (azaz a versenyképesség szempontjából még nem perdöntő tényezőnek) lehetett minősíteni az emberi tényezőt, a vállalati kultúrát, a vállalati hírnevet stb. A globalizáció kiteljesedésével, a turbulens módon változó környezeti feltételek közepette viszont azt látjuk, hogy a prioritási sor megfordul. A kiemelkedő műszaki színvonal, az alacsony költség, a versenyképes ár a fontosabb versenytársak számára is elérhetővé válik: az itt szerzett előny nem olyan tartós, mint hajdanán, könnyebben utánozható és a versenytársak is birtokolják. Mások lesznek ezért a hard tényezők. Előnyt a helyesen megválasztott vízióval, misszióval, a műszaki fejlődés globális trendjének figyelembevételével, a magkompetencia helyes megválasztásával, a stratégiával összhangban lévő, a vállalat önazonosságát kifejező szervezeti kultúrával, de mindenekelőtt a vállalati arculattal, a közönségkapcsolattal (PR), a vállalati imázssal lehet szerezni. Ezek a korábban puha tényezőként kezelt elemek lépnek előtérbe, és a versenytársaktól való megkülönböztetés fő eszközeivé válnak. A korábbi soft elem így válik hard (meghatározó) elemmé.

A business schoolok erre a kihívásra még nem készültek fel kellőképpen. Ma a business schoolok oktatási programjait a tudományos megközelítésen alapuló, a szigorúan vett kvantitatív módszertani ismeretek oktatása jellemzi. Esetleges a vállalati kultúrával kapcsolatos ismeretek oktatása még jelen van, de hiányos az etikus viselkedésre nevelés. A business schoolok nem igen tudnak mit kezdeni az olyan rosszul strukturált kérdésekkel, amelyek nem formalizálhatók, amelyek megválaszolásához nem áll rendelkezésre teljes körű információ, amelyek élettapasztalatot, intuíciót igényelnek. A tudományos alaposágú kvalitatív megközelítés csődöt mond, amikor a felső vezetést leginkább foglalkoztató kérdések megválaszolására lenne szükség. Bennis (2005) szerint a statisztika és a metodológia fortélyai a megvilágosítás helyett elvakítanak – a pontos számítá-

sok a döntéshozó magabiztosságát minden bizonnyal megnövelik, a probléma csak az, hogy a valós problémának csak szűk szegmensével képes foglalkozni. Mit kezdhetünk a módszertani fegyvertárral ilyen alapvető kérdések esetén, mint az alábbiak.

- Milyen hatást gyakorol a hírnév a vállalati versenyképességre?
- Miként kell megszervezni a globális termelést, hogy egyszerre legyen hatékony, környezetkímélő, a társadalom (a helyi közösség) számára elfogadható?
- A tulajdonosok számára teljesített értékteremtésen kívül mi legyen még a vállalat célja?
- Mi a hozama a vállalati kultúra kialakítására, formálására fordított kiadásoknak?
- Mi lesz a stratégiai döntésünk társadalmi reakciója? Nem fogja-e megghiúsítani a megvalósítást (ld. a NATO-radar telepítése a Zengőre vagy a Tubesre)?

Az elméleti alapozás, a gazdaságmatematikai, operációkutatási eszköztár mellett (és nem helyett) nagyobb súlyt kellene képviselniük a rosszul strukturált problémák kezelését támogató ismereteknek, képességek fejlesztésének. A vállalati vezetőket foglalkoztató, nem operatív irányítási jellegű problémák zömmel ilyen döntésekkel kapcsolatosak és rendszerszemléletű megközelítést kívánnak (Barakonyi, 2004). Egy pénzügyi döntésnek tűnő, költségcsökkentési célból végrehajtott kihelyezés, megszüntetés vagy földrajzi áthelyezés szinte minden lényeges vállalatiirányítási funkciót, a vállalati morált, de még a vállalati hírnevét is érintheti: melyik kvalitatív modell képes ezt az összetettséget, kölcsönhatást figyelembe venni. A nem várt, előre nem látható és ezért nem is tervezett hatásokra, társadalmi reakciókra jó példa volt néhány éve a Danone kísérlete néhány győri termék gyártásának megszüntetésére, áthelyezésére.

„A stratégiai döntések különösen hajlamosak félresikerülni, ha pusztán kvantitatív tényezőkön alapulnak - ismeri be Rober McNamara, aki számtalan ilyen modellt fejlesztett ki a Fordnál, majd az Egyesült Államok védelmi minisztériumában. McNamara hamut szór a fejére és kijelenti, hogy a kemény analízis gyakran tudásunk értékének túlbecsléséhez vezet. Ez az elfogultság természetesen nemcsak a tudósokra, hanem mindenkiire hatással van, de a mennyiségi meghatározás aurája palástolja, hogy a társadalomtudósok gyakran úgy gondolják, az egyenleteikben nem szereplő változók nem szignifikánsak. Az üzleti témájú kutatásban azonban pont az elméleti szakemberek által, megmérhetetlenségük miatt, rutinszerűen figyelmen kívül hagyott

faktorok – az emberi tényezők többsége, és a véleménynyel, etikával és moralitással összefüggő kérdések – különböztetik meg a jó üzleti döntéseket a rossztól”. (Bennis, 2005: 58. o.)

Interdiszciplinaritás

A tudományos modell térnyerése nem serkenti kelendő módon a különböző tudományterületek közeledését, egymás megtermékenyítését, a szinergiahatások kibontakoztatását. A szűk specializálódás a céhen belüliek térnyerésének kedvez. Pedig a tudománytörténet számos példával szolgál arra vonatkozóan, hogy egy más területről érkező szakember milyen élénkítő hatást volt képes kiváltani, friss szemlélete, más látásmódja, eltérő problémakezelése milyen új problémák meglátását és megoldását eredményezte. Az utóbbi évtizedekben közgazdasági Nobel-emlékdíjjal több olyan tudóst tüntettek ki, akik nem a közgazdaságtan klasszikus áramlatait művelték, hanem számítástechnikai, pszichológiai, döntéstan oldalról hoztak újat a gazdasági gondolkodás terén (Simon, Kahneman, Tversky és mások). Ha csak a hazai vezetés- és szervezéstudomány közelmúltban elhunyt nagyjait nézzük, ott is meggyőző példákat találunk más indíttatású egyéniségekre, akik munkásságukkal maradandó nyomot hagytak az üzleti tudományok fejlődéstörténetében. Eredeti felsőfokú végzettségüket tekintve igen színes a kép: Ladó László Ludovikát végzett katonatisztként kezdte pályáját, Szabó László jogi és bölcsészettudományi tanulmányokat folytatott, Susánszky János államtudományi és jogi doktorátussal indult, nem beszélve a sokoldalú Erdei Ferencről, aki az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságának elismertetéséért és létrehozásáért fáradozott.

Nem nélkülözhetők ma már az idegtudományokban, az agykutatásban bekövetkezett forradalmi változások eredményei, de a pszichológia, pszichoanalízis felhasználása sem. Hiányoznak a bölcsészettudományok, pedig már többen hirdetik (mint pl. James March), hogy *a menedzsmentproblémák sikeresen nem kezelhetők megbízható humán műveltség nélkül.* Nohria professzor szerint „a társadalomtudományok citromja teljesen ki van facsarva. Talán maradt benne néhány csepp lé, de az idegtudományok gyümölcséhez még hozzá sem nyúltunk. Mi, üzletemberek, ebbe az irányba fordulunk, mert itt jóval nagyobb lehetőséget látunk a jövőre nézve”. (HBR listája, 2004)

Nyitás a művészetek felé?

E változások mellett egy másik meglepő tendencia kezd kibontakozni: az amerikai üzleti életben egyre keresettebbek a *művészeti diplomával rendelkező szak-*

emberek. Egyre nő a magasabb vezetői posztokat művészi diplomával betöltő vezetők száma. Hogy kerül a csizma az asztalra? – tehetjük fel a kérdést.

A jelenség mögött több magyarázatot találunk.

- Egyrészt az *MBA-diploma értéke devalválódott*: egyre nagyobb számban bocsátanak ki ilyen diplomákat. A túlkínálatot erősíti, hogy a világcégek egyre több elemző tevékenységet telepítenek át a fejlődő országokba (lényegesen alacsonyabb bérért), ezért a hazai kereslet csökken. Emellett a képzés tartalmilag sincs összhangban a gyakorlati igényekkel, ahogy ezt az előbbieken érintettük.
- Másrészt a terméknek fogyasztói megelégedettséget kellene kiváltania, a versenytárstól különböző módon, ezt ma már szinte csak *kreatív megközelítéssel* lehet elérni. A kreativitás fontosságáról az üzleti modelleknél már volt szó: ma már egy sereg olyan termék fut a piacon, amelyek megalkotása közelebb áll a művészethez, mint a mesterséghez. Még a General Motors North America elnöke is azt a nézetet vallja, hogy a cég tevékenysége ma már inkább művészet, mint mesterség. Az autótérvezéshez ma már nemcsak műszaki felkészültség, hanem kreativitás, művészi érzék is szükségeltetik. A gépkocsi a mobil szórakoztatás eszközévé vált, egyben a mobil szobrászat megtestesítője is. Nem véletlen, hogy a GM elnöki székében egy művészi diplomával rendelkező szakember ül...

Olyan nézetek is terjednek, miszerint az üzleti élet jelenségeinek tanulmányozásához, a trendek felismeréséhez, a probléma szerkezetének feltárásához a legjobb alapozást a *művészettörténeti tanulmányok* adják. Egy művészeti alkotást elemző kritikusként a látszólag kaotikus modern festmény kusza színeiből, vonalaiból kell kihámozni annak belső struktúráját, mondanivalóját, kimutatni értékeit és gyengéit. Az üzleti élet jelenségei vajon nem ugyanilyen zavaros képet mutatnak első rápillantásra? Itt is a vezetőnek, a döntéshozónak kell az információk összevisszaságában, a káoszban rendet, struktúrát felismerni, lehetőségeket és fenyegetéseket azonosítani, majd ezekre választ adó stratégiát meghatározni. A művészettörténeti tanulmányok magát a *problémafelismerő készséget fejlesztik*, a bonyolult kérdések kezelésének képességét erősítik. Mindezek értetetővé teszik, miért fordul a felsővezetők, a stratégiák képzése a művészi képzések felé, miért lehetnek a művészi diplomával rendelkező vezetők az üzleti élet dzsungelharcaiban is sikeresek.

Összefoglalás, konklúziók

A szervezeti stratégia valójában arról szól, hogy a várható környezeti konstellációkat megérezve vagy kiszámítva egy vállalat hosszabb időtávra milyen célokat tűzzön ki, és azokat miként érje el annak érdekében, hogy befektetett tőkéje megtérüljön, nyereséget hozzon, jobb esetben tartós versenyelőnyre tegyen szert. A vízió megalkotása, a célok és az odavezető stratégiák megfogalmazása és a döntések meghozatala a felsővezető (*leader*) feladata, míg a végrehajtás a közép- és alsóvezetőkre (*manager*) hárul. Ahhoz, hogy egy vállalkozás sikeres legyen, képzett, tehetséges és rátermett vezetőkre van szükség. Fontos ezért, hogy színvonalas képző, továbbképző intézmények álljanak rendelkezésre, amelyek segítségével a potenciális vezetők és menedzserek elsajátíthatják az üzlet irányításához szükséges ismereteket, megszerezhetik a kívánt képességeket. A *business schoolok* már több mint száz éve kifejezetten ilyen célból alakultak: feladatuk a gazdálkodó szervezetek számára szakembereket képezni. Ez a feladat kezdettől kettős jellegű: mind a stratégiaalkotás (vezetők), mind a végrehajtás támogatását magába foglalja (menedzserek képzése).

A két feladat az üzleti iskolák létezése során ritkán került egyensúlyba. Kezdetben (több mint száz éve) a praktikus ismeretek átadása dominált: a képzés szinte szakiskolai szintű, gyakorlati orientációjú volt. Az 50-es években az USA-ban nagy erőfeszítések történtek az oktatás színvonalának valóban egyetemi szintre emelésére (formalizált megközelítés, elméleti kutatások, ismeretek rendszerbe foglalása): mindez pl. az MBA-képzés fellendüléséhez, növekvő népszerűségéhez vezetett. A vállalati vezetők és menedzserek gazdasági képzése sokat profitált a matematika, a statisztika, az operációkutatás stb. eredményeiből. Az árnyékok is megjelentek: a gyakorlati alkalmazás, a gyakorlattal való kapcsolat kiépítését fokozatosan kiszorította az elméleti eredményekre való törekvés, az egyetemi tudományos mércének való megfelelés – vállalati alkalmazás helyett elméleti közlemények produkálása rangos elméleti folyóiratokban. A *business school-ok* oktató- és kutatótevékenysége fokozatosan elvált a gyakorlattól, a vállalatok igényeitől, ennek következtében napjainkra már vonzerejük, beiskolázásuk is csökkent.

Az egyre bonyolultabbá váló üzleti élet igényei más diszciplínák fontosságát állítják előtérbe. A kvantifikált megközelítéssel szemben mind fontosabbá válnak a puha tényezők, amelyek az emberi viselkedéssel állnak kapcsolatban. A modern üzleti tudományok megújulása a pszichológia, az emberi agy működésének jobb megismeréséből levont következtetések alkalma-

za felé halad. E folyamatot fémjelzi, hogy az utóbbi évtizedben több közgazdasági Nobel-emlékdíjat is kiadtak olyan tudósoknak, akik pl. a pszichológia terén értek el az üzleti döntések meghozatalában alkalmazható eredményeket. A bonyolulttá váló világ egyre kevésbé kezelhető formalizált eszközökkel: új utak keresése indul meg. A vezetők képzési palettáján megjelentek a művészeti iskolák: az ott elsajátítható szemlélet nagy segítséget jelent rosszul strukturált problémák kezelésénél. Az újabb változás a vezetőképzésben tehát megindult, irányai homályosan már érzékelhetők.

Magyarországon a vállalati vezetők képzése sajátos utat követett. A központi tervutasításos rendszer nem támasztott túl magas szakmai igényeket a vállalati vezetőkkel szemben, az egyetemi oktatásban a makro- szemlélet, a közgazdászoképzés dominált. Változást az új gazdasági mechanizmus bevezetése hozott. Bár a felsőoktatás a hetvenes évektől megpróbálta az üzleti képzésben a világtendenciákat követni, de ez a folyamat valójában csak a rendszerváltás után bontakozhatott ki. Jelenleg annál a fejlődési szakaszban tart, amelynek erodálódása az USA-ban már megkezdődött.

A hazai egyetemi gazdasági felsőoktatás a közgazdasági oktatásra épült rá. Ennek következtében az állami szférában valódi *business schoolok* nem alakultak: az egyetemek máig nem tudták eldönteni, hogy „*School of Economics*” vagy „*Business School*” típusú képzést nyújtsanak (tisztelet a kivételeknek). Az elméleti orientáció erősödésével a hazai üzleti képzés is némiképp elszakadt a gyakorlattól, nincs összhangban a vállalati igényekkel. A Bologna folyamat alkalmat adott volna a paradigmaváltásra, de ez sajnálatos módon nem következett be. A nyugati példák azt mutatják, hogy a változásokra, a világtendenciákhoz, a munkaadói igényekhez való igazodásra a hazai üzleti felsőoktatásban is nagy szükség lenne. Az elmélet és a gyakorlat viszonyában a helyes arány megtalálása fontos feladat lesz a következő években.

Lábjegyzet

¹ Hazánkban a 70-es évek elején kísérleteztek lineáris programozási modellek alkalmazásával, a vállalatok öt éves terveinek készítésékor. A koraérett kísérletek eredménytelennek bizonyultak.

² Az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága 2007. március 9-én emlékülést szervezett a diszciplína elhunyt nagyjai emlékére. Barátok, tanítványok méltatták neves elődeink életútját, munkásságát, tevékenységük hatását, kisugárzását.

Az emlékezéshez a keretet Dobák Miklós professzor előadása adta meg, aki a XX. század fordulójától 1980-ig, az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságának megalakulásáig tekintette át tudományunk hazai fejlődését. A kronologikus visszatekintés méltatta a szakterület kiemelkedő művelőit, megnevezte a legfontosabb publikációkat és periodikákat, és arra is kitért, hogy tudományunk hazai művelése az egyes korszakokban mennyire volt összhangban a nemzetközi tendenciákkal. A továbbiakban a Vezetéstudományban megjelent cikkből idézzük.

³ Ez a megkülönböztetés tehát eltér a szokásos szakmai szóhasználatától, amikor is „hard” tényezőknek a kvantitatív módszerekkel kezelhető, jól mérhető tényezőket nevezzük, míg „soft” elemek a nem vagy rosszul mérhető tényezők, a mindig bizonytalan és előre nem jelezhető viselkedésű emberi tényező.

Felhasznált irodalom

- A *HBR listája* (2004): Átütő erejű elképzelések 2004-ben. Harvard Business manager augusztus, 6–25. o.
- Barakonyi K. (1998): Stratégiai döntések. PTE Kiadó, Pécs
- Barakonyi K. (2004): Rendszerváltás a felsőoktatásban – Bologna folyamat, modernizáció. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Barakonyi K. (2006): EFT kompatibilis mesterszakok. Iskolakultúra 2006/3. 90–109. o.
- Barakonyi K. (2008): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Barakonyi K. (2008): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Barakonyi K. (2008): (szerk.) – Balaton Károly – Bakacsi Gyula – Dobák Miklós – Erdősi Gyula – Szintay István – Vecsenyi János: Tudományterületünk nagyjai I–II. Vezetéstudomány, 2008. március, április
- Bennis, G.W. (2005): Hogyan tértek le az üzleti iskolák a helyes útról? Harvard Business Manager, október
- Conant, J. (1959): The Comprehensive High School. In: Chauncey, H. (ed.): Talks on American Education. New York
- Hoványi G. (2008): Vállalati kultúra, üzleti stratégia és versenyképesség. Vezetéstudomány, november
- Kindler J. – Kiss I. – Máriás A. (1982): A vezetés és szervezés oktatásáról. Közgazdasági Szemle, 1331–1343. o.
- Lorange, P. (2002): New Vision for Management Education: Leadership Challenges. Pergamon, New York
- Quinn – Mintzberg (1992): The Strategy Process. Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J.
- Zsigmond A. (2005): Amerika – Társadalom és oktatás – Gondolat, Budapest

Cikk beérkezett: 2008. 7. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2008. 9. hó

GELEI Andrea

HÁLÓZAT – A GLOBÁLIS GAZDASÁG KVÁZI SZERVEZETE

A tanulmány célja, hogy értelmezze a globális gazdaság alapvető fontosságú építőelemét, az üzleti hálózatot, majd megvizsgálja annak felépítését és működésének főbb vezérlőeleveit. Először az alapfogalmak – üzleti hálózat, ellátási lánc és ellátási háló – meghatározására és azok felépítésének bemutatására kerül sor. Ezt követően a cikk röviden ismerteti, hogy melyek voltak azok a vállalati gazdálkodás környezetében végbement változások, melyek a gazdaság hálózatosodását elősegítették és ennek kapcsán elvezettek az üzleti hálózatok versenyképességben játszott szerepének erősödéséhez. A szerző ugyanakkor bemutatja a kialakuló új gazdasági modell, az ún. hálózati gazdaság működési modelljének lényeges új tulajdonságait. A tanulmány ezután ismerteti az üzleti hálózat – s ezen belül az ellátási lánc – működtetésében meghatározó koordinációs mechanizmusokban megfigyelhető markáns változásokat. Végül részletesen ismerteti az üzleti hálózat két fő építőelemét: a hálózatot alkotó üzleti egységeknek, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatoknak az alapvető típusait.

Kulcsszavak: üzleti hálózat, ellátási lánc, koordinációs mechanizmusok, struktúra, üzleti egységek, partnerkapcsolatok

Az elmúlt évtizedekben alapvetően megváltozott a gazdaság működési logikája. Ma már szinte közhelynek számít, hogy nem vállalatok, hanem egymással együttműködő ellátási láncok, illetve hálózatok versenyeznek. Persze – mondhatja valaki – ez mindig is így volt, hiszen bármilyen termék- és szolgáltatáscsomag előállításához szükséges a vállalatok hálózata, illetve láncolatán keresztül jön és jött létre! Mi ebben az újdonság?

S valóban, üzleti hálózatok, ellátási láncok mindig is működtek, s működni is fognak. A különbség nem ezek létében, hanem kezelésük módjában található. A valóságban tehát nem is a hálózatok léte önmagában, sokkal inkább jelentőségük növekedése, menedzsmentjük rohamos fejlődése, illetve erősödése az, ami változást hozott az egyes vállalatok működési gyakorlatában is.

A tanulmány célja, hogy értelmezze a globális gazdaság alapvető fontosságú építőelemét, az üzleti hálózatot, majd megvizsgálja annak felépítését és működésének főbb vezérlőeleveit. Először az alapfogalmak – üzleti hálózat, ellátási lánc és ellátási háló – meghatározására és azok felépítésének bemutatására kerül sor. Ezt követően a cikk röviden ismerteti, hogy melyek voltak azok a vállalati gazdálkodás környezetében vég-

bement változások, melyek a gazdaság hálózatosodását elősegítették, és ennek kapcsán elvezettek az üzleti hálózatok versenyképességben játszott szerepének erősödéséhez. Bemutatom a kialakuló új gazdasági modell, az ún. hálózati gazdaság működési modelljének lényeges új tulajdonságait. A tanulmány ezután ismerteti az üzleti hálózat – s ezen belül az ellátási lánc – működtetésében meghatározó koordinációs mechanizmusokban megfigyelhető markáns változásokat. Végül részletezem az üzleti hálózat két fő építőelemét, az üzleti hálózatot alkotó üzleti egységeket, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatok alapvető típusait.

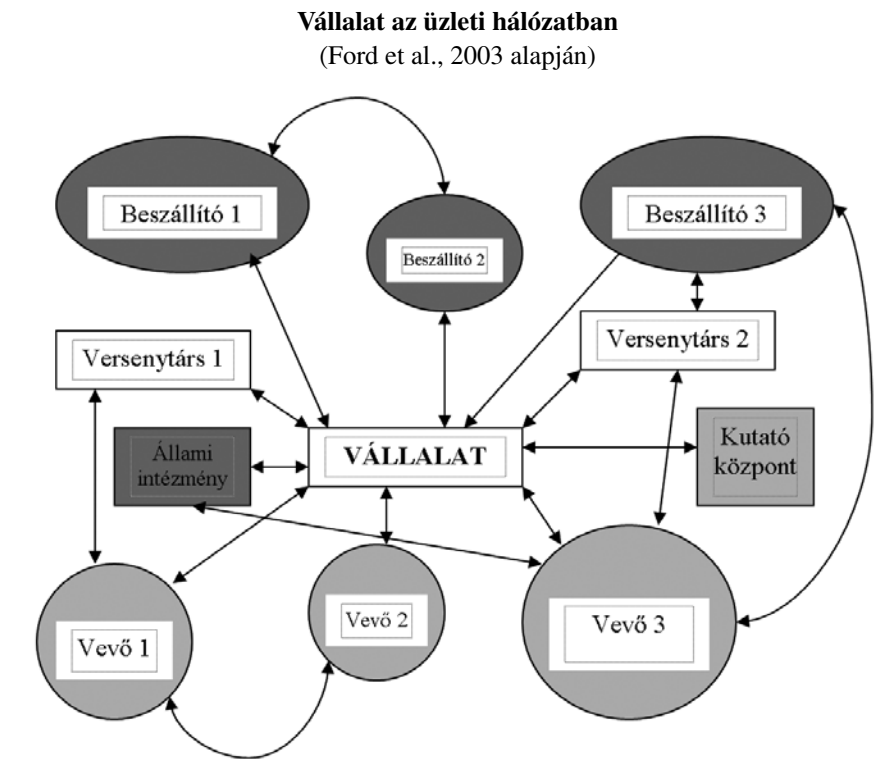
Ez a gondolatmenet, az üzleti hálózatok strukturális jellegű feltárása és leírása azért is jelentős, mert a magyar gazdasági szereplők – s közöttük is kiemelt jelentőséggel a hazai kis- és középvállalatok – a globalizálódó üzleti hálózatok részeként tudnak csak boldogulni. Elengedhetetlenül fontos ezért, hogy tisztázzuk e hálózat felépítését, építőköveit, szereplőit, s azok különböző jellemzőit. Csak ezek ismeretében tudják a hazai, a globális vérkeringésbe bekapcsolódó vállalatok valós piaci lehetőségeiket mérlegelni, versenyképes stratégiákat kialakítani és azokat az üzleti hálózat szövevényében sikeresen megvalósítani!

Alapfogalmak

A végső fogyasztói igény kielégítésére alkalmas üzleti megoldások, konkrét termék- és szolgáltatáscsomagok mióta világ a világ üzleti partnerek együttműködésékként jöttek létre. Ezeknek az együttműködő partnereknek, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatoknak a jelentősége a vállalatok versenyképességében mára igen megnövekedett, ezért elterjedt az ezek megjelölésére szolgáló üzleti hálózat kifejezés.

Legáltalánosabb értelemben a hálózat – s így az üzleti hálózat is – egy struktúra, melyben számos csomópont számos szálon keresztül kapcsolódik egymáshoz. A csomópontok az üzleti hálózatokban az egyes üzleti egységek, mint pl. termelő cégek, vevők, logisztikai vagy éppen pénzügyi szolgáltatók. Az összekötő szálak pedig a csomópontok közötti kapcsolatokat értelmelmezhetők. Minden üzleti hálózatban mind a csomópontoknak, mind a szálaknak megvan a sajátos, speciális tartalmuk (Håkansson, 1997). Ebben a hálózatban számos esemény történik, folyamat, akció megy végbe, melyek kölcsönösen hatnak egymásra. Mind az együttműködő partnereknél, tehát a hálózati csomópontokon belül, mind az azok közötti együttműködés során, a közöttük kialakuló kapcsolatban végbemennek ilyen interakciók, kialakulnak azok komplex mintái. Így az üzleti hálózatok nemcsak kutatói koncepció szintjén léteznek, de a valóságban is megfigyelhetjük őket, mint az együttműködő felek közötti interakcióknak szervezett mintáit (Ford et al., 2003).

A hálózat építőkövei tehát az azt alkotó üzleti szervezetek, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatok, s ezek közösségét, magát az üzleti hálózatot szokás kvázi szervezetként értelmezni (Laage – Hellman, 1996). Sőt azt mondhatjuk, ez a kvázi szervezet a globális, gazdaság működésének alapvető egysége, s mint ilyen alaposabb figyelmet igényel. A hálózatban történő események alakítják mind az egyes részt vevő üzleti egységeket, mind a közöttük kialakuló kapcsolatokat tartalmát, melyeket aztán adottságként, illetve eszközként a szervezetek felhasználnak versenyképességük növelése érdekében. A hálózatban éppen megfigyelhető viszonyok mindig igen komplexek és hosszú távon alakulnak ki, adott pillanatban megfigyelhető tartalmuk a korábbi döntések, események, interakciók eredményeképpen jön létre, azokba beágyazottan jelenik meg (Håkansson – Ford, 2002).



Példaként említhetjük a hazai autóiipari beszállítókat vizsgáló elemzés egyik vállalati példáját (Gelei, 2007), melyben az egyik, anonimitást kérő beszállító vállalat kiemelt jelentőségű megrendelőjével meglévő, sikeres, bár csak egy egyszerűbb alkatrésze vonatkozó kapcsolatát arra használta fel, hogy megismerje azt a komplex modult, melybe az általa gyártott egyszerű alkatrész beépült. Az együttműködés során az adott termékről, a modul egészéről, a gyártási technológia, s végül, de nem utolsósorban a vevőről, annak igényeiről felhalmozott tudás lehetővé tette e beszállító számára, hogy egy idő után képes legyen nemcsak az addigi termék, de a teljes modul gyártására, s ezzel a komplex modul korábban beszállító cég versenytársává nője ki magát, megváltoztatva vevőjével meglévő kapcsolatának tartalmát is.

Az üzleti kapcsolatok nagyon szorosan összefüggnek egymással, folyamatosan hatnak egymásra. Ezt az üzleti hálózat legegyszerűbb felépítését jelentő – bármilyen három vállalat és a közöttük kialakuló két kapcsolat – példán is egyszerű belátni. A három vállalat (csomópont) közül bármelyik kettő közötti interakció (legyen szó akár megrendelésről, beszállításról vagy más kooperációról) eredményessége attól függ, hogy az hogyan érinti a harmadik felet, illetve a másik kapcsolatot. Amennyiben A vállalat pl. egy beszállító, B és C pedig két megrendelő, úgy A beszállító és B megrendelő közötti bármilyen jellegű fejlődés – pl. a ren-

delési volumen növekedése – negatívan vagy pozitívan is befolyásolhatja C vállalat működését (Håkansson – Ford, 2002). Negatívan befolyásolhatja például, ha a rendelésnövekedés miatt a beszállító kapacitáskorlátba ütközik, s ezért a másik megrendelő felé a szállítandó mennyiségeket csökkentenie kell majd. Pozitív lehet ugyanakkor, ha a rendelésnövekedés éppen ellenkezőleg, a beszállító vállalat kapacitáskihasználásának növekedéséhez vezet, s ezért az csökkenteni tudja árait.

Ráadásul nemcsak a hálózat adott termék- és szolgáltatáscsomagjának előállításában közvetlenül részt vevő szereplők, illetve azok kapcsolatában bekövetkező változások hatnak a szóban forgó szereplőkre, de a hálózat bármely más jellegű szereplői, vagy azok kapcsolatában megfigyelhető változás is. Amennyiben például a hálózat egyik vállalata meghatározó vevőjével egy versenytársa épít ki kapcsolatot, az nyilvánvalóan hat magára a vizsgálat középpontjában álló vállalatra is (1. ábra).

Az üzleti hálózat tehát állandóan fejlődő, változó, rendkívül komplex egység. A hálózat mint teljes egység azonban – annak komplexitása, számos szereplője és a közöttük megfigyelhető sokrétű kapcsolat, bonyolult kölcsönhatások miatt – csak igen nehezen vizsgálható. Ezért az üzleti hálózatok fogalma és vizsgálata mellett elterjedt a hálózatok

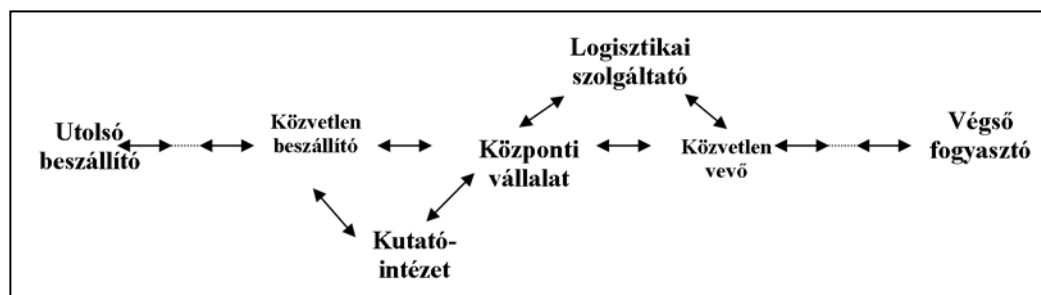
adott szempont szerint történő leszűkített értelmezése és vizsgálata. Az irodalomban például elterjedt a *belső, illetve a külső üzleti hálózat* fogalma (Borbély, 2001). Belső üzleti hálózatnak tekintjük egy adott üzleti hálózatban meghatározó, központi szerepet játszó, jellemzően multinacionális vállalat belső (az anyavállalat által tulajdonolt) szervezeti egységeit, illetve a közöttük lévő kapcsolatokat. Külső üzleti hálózat pedig e vállalat, illetve vállalatcsoport körül létrejövő közvetlen beszállítók, a nemzetközi vállalat termékeinek értékesítésére szerveződött, de attól független szervezeteket és azok további kapcsolatrendszerét.

