

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](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
[tnusser@ibs-b.hu](mailto:tnusser@ibs-b.hu)

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita  
[rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu](mailto: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](mailto: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

XLI. ÉVF., FEBRUÁR

2010. 2. szám

## TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **TARI Ernő**  
Versenyhárs- vállalatok  
nemzetközi stratégiai szövetségei – napjainkban 2
- **VÁRADI SZABÓ Zsuzsa – HIDEGH Anna Laura –  
– BOKOR Attila – FERTETICS Mandy**  
Karrierváltók Magyarországon – a karrierváltás folyamata 18
- **GELEI Andrea – GÉMESI Katalin**  
A szolgáltatások  
ellátási láncának speciális menedzsmentjellemezői 45
- **Simon MILTON**  
Some observations on CSR and Strategic Management 59
- **Könyvismertető**  
Noszky Erzsébet: Változás- és válságmenedzsment az alapoktól 68

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

TARI Ernő

## VERSENYTÁRSVÁLLALATOK NEMZETKÖZI STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEI – NAPJAINKBAN

**A szerző a versenytársak közötti stratégiai szövetségek fejlődési folyamatait mutatja be. A globális versenyben való sikeres helytállás ma már egyre inkább arra ösztönzi a konkurens cégeket, hogy egyidejűleg több vállalati területen (üzletágban, funkcionális részterületen) alakítsanak ki tartós együttműködéseket. A kialakított stratégiai szövetségtípusokat számos eset alapján, gyakorlati megvalósulásukban ismerhetjük meg.**

**Kulcsszavak:** stratégiai, additív, versenyt megőrző, komplementer szövetségek

A fejlett piacgazdasági országokban hosszabb múltra tekintenek vissza a stratégiai távlatú vállalati együttműködések. Ismeretesek az 1960-as és 1970-es évekből az amerikai és nyugat-európai nagyvállalatok nemzetközi terjeszkedésének azon stratégiai akciói, amikor a „multik” – új földrajzi térségek, piaci régiók meghódítása érdekében – közös (vegyes) vállalatokat hoztak létre a „megcélzott” ország helyi cégeivel. Ennél az együttműködési formánál a lokális partner szerepe még többé-kevésbé passzív, alárendelt volt: a közös alapítású „joint venture” (JV) tevékenysége arra korlátozódott, hogy piacot nyisson a multinacionális vállalat termékének vagy – ritkábban – technológiatranszfert közvetítsen a fejletlenebb helyi térségnek. E tradicionális közös vállalatok életre hívásának újabb lendületet adott a későbbiekben a kelet-nyugati kapcsolatok kiszélesedése, illetőleg a szocialista vilárendszer felbomlása.

Az 1980-as évtized elejétől már olyan vállalati stratégiai együttműködések gyorsuló kibontakozásának is tanúi lehettünk a fejlett ipari államokban, amelyek intézményes keretül szolgáltak az egyenrangú piaci versenytársak koordinált tevékenységéhez, az ugyanazon iparágban működő cégek által rendelkezésre bocsátott erőforrások közös felhasználásához. A nemversenytársak között kialakuló stratégiai kooperációk valamivel később, az 1990-es években terjedtek el a nyugati világban, a beszállítói-felhasználói kapcsolatok elmélyülésével, valamint az ágazatközi (szektorközi) vállalati kapcsolatok intenzívebb kiépülésével (Culpan – Kostelac, 1993; Hinterhuber – Levin, 1994).

A vállalati stratégiai szövetségek jelenkori, immár világméretű elterjedési folyamatának kétségkívül paradox jelensége, hogy nemcsak az egymásnak

konkurenciát nem támasztó cégek, hanem sokszor a piaci versenyben hagyományosan szembenálló, azonos iparághoz (tevékenységi területhez) tartozó vállalatok lépnek szövetségre megadott keretek között. A versenytárs, tehát hasonló profilú vállalatok egymást közvetlenül helyettesítő (azonos funkciójú) termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő, illetve nyújtanak egy-egy iparágban, ágazaton belül (Porter, 2006). A versenytársakat egybekapcsoló, összefűző (ún. horizontális) szövetségben

- a vállalati felek megőrzik szervezeti-jogi (tulajdonosi) különállásukat és stratégiai döntéshozatali mozgásterüket, cselekvési autonómiájukat,
- hosszabb távra szóló, közös célokat valósítanak meg,
- kölcsönösen előnyös, kockázat- és haszonmegosztáson alapuló kooperációt folytatnak,
- erőforrásaik egy részének közös felhasználásával részlegesen integrálják tevékenységüket, meghatározott üzletági vagy funkcionális területeken (Tari, 1998, 2003).