Az üzleti hálózatok egy másik szempont szerint történő leszűkített, de hatékony elemzési lehetőséget biztosító értelmezését adja az ellátási lánc fogalma. Az ellátási lánc fogalmának értelmezése, illetve meghatározása során ugyanakkor érdekes módon két megközelítéssel is találkozhatunk. Az egyik *ellátási lánc-*

értelmezés szerint az nem más, mint három vagy több egységből (szervezet vagy egyén) álló csoport, mely tagjai közvetlenül részt vesznek meghatározott termék- és szolgáltatáscsomag kapcsán szükségessé váló, a forrástól a végső felhasználás felé irányuló termék-, szolgáltatás-, információ-, pénz- és értékáramlás biztosításában (Mentzer et al., 2001). Érdekes, hogy az ellátási lánc ilyen módon történő értelmezése a lánc szereplőire, tehát az üzleti hálózat egyik egységére, a csomópontra helyezi a hangsúlyt, de nem hangsúlyozza a másik építőelemet, a szereplők közötti kapcsolatokat. Az ellátási lánc tipikus szereplői, az ún. *központi vállalat, az a szereplő, akinek a szempontjából az ellátási lánc működését, fejlesztési lehetőségeit vizsgáljuk, s aki az egész változás motorja*. Az ellátási lánc központi vállalata jellemzően erős, a végső fogyasztói értékteremtésre alkalmas termék- és szolgáltatáscsomag előállításában központi szerepet játszó, gyakran nemzetközi nagyvállalat. További szereplők az első-, másod- stb. körös beszállítók, beleértve a végső, jellemzően alapanyag-beszállítókat illetve a közvetlen, elsőkörös, illetve a közvetett megrendelőket, beleértve a végső fogyasztót. Az ellátási lánc jellegzetes szereplői továbbá a logisztikai szolgáltatók, illetve a termékfejlesztésben részt vevő kutatóintézetek is (2. ábra).

2. ábra

Az ellátási lánc tipikus felépítése és szereplői
(Gelei, 2008; in: Demeter és szerzőtársai, 2008 alapján)

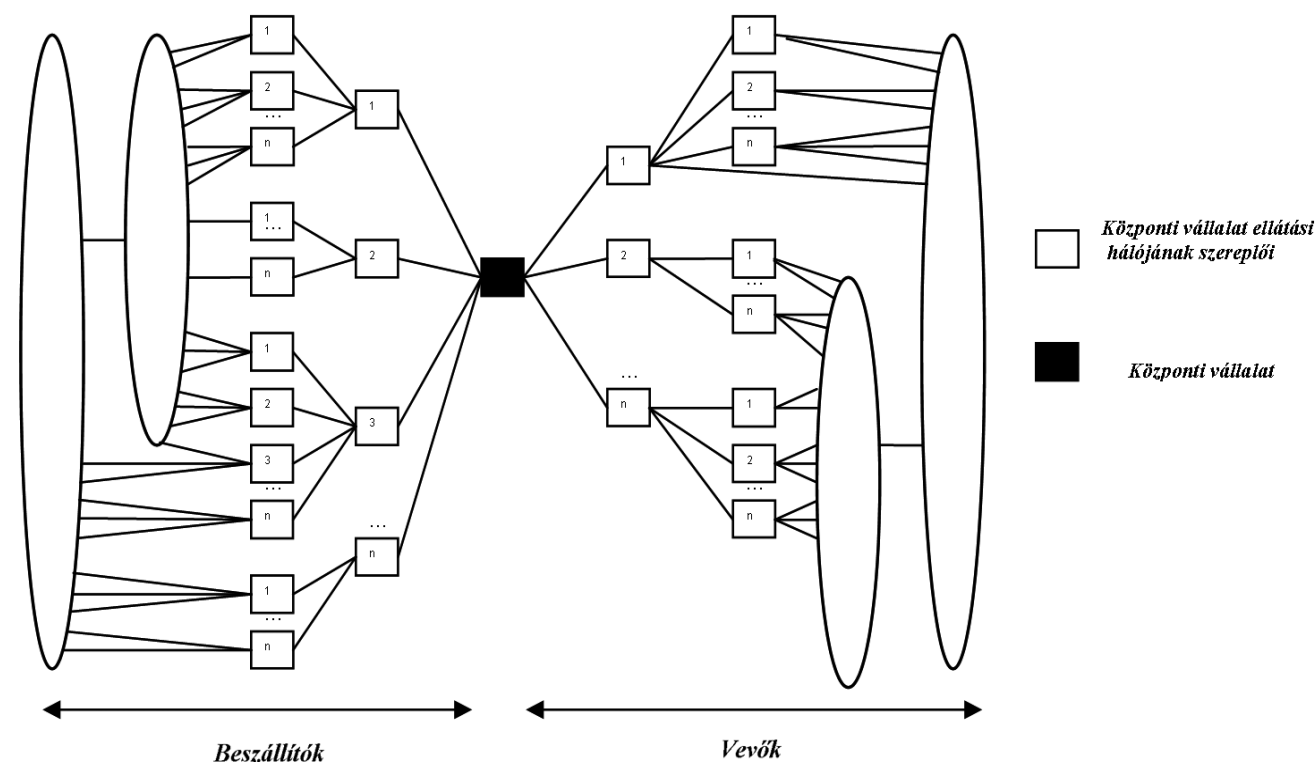


Az előzőek szerint értelmezett, tehát az ellátási lánc szereplőire hangsúlyt helyező ellátási lánc valójában azonban szintén nem láncszerű felépítést mutat, sokkal inkább egy fa törzsére, gyökereire és ágaira emlékeztet, ezért gyakorlatilag *az ellátási lánc fogalmával azonos tartalommal szokás az ellátási háló kifejezést is használni* (3. ábra).

Az ellátási lánc – az egyik értelmezés szerint tehát – a szereplőket hangsúlyozza, helyezi az értelmezés középpontjába. Egy másik megközelítés szerint az *ellátási láncot* úgy értelmezzük, mint *adott termék- és szolgáltatáscsomag létrehozásához szükséges értékteremtő folyamatok együttműködő szervezeteken átívelő*

3. ábra

Az ellátási háló fára emlékeztető struktúrája
(Lambert – Cooper, 2000)



sorozata, mely vevői igények kielégítésére alkalmas terméket, illetve szolgáltatást hoz létre (Chikán, 1997). Ez a definíció az elemzés középpontjába azokat az értékteremtő folyamatokat helyezi, melyeken keresztül a végső fogyasztó igényének kielégítéséhez szükséges üzleti megoldás létrejön, realizálódik. Az ellátási láncban végbemenő kulcsfontosságú folyamatok a következők (Lambert – Cooper, 2000):

- vevőkapcsolat menedzsmentje (CRM),
- vevői szolgáltatások menedzsmentje,
- keresletmenedzsment,
- komplex rendelésteljesítési folyamat,
- termelési folyamatok átfogó menedzsmentje,
- beszerzési folyamatok átfogó menedzsmentje,
- komplex termékfejlesztés,
- visszutas folyamatok menedzsmentje.

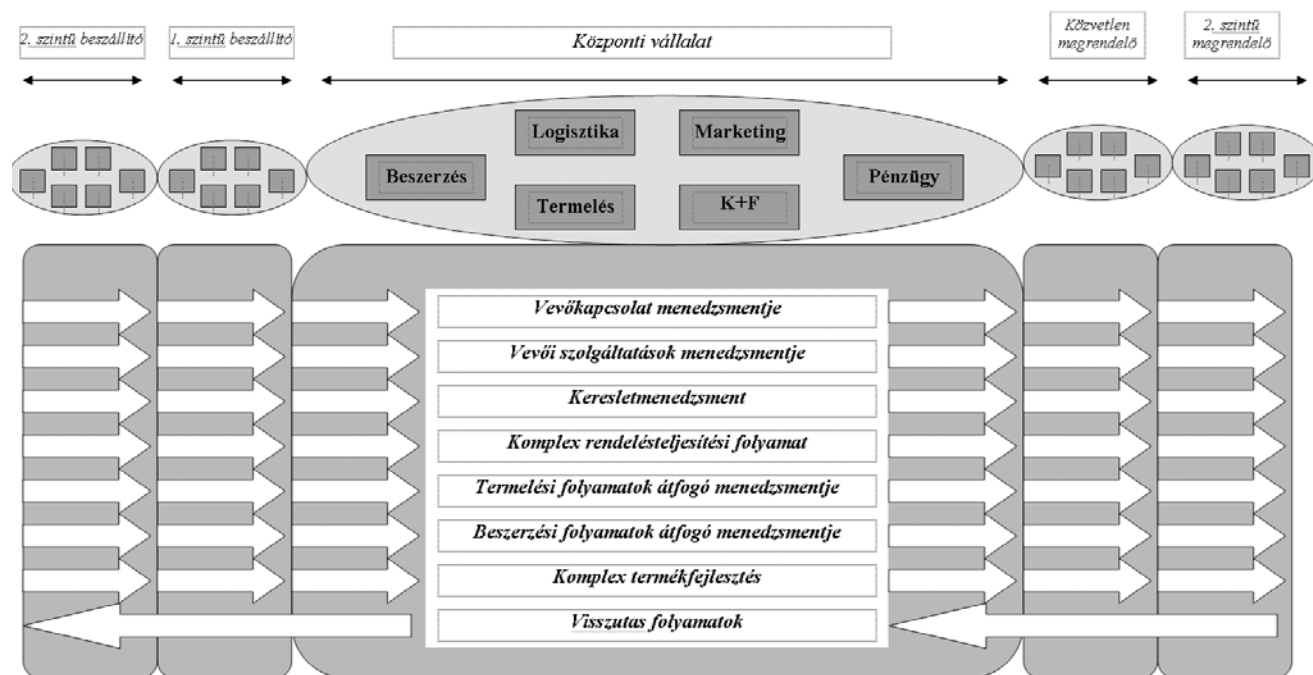
Ezek a kulcsfontosságú folyamatok az adott üzleti hálózat, azon belül a konkrét ellátási lánc felépítésétől függően igen sokféleképpen valósulhatnak meg. Mindig önálló döntés, illetve döntések sorozataként alakul ki, hogy az említett kulcsfolyamatok mely része, mely ellátási lánc-szereplőhöz kerül. A fogyasztói igény kielégítése szempontjából meghatározó jelentőségű, az egyes együttműködő szervezeteken belül megvalósuló

folyamatoknak többféle csoportosítása létezik. Porter értéklánc-konceptiójában (1985) ezek az ún. elsődleges tevékenységek, mint pl. bemenő logisztika, termelés, kimenő logisztika, marketing és értékesítés, illetve értékesítés utáni szolgáltatásokkal kapcsolatos tevékenységek, folyamatok. Lambert és Cooper (2000) szerint a potenciálisan, tehát konkrét döntéstől függően adott szervezeten belül zajló folyamat típusok a következők: marketing, logisztika, beszerzés, termelés, kutatás-fejlesztés, pénzügyek (4. ábra).

Az ellátási lánc Chikán által adott definíciója azonban áttételesen arra is felhívja a figyelmet, hogy az ellátási lánc kulcsfontosságú folyamatai nemcsak úgy csoportosíthatók, hogy az adott folyamat elemei az ellátási lánc mely szereplőjéhez, mely konkrét szervezeti egységhez kerülnek, de oly módon is, hogy melyek azok a folyamatok, melyek adott szervezet keretein belül, s melyek azok, melyek a szervezetek között léteznek. Az ellátási lánc, sőt az üzleti hálózat működtetése során ugyanis a folyamatok egy jelentős része nyilvánvalóan egy-egy szervezet határain túlnyúlóan működhet. Ezek a szervezeti határokon átívelő, az együttműködő szervezetek között, tehát a kapcsolatban – mint az üzleti hálózatok másik alapegységében – végbemenő folyamatok az ellátási lánc fontos építőelemei, melyet

4. ábra

Az ellátási lánc folyamatainak tipikus felépítése
(Lambert – Cooper, 2000 alapján)



szokás szervezeti határokon zajló vagy szervezeti határokat feszegető tevékenységeknek (boundary spanning activities), folyamatoknak is nevezni. Ezek igen sokféle lehetnek, ide tartozik például egy kutatás-fejlesztési folyamatban a központi vállalat mérnökének a beszállító vállalatnál végzett tanácsadói, támogatói munkája, vagy a beszállító vállalat mérnökeinek ismeretszerző tevékenységei, melyet a központi vállalat termelési rendszerének, alkalmazott technológiájának alaposabb megismerése érdekében a központi vállalatnál fejtenek ki, vagy például a központi vállalat beszerzési specialistájának a beszállító beszállítójánál végzett beszállító értékelést segítő tevékenysége.

A cikk foglalkozott az üzleti hálózat, az ellátási háló és az ellátási lánc fogalmaival, ami új, nem is ezek léte, mint inkább menedzsmentjük. Az üzleti hálózat, de az ellátási lánc menedzsmentjét is úgy határozhatjuk meg, mint az abban részt vevő szervezetek, illetve a közöttük zajló folyamatok tudatos, a résztvevők versenyképességének javítását célzó kezelését (Gelei, 2003 alapján). E konkrét menedzsmenttevékenység számos módon, színes eszköztár alkalmazásával valósulhat meg, mindegyikben közös ugyanakkor, hogy a hálózatban, illetve az ellátási láncban együttműködő partnerek közös, összehangolt erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy az így kialakuló együttműködésben részt vevő vállalati kör versenyképessége növekedjen.

A hálózati működési modell kialakulása

Az üzleti hálózatok szerepének erősödését alapvetően befolyásolta néhány, a vállalati működés környezetében végbement változás. Ezek közül kiemelkedő jelentőségű a nemzetközi verseny szempontjából meghatározó vállalatok működésének nemzetköziesedése, illetve globalizációja; az a tény, hogy mind a tágan értelmezett erőforrás, mind a fellelvőpiacok esetében a versengő vállalatok globális piaccal találják szemben magukat. E vállalatok számára versenyképességük megőrzése, illetve növelése szempontjából életbevágóan fontos kérdéssé válik e globális piacok elemzése, értékelése és a közöttük történő választás, majd az így kialakuló komplex, jellemzően több nagy nemzetközi régió átívelő értékteremtő folyamatok hatékony menedzsmentje.

Míg a globalizáció szükségessé, addig az ezzel nagyjából párhuzamosan végbemenő fejlődés az ún. idő- és térsugorító technológiákban (Dicken, 2003) – azaz az információs technológiában és a logisztikai folyamatok megvalósításában – megfigyelhető erőteljes fejlődés lehetővé tette a kialakuló komplex, nemzeti határokon, sőt földrészekeken átívelő bonyolult folyamatok hatékony kezelését.

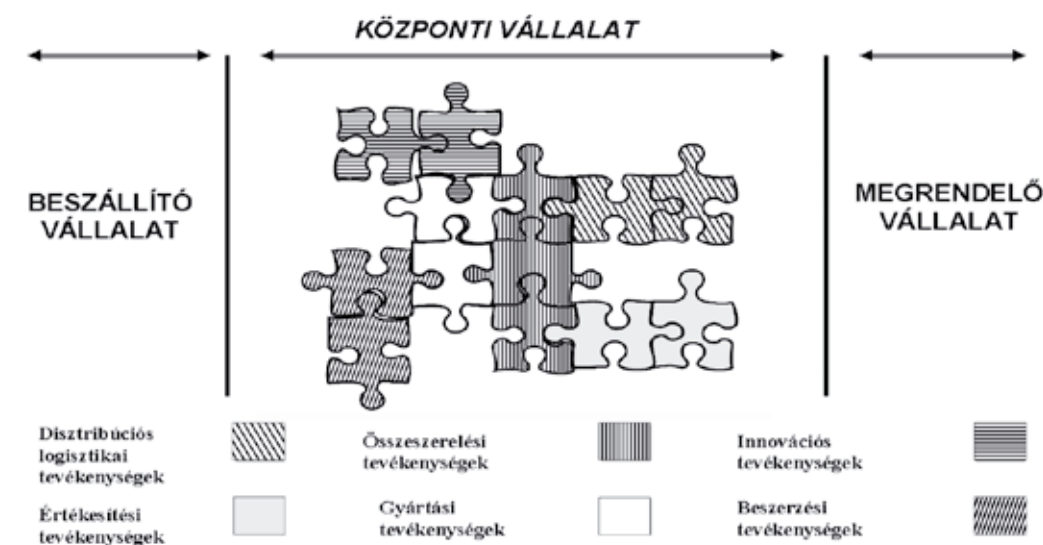
A globális működés, az ezeket támogató modern információtechnológiai eszközök alkalmazása, a vele járó komplex üzleti hálózatok működtetése, komplex

logisztikai szolgáltatások kialakítása és biztosítása igen tőke- és tudásigényes, melynek biztosítása a korábban oly meghatározó működési keretek között egyre kevésbé volt hatékonyan megvalósítható. Ennek az összetett működésnek a megvalósítása ezért jellemzően együtt járt a korábban adott vállalat határain belül megvalósított tevékenységek erőteljes kiszervezésével és ezzel a vállalati működés hálózatosodásának erősödésével (Gelei, 2003).

tumkezelési feladatokat (mely a nemzetköziesedéssel önmagában is egyre bonyolultabbá válik), de például a hatékony raktárműködtetési, információnyújtási képességet s értéknövelő szolgáltatások széles körének nyújtását is igényli (Shary – Sko/tt-Larsen, 2001). Ezeket az összetett – tudás és tőkeigényes folyamatokat – a vállalatok jellemzően már nem saját szervezeti keretek között valósítják meg, inkább külső specialistára bízzák. Így alakulnak ki a ma már ismert 3 PL, illetve 4 PL logisztikai szolgáltatók, melyek a megrendelő vállalat ellátási láncának jelentős részét kezelik, vagy éppen a teljes ellátási lánc logisztikai folyamatainak menedzsmentjét magukra vállalják. Nemcsak a logisztikai folyamatok esetében figyelhetjük meg ugyanakkor a korábban szervezeti határon belül megvalósított tevékenységek kihelyezését. Igaz ez például a beszállító vállalatokkal szemben

5. ábra

A vertikálisan integrált nagyvállalati modell erőteljes tevékenységkoncentrációval jár



A hagyományosnak tekinthető, vertikálisan integrált vállalati működési modell (5. ábra) esetében a vállalat vezetése törekedett arra, hogy versenyképességét alapvetően meghatározó tevékenységeit házon belül tarthassa, hiszen annak irányítása és ellenőrzése így hatékonyan biztosíthatóknak tűnt. Ez természetszerűen hozta magával, hogy az e működési modellben is meglévő partnerkapcsolatok jellemzően kis jelentőségűek, a vállalat együttműködő partnerektől való függősége jellemzően alacsony fokú, ezek a kapcsolatok meghatározóan rövid távúak és az együttműködő partnerek viszonylag könnyen lecserélhetők. A vállalatvezetés figyelmének középpontjában a vállalatban belüli folyamatok állnak, az ellátási lánc menedzsmentjére nem tekintenek úgy, mint a versenyelőny megszerzésének fontos forrására.

A globalizációt az említett okok miatt kísérő erőteljes kiszervezési hullám együtt jár a vállalatok versenyképességét közvetlenül és erőteljesen érintő tevékenységek kiszervezésével. A globális működés logisztikai folyamatai például rendkívül összetettek, magukban foglalják nemcsak az áru megadott célállomásra történő eljuttatását és az ezzel összekapcsolódó dokumen-

megváltozott elvárásokra is, ahol alapvető elvárássá vált nemcsak a beszállítandó termék előállításának, legyártásának elvégzése, de kisebb, ún. inkrementális innovációs tevékenységek, sőt bizonyos esetekben alapvető K+F tevékenységek elvégzése, radikális innovációk megvalósítása is. Bizonyos iparágakban – így pl. a globális versenyben élen járó autópárhazban – a beszállítók már nemcsak a maguk gyártotta termékekért felelnek, de magukra vállalják egy-egy komplex modul teljes ellátási láncának kezelését, mely magában foglalja az adott, jellemzően összetett modulba beépülő valamennyi alkatrész beszállítójának aktív menedzsmentjét, a modul végső összeszerelési tevékenységeinek elvégzését és a megrendelőhöz való eljuttatását is (Gelei, 2007).

Az így kialakuló ún. hálózati működési modellben a teljes ellátási lánc, benne az ún. központi vállalat versenyképessége szempontjából meghatározó jelentőségű tevékenységek kerülnek a vállalat határain kívülre. Az így kialakuló kapcsolatok ebből adódóan már nem periférikus jellegűek, a sikert alapvetően befolyásolják. A létrejövő együttműködésekben részt vevő felek erőteljes függőséggel jellemezhetők, jellemzően stabil, hosszú távú kapcsolatok alakulnak ki. Ebben az esetben

a korábbi, hagyományos működési módnál *hangsúlyosabbá válik* a vállalati, szervezeti határokon átnyúló folyamatok megfelelő kezelése, tehát *az ellátási lánc hatékony menedzsmentje* (6. ábra).

vetően az ellátási lánc építőkövei a megrendelő és a beszállító) között végbemenő, adott termék- és szolgáltatáscsomagra vonatkozó cserét tekinti elemzése tárgyának. Coase (1937) szerint: „e cserét alapvetően két

6. ábra

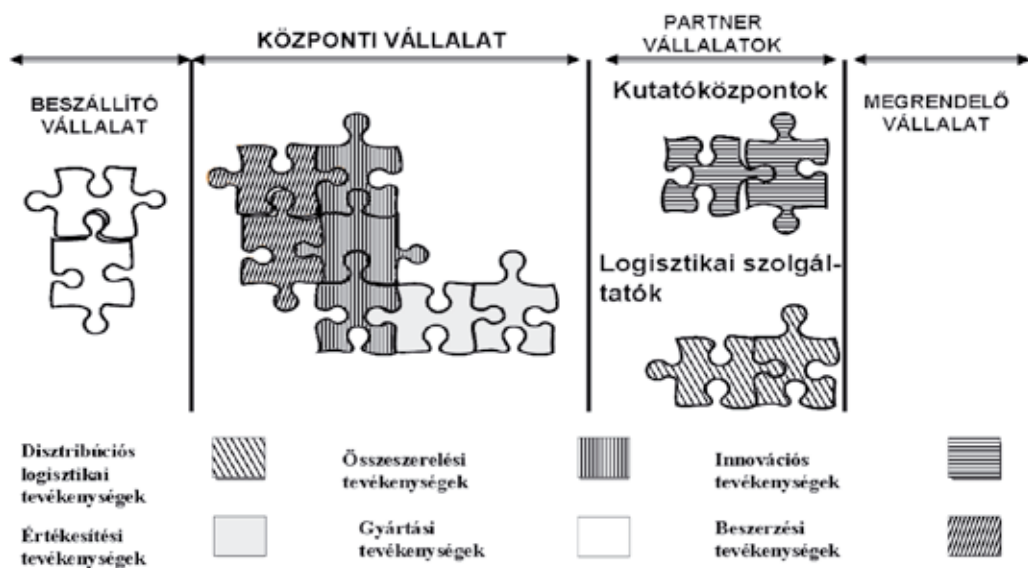
intézmény valósíthatja meg: a piac és a szervezet (hierarchia). A szóban forgó tranzakciók végbemehetnek a piacon, az eladók és a vevők egymás közötti ügyletei formájában (a termék tulajdonjogának átadásával). Másfelől megállapodásos »szerződésekre« kerülhet sor a formális szervezeteken, vállalati hierarchikus struktúrákon belül, mégpedig a menedzseri ... utasítások révén” (idézi Tari, 1998: 27. old.). A tranzakciós költségek elmélete gyakorlatilag két, az üzleti

tranzakciók cseréjét irányító, ún. koordinációs vagy irányítási mechanizmust hangsúlyoz:

- (i) A piaci tranzakciót irányító mechanizmus az ún. *piaci koordináció mechanizmusa* (Kornai, 1983), a mögötte meghúzó, koordinációt irányító eszközök a *versenyzetetés* és az ár (Kohtamäki, 2006), illetve az azt és az együttműködéshez kapcsolódó további feltételeket rögzítő piaci szerződés.
- (ii) A termékek és szolgáltatások cseréje ugyanakkor végbemehet a formális szervezeten belül is. A szervezeten belüli tranzakció mögött meghúzó irányítási mechanizmus a *bürokratikus koordináció mechanizmusa* (Kornai, 1983). Ez esetben az irányítási mechanizmus eszköze az utasítás, illetve az autoritás (Kohtamäki, 2006), melyet a *tulajdonosi jog* mint irányítási eszköz alapoz meg.

Az előzőekben hangsúlyoztuk, hogy jelentős változások figyelhetők meg a hagyományos, vertikálisan integrált vállalati működési modell esetében, s e változások kiemelt jellemzője a vállalatok versenyképességét közvetlenül és erőteljesen befolyásoló tevékenységek kiszervezése és ezzel együtt az ún. hálózati működés modelljének kialakulása. Első pillantásra logikusnak tűnhet azt állítani, hogy e változások együtt járnak a piaci koordinációs mechanizmus jelentőségének erőteljes növekedésével,

Az ún. hálózati működés megosztott folyamat-, illetve tevékenységstruktúrája



A vevői igényeket kielégítő termék- és szolgáltatáscsomag létrehozása mögött meghúzó ellátási láncok a két működési modell esetén radikálisan más tevékenységmegosztással jellemezhetők, s ez alapvető változást hozott a hálózat, illetve az ellátási lánc, az őket alkotó partnerkapcsolatok kezelésében is. E változások közül a következőkben kiemelten tárgyalja a cikk a hálózat felépítését befolyásoló koordinációs mechanizmusokat.

Változások a koordinációs mechanizmusokban

A *koordinációs mechanizmus* fogalma alatt a *társadalmi tevékenységcsere végrehajtását irányító alapelvek és szabályok összességét* értjük (Chikán, 2004). E társadalmi tevékenységcsere koordinációs mechanizmusait most leszűkítetten, az *üzleti hálózatokban*, illetve ezen belül az *ellátási láncokban együttműködő vállalatok között végbemenő tranzakciók irányítási alapelveiben, illetve eszközrendszerében megfigyelhető változások szempontjából* tárgyaljuk. Arra vagyunk kíváncsiak, hogyan változott meg a hálózati működési modellben, illetve az ellátási láncokban együttműködő vállalatok között e termék- és szolgáltatáscsere irányításának eszköztára.

A tranzakciós költségek elmélete (Coase, 1937; Williamson, 1975) az együttműködő partnerek (alap-

illetve a bürokratikus koordinációs eszközök szerepének leértékelődésével. Vajon tényleg ez figyelhető meg?

A koordinációs mechanizmusok vizsgálata során kialakuló kép korántsem írható le ilyen egyszerűen. Bár a hálózati működési modell kialakulása nagyrészt éppen azzal magyarázható, hogy a globális működés igen tőkeigényessé vált, s ezt a megnövekedett tőkeigényt egyetlen tulajdonos, illetve egyazon tulajdonosi kör már gyakran nem tudja mozgósítani, helyette más tulajdonosi körrel rendelkező vállalat(ok) számára meghatározott tevékenységeket kiszerveznek. A külső partnerhez kerülő, kihelyezett tevékenységek ugyanakkor gyakran – mint azt korábban már hangsúlyoztuk – a központi vállalat és az egész ellátási lánc sikere szempontjából kritikus jelentőségűek. A kiszervezett, bonyolult, értékes és fontos tevékenység-halmazt nyújtó beszállító vállalat erőfölénye ezért jelentősen nő, s ezzel párhuzamosan megnő a megrendelő, igénybe vevő vállalat függősége és kiszolgáltatottsága is. Ennek az erőteljes függőségi kapcsolatnak egy egyszerű, árversenyen alapuló, piaci szerződéssel támogatott, tehát piaci koordinációs mechanizmussal történő irányítása a megrendelő, központi vállalat szempontjából számos esetben igen kockázatos, ezért nem elképzelhető. S ha nem is tud e központi vállalat a tulajdon megszerzése és így a bürokratikus koordinációs mechanizmus eszközével teljesszűrésen élni, ez a koordinációs, irányítási eszköz néhány sajátossággal gazdagodva továbbra is meghatározó marad.

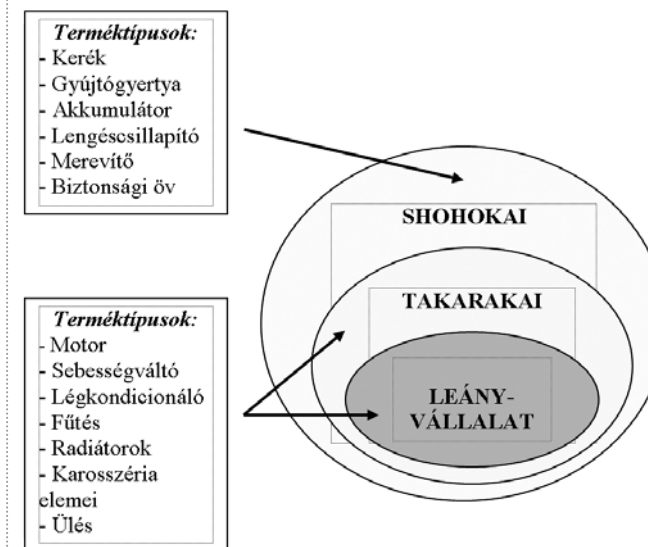
A *bürokratikus koordinációs eszköz, illetve az azt lehetővé tévő tulajdonjog biztosításának szembetűnő eszköze a globális gazdaságban az ellátási láncban együttműködő partnerek közötti kereszt tulajdonlás erősödése*. Ennek a kereszt tulajdonlásnak a mértékét jellemzően a megrendelő szerepében lévő központi vállalat függőségének foka, illetve a kapcsolatban rejlő kockázat szintje határozza meg. Minél erőteljesebb egy adott beszállítóval való függőség, s ezzel kockázatosabb az együttműködés, annál magasabb lesz a tulajdonosi részesedés, melyet adott üzleti szituációban a központi vállalat menedzsmentje használni tud, hiszen segítségével a partnerek együttműködését olyan irányba tudja terelni, mely saját érdekeinek megfelel.

Az ellátási lánc központi vállalatának tulajdonszerzését az ellátási lánc számára fontos együttműködő partnereiben talán legismertebb, illetve legstrukturáltabb formában a japán autógyártó óriások, a Toyota, illetve a Nissan esetében tárták fel. A japán beszállító – autógyártó kapcsolatoknak három, eltérő tulajdonosi részesedéssel jellemezhető típusát különböztethetjük meg: a leányvállalatok, az ún. Takarakai Beszállítói Társaságok és az ún. Shohokai Beszállítói Társaságok típusait (Dyer et al., 1998).

A leányvállalatok csoportjába tartoznak azok a beszállítók, melyekben az autógyártó jelentős – akár 100% is, de minimum 20%-os – tulajdoni hányaddal rendelkezik. Ezek a beszállítók nagyon nagy értékű részegységeket gyártanak, többnyire az autógyártó igényeinek megfelelően a testre szabás igen nagy fokával. A Takarakai Beszállítói Társaság vállalatai által gyártott termékek esetében is viszonylag magas testre szabásról beszélhetünk (7. ábra), de ebbe a csoportba számos függetlennek tekinthető vállalkozás tartozik. A testre szabás nagy foka, illetve a kapcsolódó termékek közötti erős kölcsönös függőség miatt a megrendelő autógyártónak szorosan együtt kell működnie ezekkel a beszállítókkal, ezért jellemzően itt is megjelenik az autógyártó megrendelő tulajdonosi részesedése, mely jellemzően kevesebb mint 10%. Végül, de nem utolsósorban a Shohokai Beszállítói Társaság már valamilyeni beszállító számára nyitott, a központi vállalat nem törekszik tulajdonosi részesedés megszerzésére. Ezek a beszállítók többnyire standardizált tömegtermékeket állítanak elő, s ebből adódóan a függőség mértéke, a velük való együttműködés kevésbé kockázatos, nem is igényli a tulajdonjogon alapuló bürokratikus koordinációs mechanizmus kiépítését.

7. ábra

Beszállító vállalatok csoportjai a bürokratikus koordinációs mechanizmus alapján (Dyer et al., 1988)



A hálózati működés modelljének másik érdekessége a tranzakciós költségek elmélete által nem tárgyalt, ugyanakkor nagy jelentőségű koordinációs mechanizmusnak, a Kornai (1983) által *etikai koordinációnak* nevezett *koordinációs mechanizmus* jelentőségének, szerepének erősödése. Az etikai koordináció téma-

köréhez kapcsolódóan az irodalom nagy hangsúllyal tárgyalja a *bizalomnak* mint az ellátási láncban együttműködő partnerek irányítási eszközének kérdéskörét. A bizalom mint irányítási eszköz és ezzel az etikai koordináció jelentőségének növekedése szintén összefügg a hálózati működés modelljének jellemzőivel, elsősorban az együttműködő partnerek közötti függőség, és ebből adódóan az együttműködésben rejlő kockázat szintjének emelkedésével. A *bizalomnak e kockázat-alapú megközelítése* szerint a bizalom azt jelenti, hogy az együttműködés során az adott fél önkéntesen kockázatot vállal, s ebből fakadóan vállalja azt is, hogy sebezhetővé válik adott szituációban (Das – Teng, 2004; idézi: Nagy – Schubert, 2007).

Az egyes üzleti szituációk eltérő kockázati szinttel jellemezhetők, s az egyes kockázati szinteken eltérő a bizalom mint irányító, koordinációs eszköz jelentősége is. Barney és Hansen (1994) három kockázati szintet, és ebből fakadóan három eltérő bizalmi igényrel rendelkező üzleti szituációt különböztet meg. Az *alacsony kockázati szinttel jellemezhető* (pl. standard tömegtermékek gyártása esetén) *üzleti szituáció* eleve gyenge bizalmi igényű, a bizalomnak mint irányítási eszköznek nincs meghatározó jelentősége, az etikai koordináció helyett a *piaci koordinációs mechanizmus*, és ennek eszközei, a *versenyztetés*, az ár és a szerződés lesznek a meghatározók. A *nagy kockázatú* együttműködések, *üzleti szituációk* esetében a kapcsolat bizalmi igénye elvileg nagy, de a kívánt viselkedés meglétét a felek nem bízzák pusztán erre az irányítási eszközre, erőteljesen törekednek a *tulajdonon alapuló*, erős és közvetlen *irányítási lehetőséget* biztosító *bürokratikus koordináció mechanizmusának* kiépítésére. A két kockázati szint közötti átmeneti helyzetek, melyek

nyel számolhatnak ugyanakkor, melyek kockázatot rejtene, azokat nem feltétlenül láthatnak és tudnak, vagy akarnak előre szabályozni. Az ebből fakadó kockázat nem olyan mértékű, hogy az együttműködő partnerek szükségesnek látnák tulajdonosi részesedés, és ezzel egy erőteljes irányítási mechanizmus kiépítését, a bürokratikus koordinációs mechanizmus lehetőségének kialakítását. Egy közös, nagy sikerekkel kecsegtető termék innovációja esetében például az új termék piaci sikerét, s ezen keresztül az innovációban részt vevő vállalatok versenyképességét alapvetően befolyásolja az, hogy egy külső fél mennyire jut hozzá az elért kutatási eredményekkel kapcsolatos érzékeny információkhoz. Ennek előfordulását a közös kutatásban részt vevő vállalatok, illetve alkalmazottaik közötti szerződésekkkel nyilvánvalóan meg kívánják akadályozni; az is elképzelhető, hogy az innováció gazdája az együttműködő partner(ek)ben tulajdonosi részesedéssel bír – alkalmazza tehát mind a piaci, mind a bürokratikus koordináció mechanizmusát. Az is egyértelmű ugyanakkor, hogy az etikai koordináció és eszköze, a bizalom kiépítése nélkül a siker nem biztosítható.

Az együttműködő partnerben való tulajdonosi részesedés mellett a kockázat kezelését a kapcsolatspecifikus befektetések mértékének emelésével is biztosítani lehet. A *kapcsolatspecifikus befektetések* esetében olyan *beruházásokról* van szó, melyeket az *adott partnerkapcsolat működésének támogatása érdekében valósítottak meg, s melyek más kapcsolatba nem, vagy csak jelentős értékvesztéssel vihetők át*. Ezek tehát – természetesen a befektetés mértékétől és azok kölcsönösségétől függően – rögzítik a kapcsolatot, nagyobb elkötelezettséget biztosítanak az együttműködésben, s ily módon alapját képezik a bizalom kialakulásának is (1. táblázat).

1. táblázat

Példák a kapcsolatspecifikus befektetések típusaira

(Bensaou, 1999)

	Tárgyasult beruházások	Nem tárgyasult beruházások
Beszállító	Épületek, raktárak, létesítmény, berendezés típusa, a megrendelővel kompatibilis információs rendszer	Beszállító mérnökének az adott megrendelővel kapcsolatos tranzakció megismerésébe, fejlesztésébe fektetett ideje, energiája
Megrendelő	Épületek, szerszámok, melyeket a megrendelő specifikusan a szállítóval való együttműködés miatt hoz létre	Munkatársak (pl. kutatók, mérnökök) által a kapcsolatra fordított idő és energia

tehát *közepes kockázattal jellemezhető üzleti szituációk*, már erőteljesen építenek a *bizalomra* és az *etikai koordináció mechanizmusára*. Ez a kockázat szintje szempontjából átmeneti helyzet valamilyen mértékben jellemzően használja akár a piaci, akár a bürokratikus koordináció mechanizmusait. Az adott kapcsolat során az együttműködő partnerek számos olyan körülmény-

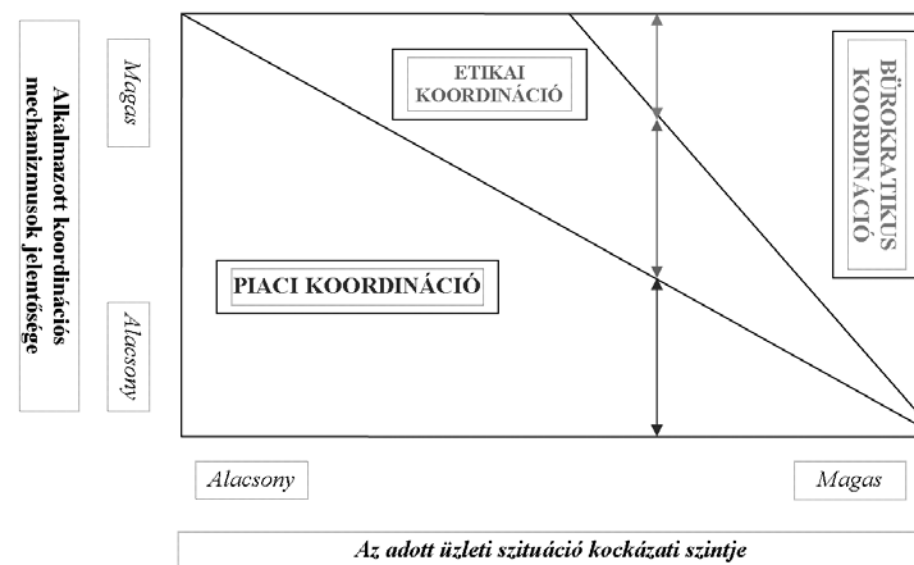
A különböző üzleti szituációk igen sokfélék és folyamatosan változók, általában elmondható, hogy a kockázat növekedésével kezdetben nő a bizalom és az etikai koordináció jelentősége, legnagyobb szerepe a közepes kockázatú üzleti szituációkban figyelhető meg, a kockázati szint további emelkedése ugyanakkor a bizalom és az etikai koordináció szerepének vissza-

szorulásával jár együtt (8. ábra). Természetesen adott kapcsolat irányításakor a legtöbb esetben mindhárom említett koordinációs mechanizmus szerepet kap, a valóságban mindig a koordinációs mechanizmusok valamilyen kombinációja működik.

alkalmazása adott pillanatban az üzleti hálózat egy-egy szereplőjének kedvező lehet, hosszú távon mindenképpen negatív hatással van az üzleti hálózatok másik kiemelt építőelemének, az együttműködő felek között kialakuló kapcsolatnak az alakulására. Gyengíti ezeket a kapcsolatokat, szálakat, kötelekeket, s mint ilyen, erőteljes negatív hatást fejtenek ki a hálózati sikert biztosító közös célt támogató koordinált, összehangolt együttműködés biztosításában!

8. ábra

Az üzleti szituáció kockázati szintje és a domináns koordinációs mechanizmus közötti kapcsolat



Az eddig bemutatott és tárgyalt három koordinációs mechanizmus mellett Kornai (1983) tárgyal egy negyediket is, az *agresszív koordinációs mechanizmust*, hangsúlyozva, hogy a társadalmi kapcsolatok irányításában, azok kezelése során *nincs ún. koordinációs vákuum*, tehát amennyiben az előzőekben tárgyalt mechanizmusok egyike sem vezet eredményre, úgy a felek közötti viselkedést az agresszív koordinációs mechanizmus dönti el. Ez igaz az üzleti hálózatok, illetve az ellátási láncok kapcsolatainak kezelésére, irányítására esetében is. Itt az agresszív koordináció eszköze az *erőfölény*, mely számos forrásból származhat. A megrendelő erőfölényét egy adott szállító vállalat szemben biztosíthatja például a megrendelés nagysága, ennek a megrendelésnek a szállító termelési volumenéből való részesedésének magas aránya. A szállító is kerülhet ugyanakkor erőfölénybe, hiszen egy védett technológia, egy erős márkatermék jelentősen növelheti alkuerejét és pozícióját.

Az agresszív koordináció mechanizmusa minden bizonnyal a hálózati gazdaság esetében is megfigyelhető, teljes egészében nem kerülhető el. Jellemzően az etikai koordináció működési nehézségei, sérülése esetén, azt kiváltva jelenik meg. *Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy bár ennek a koordinációs eszköznek az*

két kiemelt építőkövéről, a hálózati csomópontokról, azaz a hálózat szereplőit, illetve a szálakról az együttműködő partnerek között kialakuló kapcsolatokat szeretnénk kissé részletesebben bemutatni.

Az üzleti hálózat kiemelkedő építőeleme: a hálózati szereplők

A globális gazdaság metaszinten értelmezett szervezetének felépítésében meghatározó szerepe van a hálózatot alkotó vállalatoknak, szereplőknek. Az *üzleti hálózat szereplőit, a hálózatot jellemzően menedzselő központi vállalathoz fűződő viszony alapján három nagy csoportba sorolhatjuk*:

Az első csoportba az azonos tulajdonosi körrel rendelkező – az üzleti hálózat, illetve az ellátási lánc jellemzően központi vállalatának szerepét játszó – vállalatcsoport, maga a *transznacionális vállalat, illetve leányvállalatai* tartoznak. Az ebbe a vállalatcsoportba tartozó vállalatok belső szervezeti felépítésének fejlődése különböző utakat járhat be, mégis elmondható, hogy négy szervezeti, üzleti egység jellemzően része a csoportnak. Ezek a vállalati központ, a kutatás-fejlesztési részleg, a termelés és a marketing-értékesítési egység.

A második csoportba az első kör szereplőivel együttműködő, de azoktól tulajdonosi szempontból teljesen független vállalatokat soroljuk. Lehetnek modul, részegység-, sőt alapanyag-beszállítók, de különböző – pl. pénzügyi, logisztikai szolgáltatások – beszállítói is. Ide soroljuk továbbá a központi vállalat független megrendelőit, illetve azok megrendelőit, illetve az értékteremtésben részt vevő kutatási, oktatási és egyéb szervezeteket.

Végül, de nem utolsósorban önálló szereplőtípust alkotnak azok a központi vállalatoktól kvázifüggetlen cégek, melyek esetében a hálózat központi vállalata rendelkezik ugyan bizonyos tulajdonosi részesedéssel, ez azonban nem elegendő a kapcsolat egyértelmű irányításához. Az ebbe a csoportba tartozó vállalatok és a központi vállalat között jellemzően mindkét fél részéről magas a kapcsolatspecifikus befektetések mértéke, s az együttműködés során a teljesen független vállalati körhöz képes erőteljesebb, a leányvállalati körhöz viszonyítva viszont gyengébb függőséget, egymásra utaltságot, s ebből fakadóan irányítási lehetőséget biztosít. Ebbe a vállalati csoportba ugyanolyan típusú cégek kerülhetnek, mint a második pontban szereplők, lehetnek beszállítók, megrendelők, kutató és oktatási intézmények, illetve egyéb együttműködő partnerek.

A szereplők bemutatása kapcsán részletesebben érdemes kitérni az első csoportba tartozó szervezeti, üzleti egységek ismertetésére. Az első csoportba tartozó, jellemzően transznacionális vállalat szervezeti egységei közül a központ és a marketing-értékesítési részleg feladatai viszonylag egyszerűen leírhatók, a kutatás-fejlesztési, illetve a termelési részleg esetében viszont már egymástól igen eltérő tevékenység-tartalommal bíró szervezetek alakulhatnak ki (Dicken, 2003).

A központ a vállalati irányítás magja, a stratégiai döntéseket itt hozzák meg. Szerepe pénzügyi, finanszírozási szempontból is meghatározó, dönt az erőforrások egyes szervezeti egységek közötti felosztásáról. Ezen túl a központok szerepe meghatározó a vállalat egységei közötti információmegosztás és kommunikáció területén, de az üzleti hálózat (illetve ellátási lánc) egészének irányításában is. A transznacionális vállalati felépítésben előfordulhatnak regionális központok is, melyek a vállalati központ és az egyéb szervezeti egységek között helyezkednek el, alapvető feladatuk, hogy a vállalati tevékenységet az adott régióon belül integrálják. Szerepük gyakran vállalkozói jellegű, döntenek a régió fejlesztéseiről, új kezdeményezéseiről.

A marketing-értékesítési részleg feladata a létrehozott termék- és szolgáltatáscsomag kapcsán követett értékesítési stratégia kialakítása és támogatása, az ezzel kapcsolatos erőforrás-allokáció biztosítása. Feladata közé tartozik továbbá az új vevőkkel való kapcsolat ki-

építése, a meglévőkkel való kapcsolat tartása, fejlesztése, a vevői igények közvetítése a többi szervezeti egység (kutatás-fejlesztés, illetve termelés) felé.

A kutatás-fejlesztési részleg szerepe a transznacionális vállalat esetében kiemelkedően fontos. Fejlődése több fázison megy keresztül, s a szervezeti egység tevékenységének tartalma attól függ, hogy az adott szervezeti egység a komplex kutatás-fejlesztési folyamat mely részére koncentrálnak. Ezek szerint az adott szervezeti egység fókuszában – a komplexebb, illetve tudás- és tőkeintenzívebbtől a kevésbé komplexek felé haladva – az (1) alkalmazott kutatás, a (2) terméktervezés (design) és fejlesztés, illetve (3) az új termék lokális igényekhez történő igazítása állhat. A legalacsonyabb szintű K+F tevékenységet az ún. támogató laboratórium végzi, melynek alapvető célja az anyavállalat technológiájának adaptálása, e folyamat támogatása a helyi piacokon. Megfeleltethető az előzőekben bemutatott 3. fázissal, s ez a leggyakrabban előforduló K+F szervezeti egységek feladata. Az ún. helyileg integrált K+F laboratórium már jelentősebb, a hozzá rendelt piac számára eredetinek számító termékinnovációt és fejlesztést hajt végre. Ez megfeleltethető a 2. fázisnak. Az ún. nemzetközileg független K+F laboratórium esetén lényeges különbség, hogy a teljes, integrált vállalatot kívánja támogatni tevékenységével, s nem egyes helyi, lokális piaci igényeket. Ennek következtében a helyi, lokális szervezeti egységekkel való kapcsolatrendszere igen szűkös, korlátozott.

A termékközpont, és az ebből adódó konkrét tevékenység-tartalom szempontjából négy jellemző termelési-szervezet-típus, illetve ezek rendszere alakult ki. Ezek a globálisan centralizált termelőegység, a befogadó országra koncentrálnak termelés, egy regionális piacra történő termékspecializációval rendelkező termelési szervezet, s végül a transznacionális szinten vertikálisan integrált termelési rendszer szereplői (9. ábra).

- a) A globálisan centralizált termelés esetén a termelést végző szervezeti egység, létesítmény egy termék, illetve egy, a központ által meghatározott, jellemzően szűk termékkör gyártására specializálódik. A szóban forgó termék(ek) gyártása ugyanakkor teljes egészében, globális szinten egy szervezeti egységben, egy földrajzi helyen koncentrálnak. Az itt gyártott termékeket azután a marketing- és értékesítési szervezetek a világ valamennyi releváns piacain értékesítik.
- b) A befogadó országra koncentrálnak termelés típusánál a termelési szervezetek termékpalettájuk kialakítása során a befogadó ország igényeihez igazodnak. Az egyes termelési egységek jellemzően több, a befogadó ország piaca szempontjából releváns terméket állítanak elő. Elsősorban azon országok és

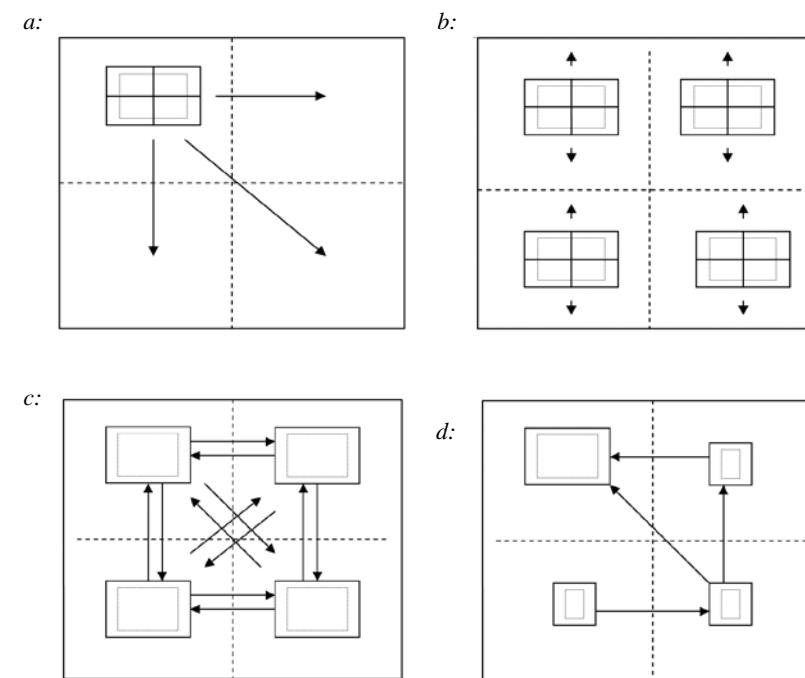
piacok esetében jellemző, ahol a piac mérete jelentős, a kereslet nagy, vagy a piaci igények nagyon egyedi vonásokat mutatnak.

- c) Az elmúlt negyven évben egy az előzőektől radikálisan eltérő termelés-szervezési forma, és ennek következtében új, speciális tartalommal bíró termelési-szervezet-típus is kialakult. Ez a megoldás egy racionalizált termék- és folyamatstratégia részeként jön létre, s célja egyes nagy regionális piacok (pl. EU, NAFTA) ellátása. Az adott régió országaiban egy-egy specializált, jellemzően szűk termékkörrel rendelkező termelési létesítmény alakul ki, majd az ott gyártott termékeket a régió valamennyi országában értékesítik. E szervezeti megoldást nevezzük regionális piac szintjén kialakuló termékspecializációnak, s kialakulását és hatékony működését a hatalmas belső piac teszi lehetővé. A termelési egységek földrajzi elhelyezkedését alapvetően két tényező közötti átváltás eredménye határozza meg: (i) a kevés számú termelőlétesítménnyel elérhető nagy méretgazdaságossági előny biztosítása, illetve (ii) az összeszereléshez szükséges inputok mozgatásával, illetve a végtermék földrajzilag kiterjedt piacain történő terítésével kapcsolatos költségek alakulása.
- d) A transznacionális szinten vertikálisan integrált termelés esetében az egyes termelési folyamatra, illetve a végtermék szempontjából nézve beépülő részegységekre történő specializáció a meghatározó a termelés szervezeti egységeinek konkrét tevékenység-tartalma szempontjából. Ma már a technológia fejlődésének köszönhetően adott, komplex termék előállítására jól elkülöníthető és jól kezelhető részekre (modulokra, részegységekre és a hozzájuk tartozó termelési folyamatokra) bontható. A technológiai fejlődéssel párhuzamosan végbement kommunikációs és logisztikai innovációk lehetővé teszik, hogy az egyes termelési folyamat szétbontásával elkülönült termelési egységek közötti anyag- és információ-áramlás gyors, pontos és rugalmas legyen. Ez azt is lehetővé teszi, hogy a nagy transznacionális vállalatok a termelési költségek régióként megfigyelhető különbözőségeiből adódó költségelnyőket kihasználják, az egyes modulokat, részegységeket gyártó szervezeti egységeket más-más, egymástól akár földrajzilag igen messze fekvő szervezetekhez telepítsék.

A termék sikere szempontjából ugyanakkor kiemelkedően fontos, hogy az így kialakult részegységeket előállító és beszállító szervezeti egységeknek a belső hálózatát hatékonyan működtessék. Ebben az esetben a termelés és a piac közötti tradicionális kapcsolat megszűnik. Egy adott ország termelési egységének outputja egy másik ország termelési egységének inputja lesz. A készterméket lehet, hogy egy harmadik országba exportálják, vagy akár a cég anyaországában értékesítik. Ezekben az esetekben a specializált termelőlétesítményt befogadó ország mintegy „exportplatformként” működik (9. ábra).

9. ábra

Az egyes termelési szervezettípusok és azok működési logikája (Dicken, 2003 alapján)



Az üzleti hálózatok e fejezetben bemutatott három fő szereplőtípusa (a jellemzően transznacionális anyavállalat és leányvállalatai, a tőle teljesen független vállalatok, illetve kvázifüggetlen vállalati csoport tagjai) között kialakuló kapcsolatok igen sokszínűek lehetnek. A következőkben e kapcsolatok alaptípusait, mint az üzleti hálózat második fontos építőkövét mutatjuk be.

Az üzleti hálózat másik építőeleme: a kapcsolatok

Az üzleti hálózat szereplőtípusai között három alapvető kapcsolattípus – s ezek között számos átmeneti állapot – alakulhat ki. E fő kapcsolattípusok eltérő működési jellemzőkkel írhatók le, mely működési jellemzők közvetlenül összefüggenek az együttműködő felek közötti

kockázat szintjével és ebből adódóan az adott kapcsolatban domináns, korábban bemutatott koordinációs mechanizmusokkal. A kapcsolatok között elsőként említjük az azonos tulajdonosi háttérrel rendelkező, ún. belső ellátási hálózat szereplői között megfigyelhető együttműködést. A másik két fontos kapcsolattípus a központi vállalat szempontjából külső ellátási lánc tagokkal kialakított kapcsolat két kitüntetett típusa: az egymás számára kritikus fontosságú terméket vagy szolgáltatást biztosító felek között létrejövő ún. stratégiai partnerkapcsolat, illetve az ún. piaci cserekapcsolat, mely olyan együttműködések esetén jellemző, ahol az együttműködés tartalmát jelentő termék- és szolgáltatáscsomag nem kritikus jelentőségű, a felek egymásra utaltsága ezért nem nagy.

Kapcsolatok a belső hálózatban

A belső üzleti hálózat tagjai, mint arról már volt szó, azonos tulajdonosi körrel rendelkeznek, irányításukban az autoritáson, illetve utasításon alapuló bürokratikus koordináció a meghatározó. A közöttük kialakuló kapcsolat irányítási struktúrája tehát adott. A kialakuló kapcsolatok tartalmát ugyanakkor nemcsak az alkalmazott koordinációs mechanizmus írja le, de fontos az is, hogy e belső üzleti hálózaton belül milyen konkrét szervezeti megoldások, s ezzel milyen hatáskör- és felelősségmegosztás, illetve koordinációs mechanizmusok jönnek létre. A belső ellátási láncok, tehát a központi vállalat, illetve annak leányvállalatai között kialakuló szervezeti megoldások igen széles skálán mozognak. Bartlett és Goshal (1998; Bayer – Czako, 1999) egy három ideáltípusból álló tipológiát javasol, melyet egy negyedikkel egészítenek ki. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a negyedik szervezeti megoldás esetében még csak a kialakulás fázisáról beszélhetünk. A négy szervezeti megoldás az ún. nemzetközi szervezeti modell, az internacionális szervezeti modell, a globális szervezeti modell, illetve az integrált hálózati szervezeti modell (10. ábra).

1. A *nemzetközi szervezeti modell* jellemzően a két világháború közötti időszakban jött létre, s gyakran a transznacionális vállalat tengerentúli szervezeti egységeinek decentralizált federációja néven is emlegetik, mert a vállalatnak – illetve szervezeti egységeinek – világméretű tevékenysége gyakorlatilag a nemzeti üzleti egységek portfóliójaként működik. Minden nemzeti egységnek meglehetősen nagy az önállósága, működésükben meghatározó a lokális orientáció. Jelentős a felelősségi körök és a jogkörök decentralizálása. A szervezeti megoldást egyszerű pénzügyi kontrollal és informális személyes koordinációval jellemezhetjük. A menedzsment a tengerentúli működést, mint egymástól független

egységek federációját képzelel. Ebből következően gyorsan tud reagálni a helyi igények változására, de a meglehetősen széttagolt szervezet nem támogatja a méretgazdaságossági előnyök kiaknázását és a hatékony tudásáramlást. Inkább az európai vállalatokra jellemző szervezeti megoldás.

2. Az *internacionális szervezeti modell* elsőként az 50-es és 60-as években, jellemzően a nagy amerikai vállalatok tengerentúli terjeszkedése során alakult ki. E vállalatok növekedésükkel elsősorban marketingerejüket, technológiai vezető szerepüket és vállalatspecifikus eszközeiket akarták hasznosítani. Ennél a szervezeti megoldásnál a leányvállalatok a belföldi működés kinyújtott karjaiként működnek és erősen építenek az anyavállalat, a központ tudásbázisára. S bár éppen a központban felgyülemlett tudás transzferének a kihasználása a cél, a kialakuló szervezeti viszonyok jellemzően jóval rugalmatlanabbak, mint az előző formáció esetén. A központ a leányvállalatok működését koordinált federációként értelmezi, az eszközök, felelősségi körök és döntések jelentős része decentralizált ugyan, de a központi kontroll (éppen az ott felhalmozott tudás miatt) erőteljesebb. Létezik formális tervezési eljárás, ahhoz kapcsolódó dokumentumok és ellenőrzési rendszerek, erős a személyi függőség foka is.

3. Az 1900-as években már megjelenő működési modell, a *globális szervezeti modell* (Ford és Rockefeller, illetve az 1970-es években a japánok használták erőteljesen) szerepe a gazdasági globalizáció felgyorsulásával nőtt meg igazán. Az eszközök és felelősségi körök erőteljes centralizációja jellemzi, ahol a tengerentúli szervezeti egység feladata az, hogy előállítsa, összeszerelje és piacra vigye a termékeket, de ennek során a vállalati központ által kialakított stratégiát, terveket és politikákat kell a leányvállalatoknak megvalósítaniuk. A leányvállalatok önállósága tehát erősen korlátozott mind az új termékek, mind az új stratégiák kidolgozásában, illetve a meglévők módosításában. A működés fő célja a méretgazdaságosság lehetőségeinek messzemenő kihasználása és a központban kialakított tudás és tapasztalat adaptálása, kihasználása. Ez gyakran együtt jár a helyi piaci viszonyok figyelmen kívül hagyásával és a helyi tanulási lehetőségek kizárásával is. Mindhárom bemutatott szervezeti alaptípus megtalálható ma is. Ezek keveredésével további hibrid szervezeti megoldások is létrejöttek. Bartlett és Goshal hangsúlyozza, hogy a transznacionális vállalatok alapvető dilemmája a mai igen gyorsan változó, turbulens környezeti feltételekhez történő rugalmas és költséghatékony alkalmazkodás. Ennek biztosításá-

hoz mindhárom szervezeti megoldás előnyös oldalainak kombinálására lenne szükségük, azaz egyszerre kellene biztosítani a gazdaságos működést, a hatékonyságot, azaz a piaci igényekhez való rugalmas alkalmazkodást, és ehhez a világméretű tanulási folyamatokban rejlő lehetőségek nagyfokú kiaknázását. Az erre történő törekvés új szervezeti megoldást, az integrált hálózat szervezeti modelljét hozta létre.

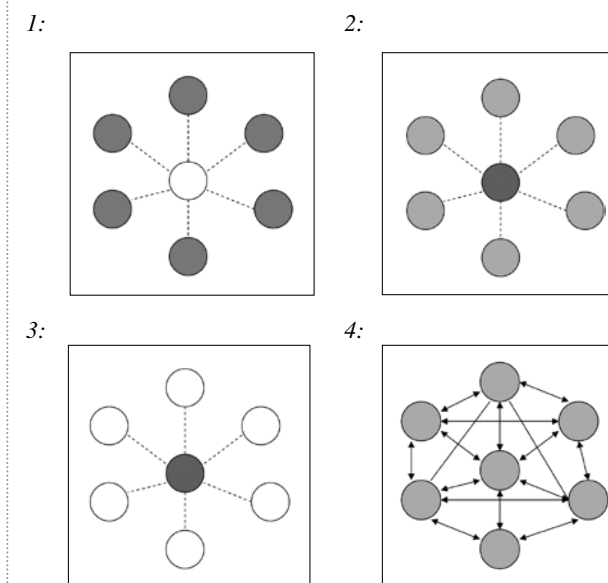
4. Az *integrált hálózat szervezeti modellje* esetében egy szétszórt hálózati konfigurációról beszélhetünk, mely jellemzője, hogy rugalmas koordinációs folyamatokat képes kialakítani a szervezeti egységek között. A hierarchikus irányítási és koordinációs mechanizmusokat erőteljes és kölcsönös koordináció váltja fel, és az adott probléma (pl. termékfejlesztés, kapacitásbővítés, létesítmény elhelyezése) kapcsán közös döntési mechanizmusok jellemzik. Cél a gyors információáramlás, a hatékony tudástranszfer mind a központ felől a leányvállalatok irányába, mind fordítva. Az így kialakuló struktúrát szokás heterarchikus struktúrának is nevezni (Dicken, 2003), ezzel hangsúlyozva a hierarchia hiányát a szervezetben, illetve ennek fontosságát a rugalmasság mint kritikus sikertényező biztosításában. A korábban tárgyalt szervezeti megoldások többsége erőteljesen épít a vállalati központ és a leányvállalatok közötti hierarchikus viszonyra. A tisztán hierarchikus megközelítés szerint lényegében alá-fölérendeltség van közöttük, a leányvállalatok egyszerűen végrehajtják a központ stratégiáját és az ezzel kapcsolatban rájuk osztott feladatot. A heterarchikus viszony esetében viszont a közöttük lévő kapcsolat sokkal összetettebb (10. ábra).

A transznacionális vállalatok belső üzleti hálózatának felépítése, s ennek kapcsán az adott országba települő leányvállalatok szerepe, önállóságának foka alapvetően befolyásolja a befogadó ország gazdaságának működését, illetve a befogadó országban tevékenykedő, a letelepülő leányvállalathoz csatlakozó, s ezzel a transznacionális vállalat üzleti hálózatának szerves részévé váló vállalatok lehetőségeit. A leányvállalat szerepét és lehetőségeit – s így a független partnerek szerepét és lehetőségét is – alapvetően meghatározzák az alkalmazott szervezeti megoldások, a belső üzleti hálózat szereplői között kialakuló viszonyok.

Partnerkapcsolatok a külső hálózatban

Az üzleti hálózat központi szereplője és a külső hálózat tagjai – beszállítók, megrendelők, egyéb szolgáltató vállalatok vagy éppen versenytársak – közötti kapcsolatok sokrétűek. E kapcsolatok tartalmát nem

A transznacionális vállalatok belső üzleti hálózatának különböző szervezeti megoldásai
(Bartlett-Goshal, 1998; idézi Dicken, 2003)



elsősorban a belső hálózatnál élő kapcsolatok számára releváns jellemzőkkel (az érvényes feladat- és hatáskörmegosztással, illetve, koordináció és irányítás típusával) írhatjuk le. Az együttműködés tartalmát és az így kialakuló kapcsolattípusokat sokkal inkább jellemzi az együttműködő felek között megfigyelhető *kapcsolatspecifikus befektetések*, a kialakuló *bizalom és elkötelezettség mértéke*, az együttműködés során *megosztott információk köre*, a *közösen végzett, a vállalati határokon túlnyúló tevékenységek aránya*, a *szerződés hossza*, végül a *kizárólagosság foka* (Dyer, 1996; Dyer et al., 1998; Bensaou, 1999). E működési jellemzők mentén természetesen számos konkrét kapcsolattípus alakulhat ki. A valóságban minden kapcsolat más és más, a fenti jellemzők egymástól eltérő kombinációjával írható le. E sokszínűség ellenére ki kell emelni két kiemelkedő jelentőségű, gyakran előforduló kapcsolattípust, a piaci cserekapcsolat (szokták versenyzetető együttműködési modellnek is nevezni), illetve a stratégiai partnerkapcsolat (szokás egyszerűen partnerkapcsolatként is nevezni) alaptípusait.

A *piaci cserekapcsolat* mindkét együttműködő fél részéről alacsony kapcsolatspecifikus befektetéssel jellemezhető, ami kismértékű, kölcsönös függőségre utal. Az egymásra utaltság, s ebből fakadóan a kockázat alacsony szintje miatt a bizalom szerepe nem kiemelkedő, s az információmegosztás során dominál a mindennapi működés hatékony menedzsmentjéhez szükséges adatok, információk cseréje. Így az együtt-

működés során a megrendelő oldaláról jellemző a várható, majd a konkrét rendelési adatok, a rendeléstejesítési feltételek (pl. határidő, kiszérelés) rendelkezésre bocsátása. Beszállítói oldalról ezek visszajelzése, a rendeléstejesítés állapotára vonatkozó adatok (esetleges késedelem mértéke, új határidő, esetleges termék helyettesítés) megosztása elvárt és jellemző. Ebben a kapcsolattípusban minimálisnak mondható az egymással együttműködő vállalatok között a vállalati határokat feszegető, azokon túlnyúlóan végzett, közös tevékenységek aránya. Jellemzően rövid távú szerződések megkötésére kerül sor, melyek sikeres együttműködés, a felek kölcsönös elégedettsége esetén – versenyeztetés után – ismét megkötethetnek, s így a piaci cserekapcsolat típusában is kialakulhatnak, kialakulnak hosszú élettartammal jellemezhető kapcsolatok. Ugyanakkor nem jellemző a kizárólagosság, egy-egy konkrét termék- és szolgáltatáscsomag cseréje kapcsán mind a megrendelő, mind a szállító több partnerrel működhet együtt.

A *stratégiai partnerkapcsolat* esetében jellemzően nagy és kölcsönös kapcsolatspecifikus beruházásokat találunk, hiszen a kölcsönös egymásrautaltság, így a függőség mértéke is nagy. A hatékony kapcsolat feltétele ezért a bizalom és az elkötelezettség nagy foka, és azok folyamatos fenntartása. Jellemző továbbá a piaci cserekapcsolat esetében ismert információk meg-

osztásán túl egyéb, a versenyképesség szempontjából fontos, az egyes vállalatok számára klasszikusan értékes információk megosztása is. Ilyen információk lehetnek például:

- a termék végső eladási pontján megfigyelhető tényleges értékesítési adatok alakulása,
- az együttműködő felek tényleges készlet- és kapacitásadatai,
- érzékeny pénzügyi adatok,
- a termék, illetve a technológia fejlesztése során nyert új adatok, információk,
- stratégiai tervek, alkalmazott taktikák.

Jellemző továbbá erre az együttműködési típusra a vállalati határokat feszegető, közös cél érdekében végzett tevékenységek magas aránya. Az együttműködés feltételeit rögzítő szerződések a piaci cserekapcsolathoz képest eleve hosszabb időszakra köttetnek meg, s gyakori a felek közötti együttműködés kizárólagossága, a megrendelő esetén az adott konkrét termék- és szolgáltatáscsomag egy szállítói forrásból való beszerzése, illetve fordítva, a szállító részéről az egy, kizárólagos megrendelővel való együttműködés.

Dyer és szerzőtársai (1998) széles körű kérdőíves felmérésben vizsgálták meg az amerikai, a koreai és a japán autógyártó vállalatok szállítói kapcsolatainak jellemzőit. Arra kérték a felmérésben szereplő vállalata-

2. táblázat

A nagy autóipari hálózatok kapcsolatainak jellemzése (Dyer et al., 1998 alapján)

	USA	Korea	Japán
Kapcsolatspecifikus befektetések mértéke			
A gyártelepek közötti távolság	Nagy	Kicsi	<i>Szignifikáns különbség</i>
Azoknak a tőkebefektetéseknek a mértéke, melyek nem átvihetők	Alacsony	<i>Szignifikáns különbség</i>	<i>Szignifikáns különbség</i>
Az együtt eltöltött munkanapok száma (pl. közös problémamegoldás, koordináció)	Kicsi	Több	<i>Szignifikáns különbség</i>
Vendégmérnökök száma	Alacsony	Alacsony	<i>Szignifikáns különbség</i>
Információ megosztása / Támogatás			
Annak mértéke, hogy a szállító bizalmas információkat is megoszt	Kicsi	Magasabb	<i>Szignifikáns különbség</i>
Annak mértéke, hogy a szállító részletes költséginformációkat közöl	Közepes	Közepes	<i>Szignifikáns különbség</i>
Annak mértéke, hogy az autógyártó támogatást nyújt a szállítónak a költségcsökkentésben	Alacsony	Közepes	Közepes
Annak mértéke, hogy az autógyártó segít a megfelelő minőség elérésében	Alacsony	Közepes	Közepes
Bizalom / Szerződések			
A szállítói bizalom mértéke, miszerint az autógyártó fair lesz a szállítóval szemben	Közepes	Kissé erősebb	Erős
A szerződés átlagos hossza	<i>Szignifikáns különbség</i>	3 év	3 év

tokat, hogy saját működési tapasztalatuk alapján jelöljék meg a két alapvető kapcsolattípus (piaci cserekapcsolat, illetve stratégiai partnerkapcsolat) gyakoriságát és értékeljék azokat az együttműködés kiemelt jellemzői alapján (2. táblázat).

A 2. táblázatban közölt eredmények azt mutatták, hogy a nagy amerikai autógyártók szállítói kapcsolatainak kezelése során jellemző a piaci cserekapcsolat dominanciája, míg a koreai partnerkapcsolatok domináns típusa a stratégiai partnerkapcsolat. A japán autógyártók ugyanakkor szegmentálják partnerkapcsolataikat, s párhuzamosan alakítanak ki együttműködéseket a piaci cserekapcsolat, illetve a stratégiai partnerkapcsolat jellemzői szerint. A szállítói hálózatnak ez a szegmentált kezelése számos irodalmi forrás szerint (Womack et al., 1990; Dyer, 1996; Dyer et al., 1998) a japán autógyártás sikerének egyik záloga, s ma már általánosan elfogadott menedzsmentalapelv.

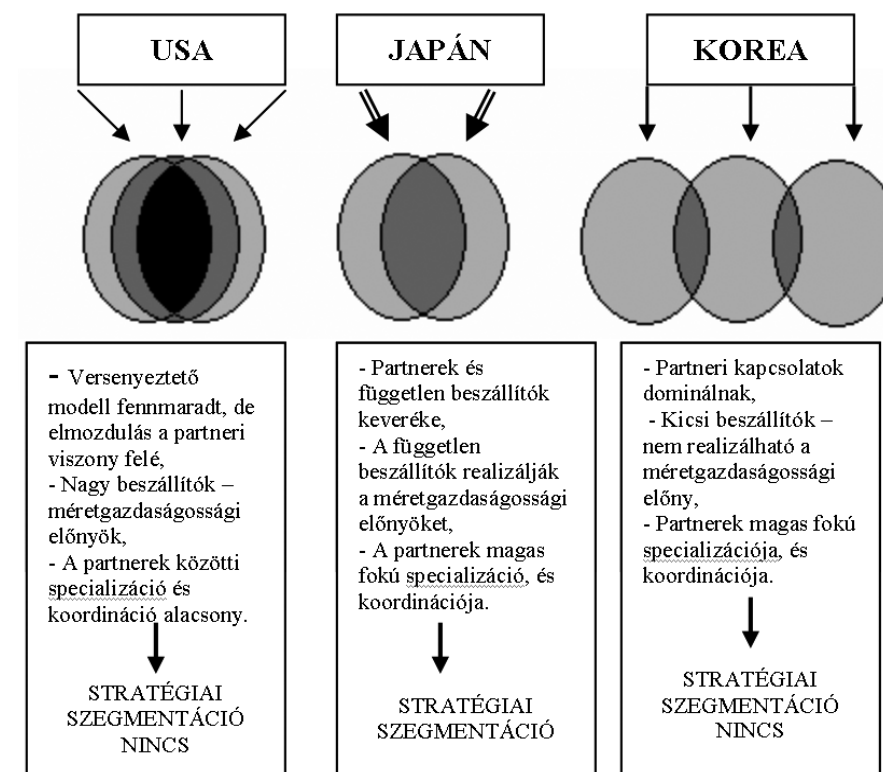
A kutatás szerint tehát az *amerikai* autógyártó vállalatok jellemzően piaci cserekapcsolatokat tartanak fenn szállítóikkal. Ennek eredményeképpen magas a közös szállítók száma. A szállító vállalatok esetében a több megrendelővel fenntartott kapcsolat pozitív hozadéka, hogy e szállítók nagyméretűvé válhattak, és megvolt az a lehetőségük arra is, hogy tanuljanak a különböző megrendelővel való kapcsolattartásból.

A *koreai* autógyártók gyakorlata a másik végletet képviseli. E cégek megkövetelik szállítóik nagyfokú lojalitását és a kizárólagos szállítást. Ennek eredményeképpen a szállítók kapcsolatspecifikus befektetései magasak, és erős a koordináció is az együttműködő partnerek között. A kapcsolatoknak ez az exkluzivitása az autógyártók számára azzal az előnnyel jár, hogy az autógyártóknak a szállítók fejlesztését célzó befektetései nem gyűrűznek tovább más autógyártók felé. Ennek a gyakorlatnak az eredménye ugyanakkor az is, hogy a szállítók kicsik maradnak, tehát a méretgazdaságosságból adódó előnyöket sem ők, sem megrendelőik nem tudják realizálni. Negatívum továbbá, hogy a kizárólagos kapcsolat a más megrendelőtől való tanulási lehetőséget is korlátozza.

A *japán* autógyártók voltak a szállítók stratégiai szegmentációjában a leghatékonyabbak. A szegmentáció eredményeképpen a független, inkább standard termékeket gyártó szállítók érvényesíteni tudják a méretgazdaságosságból eredő előnyöket. Ezekbe a kapcsolatokba egyik fél sem fektet intenzíven, és alacsony a partnerek felé a tanácsadás, a támogatás szintje is, hiszen az így átadott tudás könnyen további szervezetekhez szivároghat át. Ezzel ellentétben, a stratégiai partnerkapcsolatban működő vállalatok jelentős kapcsolatspecifikus beruházásokat hajtanak végre, illetve erőteljesen koordinálják tevékenységüket partnereikkel. Ez a koordináció gyakran ölti a személyes megbeszélés, egyeztetés formáját. Az autógyártó ugyanakkor tanácsadással segíti a szállítói költségek csökkentését, a minőség javítását és a készletek optimalizálását. Az autógyártónak érdeke is, hogy ezek a szállítók jól teljesítsenek, hiszen saját versenyképessége közvetlenül és erőteljesen függ tőlük. Vizsgálataik során a kutatók azt is megfigyelték, hogy a szállítóknak ez a stratégiai szegmentálása nemcsak az első, de a második körös szállítók esetében is kimutatható volt (11. ábra).

11. ábra

A nagy autógyártó nemzetek vállalatai esetében megfigyelhető eltérő gyakorlat a szállítói kapcsolatok kezelésében* (Dyer et al., 1998 alapján)



* Az ábrán a kör mérete jelzi az adott autógyártó szállítói körének nagyságát. A körök közötti átfedés (sötétebb rész) pedig mutatja a közös szállítói kör méretét.

A kutatás egyik legfontosabb üzenete szerint a beszállítók s az üzleti hálózat vizsgálata esetén általában az együttműködő kapcsolatok stratégiai szegmentálásával tudja a központi vállalat biztosítani mindkét működési modell előnyeinek érvényre jutását. A szegmentálás egyik alapvető szempontja, hogy milyen a *beszállított termék fontossága*: stratégiai vagy nem stratégiai jellegű. Stratégiai jellegű termékről beszélünk, ha a termék, illetve szolgáltatás nagy értéket képvisel, közel esik a megrendelő alapvető képességéhez, jelentősen hozzájárul a megrendelő termékének differenciálásához (megkülönböztetéséhez). Nem stratégiai termékek azok, melyek standardizáltak, önmagukban állnak, azaz a beszállító-megrendelő kölcsönös függősége előállításuk során alacsony, ennek következtében eleve kicsi a partnerek közötti koordinációs igény is. Alacsony ezeknél a termékekénél a kapcsolatspecifikus befektetések iránti igény, s a stratégiai termékekhez képest többnyire kisebb hozzáadott értéket képviselnek. Ennek következtében kevésbé tudják a végtermék költség/ár arányát befolyásolni.

Az adott, ideálisnak tekinthető kapcsolat kialakítása szempontjából kiemelkedő fontosságú tehát a kapcsolatban a csere tárgyát képező termék, illetve szolgáltatás jellege. További fontos szempont a kapcsolatok szegmentálása során a *beszállítói, illetve a megrendelői piac jellemzői*, az ott megfigyelhető versenytársak száma, a verseny intenzitása, illetve a potenciális *együttműködő felek képességei* (Bensaou, 1999).

Összefoglalás

A tanulmány alapvető célja az volt, hogy értelmezze az üzleti hálózatot és bemutassa annak felépítését, illetve működési logikájának néhány kiemelt jellemzőjét. Mint az kiderült, az üzleti hálózat, mint a globális gazdaság kváziszervezete, két kiemelt építőelemmel rendelkezik: a hálózat csomópontjain megtalálható szervezettekkel, üzleti egységekkel, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatokkal. A tanulmány bemutatta mindkét építőelem alapvető típusait, azok kiemelt jellemzőit. Így szó volt a belső és a külső hálózat szereplőiről, részletesen a belső hálózat – a központ, jellemzően transznacionális vállalat és leányvállalatainak – főbb formáiról. Fény derült az együttműködő felek közötti kapcsolattípusokra is, ismét külön a belső és külön a külső ellátási lánc esetében. Ezek segítségével árnyalt képet alkothatunk az üzleti hálózat felépítéséről, struktúrájáról. A hálózati gazdaság működési modellje változást hozott a gazdaságszervezés struktúrájába, de azok koordinációs, irányítási mechanizmusaiba is. Látható, hogy a hálózati gazdaság menedzsmentje során erősödik – ha speciális

jegyeket felmutatva is – a bürokratikus, illetve az etikai koordináció szerepe. Remélhető, hogy azok a fogalmak, koncepciók, melyeket e tanulmány használt, segítséget nyújtanak globalizálódó gazdasági környezetünk megértésében, mely hosszú távon mind vállalatunk, mind egész gazdaságunk versenyképessége szempontjából alapvető fontosságú.

Lábjegyzet

¹ A kapcsolattípusok leírásakor – mint a tanulmány korábbi részében is – a központi, jellemzően transznacionális vállalat szempontjából vizsgálódunk. A bemutatott kapcsolattípusok közül a stratégiai partnerkapcsolat és a piaci cserekapcsolat ugyanakkor természetesen nemcsak a központi vállalat és a vele együttműködő más vállalatok között alakulhat ki, de létrejöhet a központi vállalatól független, illetve kvázifüggetlen cégek között is.

Felhasznált irodalom

- Bayer J. – Czákó E. (1999): A stratégiai vezetés sajátosságai a globalizáció közepette, *Vezetéstudomány*, 2. sz.
- Barney, J.B. – Hansen, M.H. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15. Winter Special Issue, 175–190. old.
- Bensaou (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, Summer,
- Borbély Sz. (2001): Nemzetközi üzleti hálózatok Magyarországon (Az Ericsson, a Microsoft, az Elektrolux és a Knorr-Bremse példáján), *Európai Tükör*, 4. szám, 41–62. old.
- Chikán A. (1997): *Vállalatgazdaságtan*, Aula, Budapest
- Chikán, A. (2004): *Vállalatgazdaságtan*, Aula, Budapest
- Choase, R.H. (1937): The Nature of the Firm; in: Williamson, O. E. – Winter, S. G. (ed.) (1991): *The Nature of the Firm – Origins, Evolution and Development*; Oxford University Press, Oxford
- Das, T.K. – Teng, B.S. (1998): Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances; *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, July, 491–512. old.
- Dicken, P. (2003): *Global shift – Reshaping the global economic map in the 21st century*; SAGE Publications, London
- Dyer, J.H. (1996): Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 17., 271–291. old.
- Dyer, J.H. – Cho, D.S. – Chu, W. (1998): Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply Chain Management, *California Management Review*, Vol. 40, No 2, Winter, 57–77. old.
- Ford, D. – Gadde, L.E. – Håkansson, H. – Snehota, I. (2003): *Managing Business Relationships*, Second Edition, Wiley, New York

- Gelei A. (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsmentkérdései, *Vezetéstudomány*, július-augusztus, 24–34. old.
- Gelei A. (2007): Beszállítótípusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóipari ellátási láncban, PhD-disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola
- Gelei A.: A tevékenységmenedzsment tárgya, 2008; in: *Demeter K. – Gelei A. – Jenei I. – Nagy J.* (2008): *Tevékenységmenedzsment*, Aula, Budapest
- Håkansson, H. (1997): Organization networks; in: Sorge, A. – Warner, M. (ed.) (1997): *The IEBM handbook of organizational behaviour*; International Thomson Business Plan, London, 232–240. old.
- Håkansson, H. – Ford, D. (2002): How should companies interact in business networks?, *Journal of business Research*, Volume 55, Issue 2, February, 133–139. old.
- Lambert, D.M. – Cooper, M.C. (2000): Issues in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management*; 29, 65–83. old.
- Kohtamäki, M. (2006): Comparative case study on partnership and strategic network governance, *IPSERA Annula Conference Preprint*
- Kornai J. (1983): Bürokratikus és piaci koordináció, *Közgazdasági Szemle*, 3. szám

- Laage-Hellman, J. (1997): *Business networks in Japan – supplier – customer interaction in product development*, Routledge, London
- Mentzer – DeWitt – Keebler – Min – Nix – Smith – Zacharia (2001): Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2
- Nagy J. – Schubert A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban, 77. sz. Műhelytanulmány, *Vállalatgazdaságtan Intézet*, Budapest
- Porter, M. (1985): *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Shary, P.B. – Skott-Larsen, T. (2001): *Managing the Global Supply Chain*, Copenhagen Business School Press, Handelshj skolens Forlag
- Tari E. (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Womack, J.P. – Jones, D.T. – Roos, E. – Roos, J.D. (1990): *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York

Cikk beérkezett: 2008. 7. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2008. 9. hó

KEDVES OLVASÓ!
KÉREM, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
AZ EZ ÉVRE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!

HETESI Erzsébet – VILMÁNYI Márton

MODELLEZHETŐ-E AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTELMEZÉSE?

SZAKIRODALMI
ÖSSZEFOGLALÁS ÉS MODELLFEJLESZTÉS

A tanulmány a szervezetközi kapcsolatok teljesítményének mérési problémáit elemzi. A szerzők dolgozatuk első részében áttekintik a releváns szakirodalmi eredményeket, majd azokat a teljesítménymenedzsment megközelítésével ötvözve bemutatják a kapcsolati teljesítmény általános mérésére javasolt modellt. Vizsgálatukban a szerzők vevői-szállítói együttműködések értékalapú megközelítéséből indulnak ki, ahol a kapcsolati érték fogalmát gazdaságilag közvetlenül értékelhető és nem értékelhető elemekre bontják. A kapcsolati teljesítményt többdimenziós fogalomként értelmezik, és megkísérlik azonosítani annak legfontosabb tényezőit. A kapcsolati teljesítményt az eredmények, a folyamatok és a képességek dimenzióival írják le, ahol külön figyelmet szentelnek a hálózati kapcsolatok teljesítményre gyakorolt hatásának. A modell természetesen kísérleti jellegű, annak empirikus tesztelése már megtörtént, de e tanulmány keretei nem teszik lehetővé az eredmények mélyelemzését.

Kulcsszavak: kapcsolatmenedzsment, kapcsolatmarketing, kapcsolati érték, kapcsolati teljesítmény

A szervezetközi kapcsolatok teljesítményének kezelése a szakirodalomban meglehetősen színes képet mutat. A kapcsolati teljesítmény úgy írható le, mint két szereplő közötti együttműködés fenntartásából következő gazdasági hasznok összessége, azaz a kapcsolati teljesítmény azoknak a gazdaságilag értelmezhető hasznoknak a gyűjtőfogalma, melyet az együttműködésben résztvevők nyernek azáltal, hogy a kapcsolatot fenntartják. Ez a megfogalmazás azonban számtalan problémát vet fel. Mi tekinthető egy szervezet számára a kapcsolatból származó gazdasági haszonnak? Hogyan lehetséges tisztán az együttműködésből származó előnyöket elkülöníteni egyéb hasznoktól? Hogyan mérhetők ezek az előnyök? A vizsgált terület szakirodalmi fejlődését átfogóan vizsgáló O'Toole és Donaldson (2002) három alapvető problémát azonosított a kapcsolati teljesítmény kezelésében:

1. A kapcsolatokat kezelő modellek elsősorban a kapcsolatok megvalósulási módjaira, nem pedig azok eredményére koncentrálnak, többnyire figyelmen kívül hagyják vagy nem definiálják a kapcsolatok teljesítménydimenzióit.

2. Amennyiben mégis kísérlet történik a kapcsolati teljesítmény meghatározására, úgy az azt kezelő irodalmak többsége olyan szűkre szabja definícióit, hogy a már megállapított keretek között az egyéb – a vizsgálatok ettől eltérő fókuszát jelentő – feltevések még kezelhetők legyenek.

3. Minthogy a kapcsolatok outputja nem képezi a vizsgálatok fókuszát, nincsen speciálisan e terület mérését, értékelését megvalósító módszertan, a kapcsolatok eredményeit többnyire más összetevők mérésére konstruált módszerek adaptációjával értékelik.

Az együttműködés gazdaságilag értelmezhető hasznainak meghatározása érdekében abból indulunk ki, hogy két szervezet azért működik együtt egymással, mert az együttműködés értéket termel számukra (Helm – Günter 2001; Salamonné – Bögel 1996). Az együttműködések sikerességét meghatározó értékteremtést két lényeges faktor befolyásolja. Egyrészt a kapcsolati minőség, mely az elégedettség, bizalom, elkötelezettség kategóriákkal írható le, másrészt gazdasági tényezők, melyeket a kapcsolati teljesítmény fogalmával azonosíthatunk (Ivens – Pardo

2007; Menon – Homburg – Beutin 2005; Eng 2005b). A kapcsolati teljesítmény tehát értéket termel a kooperációban résztvevő felek számára, ezért annak ellentmondásmentes meghatározása során először tisztázni szükséges, hol képződik érték egy együttműködésben, mi jelent értéket a résztvevők számára egy kapcsolatban. Ezt követően térünk rá a kapcsolati teljesítmény fogalmának körvonalazására.

Az üzleti kapcsolat értéke

A vevői – szállítói viszonylatban megvalósuló értékretermés már az 50-es években vizsgálati kérdésként merült fel, ahol azt a versenyképesség központi elemeként határozták meg. „Az a szervezet éri el a céljait, amely a versenytársaknál hatékonyabban teremt, szállít, kommunikál a célcsoportja számára értéket”. (Lindgreen – Wynstra 2005. 734. o.)

A korai munkák egyik lényeges eredménye az a megállapítás, hogy az érték mást jelent az eladó és mást a vevő számára. Az eladó számára például értéket jelent a lojális vevő, a bizalom a termékek és a szervezet iránt, kedvező reagálás az átfutási időre, alacsonyabb árérzékenység stb. A vevő számára viszont (többek között) a magasabb minőségű szolgáltatás, az egyedi eljárás, az ügyletek során érzékelt alacsonyabb kockázat bír többletértékkel.

E gondolatokból kiindulva a későbbiekben önálló fogalomként jelenik meg a vevői érték, a szállítói érték és a vevő és a szállító között megvalósuló kapcsolat értéke. A vevői érték nem jelent mást, mint azt – a szervezet értékteremtő folyamataiban jelentkező – értéket, melyet egy vevő vásárlásán, viselkedésén keresztül termel (Lindgreen – Wynstra 2005). A szállítói érték pedig nem más, mint az az érték, melyet egy szállító nyújtani képes a vevőnek (Möller – Törrönen 2003). A vevő és a szállító viszonyában kétféle érték fogható meg: egyfelől az áruk és szolgáltatások cseréje nyomán jelentkező érték, másfelől a csere során létrejövő technikai, szolgáltatási, gazdasági, társas hasznokon túli olyan érték, melynek következtében egyik szállító vagy vevő vonzóbb, mint a másik. Ez utóbbit a kapcsolat értékeként írhatjuk le (Lindgreen – Wynstra 2005). „A kapcsolati érték arra az értékre utal, amely a vevő és a szállító összekapcsolódó aktivitásai mentén keletkezik, más szóval az érték a kapcsolat létéből fakad”. (Möller 2006. 915. o.) A kapcsolat akkor teremt értéket az abban résztvevők számára, ha tanulnak egymástól és alkalmazkodnak egymáshoz.

A kapcsolati érték megközelítésének kiindulópontja, hogy a szervezetek rendkívül sokfajta oknál fogva építenek ki együttműködések, vesznek részt azokban:

fő motivációjuk, hogy több hasznot remélnek belőle, mint amennyi ráfordítást az igényel, azaz hasznossággal bír, hozzáadott értéket termel (Ravald és Grönroos 1996; Anderson és Narus 1999; Storbacka 1997; Ford és szerzőtársai 1998; Mandják 2000). A hozzáadott érték szubjektív, ahol az értékvárakozások a versennyel összefüggésben keletkeznek. Ez az érték a nyerhető hasznok és az áldozatok közötti kompromisszumnak tekinthető, ahol a hasznok és áldozatok rendkívül sokszínű formában jelentkezhetnek (Ulaga 2003).

A szervezetek közötti együttműködés meglehetősen összetett jelenség, melynek értéke nem írható le homogén fogalomként, sokkal inkább megragadható gazdasági, társadalmi és idődimenziókkal (Bouzdine-Chameeva és szerzőtársai 2001; Mandják és szerzőtársai 2004). Mandják (2002) a kapcsolati értéket közép-pontba állító dolgozatában rámutat, hogy a kapcsolati érték fogalmának értelmezése során három fő szempont párhuzamos figyelembevétele szükséges:

- *Szervezetközi együttműködések szintje:* a szervezetközi együttműködések három szintjén (epizód, kapcsolat, hálózat) más-más elemek értékelhetőek értékékként, ezért a kapcsolati érték meghatározásakor e szintek mindegyikének figyelembevétele szükséges.¹
- *Az értelmezés nézőpontja:* az egyes résztvevők szempontjából más és más értékek fogalmazhatók meg, melyeknek van közös része, de létezik érdekeltségükből következően eltérő elemük is. A kapcsolati érték értelmezése során érdemes megkülönböztetni a szállító és a vevő nézőpontját.
- *Az értelmezés dimenziói:* a szervezetközi együttműködések céljukat tekintve gazdasági jellegűek, tartalmuk szempontjából ugyanakkor minden esetben személyek, csoportok közötti interakciók egymásutánisága mentén alakulnak ki. Az interakciók nyomán az együttműködések keretében társas kapcsolatok is épülnek, amely kapcsolatok minősége nagy valószínűséggel befolyásolja a gazdasági dimenziót.

Amennyiben az együttműködést, mint két fél egymásba illesztett aktivitásai és folyamatai értékét szemléljük, azt mondhatjuk, hogy az szubjektív és érzékelt: megfogható a kooperáció adott epizódjában lejátszódó csere hasznosságában, az epizódok és sorozatok összességét alkotó kapcsolat hasznosságában, valamint az adott kapcsolatnak a szervezet egész kapcsolatrendszerére gyakorolt hatásában, azaz a szervezet és az őt körülölelő hálózatra gyakorolt hatás hasznosságában, ahol a hasznosság mindig gazdasági és nem gazdasági jelentéssel is bír.

A kapcsolat teljesítményének megközelítései

A kapcsolati teljesítmény fogalmának meghatározásakor abból indulunk ki, hogy a kapcsolati teljesítmény az együttműködés fenntartásából következő azon gazdasági hasznok összessége, melyek mind a vevő, mind az eladó számára értéket teremtenek. Amennyiben a kapcsolati teljesítmény komplex modelljét kívánjuk felállítani, a kapcsolati érték azon elemeit kell átfogóan értékelni, melyek mindkét fél számára egyaránt közvetlen gazdasági hasznosságot testesítenek meg.

Ez az értelmezés két dolgot jelent. Egyrészt a kapcsolati teljesítmény meghatározása során a kapcsolati minőség tárgykörébe utaljuk a gazdasági értelemben nem kezelhető elemeket, másrészt azon teljesítményelemeket foglaljuk rendszerbe, melyek mind a vevő, mind a szállító számára kifejezik a kapcsolat teljesítményét. E megközelítés magában hordozza, hogy mind a vevő, mind a szállító számára jelentkezhetnek további elemek, melyek súlyuknál fogva befolyásolják az egyes szereplők teljesítménymegítélését. A kapcsolati teljesítmény ilyen jellegű értelmezése az együttműködés azon legalapvetőbb magjára irányítja a figyelmet, melynek menedzselése valamennyi partner számára gazdasági hasznót eredményez, így a kapcsolat hosszú távú sikeressége irányába mutat (Vilmányi és szerzőtársai 2006; Vilmányi – Hetesi 2005).

A szervezetek közötti együttműködések részletes teljesítményfogalmának meghatározását megelőzően érdemes először némi kitérőt tennünk a szervezeti teljesítmény megközelítése felé. Hogy mit tekintünk jó teljesítménynek, azt a szervezet egészének szintjén nehéz pontosan meghatározni. Bár a legfőbb vállalati célnak általában a profit maximalizálását tekintik, az elért profit mellett mégis inkább a bevételek nagyságával, a piaci részesedéssel, a termelékenységével, esetleg a részvényárfolyamokkal, vagy e mutatók valamilyen kombinációjával mérik a teljesítményt (March – Sutton 1997). Ugyanakkor, ha a szervezeteket komplex célstruktúrát követő rendszereknek tekintjük, a jó teljesítménynek is különböző definiálási lehetőségei vannak. A szervezeti szintű teljesítmény dimenzióinak azonosítására számtalan kísérlet történt. Témánk szempontjából a legfontosabb eredménye e kísérleteknek a teljesítménymenedzsment 80-as, '90-es években jelentkező azon felismerése, hogy a teljesítmény (főképpen a menedzselni szándékozott teljesítmény) kevéssé írható le kizárólag a szervezeti tevékenységek eredményeként megjelenő pénzügyi mutatókkal (Nilson – Kald 2002, Bodnár 2005). Az alapvetően pénzügyorientált teljesítmény-mutatók ugyanis nem közölnek kellő részletességgel,

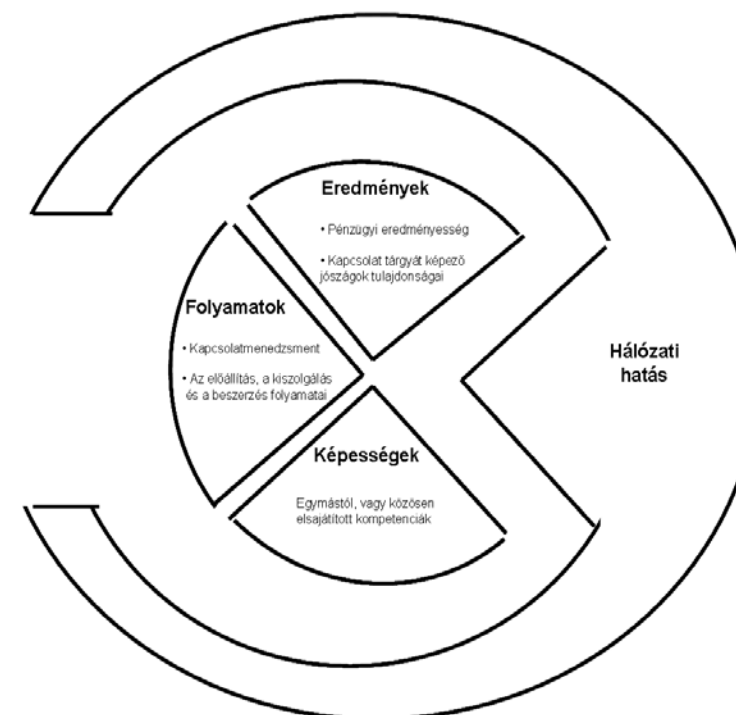
komplex információt a szervezeti tevékenységek hatékonysága és eredményessége tekintetében, sokkal inkább annak következményeit jelenítik meg. A 90-es évek teljesítménymenedzsment-megközelítései (mint például a Balanced Scorecard, Teljesítményprizma, Scandia Navigátor stb...) arra hívják fel a figyelmet, hogy a pénzügyi mutatókban tükröződő teljesítmény a múlt tevékenységeinek eredményeit jeleníti meg. A jelen teljesítmény viszont a folyamatok, a működés szemüvegén keresztül érthető meg, továbbá a jövő teljesítményét a jelenben végzett tanulás, változás, a képességek és kompetenciák gyarapítása biztosíthatja (Kaplan-Norton 1992; Kaplan-Norton 2000; Kaplan-Norton 2005; Neely és szerzőtársai 2004).

A fentiek alapján álláspontunk szerint a kapcsolat – mint epizódokon átívelő sorozatok összességének teljesítménye – megfogalmazható annak gazdálkodási eredményeiben. Ezek az eredmények testet ölthetnek részben a kapcsolat tárgyát képező jóságok tulajdonságaiban (pl.: termék minősége), részben az együttműködés keretében végzett aktivitások pénzügyi eredményességében. Az eredmények megítélése minden esetben adott epizódban történik, de az együttműködés teljesítményének e vetülete befolyásolja a kapcsolat egészének és az adott epizódnak az érzékelt értékét.

Az együttműködés teljesítménye ugyanakkor nézetünk szerint nem szűkíthető le annak eredményességére. Az abban résztvevő felek folyamataik egymáshoz illesztése során kapcsolat-specifikus beruházásokat végeznek, melyek megtérülését a jövőben remélik. A folyamatok alatt a kapcsolatmenedzsment, az előállítás, a kiszolgálás és a beszerzés folyamatait értjük. E folyamatok módosításának eredményei csak később jelentkeznek, mégis a keletkező előnyök – például a kiszolgálás gyorsasága, vagy a tervezési pontosság – miatt a teljesítmény részeként kell értelmezni.

Végül, de nem utolsósorban a hálózati érték felé mutató teljesítményelemeket kell számba venni, melyeket két halmazra bonthatunk. Az első halmazba soroltuk azokat a képességeket, melyeket a partnerek az együttműködés során egymástól, vagy közösen sajátítanak el azért, hogy az együttműködés folyamatait javítsák, vagy eredményességét fokozzák,² a másodban pedig azokat a hálózat-specifikus elemeket jelezzük, amelyek a teljesítményt befolyásoló elemként megjelennek. A hálózati hatást véleményünk szerint az előbbiektől külön elemként kell kezelni, a hálózati hatás ugyanis – bár értéket termel –, gazdaságilag értelmezhető haszna kizárólag akkor jelentkezik, ha e hatások potenciális előnyeit a szereplők ki tudják aknázni a képességek, a folyamatok, vagy az eredmények szintjén.

A kapcsolati teljesítmény elméleti modellje



Forrás: saját szerkesztés

A kapcsolati teljesítmény általunk kialakított elméleti modelljét az 1. ábra szemlélteti. Megítélésünk szerint a kapcsolati teljesítmény eredmények, folyamatok és képességek összessége, amely logika egyben idődimenziót is jelöl. Az eredmények a múltbeli aktivitások következményeit, a folyamatok az együttműködés jelenbeli eredményeit, míg a képességek a jövőbeli potenciálokat jelenítik meg. A hálózati hatás a felek kapcsolati hálójának az együttműködésre gyakorolt hatását jelenti, azaz azokat a hasznokat, melyeket egy szervezet azért nyer, mert partnere adott kapcsolatrendszerekben, hálózatokban vesz részt.

A következőkben a kapcsolati teljesítmény fentiekben vázolt modelljét részletezzük. Az elemzés során hangsúlyozottan figyelembe vesszük a szakirodalmi ajánlásokat, de jelezzük, hogy a vizsgálat kerete némiképpen mesterséges, hiszen e konstrukciók alkotói (direkt módon) sohasem beszélnek eredmény és/vagy folyamat és/vagy képesség központú megközelítésről. Tanulmányunkban úgy rendszereztük a korábbi vizsgálatok során alkalmazott modelleket, hogy azok kizárólag az eredmények mérésére alkalmas megoldásokat, vagy egyes folyamatok és/vagy képességek mérésére is alkalmas tényezőket tartalmaznak. Az elemzés célja, hogy az irodalmi tapasztalatokat feldolgozva értékeljük a kapcsolati teljesítmény alapvető tulajdonságait, valamint a korábbiakban bemu-

1. ábra tatott logikának megfelelően rendszerbe foglaljuk annak alkotóelemeit.

Módszertanilag az üzleti kapcsolatok értékelhető költség-alapú eljárások, piaci alapú eljárások, jövedelem-alapú eljárások és pontrendszeren alapuló komplex mérések segítségével (Juhász 2005). Jelen tanulmányban a kapcsolati teljesítményt mint többdimenziós fogalmat értelmezzük, mely elsősorban a komplex, pontrendszeren alapuló eljárások alkalmazói számára jelent információt azzal, hogy bármely más megoldás követői számára számos tanulsággal szolgálhat.

A kapcsolati teljesítmény eredményközpontú megközelítései

A kapcsolati teljesítmény legszűkebben értelmezett konstrukcióiban a vevő és a szállító együttműködésének teljesítménye nem más, mint az együttműködés fenntartása miatt keletkező többlet pénzügyi eredmény.

Szállítói nézőpontból mindez azt jelenti, hogy a kapcsolati teljesítmény a kapcsolatnak az a hatása, amellyel növeli a szállító pénzügyi teljesítményét (Heide és John 1988; Kalwani

és Narayandas 1995; Leuthesser és Kohli 1995). Paul és McDaniel (2004) szintén az együttműködés eredményét tekintik teljesítménynek, de igyekeznek túlmutatni a szigorúan vett pénzügyi tényezőkön. Egy kapcsolat teljesítményét úgy határozzák meg, mint azt a hatást, amely csökkenti a szervezetek közötti tranzakciók komplexitását, és a pénzügyi jellegű értékelési tényezők mellett bevezetik a minőséget mint értékelési dimenziót. McIntyre és szerzőtársai (2004), Young és szerzőtársai (1996), Moorman és Rust (1999) még tovább mennek. Megközelítésük szerint a teljesítmény érzékelt konstrukció, a kapcsolati teljesítmény pedig a szervezetközi kapcsolatokban érzékelt hatékonyság és eredményesség, amely az egyes szervezetek eredeti és átalakuló szándékai függvényében más és más értéket vehet fel. A szerzők úgy vélik, hogy a kapcsolati teljesítmény mértékét annak tényezőivel való elégedettség keresztül lehet megítélni, hiszen a szándékok függvényében az objektív tények értelmezése más és más.

Az eredményközpontú megközelítések vevőoldali vizsgálataiban a korábbiakhoz hasonló értelmezések figyelhetők meg. Noordewier és szerzőtársai (1990) szerint a kapcsolati teljesítmény úgy definiálható, mint a beszerzési költségek minimalizálására gyakorolt hatás, melyet a termék megvásárlásának közvetlen költségével és a szállító felkutatásának, a szállítói kapcsolat-

tartásnak a költségeivel modelleznek. Hasonló a Joseph és szerzőtársai (1995) által alkalmazott elemzési keret, melyben a kapcsolati teljesítményt úgy definiálják, mint a kapcsolat gazdaságilag értelmezhető eredményeit. Ez az értelmezés a profitabilitást, a hatékonyságot és a menedzseri időráfordítást emeli a középpontba.

A vevői és szállítói nézőpontot kombináló vizsgálatok közül a leginkább pénzügyi szempontú, eredményközpontú megközelítésre Srinvastava törekszik (in Juhász 2005), aki szerint az üzleti kapcsolatok a készpénzáramlás növelésén, azok előbbre hozatalán, a készpénzáramlásokhoz kapcsolódó kockázat csökkentésén, valamint a maradványérték növelésén keresztül növelik a vállalat teljesítményét. Medlin (2003) hasonlóképpen eredményorientált megközelítésből indul ki. Értelmezésében a kapcsolati teljesítmény úgy definiálható, mint az együttműködő felek által érzékelt gazdasági teljesítmény, összevetve az adott hálózatban megfogalmazott elvárásaikkal (Medlin 2003; Medlin és szerzőtársai 2005). Medlin interpretációja szerint a kapcsolati teljesítmény fogalmát el kell választani a kapcsolatok eredményességének, illetve hatékonyságának mérésére gyakorta használt elégedettség fogalmától. Véleménye szerint ugyanis az elégedettséget társas és gazdasági hatások egyaránt befolyásolják. Az általa alkalmazott kapcsolati teljesítmény megközelítés épp ez utóbbi leválasztására, a gazdasági eredmények önálló értékelésére tesz kísérletet. A kapcsolati teljesítmény értékelése során figyelembe veszi az egyes kapcsolatok költségeit és a belőlük származó hasznokat, összevetve mindezt a vállalat várakozásaival, amelyeket a kapcsolatokból hálózati kontextusban remélt. Hasonlóképpen a szubjektív megítélésre helyez hangsúlyt LaBahn és Harich (1997), akik a nem pénzügyi tényezők figyelembevételével tágítják Medlin nézőpontját. A szerzők a kapcsolati teljesítményt úgy összegzik, mint a kapcsolat érzékelt eredményességének és produktivitásának szintjét, melyet Eng (2005a) értelmezésével egészíthetünk ki, aki nem csupán arra hívja fel a figyelmet, hogy a teljesítmény szubjektív, hanem arra is, hogy a vevő és a szállító másként értékeli azt.

A kapcsolati teljesítmény eredmény- és folyamatközpontú megközelítései

Tovább bővítik az értelmezést azok a megközelítések, melyek teljesítményként nem csupán a kapcsolatok eredményeit, hanem a folyamatokban bekövetkező változásokat is figyelembe veszik.

A kapcsolati teljesítmény – szervezeti folyamatokat figyelembe vevő – szállítói nézőpontból megfogalmazott alkalmazásai közül az egyik legkorábbi a

Kumar és szerzőtársai (1992) által kifejlesztett konstrukció. Értelmezésükben a kapcsolat teljesítménye nem más, mint az a mérték, amellyel az együttműködés segíteni képes a szállító célélérését, a vevőhöz való alkalmazkodását, az értékesítő adaptációját és az együttműködési mód fenntartását. Az eredményességhez kapcsolódó dimenziójuk a produktivitás és a hatékonyság, míg modelljük folyamatoldali aspektusa a részt vevő szereplők integrációjának és adaptációjának biztosítása.

Fynes és szerzőtársai (2004) a szigorúan vett eredményességi tényezőket bővítve gazdagítják a kapcsolati teljesítmény értelmezését. Ők a kapcsolati teljesítményt olyan gazdasági teljesítményként kezelik, amely egyedi előnyök összegzéseként, kombinációjaként, a költségek és/vagy a bizonytalanság csökkentésén keresztül nyilvánul meg. A vizsgálati keret az eredményként megnyilvánuló költségtényezőknél túl olyan folyamatokat emel be teljesítménydimenzióként, mint a kapcsolat kezelésének minősége, a flexibilitás, valamint a szállítási megbízhatóság.

E ponton érdemes felhívni a figyelmet Stank és szerzőtársai (1999) munkájára, melyek lényegesen eltérnek az eddigiekben összegzett fogalomkezeléstől. Vizsgálatainkban a kapcsolatokban születő teljesítményt kettéválasztják működési teljesítményre és ún. kapcsolati teljesítményre. Működési teljesítménynek tekintik azokat az elemeket, amelyek hozzájárulnak az egyenes szolgáltatásminőséghez, a produktívashoz és a hatékonysághoz. Kapcsolati teljesítmény fogalmukat azokra az aktivitásokra alkalmazzák, amelyek növelik a vevővel kialakított kapcsolat szorosságát, és amelyek következményeként a szállító jobban megérti a vevő szükségleteit és elvárásait, és olyan folyamatok fejlesztésére válik képessé, melyek kielégítik azokat.

Az eredmény- és folyamat tényezőket egyaránt alkalmazó megközelítések a vevői nézőpontú vizsgálatok esetén is fellelhetők. Erre jó példa Boyle és Dwyer (1995) tanulmánya, akik szerint a kapcsolati teljesítmény úgy operacionalizálható, mint a szervezeti csereaktivitások sikeres tervezésének és végrehajtásának a szintje, melyet eredményoldalról a közös munka eredményességével, a célokhoz viszonyított teljesítmény elérésével, míg folyamatoldalról a koordináció, a tervezés és a csere eredményességével és sikerességével modelleznek. E gondolatmenetbe illeszkedik a vevői és szállítói nézőpontot egyaránt alkalmazó O’Toole és Donaldson (2002) munkája is, melyben a korábbiakban bemutatott eredménytényezőknél túl olyan, a folyamat hatékonyságát jelző teljesítménydimenziókat azonosítottak, mint a reakcióidő gyorsasága, az összehasonlíthatóság, az átfutási idő, információmegosztás stb.

Az eredmény- és folyamat tényezőket egyaránt figyelembe vevő modellek között megemlítené Wimmer (2005) megközelítése, aki az üzleti kapcsolat értékét gazdasági dimenzióban vizsgálva arra jut, hogy a kapcsolat eredményességét és hatékonyságát egyrészt a partnerszervezetek egyedi teljesítményéből következő folyamatok (mint termékminőség, pontosság, gyorsaság, rugalmasság stb.), másrészt a partnerek egymás közötti kapcsolatát jellemző folyamatok (kommunikáció, problémamegoldás, adminisztráció gyorsasága stb.) befolyásolják.

A kapcsolati teljesítmény eredmény-, folyamat- és képességek központú megközelítései

Érdemes felhívni a figyelmet azokra az értelmezésekre is, amelyek a kapcsolatok kiépítése, fejlesztése nyomán nem csupán eredményekben vagy folyamatokban testet öltő előnyöket kezelnek, hanem nyert képességeket is értékelnek.

A képességek közül elsősorban a tanulási hatás, vagy annak eredményeiből való részesedés emelhető ki, melyet Johnston és szerzőtársai (2004) termék- és szolgáltatásinnováció néven kezelnek. Kumar és szerzőtársai (1992) ugyanezt a vállalat munkatársainak magasabb felkészültségével jellemzik a partnervállalat folyamataiból és/vagy termékeiből. Erre az eredményre jut Kenesei (2000) is, aki e dimenzióban a minőségi és mennyiségi követelmények előzetes ismeretét jeleníti meg.

Komplex módon koncepcionalizálják e kérdést Ford és szerzőtársai (1998), valamint Wilson és Jantrania (1996), akik a kapcsolat hasznai között olyan gazdasági tényezőket említenek, mint az erőforrások összefonódottsága, valamint az alapvető képességek elsajátítása.

A kapcsolati teljesítmény elvi modelljének konceptualizálása

A szakirodalmi elemzés eredményei alátámasztják a kapcsolati teljesítmény megközelítésére alkalmazott logikát, részben pedig kiegészítő szempontokkal gazdagítják azt. Az elemzés eredményeit összefoglalva érdemes kiindulni Storbacka (1997) megközelítéséből, aki szerint az együttműködés eredményességének mérceje a profitabilitás. Amennyiben a kapcsolat hozamai meghaladják annak ráfordításait, úgy a kapcsolat teljesítménye értékelhető, ha pedig nem, akkor a kapcsolat fenntartása megkérdőjelezhető. Az együttműködések indítékainak ilyen jellegű körvonalazása a kooperáció gazdaságilag értékelhető tényezőire irányítja a figyelmet, leválasztva arról a társas kapcsolatok során értéket jelentő elemeket. A kapcsolati teljesítmény lényegének megragadása tekintetében a korábbi vizsgálatok túlnyo-

mórészt az együttműködés hatásosságának és hatékonyságának szempontjait értelmezik (Boyle és Dwyer 1995; McIntyre és szerzőtársai 2004; LaBahn és Harich 1997; Wimmer 2004). A két fogalmat kapcsolati kontextusban értelmezve Stank és szerzőtársai (1999) arra mutatnak rá, hogy azok megfoghatók annak eredményében (melyet ők működési teljesítménynek neveznek), valamint azon folyamatokkal, melyek eredményeképpen a felek jobban képesek teljesíteni egymás elvárásait. Ez utóbbi megfogalmazás implicite azt is sugallja, hogy az egymáshoz illesztett folyamatok fenntartása, fejlesztése ismeretek, képességek transzferet igényli az együttműködés során, melyet éppen ezért szintén a teljesítmény részének kell tekintenünk (Moorman és Rust 1999; Kumar és szerzőtársai 1992; Benczik 2004; Vilmányi – Pintér 2003; Farkas – Vilmányi 2003).

A teljesítmény ilyen jellegű megközelítéséből az is következik, hogy a kapcsolati teljesítményt kevésbé lehet objektív fogalomnak tekinteni, megítélése szervezetenként, valamint az elvárások és célok tükrében is más és más. A szakirodalmi összefoglalóban idézett gondolatokkal egyetértve úgy gondoljuk, hogy a kapcsolati teljesítményt érzékelt konstrukciónak kell tekintenünk, melynek leírásához alkalmazható ugyan egységes keret, a két oldal megítélése szükségképpen mégis más lesz. Végül pedig – utalva itt Medlin (2003), Medlin és szerzőtársai (2005), Walter és szerzőtársai (2001) munkáira – érdemes elfogadnunk, hogy a kapcsolati teljesítmény hálózati szintű konstrukció, azaz mértékét befolyásolja a hálózat, melynek az együttműködő szereplők részét képezik.

A fenti gondolatok mentén a kapcsolati teljesítményt egységes keretben, a következő definícióval írhatjuk le: a kapcsolati teljesítmény úgy definiálható, mint a kapcsolatnak az együttműködő felek által az adott hálózatban érzékelt hatékonysága és hatásossága, amely testet ölt az együttműködés eredményeiben, az együttműködés érdekében fenntartott folyamatokban és az együttműködés érdekében alkalmazott ismeretekben, képességekben.

Az általános modellfejlesztés további célja a kapcsolati teljesítmény dimenzióinak részletes meghatározása. E feladat elvégzése során elsősorban a korábbi kutatások visszaigazolt eredményeiből indultunk ki, mégpedig úgy, hogy minden dimenzió értelmezése esetében figyelembe vettük a szállítói, a vevői, illetve mindkét oldal aspektusát egyszerre értelmező konstrukciókat. A kapcsolati teljesítményt az egyes nézőpontokban leíró tényezőket annak alapján határoztuk meg, hogy a korábbi vizsgálatok eredményei szerint mely tényezők fejezik ki az együttműködés gazdasági hasznosságát szállító és a vevő aspektusát egyaránt fi-

1. táblázat

A kapcsolati teljesítmény összegezhető tényezői

A kapcsolati teljesítmény területe	A teljesítmény dimenziói	
	KÖZÖS szempontból	A HÁLÓZAT hatása
Eredmények	1. A szubjektíven meghatározott teljesítményre gyakorolt hatás	
	2. Kapcsolat eredményessége	
	3. Vásárlási/értékesítési mennyiség	
	4. Kapcsolat produktivitása	
	5. Ár	
	6. Akvizíciós, váltási költségek	
	7. Változó költségek	
	8. Költség-megosztás	
	9. Hosszú távú profitabilitás	
	10. Megtérülés	
	11. Termék-minőség	
Folyamatok	12. Tervezés és megvalósítás sikeressége	20. Piaci funkció
	13. Koordináció eredményessége	21. Felderítő funkció
	14. Egymáshoz illesztett folyamatok fejlesztése	22. Elérhetőségi funkció
	15. Információ-megosztás	
	16. Reakcióidő gyorsasága	
	17. Átfutási idő	
	18. Flexibilitás	
	19. Megbízhatóság	
Képességek	23. Alapvető képességek elsajátítása	24. Hálózatból származó innovációk

Forrás: saját szerkesztés

gyeembe véve.³ A kapcsolati teljesítmény e fenti definíciónak megfelelő leírására alkalmas tényezőket az 1. táblázat foglalja össze.

A kapcsolati teljesítmény eredmények dimenziója kifejezhető pénzügyi és nem pénzügyi jellegű mutatókkal. A pénzügyi faktort az együttműködések pénzügyi eredményessége, míg a nem pénzügyi dimenziót a kapcsolat tárgyát képező jóságok tulajdonságaival határoztuk meg. A kapcsolat tárgyát képező jóságok tulajdonságait az együttműködés léte befolyásolja azok minőségében, valamint egyéb, a felek által közösen kitűzött célok teljesítésében.

A pénzügyi eredményességet az együttműködés több ponton befolyásolja: a kooperáció keretében növekszik a vásárolt/értékesített jóságok mennyisége; nő a kapcsolat produktivitása; az együttműködés eredményeképpen javul a felek értékesítési/beszerzési árral kapcsolatos megítélése; csökkennek a vevői/szállítói akvizíciós költségek, valamint a változó költségek; a felek hajlamosabbá válnak a költségmegosztásra, melyek összegzett eredményeképpen nő a profitabilitás és javul a kapcsolat megtérülése.

A folyamatok dimenzióban a korábbi vizsgálatok során alkalmazott mérési tényezők szintén két témakörre csoportosíthatók. Az egyik csoport a felek egymáshoz illesztett folyamatainak hatékonyságjavulása, a másik a kooperáció során alkalmazott kapcsolatmenedzsment folyamatainak érzékelt fejlődése. Az első témakör (a korábbiakban az előállítás/beszerzés folyamataiként leírt) kifejezhető az egymáshoz illesztett folyamatok fejlődésében, a felek reakcióidejének javulásában, az átfutási idő rövidülésében, valamint a rugalmasság fokozódásában. A kapcsolatmenedzsment folyamatai során érzékelt gazdasági hasznok pedig a felek tervezési pontossága, a koordináció érzékelt megfelelősége, a javuló információmegosztás és a megbízhatóság javulása tényezők alapján értékelhetők.

A képességek dimenzióban egyetlen közös elem volt azonosítható, az alapvető képességek elsajátítása, amely egyben magában foglalja valamennyi, a korábbiakban felmerülő értékelési szempontot is. Ez az eredmény ugyanakkor logikailag is belátható, hiszen egy vevői-szállítói együttműködés többek között azért is jön létre, hogy lehetővé tegye egyes tevékenységek

mentén a specializációt. Ebből következően a kooperáció során más képességek elsajátítására törekszik a vevő és megint másra a szállító, melyeknek persze közös elemei is lehetnek, ezek azonban szektor- és kontextusfüggetlen előrejelzése nehéz.

Végül a hálózati hatásnak az előzetes logikát leképező modellezésére az elemzés eredményeképpen a Walter és szerzőtársai (2001) által fejlesztett elemzési keret indirekt funkciói⁴ (azaz a piaci funkció⁴, a felderítő funkció, az elérhetőségi funkció, valamint az innovációs funkció) javasolhatók, melyek magukban foglalják valamennyi, a hálózati hatás modellezésére vállalkozó kísérlet eredményeit.

Összegzés

Az eddigiekben bemutatottak összefoglalásaképpen a vevői-szállítói együttműködések teljesítménye szemléletileg úgy határozható meg, hogy az komplex módon jellemezhető a múltbeli aktivitások következményeit leíró, adott epizódban érzékelt eredményekkel, a kooperáció jelenbeli aktivitásainak eredményeit összegző folyamatokkal, valamint az együttműködés jövőbeli perspektíváját magában hordozó képességekkel. A korábbi vizsgálatok tapasztalatait elemezve az is megállapítható, hogy az együttműködés egyben egyfajta intermediate szereppel is bír, közvetíti a szélesebb értelemben vett

hálózatból nyerhető előnyöket, melyeket hálózati hatásként definiáltunk. A kapcsolati teljesítmény ezúton fejlesztett általános modelljét a 2. ábra szemlélteti.

Megítélésünk szerint a fenti megközelítésmód jól alkalmazható a vevői-szállítói együttműködések teljesítményének általános leírására. A kapcsolati teljesítmény empirikus vizsgálta során született tapasztalataink ugyanakkor a bemutatott modell alkalmazása során két problémára hívják fel a figyelmet. Egyrészt a jelen tanulmányban bemutatott mérési változók nem ágazat-függetlenek, alkalmazásuk során az adott ágazati kontextusból következő specifikumok figyelembevétele szükséges, másrészt tekintettel kell lenni arra, hogy a kapcsolati teljesítményt a vevő és a szállító együttes nézőpontjából szemléltük, azt a szereplők teljesítményérzékelésének metszeteként határoztuk meg, ami egyes alkalmazások során korlátot jelenthet. E korlátok feloldása a szállító, illetve a vevő egyedi nézőpontjának bővebb értelmezését igényli, mely egyben az ismertett modell továbbfejlesztési lehetőségét is magában hordozza. Valószínűleg újabb empirikus kutatásokra van szükség ahhoz, hogy a modellt finomítsuk, és a kapcsolati teljesítmény mérési dimenzióit tovább differenciáljuk.

Lábjegyzet

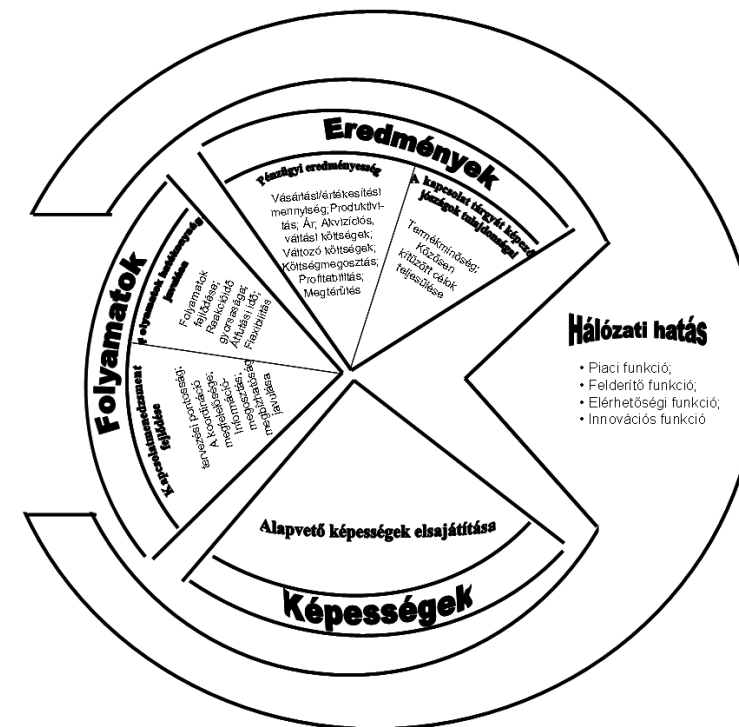
¹ Holmlund (1997) az üzleti kapcsolatot az összefonódó tevékenységek láncolatával határozza meg, melyen belül megkülönböztet akciókat, epizódokat, sorozatokat, és magát az üzleti kapcsolatot. Akciónak tekint bármilyen eseményt, folyamatot, történést, ami a két partner között lejátszik (pl. egy telefonbeszélgetés, vagy egy látogatás). Az epizódok akciókból állnak, mint például egy rendelési folyamat, mely felépül személyes, telefonos, e-mailes kommunikációból, szállításból, átvételből stb... Az összetartozó epizódok alkotnak egy sorozatot (pl. egy projekt megvalósítása). Ellentétben az akciókkal és az epizódokkal, a sorozatok átfedhetnek egymást attól függően, hogy a két fél hány párhuzamos folyamatban érdekelt. Az üzleti kapcsolat eredményes sorozatokból áll.

² E képességeket elsősorban kapcsolatspecifikus képességekként szemléljük, de érdemes elfogadni Möller és Törönnén (2003) érvelését, miszerint az ilyen jellegű képességek nem csupán az adott kapcsolatban kerülnek hasznosításra, hanem befolyásolják az adott szervezet egész hálózatát.

³ A tényezők értékelésének eljárás módszere a következőképpen jellemezhető. Az egyes konstrukciók által alkalmazott mérési tényezők közül különösebb további vizsgálat nélkül fogadtuk el azokat a jellemzőket, melyek legalább két aspektus szerinti vizsgálat során már alkalmazásra kerültek. Azon tényezőket, melyek kizárólag egy aspektust (csak a szállítói, vagy csak a vevői) középpontba állító vizsgálatok esetében kerültek alkalmazásra, részletes elemzés alá vetettük. E tényezők mindegyike esetében elemeztük, hogy ellentmondanak-e a másik két aspektust szem előtt tartó

2. ábra

A kapcsolati teljesítmény általános modellje



Forrás: saját szerkesztés

vizsgálatok konstrukciói során alkalmazott kapcsolati teljesítmény definícióknak. Amennyiben nem, úgy annak érdekében, hogy ne veszítsünk esetlegesen hasznos, lehetséges értékelési szempontot, a tényezőt jóváhagytuk. Amennyiben bármelyik, a korábbiakban alkalmazott konstrukciónak egy ilyen jellegű tényező ellentmondott, úgy elhagytuk, hiszen ez azt jelentette, hogy a kapcsolati teljesítmény együttes aspektusból való mérése során indokoltsága egyértelműen nem bizonyítható.

⁴ Walter és szerzőtársai (2001) által alkalmazott vizsgálati megközelítés a hálózati hatást a kapcsolat indirekt funkciójaként írja le, mint olyan hatást, amelyet a szélesebb hálózat fejt ki a kétoldali kapcsolatra. Vizsgálataik szerint e hatás négy meghatározó dimenzióban jelentkezik:

- egyrészt a kapcsolatokra gyakorolt innovációs hatásban, mely testet ölt egyfelől a termékinnováció értékében, másrészt a folyamatinnováció értékében;
- másrészt a piaci hatásban, mely mérhető a hálózathoz nyert információ értékében, amit új potenciális vevőkről, szállítókról, azok képességeiről, referenciáiról nyernek az érintett felek;
- harmadrészt az ún. megfigyelési vagy felderítési hatásban, mely megfogható a hálózathoz nyervehető egyéb piaci információk, a versenytársakról, harmadik felektől nyerhető információk értékében;
- végül pedig az egyéb támogató, vagy elérhetőségi hatásban, mely értékelhető a kormányzati szervezetekkel történő kapcsolattartás támogatása, befolyásos személyek vagy szervezetek megismerése, a velük történő együttműködés elősegítése során.

Felhasznált irodalom

Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1999): Business market management, Understanding, creating and delivering value, New Jersey, Prentice Hall 1999

Benczik J. (2004): Tanulás – Újabb hóbort, vagy igazi sarokkő a vállalati teljesítmény megértésében? *Vezetéstudomány*, Vol. XXXV. No. 12, pp. 23–29.

Bodnár V. (2005): Teljesítménymenedzsment vagy controlling? In: Bakacsi, Gyula – Balaton Károly – Dobák Miklós (szerk.): Változás-és-Vezetés, Aula Kiadó Kft., Budapest

Bouzdine-Chameeva, T. – Durrieu, F. – Mandják, T. (2001) Cognitive mapping methodology for understanding of business relationship value. In: Hakansson, H. – Solberg, C. A. (2001) (eds.) 17th Annual IMP Conference, Oslo, CD-ROM, pp. 1–18.

Boyle, B.A. – Dwyer, R.F. (1995): Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels. *Journal of Business Research* Vol. 32, No. 3, pp. 189–200.

Eng, T-Y (2005a): An empirical analysis of the influence of cross-relational impacts of strategy analysis on relationship performance in a business network context, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, No. 3, pp. 219–237.

Eng, T-Y (2005b): The Effects of Learning on Relationship Value in a Business Network Context, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, No. 4, pp. 67–101.

Farkas F. – Vilmányi M. (2003): A hálózati kompetencia, mint a vállalati tanulás összetevője. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXIV. No. 12, pp. 34–41.

Ford, D. – Gadde, L.E. – Hakansson, H. – Lundgren, A. – Snehota, I. – Turnbull, P. – Wilson, D. (1998): *Managing business relationships*, Chichester, John Wiley

Fynes, B. – deBúrca, S. – Marshall, D. (2004): Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing & Supply Management* Vol.10, No. 4/5, pp. 179–190.

Heide, J.B. – John, G. (1988): The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, pp. 20–35.

Helm, S. – Günter, B. (2001): Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen pp. 3–39., in Günter, B – Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert, Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden

Holmlund, M. (1997): Perceived quality in business relationships, Helsingfors, Handelshögskolan, Dissertation, Verlag Helsingfors, Köln

Ivens, B.S. – Pardo, C. (2007): Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions, *Industrial Marketing Management* Vol. 36, No. 4, pp. 470–482.

Johnston, D.A. – McCutcheon, D.M. – Stuart, I.F. – Kerwood, H. (2004): Effects of supplier trust on performance of collaborative supplier relationships. *Journal of Operations Management* Vol. 22, No. 1, pp. 23–38.

Joseph, W.B. – Gardner, J.T. – Thach, S. – Vernon, F. (1995): How Industrial Distributors View Distributor-Supplier Partnership Arrangements. *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 27–36.

Juhász P. (2005): Az üzleti kapcsolatok pénzügyi értékelésének lehetőségei. *Vezetéstudomány* Vol. XXXVI. No. 5, pp. 35–43.

Kalwani, M.U. – Narayandas, N. (1995): Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, pp. 1–16.

Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1992): The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71–79.

Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2000): A stratégiai központú szervezet. Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben? Budapest: PANEM-IFUA Horváth & Partner

Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2005): Stratégiai térképek Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredményé? Panem Könyvkiadó, Budapest

Kenesei, Zs. (2000): A vertikális kapcsolatok szerepe és minősége a Magyarországon működő vállalatoknál. *Marketing & Menedzsment*, Vol. XXXIV. No. 2, pp. 7–15.

Kumar, N. – Stern, L.W. – Achrol, R.S. (1992): Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX. (May) pp. 238–253.

LaBahn, D.W. – Harich, K.R. (1997): Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S.-Mexican Channel

Relationship Performance. *Journal of International Marketing*, Vol. 5, No. 4, pp. 29–51.

Leuthesser, L. – Kohli, A.K. (1995): Relational Behavior in Business Markets. Implications for Relationship Management, *Journal of Business Research*. Vol. 34. No. 3, pp. 221–233.

Lindgreen, A. – Wynstra, F. (2005): Value in business markets: What do we know? Where are going? *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 7. pp. 732–748.

Mandják T. – Simon J. – Lantos Z. (2004): Mit gondolnak a vállalatvezetők az üzleti kapcsolatok értékéről? *Vezetéstudomány* Vol. XXXV. No. 1, pp. 48–57.

Mandják, T. (2000): A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXI. No. 4, pp. 51–59.

Mandják, T. (2002): Az üzleti kapcsolatok értéke, PhD-értekezés, Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Program, Budapest

March, J.G. – Sutton, I. (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, Vol. 8, No. 6, pp. 698–709.

McIntyre, F.S. – Thomas Jr.J.L. – Tullis, K.J. – Young, J.A. (2004): Assessing Effective Exchange Relationships: An Exploratory Examination. *Journal of Marketing Theory and Practice*, (Winter) Vol. 12, No. 1, pp. 36–47.

Medlin, Ch.J. – Aurifeille, J.M. – Quester, P.G. (2005): A collaborative interest model of relational coordination and empirical results, *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 2, pp. 214–222.

Medlin, Ch.J. (2003): Relationship Performance: a Relationship Level Construct, Competitive Paper, IMP Lugano, Switzerland.

Menon, A. – Homburg, Ch. – Beutin, N. (2005): Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, No. 2, pp. 1–35.

Moorman, Ch – Rust, R.T. (1999): The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 63, (Special Issue) pp. 180–197

Möller, K. – Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 109–118.

Möller, K. (2006): Role of competences in creating customer value: A value creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 8 pp. 913–924.

Neely, A. – Chris, A. – Mike K. (2004): Teljesítményprizma. Budapest: ALINEA Kiadó (Eredeti kiadás: The Performance Prism – The Scorecard for Measuring Business Success Pearson Education)

Nilsson, F. – Kald, M. (2002): Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case. *European Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 235–245.

Noordewier, T.G. – John, G. – Nevin, J.R. (1990): Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 80–93.

O'Toole, T. – Donaldson, B. (2002): Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 8, pp. 197–208.

Paul, D.L. – McDaniel, R.R. (2004): A Field Study of the Effect of Interpersonal Trust on Virtual Collaborative Relationship Performance. *MisQuarterly*, Vol. 28. No. 2, (June) pp. 183–227.

Ravald, A. – Grönroos, Ch. (1996): The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* Vol. 30, No. 2, pp.19–30.

Salamonné Huszty, A. – Bögel, Gy. (1996): Az érték nyomában. *Vezetéstudomány*, Vol. 27, No. 12, pp. 40–46.

Stank, T.P. – Goldsby, T.J. – Vickery, S.K. (1999): Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry. *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 429–447.

Storbacka, K. (1997): Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 479–492.

Ulaga, W. (2003): Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 8, pp. 677–693.

Vilmányi, M. – Hetesi, E. – Veres, Z. (2006): The Complex Model of Relationship Success in the Context of Innovation-oriented Relationships. 22:th IMP-Conference, Milan, Italy

Vilmányi, M. – Hetesi, E. (2005): A Complex Model of Relationship Performance. In: Farkas, F. (ed): *Current Issues in Change Management: Challenges and Organisational Responses*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Pécs

Vilmányi, M. – Pintér, É. (2003): Segmentation Of Network Competence Elements In The Sphere of Public Utilities Service Provider Companies, 19:th IMP-conference in Lugano, Switzerland, (www.impgroup.org/uploads/papers/4439.pdf)

Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2001): Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30. No. 4, pp. 365–377.

Wilson, D.T. – Jantrania, S. (1996): Understanding the value of a relationship. *Asia – Australia Marketing Journal*, Vol. 2, No.1, pp. 55–66.

Wimmer, Á. (2005): Az üzleti kapcsolatok értékelése. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXVI. No. 5, pp. 4–15.

Young, J.A. – Gilbert, F.W. – McIntyre, F.S. (1996): An Investigation of Relationalism across a Range of Marketing Relationships and Alliances. *Journal of Business Research*, Vol. 35, No. 2, pp. 139–151.

Cikk beérkezett: 2008. 6. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 8. hó

FÜZY Annamária

AZ ÚJ GENERÁCIÓS TUDÁSMENEDZSMENT ÉS SIKERÉNEK ZÁLOGA

Miben rejlik egy szervezeti tudást támogató informatikai projekt sikere? Milyen új eszközök állnak rendelkezésre napjainkban a tudás megragadására és elérhetővé tételére? A 2.0-ás forradalom elérte a tudásmenedzsment-eszközöket is. Korunk nagy szervezeteiben a tanulási képesség vált a tartósan fenntartható versenyelőnyök fő forrásává, így ezzel párhuzamosan a hatékony megvalósításhoz szükséges információtechnológiai megoldások is előtérbe kerültek. Az IT azonban csak közvetetten képes hatni a szervezet versenyképességére, a szervezeti tanulás támogató funkciójaként. A cikk célja a tudásmenedzsment-rendszerek újabb formáinak bemutatása, illetve ezen rendszerek sikertényezőinek vizsgálata.

Kulcsszavak: tudásmenedzsment, web 2.0, információtechnológia (IT)

„Where is the knowledge we have
lost in information?”

T. S. Eliot: Choruses from „The Rock”

A XX–XXI. század fordulójára a technológia fejlődése új helyzetet teremtett: a gyorsuló piaci változások, az intelligens termékek és a személyre szabott szolgáltatások megjelenése, valamint a globalizáció következtében a szervezetek meglévő tudása és tanulási képessége vált a tartósan fenntartható versenyelőnyök fő forrásává. A világban a folytonosan tanuló szervezetek hálózatai alakulnak ki (Gelei, 2002). A tőke szerkezete is változik, a materiálistól az immateriális felé tolódik el (Baruch, 2004).

Korunk nagy szervezeteiben a változások többségének van valamilyen információtechnológiai (IT) vonatkozása (Markus, 2004). Az informatikai projektek hibaszázaléka azonban messze meghaladja a hagyományos alaptevékenységi technológiák bevezetésénél tapasztaltakat. A menet közben feladott, illetve a befejezett, de sohasem használt rendszerek száma egyaránt jelentős. Figyelembe véve, hogy az üzleti világ szervezetei jellemzően árbevételük 1-5%-át költik informatikára, a kár, amely az informatikai projektek rossz teljesítéséből ered, jelentős összeget tesz ki (Dahler, 2005). A kockázat a legújabb technológiák esetében a legjelentősebb – ezek közé tartoznak a szervezeti tanulást segítő alkalmazások is. Az ilyen projektek vizsgálata ezért különös figyelmet érdemel mind technológiai

szempontból, mind a változásvezetési mechanizmusok szempontjából (Martensson, 2000; Fekete, 2002; Herschel et al., 2005; Jewels et al., 2006).

Az IT versenyelőnyt biztosító képessége már a 80-as évek óta ismert, mindenekelőtt Wiseman (1988) nagy sikerű könyve révén. Az IT azonban nem közvetlenül hat a szervezet versenyképességére, hanem valamilyen áttételen keresztül. A korábbi technológiaközpontú szemlélet eltolódik olyan új aspektusok vizsgálatának irányába, mint amilyen a szervezeti tanulás és tudás (Zuboff, 1985, 1988). Az IT jelenléte, az információforrásokhoz való korlátlan hozzáférés megteremtése ugyanis önmagában nem ad választ a kihívásokra. Az igazán nagy feladat a rendelkezésre álló tudásvagyon feltárása és rendszerezése, illetve a kommunikációs csatornák és kapcsolatrendszerek kiépítése (Martensson, 2000). Természetesen ehhez az egyéni és szervezeti feltételeken túl további kiegészítő IT-rendszerek is szükségesek lehetnek. Bár a mesterséges intelligencia üzleti alkalmazása terén évtizedek óta csekély előrehaladás tapasztalható, az új technológiák nagy száma és heterogenitása azt jelzi, hogy a kísérletezés folyik, még ha az ideális megoldás nem is született meg (Laszlo et al., 2002).

A szervezeti tanulás és tudás információtechnológiai támogatása, valamint ezek hatása a szervezet alkalmazkodóképességére olyan kutatási terület, ahol még számos kérdés vár megválaszolásra. Elemzésem célja annak áttekintése, hogy milyen fejlődési mecha-

nizmuson ment keresztül a tudásmenedzsment az elmúlt évtizedben, illetve milyen tényezők határozzák meg a szervezeti tudással és tanulással kapcsolatos informatikai projektek sikerét vagy kudarcát.

Szervezeti tanulás, tanuló szervezet

A *szervezeti tanulás* olyan folyamat, amelynek során tudás jön létre. Olyan tudás, amely elterjesztésre kerül a szervezetben, sőt beépül a szervezet memóriájába, így későbbi döntésekhez is elérhetővé válik. A folyamat eredményeként kibővül a lehetséges viselkedések repertoárja, lehetővé téve a szervezeti tagok magatartásának változását, ezen keresztül pedig a környezethez jobban illeszkedő szervezetek létrejöttét. A szervezeti tanulás mindenképpen valamilyen változáshoz kapcsolódik, s lényege a rejtett (tacit) és kifejezett (explicit) tudás átadása a tagok interakciója révén (Nonaka, 1994).

A gyors környezeti változások közepette a hosszú távú fennmaradás egyedüli lehetséges útja a sikeres alkalmazkodás. Az élenjáró szervezetek külső feltételrendszerüket állandóan szem előtt tartva, ahhoz rugalmasan igazodva alakítják ki felépítésüket és folyamataikat, sőt esetenként preaktív módon elébe is mennek a környezeti változásoknak (Dobák, 1996). Ez a képesség csak a hagyományostól eltérő, kreatív szervezeti formák sajátja.

Az ún. *tanuló szervezetek* azok, amelyek a szervezeti tagok elkötelezettségére és önmegvalósítási szükségleteire építve képesek a szervezet tagjainak egyéni tudását kombinálni, s ezzel szervezeti szinten új tudást létrehozni. Az információs forradalom magával hozta azt a változást, hogy gyakorlatilag „valós időben” lehet tetszőleges mennyiségű és minőségű információhoz hozzájutni. Az információrobbanás azonban önmagában még nem jelent több tudást, és a hagyományos szervezetek általában nem is tudnak élni e lehetőséggel. A tanuló szervezetekre ezzel szemben jellemző a szisztematikus problémamegoldás, a saját tapasztalatokból való tanulás, a mások által nyert tapasztalatok felhasználása, a kísérletezés, valamint a tudás elterjesztése (Garvin, 1993). Ha egy szervezet javítani szeretné tanulási képességét, ezen az öt területen érdemes változásokat kezdeményeznie. A fejlesztéseknek a szervezeti és technológiai elemekre egyaránt ki kell terjedniük.

A jelenlegi tudásmenedzsment-rendszerek

A szervezetek szellemi vagyonuk összegyűjtésére, rendszerezésére és a szervezeti tagok közötti terítésére egyre több *IT-alapú tudásmenedzsment-rendszert* hoznak létre. Az utóbbi évek IT-beruházásai lehetővé

tették a vállalatok számára az egyre hatékonyabb tudásgenerálást, az intranettechnológiák megjelenése pedig felgyorsította a tudásmegosztás folyamatát – bár számos esetben a különböző részelemek (fájlszerverek, speciális szövegtárak, intranetrendszerek stb.) egymástól elzártan, függetlenül működnek. Egy-egy munkacsoport számára hasznos segédeszközt jelentenek, de sokszor rejtve maradnak a szervezet többi tagja előtt. A sokszínű és általában szigetszerűen működő rendszerek következtében az információhiány és az információs túlterheltség egyformán gondot okozhat.

Az AMR Research által 2005-ben mintegy 400 IT-vezető részvételével készített kutatás kimutatta, hogy a vállalatok IT-költségvetésük 50-60%-át az információk előállításával, feldolgozásával és megosztásával kapcsolatos alkalmazásokra költik. Ezen belül 7,6%-ot pedig kifejezetten tudásbázisokra fordítanak (Murphy – Davis, 2005). E fejlesztések megtérülése ugyanakkor kérdéses, mert a tudáskezelő rendszerek többsége ma még nem a második generációra jellemző emberközpontú értékekkel bír, egyéni kialakítást lehetővé tevő technológiákon alapul.

Számtalan olyan alkalmazás hódított teret magának az utóbbi időben, amely bár hatékonyan támogatja a tudáskezelést, mégis túlzás lenne teljes értékű tudáskezelő rendszernek nevezni – legyen szó akár intranetről, akár munkahelyi „sárga oldalokról”, akár dokumentumkezelő, csoportmunka-támogató, munkafolyamat-vezérlő, helpdesk vagy adatbányászati alkalmazásról (Fehér, 2004). Az értelmezett tudás megfelelő időben és megfelelő személyhez való eljuttatása – e csatornákon keresztül – jól algoritmizálható feladat. Viszont az ezt követő hasznosítás és tanulás olyan folyamatok, amelyeket nem lehet egzakt lépések sorozataként leírni. Elemzők szerint évek telhetnek el, amíg a piacon megjelenik az első, valóban minden jelenlegi elvárásnak megfelelő, komplex tudáskezelő rendszer (Martensson, 2000; Gartner 2001).

Mit hoz a második generáció?

Az utóbbi időben mind a szakirodalomban, mind a gyakorlatban egyre népszerűbb a tudásmenedzsment-rendszerek két generációjának megkülönböztetése. A következőkben ezeket mutatom be, illetve hasonlítom össze.

„KM 1.0”

A számarányukat nézve máig domináns korai tudásmenedzsment-rendszerek – mint például a dokumentumkezelők – elsősorban az explicit tudásra koncentrálnak. Ezek az ún. *technológiaközpontú alkalmazások* a 90-es évektől kezdtek elterjedni, fő komponenseinket az adat-

bázis-kezelő rész és a keresőmotor képezi. Fókuszukban a rosszul strukturált információ menedzselése és a keletkezett tudás megosztása áll. Elsősorban a földrajzilag távoli helyek közötti tudásáramlást szolgálják. A felhasználók gyakran nem látják a tudásbázisban rejlő értékeket, ezért e rendszerek bevezetése vagy hosszabb időszakon keresztül fenntartása könnyen kudarcba fulladhat.

„KM 2.0”

Miközben a szervezetek többsége a technológiaközpontú tudásmenedzsment-rendszerek bevezetésével foglalkozott, a 90-es évek közepétől megjelentek az emberközpontú tudásmenedzsment-alkalmazások, melyek már lehetővé tették a személyek közötti közvetlen tudásmegosztást. E rendszerek kísérleti terepei mindegyiknél az ún. szakmai közösségek (*Communities of Practice*) voltak, amelyek tagjai azért szerveződnek csoportokba, hogy a birtokukban lévő tudást megosszák egymással. A cél itt már nem elsősorban a hatékonyság, hanem az informális tanulás, az együttműködés, s ezáltal a döntéshozatal, az innovációk és a kreativitás elősegítése. Az itt alkalmazott eszközök – mint pl. a *peer-to-peer networking* (hatékony fájlcsere megvalósítása az interneten keresztül szabad hozzáférésű tárhelyek segítségével), az értelmezések (*narratives*), az emlékeztetők (*retrospects*), a tudás-kávézók (*knowledge café*) – lehetővé teszik a tudás újrafelhasználását és különböző csatornákon való továbbadását. E megközelítés alapvető eltérése a korábbiakhoz képest a kérdésfeltevés irányának megváltoztatása: már nem az számít, hogy a tudás hogyan tudja szolgálni a meglévő szervezetet, hanem hogyan építünk fel olyan szervezetet, amely elősegíti a tudásfolyamatokat.

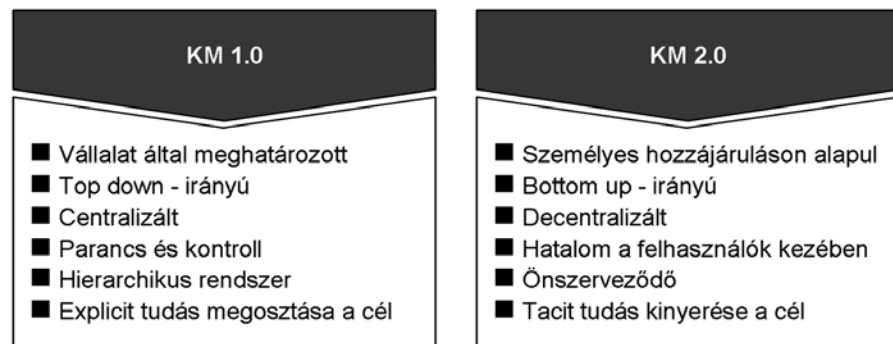
Napjainkban tehát a tudásmenedzsment-alkalmazások már nemcsak a tudásra fókuszálnak, hanem törekednek az emberek közötti kapcsolatok, közösségek létrehozására is (Gurteen, 2007). Bár az új, társas jellegű számítógépes segédeszközök jelentős része – mint pl. a *blog* (webnapló) vagy a *wiki* (szabad tartalom szerkesztést biztosító webhely) – továbbra is szöveges és kódalapú, így még mindig inkább az explicit tudásra koncentrálnak, a korábbiakhoz képest már jóval strukturáltanabb, önfejlesztő megközelítést képvisel a tudás felderítésében és megosztásában. A másik fontos különbség a „tradicionális” technológiákhoz képest, hogy míg azokat a nagy szoftvergyártó cégek fejlesztették ki, ezen eszközök legtöbbje szabad

hozzáférésű (open source), tehát ingyenes vagy alacsony költségen beszerezhető szoftver. A könnyebb hozzáférhetőség mellett további előny, hogy a felhasználók nincsenek korlátozott számú külső fejlesztőhöz kötve, sőt gyakran maguk is képesek a rendszer kialakítására és üzemeltetésére. Ennek révén a rendszer testre szabása is egyszerűbb, mivel a közreműködők egy olyan közösség tagjai, amelyhez önként csatlakoztak, épp a hatékony tudásmegosztás érdekében. Új jelenség, hogy ezek a közösségek már nemcsak anonim módon, az interneten szerveződnek, hanem a formális szervezeti keretek között is egyre több van belőlük. Ma már nem ritkaság, ha egy vezető „blogol” és egyre-másra épülnek a *corporate wikik*.

Az önszerveződő modellek létrejöttével a tudásmenedzsment már nem egy központi szervezeti funkció, sokkal inkább a szervezeti tagok mindennapi munkájának integráns része (Móricz, 2008). A tudás már nem központilag ellenőrzött, hisz mind a tulajdonjog, mind a kontroll a szervezeti tagok kezében van. Megjelennek az olyan szociális kapcsolati hálók, mint az *iWiW*, vagy a *Facebook*, ahol a szabad tartalom szerkesztésen, audio- vagy videofájlok megosztásán kívül lehetőség van különböző internetes csoportokhoz is csatlakozni. Az e-mail mellett előtérbe kerül az *Instant Messaging*, mely a valós idejű kommunikációt segíti elő szöveges formátumban. A friss hírekről az *RSS (Really Simple Syndication) Feed* révén értesülünk, mely egy speciális program a különböző weboldalak tartalmának szűrt megjelenítésére.

1. ábra

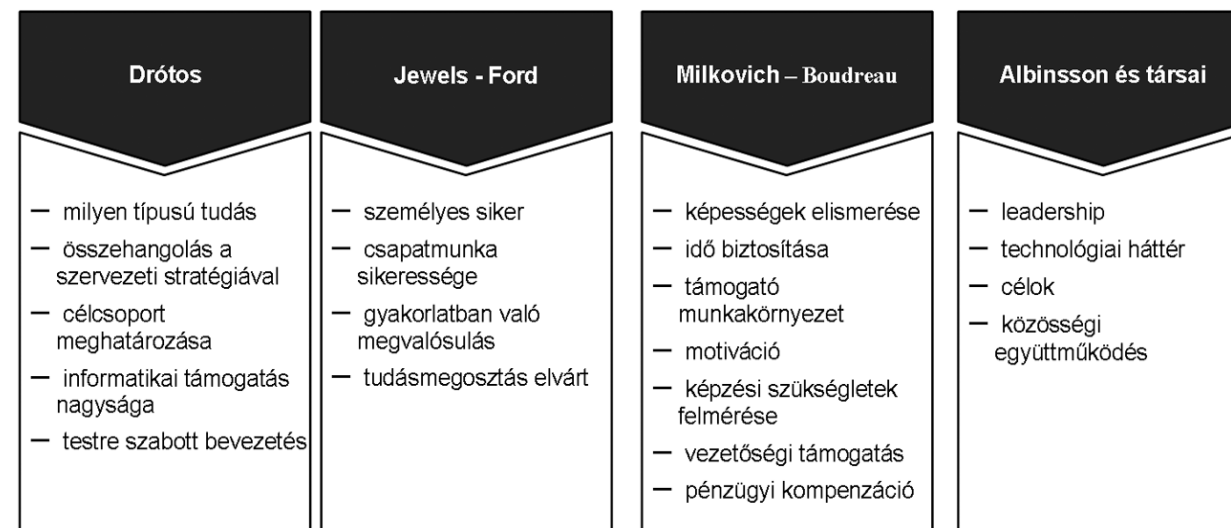
A tudásmenedzsment generációk összehasonlítása (Gurteen, 2007)



A tudásmenedzsment sokat változik napjainkban, ami a korábban tárgyalt külső környezeti hatásokon kívül olyan belső szervezeti tényezőknek is köszönhető, mint pl. a támogató vezetés, a nyitottság és a kísérletezés. A felülről lefelé történő irányítás helyébe egyre inkább a lentől felfelé irányuló folyamatok lépnek, az *empowerment* kezdeményezések révén a tudáshatalom a felhasználók kezébe kerül.

2. ábra

A tudásmenedzsment-kezdeményezések sikertényezői



Ugyanakkor a második generációs technológiák – önszerveződő jellegükből adódóan – olyan dilemmákat is felvetnek, mint a bizalom és a biztonság kérdése a tudásmegosztásban, hiszen a szabad hozzáférés növeli a visszaélés kockázatát. A személyes hozzájáruláson alapuló tartalom szerkesztés esetében pedig a tulajdonjogok tisztázatlanságának problémája merül fel (1. ábra).

A tudásmenedzsment-kezdeményezések sikertényezői

A legtöbb szervezet tudásmenedzsment-rendszerének bevezetésekor elvész a technológiai problémák és az output elvárások dilemmáinak sűrűjében, s elfelejti a tudáshoz vezető út végiggondolását. Ez pedig nemcsak azért lenne fontos, mert ezeket a rendszereket is emberek használják majd, hanem mert épp öbennük szeretnénk változásokat előidézni. A tudáskezelő alkalmazások sikere tehát sokban múlik a tanulás természetének megértésén és a folyamatszempelésen.

A gyakorlat mindenesetre nem azt mutatja, hogy pontosan ismernék e tényezőket. A Gartner Group informatikai szakértők részvételével végzett felmérése azt mutatta ki, hogy a tanácsadóipar kivételével a résztvevők mind sikertelennek tartották tudásmenedzsment-programjukat (Gartner, 2001). A tanácsadók 75%-ának igen válasza után 23%-kal a szoftverfejlesztők, majd 19%-kal a pénzügyi szakértők következtek, míg alig 2%-kal az államigazgatás zárta a sort. A vizsgálat konklúziója szerint a tudásmenedzsment-kezdeményezések innovációs kockázata igen nagymértékű, amelynek szintje azonban csak hosszabb időtáv elteltével állapítható meg objektívan, mivel a tudásmenedzsment-rendszerek megtérülése ideális esetben is csak több év elteltével jelentkezik.

A kockázat enyhítése céljából ezért nem a befektetés megtérülését (ROI), hanem értékét (VOI) kell néznünk.

Elemzésem további részében szakirodalmi források alapján a tudásmenedzsment-kezdeményezések sikertényezőinek áttekintését végzem el, különös tekintettel a második generációs alkalmazásokra (2. ábra).

Drótos (2006) szerint öt kulcsfontosságú lépést különböztethetünk meg az ilyen típusú problémák kezelésére. Először is fontos megállapítani, hogy pontosan milyen típusú tudásra, illetve a tudáskonverziós ciklus mely pontjaira akarunk koncentrálni. A tudásmenedzsment-kezdeményezéseket össze kell hangolni a szervezeti stratégiával, majd meg kell határozni a célcsoportot (egyéni-csoport-szervezet), valamint az informatikai támogatás mértékét. Végül pedig testreszabott rendszerfejlesztési és bevezetési eljárások alkalmazása szükséges.

A tudásmegosztást befolyásoló faktorok közül kiemelkedő lehet a tudásmunkások motivációja és elköteleződése (Malhotra – Galleta, 2003). Ezt támasztja alá Jewels és Ford 2006-ban végzett kutatása is, amely szerint a tudásintenzív iparágak vállalatainak tudásmegosztásához a személyes siker, a csapatmunka sikeressége és a gyakorlatban való megvalósulás jelenti a fő motiváló erőt. A tudásdolgozókat tehát nem külső tényezőkkel – pénzügyi juttatásokkal vagy pozíciójuk fenyegetettségével – kell motiválni. Inkább az a fontos, hogy lássák, amint a megosztott tudás a projekt, és ezáltal a csapat sikeréhez vezet. Emellett fontos, hogy az érintettek érezzék, hogy a tudásmegosztás elvárt tőlük, a vállalat sikere múlik rajta. Összefoglalva tehát az egyének tudásmegosztási hajlandóságának növelése szempontjából kiemelkedő fontosságú az egyéni és projektcélok, illetve az egyéni és a szervezeti célok összehangolása.

További kritikus sikerdimenziók, melyek befolyásolására hangsúlyt kell fektetni a fejlesztési folyamat során (Milkovich – Boudreau, 1988) az új képességek, ismeretek elismerése, a megfelelő idő biztosítása a program elvégzésére, az új, tanult viselkedés megerősítése a munkakörnyezetben, a résztvevők motivációjának fenntartása, a képzési szükségletek pontos felmérése és nyomon követése a program lefolyása közben, a vezetés elkötelezettsége, végül a megfelelő pénzügyi kompenzáció.

Albinsson és társai empirikus kutatása (2007) szintén azt vizsgálta, hogy hogyan hozunk létre és tartunk fenn sikeres tudásmenedzsment-kezdeményezéseket a közösségekben. Arra a megállapításra jutottak, hogy inkább az olyan nem technikai jellegű aspektusokra kell koncentrálni, mint pl. a *leadership*, a kultúra, a társadalmi-szociális helyzet vagy a részvétel értékelése. Ugyanakkor ezek még mindig csak szükségesek, de nem elégséges feltételek a sikerhez. A technológiai háttér, ezen belül a rendszerfejlesztés és -testreszabás vagy az intellektuális tőke megosztásának jogi kérdései talán kevésbé tűnnek érdekesnek a résztvevők szempontjából, ámde nem kevésbé jelentősek. Az is fontos, hogy a sikeres együttműködés biztosítékai már a közösség egyénre gyakorolt pozitív benyomása azért fontos, mert a bizalom elvesztése után az egyén nem ad második lehetőséget a „rendszernek”.

Konklúzió – lépünk-e egyről a kettőre?

A szakirodalmi statisztikák vizsgálata egyértelműen igazolja, hogy az elmúlt években a tudásmenedzsment a tudományos érdeklődés középpontjába került. De vajon beváltja-e a hozzá fűzött reményeket? Vagy a hasonló menedzsmentdivatokkal együtt eltűnik a süllyesztőben?

A külső piaci tényezők által generált tudásmenedzsment-rendszerek első generációja a rosszul strukturált információ megragadására koncentrált, vagyis arra, hogy az a szervezeti tagok számára kereshetővé és széles körben elérhetővé váljon. Az első generációs projektek kudarcában nagy szerepet játszott a szervezeti tagok tudásmegosztási hajlandóságába vetett feltétel nélküli hit. Mivel a tudás birtokosai nem látták át annak hasznát, ha megosztják tudásukat, illetve tartottak a tudás kizárólagos birtoklásából származó hatalmi pozíciójuk elvesztésétől, a tudáskezelő rendszerek vagy ki sem épültek a terveknek megfelelően, vagy gyorsan elsorvadtak működésbe állásuk után.

A technológia fejlődésével a rendelkezésre álló információ mennyisége is robbanásszerűen megnőtt. A szervezeteknek már nemcsak a strukturált adatokat kell kezelniük, hanem a nem strukturált dokumentumokat,

audio és vizuális elemeket, szóbeli információkat is. A szervezeti tudás négyötöde pedig jellemzően ilyen „formátumú”.

A második generációs tudásmenedzsment-rendszerek eljövetele együtt járt az önszerveződő közösségek kialakulásával a határok nélküli világhálón éppúgy, mint a formális szervezeteken. Ezekben a közösségekben már nem az a kérdés, hogy hogyan vesszük rá a tagokat a tudás megosztására, sokkal inkább az, hogy milyen módon osztjuk meg a tudást, hogyan tanulunk és dolgozunk együtt.

A tudásmenedzsment-kezdeményezések sikere nehezen képzelhető el megfelelő technológiai háttér nélkül, de alapvetően együttműködő vezetési stíluson és biztos vállalati kultúrán alapul. Emellett nélkülözhetetlen az egyén beavatása a vállalati folyamatokba, hogy lássa az általa rendelkezésre bocsátott tudás hasznosulását.

A 100%-os siker még a fent említett tényezők figyelembevételével sem garantálható. A tudásmenedzsment-rendszerek bevezetésekor érdemes számításba venni a Gartner Group előrejelzéseit, miszerint 2012-re a szervezeteknek 30-szor akkora mennyiségű információt kell kezelniük, mint 2002-ben – így a releváns tudáshoz vezető út megtalálása még nehezebbé válhat (Gartner, 2002). Vajon teljesülni fog-e ez a merész előrejelzés? És ha igen, vajon hogyan birkóznak meg vele szervezeteink? Nos, az említett időintervallum fele már letelt. A következő években pedig kiderül, mi történik a fennmaradó időszakban.

Felhasznált irodalom

- Albinsson, L. – Curtin, G. – Forsgren, O. – Wall, M. (2007): Creating and Sustaining Successful Knowledge Management in Purposeful Communities
- Baruch, L. (2004): Az immateriális javakban rejlő versenyelőny fokozása. *Manager Magazin*, december, 39–47. o.
- Dobák M. és munkatársai (1996): *Szervezeti formák és vezetés*, KJK, Budapest
- Drótos Gy. (2006): Áldás vagy átok? – Információtechnológia a tudásmenedzsment-kezdeményezésekben. In: Noszkay Erzsébet (szerk.): *Megragadni a megfoghatatlant... – Tudásmenedzsment elméleti és gyakorlati megközelítésben*, az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság Tudásmenedzsment Albizottságának gyűjteménye, I. sz. kötete
- Fehér P. (2004): Tudásmenedzsmentet támogató tényezők szerepe a tudásintenzív cégeknél. Doktori értekezéstervezet, BCE Információrendszerek Tanszék
- Fekete G. (2002): Tudásmenedzsment, Prim Online, 09.08
- Ford, M. – Hewels, T. (2006): Factors influencing knowledge sharing in information technology projects, *e-Service Journal*, Vol. 5, No. 1.

- Gartner G. (2001): White papers on knowledge management, Gartner Group, Stanford, CT
- Garvin, D. A. (1993): Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August
- Gelei A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A szervezettefejlesztés esete, PhD disszertáció
- Guarteen, D. (2008): KM 2.0 – KM goes social. in *Inside Knowledge Magazine* 2008. feb. 29. Volume 11, Issue 6
- Hansen, M.T. – Nohria, N. – Tierney, T. (1999): What's your strategy for managing knowledge? *Haward Business Review*, Vol. 77, No. 2.
- Herschel, R.T. – Jones, N.E. (2005): Knowledge management and business intelligence: the importance of integration, *Journal of Knowledge management*, Vol. 9, No. 4.
- Jewels, T. – Ford, M. (2006): Factors Influencing Knowledge Sharing in Information Technology Projects, *e-Service Journal* – Vol. 5, No. 1, 2006 ősz, 99–117. o.
- Laszlo, A. – Laszlo, K.C. (2002): Evolving knowledge for development: the role of knowledge management in a changing world, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 4.

- Martensson, M. (2000): A critical review of knowledge management as a management tool, *Journal of Knowledge management*, Vol. 4, No. 3.
- Móricz P. (2008): Önszerveződő hálózatok, előadás: Szervezet- és vezetélmélet, március 19.
- Milkovich, G.T. – Boudreau, J.W. (1988): Personnel Human Resource Management – a diagnostic approach, BPI-Irwin, Homewood, Illinois
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): The knowledge-creating company – how Japanese companies create the dynamics of innovation? New York
- Wiseman, C. (1988): *Strategic Information Systems*, Irwin, Chicago
- Zuboff, S. (1985): Automate/Informate: The Two Faces of Intelligent Technology, *Organizational Dynamics* 14 (Autumn)
- Zuboff, S. (1988): *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, Basic Books, New York

Cikk beérkezett: 2008. 6. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 8. hó

AJÁNLÁS SZERZŐINKNEK

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Corvinus School of Management havi folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20-24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez **félkövér** és *dőlt* betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad és Hamel, 1990:85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét abcérendben kérjük, a következő formában: Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó; illetve forrás.

1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press.
2. példa (folyóiratcik): Prahalad, C.K. és G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation; *Harvard Business Review*, május-június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerrel) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Az elektronikus forrásokra való hivatkozás aktuális probléma. Az Internet Library for Librarians egyik polca (www.itcompany.com/info retriever/inetcite.htm) kilenc helyet gyűjtött össze e témával kapcsolatban.

Az angolszász országokban több elterjedt formája van a bibliográfiai hivatkozásnak. Ezek a formák több folyóiratban is használatosak. Közülük az ún. Harvard-stílusú bibliográfiai hivatkozások vonatkozásában ad hasznos tanácsokat a Guide to Citing Internet Sources (www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS_Pub/harvardsystint.html).

A Modern Language Association of America (MLA) – egyébként szintén sok helyütt alkalmazott – hivatkozási stílusával kapcsolatban ajánlható az MLA-Style Citations of Electronic Sources (www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html).

Az APA Publication Manual Crib Sheet (www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm) az American Psychological Association (APA) idézési stílusával foglalkozó forrásokat gyűjti csokorba.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2006 januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.

2009. januárjától a Vezetéstudományban publikált cikkeket elérhetőek a „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információ adatbázisban. Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje!

VIRÁG Miklós – KRISTÓF Tamás

TÖBBDIMENZIÓS SKÁLÁZÁS A CSŐDMODELLEZÉS BEN

A tanulmány a csődmodellezési szakirodalomban alulreprezentált, ugyanakkor kiváló klaszterezési teljesítményt nyújtó többdimenziós skálázás csődmodellezési alkalmazását mutatja be empirikus vizsgálattal alátámasztva. Az empirikus vizsgálat alapján levonható a következtetés, hogy a többdimenziós skálázás a logisztikus regresszióelemzéssel kombinálva klasszifikációs képességben és interpretálhatóságban bármelyik alternatív csőd-előrejelzési módszerrel felveszi a versenyt.

Kulcsszavak: csődmodellezés, csődelőrejelzés, többdimenziós skálázás

A Bazel II Tőkeegyezmény bevezetésével a csődelőrejelzésre felhasználható sokváltozós statisztikai eljárások alkalmazásának jelentős erősödése figyelhető meg, elsősorban a pénzintézetek tevékenységi körében. A sokváltozós statisztikai eljárásokon alapuló csődelőrejelzésre általában a diszkriminanciaanalízist, a logisztikus regresszióelemzést, a rekurzív particionáló algoritmust (döntési fa) és/vagy a neurális hálókat alkalmazzák. A *Vezetéstudomány* olvasói a négy eljárás leírásával és azok előrejelző erejének összehasonlító empirikus vizsgálatával egy korábbi folyóiratcikken (Virág – Kristóf, 2006) már találkozhattak.

Jelen tanulmány a fenti négy eljárás mellé kínál egy újabb alternatívát: a többdimenziós skálázást. A többdimenziós skálázás csődelőrejelzési alkalmazásának még a nemzetközi szakirodalma is rendkívül szűk, véleményünk szerint azonban érdemes figyelmet szentelni neki, mivel klaszterezőképességben és interpretálhatóságban bármelyik korábbi módszerrel felveszi a versenyt, sőt: előzetes feltevéseink szerint megbízhatóbb csődmodellezést tesz lehetővé, mint bármelyik korábban említett eljárás. Egyetértünk vele, és az empirikus vizsgálat remélhetőleg az olvasót is meggyőzi Neophytou – Mar Molinero (2004) véleményéről, hogy a többdimenziós skálázás paradigmaváltást idézhet elő a csődelőrejelzés területén.

A folyóiratcikk tömören ismerteti a többdimenziós skálázás módszertanát, külön kitérve az általunk alkalmazott PROXimity SCALing (PROXSCAL) eljárásra. A többdimenziós skálázás csődelőrejelzési alkalmazását empirikus vizsgálat keretében,

a pénzügyi mutatókon alapuló vállalati csődelőrejelzés példáján mutatjuk be. A tanulmány rávilágít arra, hogy a skálázás adattömörítésre és vizualizációra egyaránt kiválóan alkalmas. A csődelőrejelzés által igényelt csődvalószínűségek meghatározása és a csődmodell végfelhasználói számára egzakt döntési szabály kidolgozása egy kiegészítő eljárással: a logisztikus regresszióelemzés segítségével történik. A logisztikus regresszióval kombinált skálázómodell csődelőrejelzési teljesítményét a szokásos besorolási pontosság mutatókkal, a ROC-görbével és a ROC-görbe alatti területtel értékeljük. A kidolgozott csődmodell magas szintű megbízhatósága az előrejelzés-készítés területén hosszú idő óta érvényes alapvetést is igazolja, ami alapján a módszerkombinációk megfelelő alkalmazása megbízhatóbb előrejelzést tesz lehetővé, mint egy-egy módszer kizárólagos alkalmazása (Gáspár – Nováky, 2002).

A többdimenziós skálázás rövid bemutatása

A többdimenziós skálázás olyan statisztikai eljárás, amely az adatok közötti különbségeket vizualizálja, és az adatok rejtett struktúráját vizsgálja. Az adatok közötti rejtett összefüggések kimutatása a nem szakértők számára is közérthető modellezést tesz lehetővé. A skálázás az eredeti adatok között mért különbségből nyer információt, és származtat koordinátákat egy skálatérképen.

Az eljárás kiinduló feltételezése, hogy létezik a megfigyeléseknek egy kvantitatív reprezentációja.

A skálázómodellekben az objektumok az állapotter pontjaiként jelennek meg olyan módon, hogy a hasonló objektumok közel kerülnek egymáshoz (Füstös et al., 2004). Ennek megfelelően a többdimenziós skálázás vizuálisan különíti el a fizetőképes és a fizetéképtelen vállalatokat. A skálázás feladata, hogy a minimális dimenziószámú térben olyan ponthalmazt találjon, hogy a térbeli távolságok monoton függvényei legyenek az adatok közötti különbségeknek.

A skálázás a megfigyelési egységek értékei alapján számított különbségeket kifejező adatok mátrixából indul ki. Az eljárás a hasonlóságok és különbségek alapján helyezi el a pontokat a megfelelő térpozícióba. Az algoritmus megtartja az ordinális kapcsolatokat, vagyis a nagy különbséggel rendelkező pontpárok az ábrázolt térben is messze kerülnek egymástól, míg az alacsonyabb különbséggel rendelkező pontpárok a térben közel helyezkednek el egymáshoz (Kruskal – Wish, 1978). Az eljárás a származtatott koordináták közötti távolságokat összeveti az eredetileg ismert különbségekkel, és törekszik az eltérés minimalizálására. A különbségeket általában euklideszi távolsággal méri.

A többdimenziós skálázás a hagyományos statisztikai eljárásokkal ellentétben nem támaszt az adatokkal szemben követelményeket. Annyi az elvárás, hogy az adatok üzenetet hordozzanak magukban, és azok azonos mértékegységűek legyenek.

Ordinális skálán kvantifikált változók esetén nem-metrikus skálázásról, intervallum vagy arányskálán kvantifikált változók esetén metrikus skálázásról beszélünk (Kovács, 2006). Mivel a csődelőrejelzésre felhasznált pénzügyi mutatók mindegyike arányskálán kvantifikált változó, ezért esetünkben a metrikus skálázás esete áll fenn. Ez a tulajdonság a skálázás szempontjából kedvező, mivel a nem-metrikus skálázás gyakran eredményez lokális minimumot vagy nem konvergál.

A többdimenziós skálázás térkép formájú statisztikai reprezentációt állít elő. A térkép dimenziószámának megválasztása rendkívül fontos bármilyen elemzés végrehajtása előtt, a szakirodalomban azonban nincsen jól bevált recept arra vonatkozóan, miként választható ki az optimális dimenziószám. Ebből következően többféle megközelítést célszerű figyelembe venni.

A többdimenziós skálázás előnye, hogy eredményeképpen könnyen interpretálható statisztikai térkép adódik. Az eredmények a nélkül is értékelhetők, hogy a felhasználó mélységében tisztában lenne az eljárás statisztikai hátterével. Az *outlier* megfigyelések jelenléte és az alapadatok közötti korreláció a skálázás számára nem jelent problémát. Nincsenek eloszlási feltételek sem.

A többdimenziós skálázás rendkívül gazdag eljárás-családdal rendelkezik. Az általunk alkalmazott eljárás kiválasztásánál az képviselte a döntő szempontot, hogy egyrészt találjunk a nemzetközi szakirodalomban legalább egy példát annak csődmodellezési alkalmazására, másrészt rendelkezünk szoftverrel az eljárás lefuttatására. Ezek alapján esett választásunk a PROXSCAL-eljárásra, amelyet korábban Neophytou – Mar Molinero (2005) alkalmazott csődmodellezésre.

A PROXSCAL-eljárás

A PROXSCAL-eljárás a különbözőségi adatokon hajt végre többdimenziós skálázást oly módon, hogy az objektumok legkisebb négyzetes reprezentációja az eredetinel lényegesen alacsonyabb dimenziójú térben valósuljon meg. Az eljárás matematikai hátteréről *Commandeur – Heiser* (1993) ad részletes leírást.

A PROXSCAL-eljárás a transzformált különbségek és az objektumok közötti távolságok súlyozott négyzetes hibáját minimalizálja az alábbi veszteségfüggvény minimalizálásával:

$$\sigma^2 = \frac{1}{m} \sum_{k=1}^m \sum_{i < j}^n w_{ijk} \left[\hat{d}_{ijk} - d_{ij}(X_k) \right]^2$$

ahol: m = források száma,

\hat{d}_{ijk} = objektumok száma,

= transzformált különbségek,

$d_{ij}(X_k)$ = objektumok közötti euklideszi távolság az egyedi térkoordinátákat tartalmazó

X_k = soraiban lévő koordinátákra vonatkozóan,

i, j, k = futóindexek.

A PROXSCAL-algoritmus nem tér el jelentősen a skálázóeljárásoknál megszokott módszertől. Első lépés X_k kezdeti konfigurációjának megtalálása. A kezdeti konfiguráció kialakítható a szimplex, a *Torgerson*-eljárásokkal, véletlen módon vagy a felhasználó által meghatározott értékekkel. Ezt követi a kezdeti konfiguráció módosítása a közös tér szempontjából optimális konfiguráció megtalálása érdekében. Ezután a módosított X_k konfiguráció alapján megtörténik a transzformált különbségek optimalizálása. A veszteségfüggvény értékelése minden lépésben végrehajtásra kerül. A konfiguráció és a transzformált különbségek addig módosulnak, ameddig sikerül a minimumot megtalálni. A metrikus skálázás általában globális minimumot ad.

A PROXSCAL-eljárással elkészített modell illeszkedési jóságát a *normalizált raw stressz* mutató segítségével mérhetjük. Ahogyan az más skálázóeljárásoknál is megszokott, a minél alacsonyabb stresszmutató jelzi a modell jobb illeszkedését. A különböző dimenziószám esetén kiszámított stresszértékek összehasonlításával a dimenziók „hozzáadott értékéről” szerezhetünk információt.

A minta összetétele, magyarázó változók, adatelőkészítés

A rendelkezésre álló SPSS statisztikai programcsomag két jelentős korlátot emelt a skálázás végrehajthatósága tekintetében. Egyfelől az SPSS-ben futtatható ALSCAL- és PROXSCAL-eljárások egyaránt maximum 100×100-as különbözőségi mátrixsal képesek dolgozni, másfelől a dimenziók száma maximum hat lehet. A csődmodellezésben tapasztalataink alapján a hat dimenzió nem probléma, a különbözőségi mátrix korlátja azonban azt jelenti, hogy maximum száz megfigyelés vagy száz változó között lehet különbözőségeket számítani.

Amennyiben azt tűztük volna ki célul, hogy különböző pénzügyi mutatók hatását és egymástól vett eltérését vizsgáljuk a fizetőképesség szempontjából, akkor a későbbiekben ismertetett 31 pénzügyi mutatóhoz tetszőleges számú vállalat lenne kapcsolható. Jelen folyóiratcikk azonban arra kíváncsi, hogy miként különíthetők el legjobban a fizetőképes és a fizetéseképtelen vállalatok egymástól, ezáltal a többdimenziós koordinátákat magukhoz a vállalatokhoz kell skálázni. Ez azonban csupán száz vállalat megfigyelését teszi lehetővé, ami kis minta ugyan a megalapozott követke-

zetések levonásához, elegendő azonban a többdimenziós skálázás működésének megértéséhez és az előnyök felismeréséhez.

A fenti korlátokat figyelembe véve száz vállalat 2004. évi mérlegei és eredménykimutatásai kerültek összegyűjtésre. A százalému mintából 50 fizetőképes és 50 fizetéseképtelen vállalat volt. Mindegyik vállalat százmillió Ft feletti nettó árbevételrel és mérlegfőösszeggel rendelkezett. A fizetéseképtelenséget a 2005. évben megindított csődeljárás, felszámolási eljárás vagy végelszámolás jelentette. A 2004. évi mérlegek és eredménykimutatások a fizetéseképtelen társaságok esetén a fizetéseképtelenség bejelentéséhez viszonyított utolsó beszámolót jelentik, vagyis maximum 12 hónap lehet a különbség az éves beszámoló fordulónapja és a fizetéseképtelenség deklarálása között.

A száz megfigyelés 7 nemzetgazdasági ágazatból, azon belül 30 ágazatból (kétjegyű TEÁOR-kód) és azon belül 66 szakágazatból (négyjegyű TEÁOR-kód) származott. A 66-féle szakágazatból származó száz vállalat kezelése különös gondosságot igényelt a csődmodellezésben, hiszen köztudott, hogy a pénzügyi mutatókat közvetlenül nem szabad ágazatok között összehasonlítani. A modellezés ezért a sokasági szakágazati átlagoktól való eltéréseken került végrehajtásra.

A magyarázó változók a fizetőképességgel bizonyítottan összefüggésben lévő jövedelmezőségi, forgási sebesség, eladósodottsági, tőkeszerkezeti, likviditási, cash flow, méret és éves növekedési mutatókból kerültek ki (Virág, 1996). 31 pénzügyi mutató került kiválasztásra, szakmai szempontok alapján, amelyeket az 1. táblázat foglal össze.

1. táblázat

Az alkalmazott pénzügyi mutatók neve és számítási eljárása

Mutató neve	Számítási eljárás
Vagyonarányos nyereség (ROE)	Adózott eredmény / Átlagos saját tőke
Eszközhatékonysági mutató (ROA)	Adózott eredmény / Átlagos mérlegfőösszeg
Árbevétel-arányos nyereség (ROS)	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye / Értékesítés nettó árbevétele
Árbevétel-arányos EBITDA	(Üzemi [üzleti] tevékenység eredménye + Értékcsökkenési leírás) / Értékesítés nettó árbevétele
EBITDA-jövedelmezőség	(Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye + Értékcsökkenési leírás) / Átlagos mérlegfőösszeg
Átlagos eszközállomány forgása	Értékesítés nettó árbevétele / (Átlagos mérlegfőösszeg / 365)
Készletek forgási sebessége	Értékesítés nettó árbevétele / (Átlagos készletállomány / 365)
Vevők forgási sebessége	Értékesítés nettó árbevétele / (Átlagos vevőállomány / 365)
Saját vagyon aránya	Saját tőke / Mérlegfőösszeg
Hosszú távú eladósodottság	Hosszú lejáratú kötelezettségek / (Saját tőke + Hosszú lejáratú kötelezettségek)
Befektetett eszközök saját finanszírozása	Saját tőke / Befektetett eszközök

Mutató neve	Számítási eljárás
Eladósodottság mértéke	Kötelezettségek / Mérlegfőösszeg
Bonitás	Kötelezettségek / Saját tőke
Befektetett eszközök idegen finanszírozása	Hosszú lejáratú kötelezettségek / Befektetett eszközök
Tőkeellátottsági mutató	(Befektetett eszközök + Készletek) / Saját tőke
Forgóeszköz-arány	Forgóeszközök / Mérlegfőösszeg
Pénzeszközök aránya	(Pénzeszközök + Értékpapírok) / Forgóeszközök
Nettó forgótőke-arány	(Forgóeszközök – Rövid lejáratú kötelezettségek) / Mérlegfőösszeg
Likviditási ráta	Forgóeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek
Likviditási gyorsráta	(Forgóeszközök – Készletek) / Rövid lejáratú kötelezettségek
Készpénzlikviditás	(Pénzeszközök + Értékpapírok) / Rövid lejáratú kötelezettségek
Dinamikus likviditás	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye / Rövid lejáratú kötelezettségek
Vevők / Szállítók aránya	Vevőkövetelések / Szállítói kötelezettségek
Dinamikus jövedelmezőségi ráta (bruttó)	(Adózott eredmény + Értékcsökkenési leírás) / Átlagos mérlegfőösszeg
Cash flow / összes tartozás	(Adózott eredmény + Értékcsökkenési leírás) / (Hosszú lejáratú kötelezettségek + Rövid lejáratú kötelezettségek)
Cash-flow / nettó árbevétel	(Adózott eredmény + Értékcsökkenési leírás) / Értékesítés nettó árbevétele
Mérlegfőösszeg nagysága	log (Mérlegfőösszeg)
Éves árbevétel nagysága	log (Értékesítés nettó árbevétele)
Árbevétel növekedési üteme	Értékesítés nettó árbevétele tárgyidőszak / Értékesítés nettó árbevétele előző időszak
Üzemi (üzleti) eredmény növekedése	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye tárgyidőszak / Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye előző időszak
Adózott eredmény növekedése	Adózott eredmény tárgyidőszak / Adózott eredmény előző időszak

Az adatgyűjtést követte az adatok feldolgozása és azok modellezésre történő előkészítése. Ez sokszor nehezebb feladat, mint maga a modellezés, hiszen itt jelentkeznek a megfigyelésekkel és/vagy a változókkal kapcsolatban előzetesen nem várt problémák.

Három pénzügyi mutató (saját vagyonarányos nyereség »ROE«, üzemi [üzleti] eredmény növekedése, adózott eredmény növekedése) számítása során kellett kettős negatív osztásokat kezelni. A ROE 20 vállalatnál, az üzemi (üzleti) eredmény növekedése 26 vállalatnál, az adózott eredmény növekedése 25 vállalatnál származott volna negatív számlálóból és negatív nevezőből.

A ROE esetén ez azt jelenti, hogy a mintában olyan vállalatok is szerepelnek, amelyeknek a tartozásai egyrészt meghaladják a vagyont, másrészt veszteséggel zárták az évet, és a mutató ezeket elferdítve pozitív jövedelmezőséget mutat.¹ Természetesen ez túlnyomórészt a fizetéseképtelen megfigyelésekre jellemző. A kétféle eredménykategória növekedése pedig mindkét évet negatív eredménnyel záró (akár a tárgyévben tovább romló üzemi vagy adózott eredményű) vállalatok esetében eredményez pozitív növekedést. A gyakorlatban jól bevált adatbányászati technika, hogy ilyenkor a kettős negatív értékekkel rendelkező megfigyelések mutató-

számértékét a többi megfigyelés adott mutatójának minimumával helyettesítik, de tekintettel a kis mintára és a viszonylag nagy számú érintett vállalatra, ez a három mutató inkább kikerült az empirikus vizsgálatból.

Az adatelőkészítés feladatkörébe tartozott az egyedi pénzügyi mutatók négyjegyű TEÁOR-kódokra számított sokasági szakágazati átlagokkal történő korrekciója. A korrekció az alábbi képlet segítségével történt:

$$\frac{\text{Egyedi mutatószámérték} - \text{Szakágazati átlag értéke}}{\text{Szakágazati átlag értéke}}$$

A szakágazati átlagokkal való korrekció megteremtette az összemérhetőséget egymástól jelentősen eltérő tevékenységi körökkel rendelkező vállalatok között. Ettől a ponttól kezdve a vizsgálat nem a mutatószámértékek nagyságára, hanem azoknak a saját szakágazatukra jellemző átlagokhoz viszonyított eltérésére vonatkozik. Ezáltal a modellek időbeni stabilitása is javul, hiszen az átlagokhoz képest jobb vagy rosszabb teljesítmény évek múlva is releváns szempontnak bizonyulhat a fizetőképesség megítélése során.

A csődmodellezés során kulcsfontosságú kérdés az outlier megfigyelések csonkolása. Tekintettel azonban

arra, hogy a skálázás érzéketlen az *outlierekre*, nem végeztünk csonkolást. Néhány megfigyelés esetén az ábrákon látszani fog, hogy a kiugró értékek a koordinátáiban a többséghez képest viszonylag távol helyezkednek el.

A többdimenziós skálázás alkalmazási feltételei közé tartozik az adatok standardizálása. Ez megfigyelésként és változónként egyaránt lehetséges. Jelen vizsgálatban a standardizálás változónként történt egységnyi szórásra.

A skálázómodell bemutatása

A többdimenziós skálázás a skálatérkép koordinátáit kizárólag a pénzügyi mutatók közötti különbözőségeik alapján számítja, az tehát nem veszi figyelembe, hogy a megfigyelések fizetőképesek vagy fizetéseképtelenek. A különbözőségeket arányskálán, metrikus skálázással, euklideszi távolság számításával határoztuk meg az egységnyi szórásra standardizált alapadatokon. Az eljárástól 2-6 dimenziós megoldásokat kértünk.

A kezdeti konfiguráció a szimplex módszerrel került kialakításra. A minimum stresszértéket 0,0001-nek, a maximális iterációk számát 500-nak állítottuk be. A stresszkonvergenciát 0,0001-nek választottuk meg, ami azt jelenti, hogy az iteráció akkor áll le, amikor a *normalizált raw stressz* értéke a megadott konvergencia szintnél kevésbé javul. A hatdimenziós megoldás esetén 34 iteráció után az algoritmus a konvergencia követelménynek megfelelően leállt, ekkor a *normalizált raw stressz* értéke 0,00759 volt. Ez a rendkívül alacsony érték jó modellilleszkedést mutat. Az illeszkedési jóságról a *Tucker*-féle kongruencia-együttható segítségével is meggyőződhetünk. Minél közelebb van a kongruencia-együttható 1-hez annál jobb az illeszkedés. A hatdimenziós skálázó modell kongruencia-együtthatója 0,99620 volt, ami szintén a magas szintű illeszkedést mutatja.

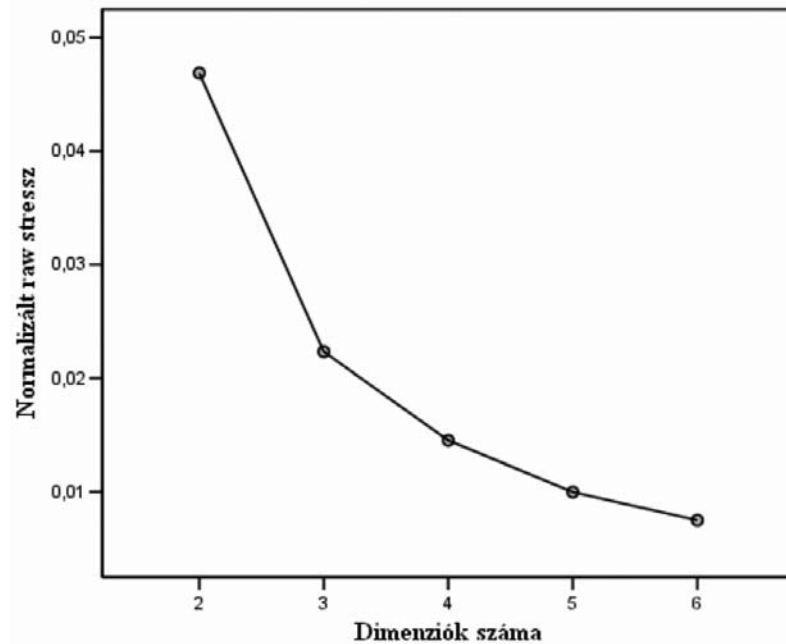
A többdimenziós skálázás során kulcsfontosságú probléma a dimenziószám optimális megválasztása. Mivel erre a szakirodalomban nem található egyértelmű iránymutatás, ezért többféle szempontból közelítettük meg a dimenziószám megfelelő megválasztását. Az SPSS-ben a PROXSCAL-eljárás 2 és 6 dimenzió közötti megoldásokat képes előállítani.

Első megközelítésben az illeszkedési jóság mutató és a dimenzionalitás kapcsolatát vizsgáltuk. Az 1. ábrán felrajzoltuk a *normalizált raw stressz mutató* értékét 2-6 dimenziószám esetén. Az ábrát ugyanúgy kell

értelmezni, mint amikor a főkomponens-elemzés esetén ábrázoljuk a saját értékeket a komponensek számának függvényében, és azt a komponensszámot tekintjük elégségesnek, amikor a saját értékek csökkenése egyértelműen lassul.² Az 1. ábra alapján már a harmadik dimenzió is feleslegesnek tűnik.³

1. ábra

A normalizált raw stressz értékek különböző dimenziószámok esetén

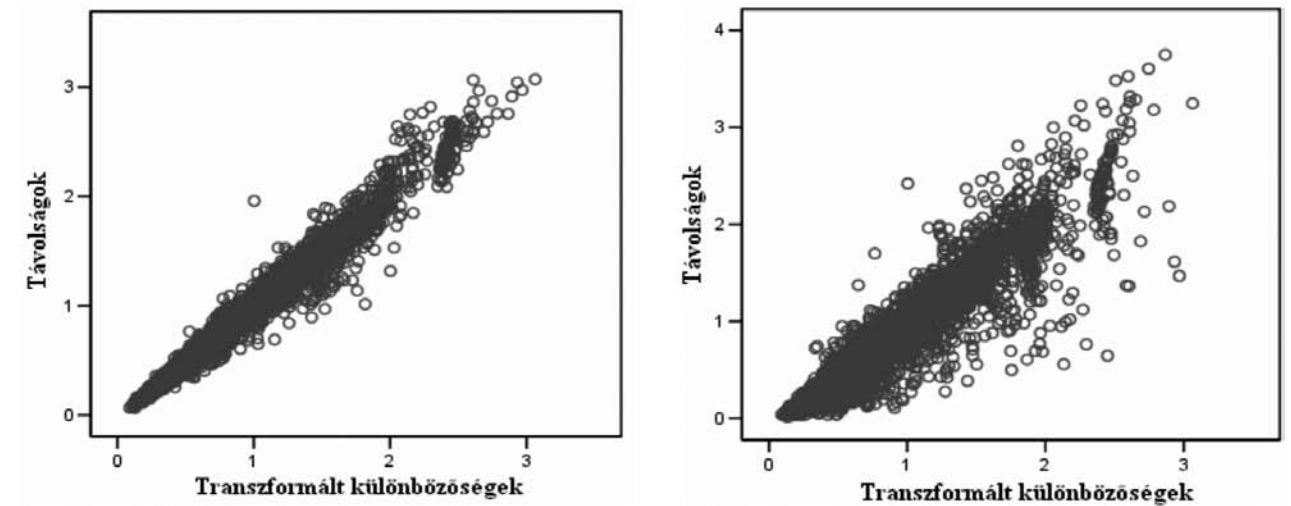


A dimenziószám megválasztásához további felhasználható elemzési szempont (ami egyben a skálázómodell által kihozott megoldás minőségének megítéléséhez is jól alkalmazható) az eredeti adatok és a skálázómodell eltéréseinek vizsgálata. Erre a gyakorlatban jól bevált elemző eszköz az ún. *Shepard*-diagram (*Groenen-van de Velden*, 2004) tanulmányozása, amely a transzformált különbözőségeket és a távolságok megfeleltetését ábrázolja a reziduumban segítségével. A *Shepard*-diagram segítségével kimutathatók az *outlier* megfigyelések és a skálázómodell eredményezte hibák.

A *Shepard*-diagramot minden dimenzióra vonatkozóan célszerű számítógéppel előállítani. Minél inkább összetartanak a pontok, annál jobb a választott dimenziószám. A 2. ábra bal oldali diagramja a hatdimenziós megoldás reziduumaikat, a jobb oldali diagramja a kétdimenziós megoldását mutatja be. Az ábra egyben igazolja a skálázómodell magas szintű teljesítményét. A dimenziószám csökkentésével a transzformált különbözőségeket és a távolságok ábrája lényegesen szer-tegább.

2. ábra

Reziduumban ábrázolása a hat- és kétdimenziós megoldás esetén (Shepard-diagram)



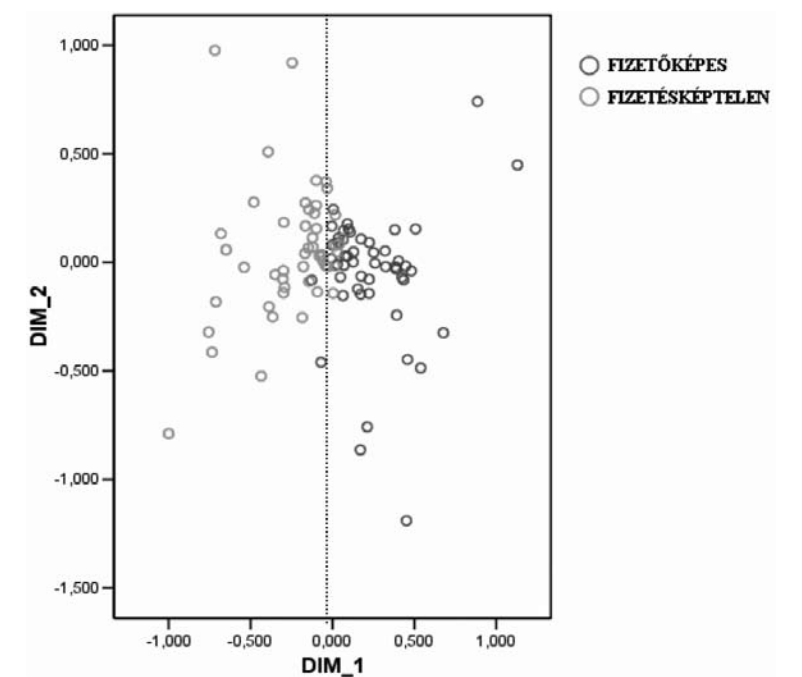
A reziduumban vizsgálata alapján tehát mind a hat dimenzióra szükség van. Mivel az objektív statisztikai elemzési szempontok alapján nem lehet egyértelműen eldönteni a dimenziószámot, ezért a szakmai szempontok alapján történő interpretációt vettük a továbbiakban irányadónak. Valószínűsítettük, hogy a csődelőrejelzéshez nincs szükség mind a hat dimenzióra, de jelentős információvesztést sem akartunk. A választott módszer a különböző dimenziókban létrejött koordináták dimenziópáronkénti ábrázolása, és azokból szabad szemmel összefüggések és relevancia megállapítása volt.⁴

A hat dimenzióhoz tartozó koordinátákat a PROXSCAL-eljárás biztosítja minden megfigyeléshez. Ezt követi a dimenziók értékelése csődelőrejelzési szakmai szempontokból. Cél a fizetőképesek és a fizetéseképtelen megfigyelések minél jobb elkülönítését jelző dimenziókat megtalálni. A szakmai elemzést a későbbiekben logisztikus regressziószámítás követi. Ennek megfelelően három pontdiagram készült: az 1. és a 2., a 3. és a 4., illetve az 5. és a 6. dimenziópárok alapján. Lehetőség lett volna minden dimenziókombinációra pontdiagramot felrajzolni, az összefüggések megállapítására azonban esetünkben elegendőnek bizonyult, ha mindegyik dimenzió egyszer kerül ábrázolásra. A megfigyelésekhez kiszámított koordinátákat elláttuk az általunk ismert fizetőképesség tényével *dummy* változóként, hiszen ezt az információt a skálázás nem vette figyelembe. A diagramokon szürke körök jelölik a fizetőképesek és fekete körök jelölik a fizetéseképtelen vállalatok koordinátáit.

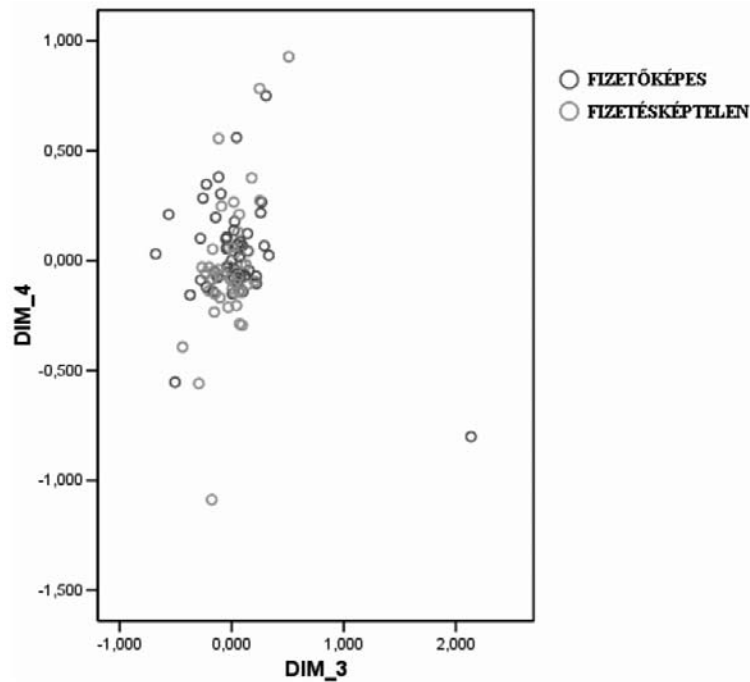
A hatdimenziós térkép 1. és 2. dimenzióra vonatkozó kivetítését tartalmazó 3. ábra nagyon fontos tulajdonságot jelez. Az tapasztalható, hogy az ábra bal oldalára összpontosulnak a fizetőképesek és a jobb oldalára a fizetéseképtelen megfigyelések. Szabad szemmel is látható, hogy az 1. dimenzió nagyon jól magyarázza a fizetőképesek és a fizetéseképtelen megfigyelések közötti különbséget, míg a 2. dimenzió gyakorlatilag semennyire.

3. ábra

A fizetőképesek és a fizetéseképtelen megfigyelések koordinátái az 1. és a 2. dimenzióban



A fizetőképes és a fizetésképtelen megfigyelések koordinátái a 3. és a 4. dimenzióban



4. ábra A 3. ábra alapján az a következtetés vonható le, hogy még az utóbbi években jelentősen megkritizált lineáris elválasztás is működőképesnek bizonyulhat a skálázással képzett koordináták alapján: egy az 1. dimenzió origójára állított függőleges egyenes ugyanis majdnem tökéletesen képes elválasztani a fizetőképes és a fizetésképtelen osztályokat.

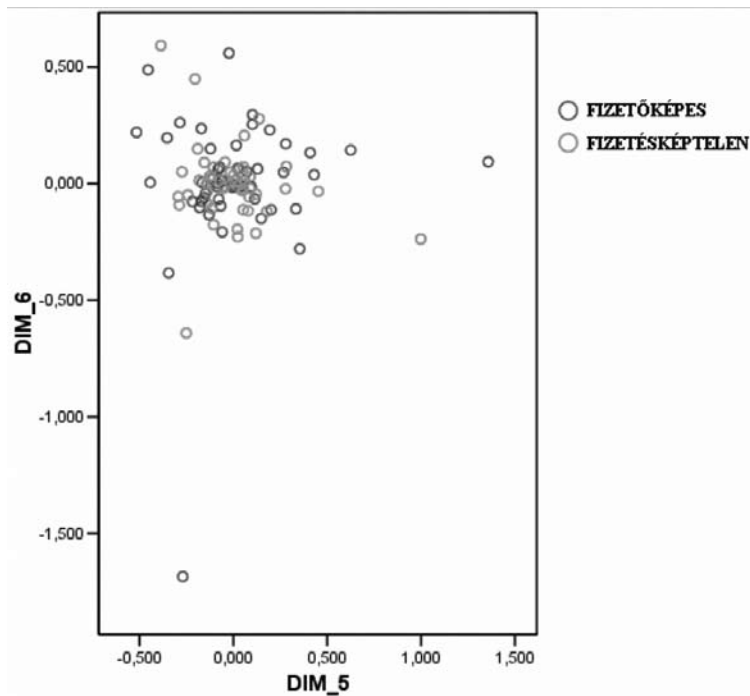
A 4. ábrán szereplő 3. és 4. dimenziók magyarázó ereje szabad szemmel már nem annyira nyilvánvaló, mint a korábbi dimenzióknál. Az ábra tanulmányozása alapján megállapíthatjuk, hogy talán a 4. dimenzió bírhat klasszifikációs képességgel, de annak kimutatása további vizsgálatokat igényel.

Az 5. és a 6. dimenziók közül szabad szemmel egyik sem tűnik szignifikánsnak. A fizetőképes és a fizetésképtelen megfigyelések meglehetősen összevissza szóródnak az 5. ábrán.

Szakmai elemzésünk alapján az sejthető, hogy az 1. dimenzió biztosan, a 4. dimenzió pedig talán jól magyarázza a várható fizetőképességet. A látványos ábrák azonban önmagukban csődjelrejelzésre még nem használhatók, hiszen a többdimenziós koordinátákból automatikusan nem származtathatók a hitelkockázat-kezelés szempontjából rendkívül fontos csődvalószínűségi értékek, nem olvasható ki a besorolási pontosság, és nem tudjuk, hogy az első dimenzió kívül melyik további dimenziók lehetnek szignifikánsak a fizetőképes és fizetésképtelen osztályok megkülönböztetése szempontjából. A probléma megoldására a logisztikus regresszióelemzést vettük segítségül.

5. ábra

A fizetőképes és a fizetésképtelen megfigyelések koordinátái a 5. és a 6. dimenzióban



Logisztikus regresszióelemzés a skálázó-modellen

A logisztikus regressziómodell a gyakran alkalmazott *forward stepwise* eljárással került kidolgozásra. A magyarázó változók a hat dimenzió koordinátái, minden megfigyelésre vonatkozóan, függő változó a fizetőképesség ténye. A fizetőképes megfigyeléseket 0-val, a fizetésképtelen megfigyeléseket 1-gyel jelöltük.

A *forward stepwise* eljárás egyesével lépteti be a szignifikánsnak talált magyarázó változókat a modellbe. Jelen vizsgálatban a Wald-féle bekerülési és kikerülési kritériumokat vettük figyelembe a megszokott 5% és 10% szignifikanciaszinteken. A konstanson kívül első lépésben az 1. dimenzió, második lépésben

A logisztikus regressziós modell együtthatói, változói és a változók tesztelése

Modellváltozó	β	Standard hiba	Wald-teszt	p-érték	exp(β) (95%-os CI)
DIM_1	37,130	11,316	10,767	0,001	1E+016 (3113947-6E+025)
DIM_4	11,651	4,719	6,095	0,014	114802,4 (11,040-1E+009)
DIM_6	4,836	2,413	4,016	0,045	125,941 (1,112-14260,249)
Konstans	-0,030	0,517	0,003	0,953	0,970

a 4. dimenzió, harmadik lépésben a 6. dimenzió került modellváltozóként felvételre. A *p*-értékekből látható, hogy a modellváltozók 95% valószínűségi szint mellett szignifikánsak (2. táblázat).

A logisztikus regressziós modellben szereplő változók szignifikanciája igazolta szubjektív vélekedésünket az 1. és a 4. dimenzióról. A 95% szignifikanciaszintbe „még éppen belefért” a 6. dimenzió is, azt korábban szabad szemmel nem találtuk relevánsnak. A modell egészének szignifikanciáját az *Omnibus*-féle χ^2 -próbaival teszteltük. Az empirikus χ^2 -érték 110,901 (szabadságfokok száma: 3), a *p*-érték 0,000. Ebből következően a logisztikus regressziós modell minden valószínűségi szint mellett szignifikáns.

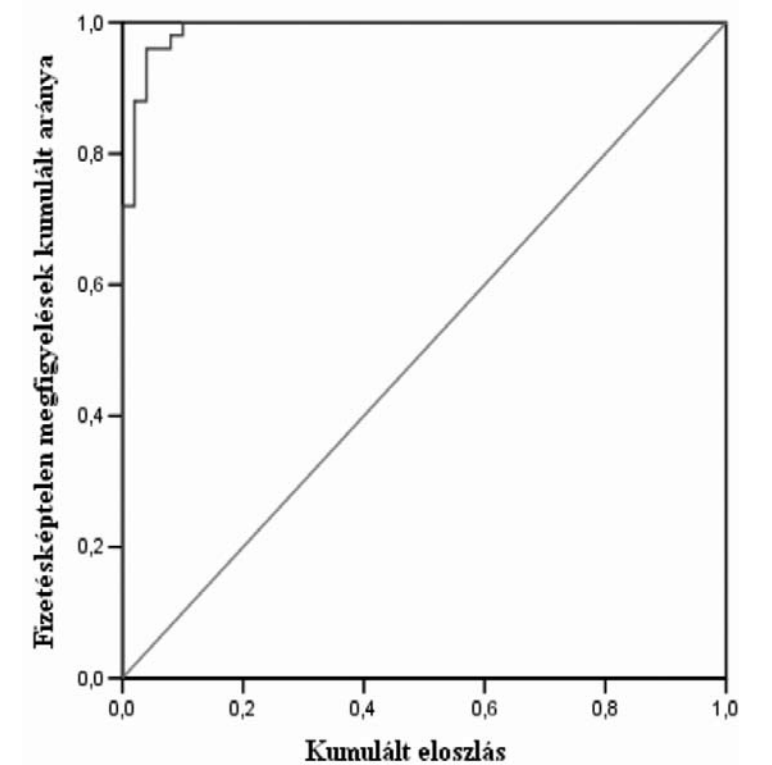
A *cut-off* érték a kiegyensúlyozott mintavételkor szokásos 50%-os szinten került megválasztásra. A besorolási pontosságokból látható, hogy a modell a fizetőképes és a fizetésképtelen megfigyeléseket egyaránt rendkívül magas szinten: 96, illetve 92% pontossággal képes helyesen besorolni. Ez ilyen kis mintán nagyon jó eredménynek számít. A logisztikus regressziós modellt elkészítettük kizárólag az 1. dimenzió modellváltozóval is, ekkor a háromváltozós modellnél tapasztalt 94% összbesorolási pontosság 89%-ra csökkent.

A csődmodell értékelése a klasszifikációs mátrixon kívül a ROC-görbével és a görbe alatti területtel is szükséges, hiszen az minden létező *cut-off* értéket figyelembe vesz. A ROC-görbe azt vizsgálja, hogy a modellek futtatásával kapott valószínűségi értékek mennyire jelzik megbízhatóan az output-kategóriába való tartozást, amennyiben az eredeti besorolás ismert. A vízszintes koordinátatengely a kumulált eloszlást, a függőleges koordinátatengely a fizetésképtelen megfigyelések kumulált arányát fejezi ki. A ROC-görbe referenciája a 45°-os egyenes, amely a véletlen találgatásnak felel meg. Annál jobb az értékelése valamely csődmodellnek,

minél jobban elválik a ROC-görbéje a 45°-os egyenestől. A 6. ábrán látható, hogy a csődmodell ROC-görbéje határozottan elválik a referenciavonaltól, és nagyon hamar tetőzik, vagyis a modellilleszkedés kitűnő.

6. ábra

A logisztikus regressziós modell ROC-görbéje



A ROC-görbéből számított objektív statisztikai mutató a görbe alatti terület nagysága.⁵ Amennyiben a görbe alatti terület 0,5 felett van, akkor az rendelkezik hozzáadott értékkel a véletlen találgatáshoz viszonyítva. Minél nagyobb valamely csődmodell ROC-görbe alatti területe, annál jobb. A ROC-görbe alatti terület 0,990, ami kiemelkedően magas szintű modellilleszkedést mutat.

Következtetések

A Bazel II Tőkeegyezmény bevezetésével a sokváltozós statisztikai alapokon nyugvó csőd-előrejelzési módszerek jelentős erősödése figyelhető meg. A folyóiratcikkéből látható, hogy a többdimenziós skálázásnak egyértelműen helye van a sokváltozós csőd-előrejelzési technikák között. A többdimenziós skálázás annak ellenére képes pontos klaszterezésre, hogy kizárólag a pénzügyi mutatókból származtatott különbözőségek mátrixából dolgozik, vagyis nem veszi figyelembe a fizetőképesség tényét a koordináták meghatározása során. Az empirikus vizsgálat alapján háromdimenziós megoldás született.

A kidolgozott csődmodell rendkívül jó teljesítménye alapján megállapíthatjuk, hogy igaza volt a *Neophytou – Mar Molinero* szerzőpárosnak, amikor azt állították, hogy a többdimenziós skálázás paradigmaváltást idézhet elő a csőd-előrejelzés területén. Az empirikus vizsgálat alapján igazolást nyert, hogy a többdimenziós skálázás nagyon jó adattömörítő és vizuális klaszterező-eljárás. A többdimenziós koordinátákon lefutott logisztikus regresszióelemzéssel kiegészítve a többdimenziós skálázás a csőd-előrejelzés minden követelményének megfelel. A 94% besorolási pontosság és a 99% ROC-görbe alatti terület még bennünket is meglepett a 100 elemű mintán.

A skálázómodell becslőképességét és az interpretálhatóságot némileg beárnyékolja a modell új megfigyeléseken történő alkalmazási nehézsége, hiszen a modell által nem ismert vállalatok pénzügyi mutatóiból automatikusan nem állíthatók elő hatdimenziós koordináták. A probléma úgy orvosolható, hogy az új vállalat adatait bele kell foglalni a mintába, és újrafuttatni a modellezést, azonban erre már csak a sokváltozós statisztikában jártas szakember képes, a késztermékre kíváncsi felhasználó általában nem.

Lábjegyzet

¹ Szemben olyan vállalatokkal, ahol csak az egyik tétel negatív. Olyan eset is előfordulhat, hogy a kettős negatív hatás kioltódása miatt kettős pozitív értékű vállalatnál is jobb jövedelmezőséget hoz ki eredményül a mutató.

² Ezt szokták könyök-szabálynak is nevezni.

³ Sok elemző a könnyű interpretáció végett eleve törekszik a kétdimenziós megoldásra.

⁴ Hasonló megoldást választott *Neophytou – Mar Molinero* (2004), akik az INDIVIDUAL SCALING (INDSCAL) eljárás által eredményezett koordinátákon alkalmaztak páronkénti grafikus ábrázolást.

⁵ A ROC-görbe alatti terület nagyságához hasonló információt biztosít a GINI-mutató, amely a 45°-os egyenes feletti területrészt arányosítja a tökéletes klasszifikációhoz.

Felhasznált irodalom

- Commandeur, J.J.F. – Heiser, W.J.* (1993): Mathematical derivations in the proximity scaling (PROXSCAL) of symmetric data matrices. Technical Report No. RR-93-03. Department of Data Theory, Leiden University, Leiden
- Füstös L. – Kovács E. – Meszéna Gy. – Simonné Mosolygó N.* (2004): Alakfelismerés. Sokváltozós statisztikai módszerek. Új Mandátum Kiadó, Budapest
- Gáspár, T. – Nováky, E.* (2002): Dilemmas for renewal of futures methodology, *Futures*, Vol. 34. No. 5. 365–379. old.
- Groenen, P.J.F. – van de Velden, M.* (2004): Multidimensional scaling. *Econometric Institute Report EI 2004-15*. Econometric Institute, Erasmus University of Rotterdam, Rotterdam
- Kovács E.* (2006): Pénzügyi adatok statisztikai elemzése. Budapesti Corvinus Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Intézet, Budapest
- Kruskal, J.B. – Wish, M.* (1978): *Multidimensional Scaling*. Sage Publications, London
- Neophytou, E. – Mar Molinero, C.* (2004): Predicting Corporate Failure in the UK: A Multidimensional Scaling Approach. *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 31. No. 5–6. 677–710. old.
- Neophytou, E. – Mar Molinero, C.* (2005): Financial ratios, size, industry and interest rate issues in company failure: an extended multidimensional scaling analysis. *Kent Business School Working Papers 10*. University of Kent, Kent
- Virág M.* (1996): Pénzügyi elemzés, csőd-előrejelzés. *Kosuth Kiadó*, Budapest
- Virág M. – Kristóf T.* (2006): Iparági rátákon alapuló csőd-előrejelzés sokváltozós statisztikai módszerekkel, *Vezetéstudomány*, XXXVII. évf. 1. sz. 25–35. old.

Cikk beérkezett: 2008. 6. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2008. 7. hó

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

BARAKONYI, Károly

Role of the changes of the business schools – Challenges and changes in the management education and the MBAs

The American business schools at the early times functioned as trade schools, define business management as a profession. During the Cold War increasing the standards of education became a critical question of national defense: in the next decades the commercial schools transformed themselves into citadel of management science. But at the same time undesired effects sprang to existence: competing for scientific excellence, concentrating on research, fetishism of theory and methodology swap business schools too far from the business practice. Publication of article in theoretical periodicals, impact factors and references became more important than cooperation with practice. By now management education arrived to a new turning point: changes are necessary to create a new equilibrium between management as a science and management as a profession.

GELEI, Andrea

The business network – the quasi organization of the global economy

The aim of the paper is to present and interpret the basic building element of global business: the business network, its structure and operation. First basic terms – network, supply chain, supply network – are defined and described, than those changes are introduced that played significant role in increasing their importance. Characteristics of the new network economy are presented; especially changes in the coordination mechanism between cooperating parties in the network are demonstrated. Finally the two building blocks of global business networks: (i) nodes (business units) and (ii) threads (partnerships) are described in details.

FÜZY, Annamária

The new generation of knowledge management and the keys of its success

What is the secret ingredient of an information technology project supporting the learning of an organization? What are the current tools to enhance knowledge and

make it available for everyone? The 2.0 revolution has arrived already. Nowadays, the capability of learning has become the main source of the sustainable competitive advantages. Paralelly, the effective IT solutions have come forward as well. However, information technology can only influence the organization's competitiveness indirectly, by supporting the organizational learning. The aim of this article is therefore to introduce the new instruments of knowledge management, and show the key factors of their success.

VIRÁG, Miklós – KRISTÓF, Tamás

Multidimensional scaling in bankruptcy modeling

This article presents the applicability of multidimensional scaling techniques in the field of bankruptcy prediction based on empirical research. The relative neglect of multidimensional scaling techniques in bankruptcy literature does not coincide with the high level of their reliability. On the basis of empirical research it can be concluded that multidimensional scaling – in combination with logistic regression analysis – is competitive with other known bankruptcy modeling methods, as far as classification power and interpretability are concerned.

VILMÁNYI, Márton – Hetesi, Erzsébet

Could the performance of business relationships be modeled? – Literature summary and model development

This study analyses the measuring problems of performance of the inter-organisational relationships. In the first parts of this study the authors review the results of the relevant literature and present their suggested model which would be able to measure the relationship performance. In their research they proceed from a valuebased approach of buyer-supplier cooperation in which the relationship performance category is divided into economic directly evaluable and non-evaluable elements. The relationship performance is defined a multi dimensional category and the authors attempt to identify its most important factors. The relationship performance is described with the dimensions of results, the processes and the abilities. The model has been in a trial version, its empiric test was done, but the frames of this study does not allow of deep-analysis of its results.

E S Z Á M U N K S Z E R Z Ő I

Prof. BARAKONYI Károly, DSc, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. GELEI Andrea**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **FÜZY Annamária**, kutatási asszisztens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. VIRÁG Miklós**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **KRISTÓF Tamás**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **VILMÁNYI Márton**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. HETESI Erzsébet**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem

C O N T E N T S

S T U D I E S A N D A R T I C L E S

BARAKONYI, Károly

Role of the changes of the business schools –
Challenges and changes in the
management education and the MBAs 4

GELEI, Andrea

The business network –
the quasi organization of the global economy 16

FÜZY, Annamária

The new generation of knowledge
management and the keys of its success 27

VIRÁG, Miklós

Multidimensional scaling
in bankruptcy modeling 39

VILMÁNYI, Márton – HETESI, Erzsébet

Could the performance of business
relationships be modeled?
Literature summary and model development 60