A konkurens cégek által kitűzött fontosabb közös célok az alábbiak lehetnek (Inkpen, 2005):

- nagyságrendi megtakarítások elérése (méretgazdaságosság),
- műszaki és menedzsmentismeretek, -képességek kölcsönös szerzése, kiegészítése és kombinálása szervezeti tanulásal,
- új piacok meghódítása, globális és lokális versenyelőnyök érvényesítése,
- politikai és jogi természetű akadályok, korlátozások leküzdése.

A versenytársak közötti együttműködések gyakorlati tapasztalatai azt igazolják, hogy a felek kooperációs készsége nemegyszer párosul a szövetségben belüli versengés bizonyos elemeivel. Emiatt a horizontális szövetség könnyen felbomolhat, hiszen a korlátlan verseny vagy a teljes integráció irányába húzó erők megszüntethetik a szövetség teremtette egyensúlyt. Ilyenkor a hasonló profilú partnerek kapcsolata visszarendeződhet tisztán piaci érintkezéssé, vagy megvalósulhat az ellenkező véglet, a felvásárlás, illetve fúzió révén végbemenő szervezeti-tulajdonosi egybeolvadás. Általában azok a horizontális stratégiai szövetségek alakulnak át – akvizíciók, egyesülések révén – tulajdonjogilag integrált hierarchikus struktúrákká, ahol az induló együttműködési megállapodás kifejezetten tartós és szoros kooperációt irányoz elő. Azok a versenytársi szövetségek viszont, amelyek magukban hordozzák, megőrzik a rivalizálás számos elemét, felbomlásuk után rendszerint ismét teret adnak a piac korlátlan érvényesülésének (Dussauge – Garrette, 1997).

### A versenytársak közötti stratégiai szövetségek típusai

Az utóbbi évtizedek során növekvő ütemben kialakuló és dinamikus fejlődő vállalati stratégiai szövetségek sokszínű, szövevényes világában nem könnyű feladat a megbízható eligazodás és a rendszerező igénnyel fellépő tudományos elemzés. A versenytársak közötti stratégiai szövetségek körében folytatott összehasonlító empirikus vizsgálatok egyik alapvető célja, hogy megfelelő kritériumok alapján osztályozza, tipizálja az együttműködési megállapodásokat, így módon világítva meg a horizontális szövetségek eltérő tartalmi és formai jegyeit.

A közvetlen versenytársaknak minősülő vállalatok nemzetközi együttműködéseit vizsgálva jó néhány kutató tett kísérletet a horizontális szövetségek roppant kiterjedt csoportján belüli kooperációtípusok elhatárolására (Lorange – Roos, 1992; Bleeke – Ernst, 1993; Faulkner, 1995; Child – Faulkner, 1998). E kísérletek közös elméleti és módszertani hiányossága az, hogy

- nem tesznek különbséget a szövetség rendelkezésére bocsátott anyagi eszközök és szellemi apport jellege, hasonló vagy eltérő kvalitásai vonatkozásában,
- nem veszik figyelembe a szövetség „outputjaként” előállított termék közbelső vagy végső felhasználási célját,
- nem világítanak rá a szövetség keretében kialakult munkamegosztás konkrét rendszerére.

A hivatkozott összehasonlító elemzések hiányosságaival kapcsolatos kritikai fenntartások vezettek egy

olyan típusalkotási modell kialakításához, amely túllép az előző tipizálási kísérletek szemléleti korlátain, és – véleményünk szerint – elméletileg megalapozott klaszifikációt nyújt a horizontális vállalati szövetségek, hálózatok rendszerezéséhez. A tipizálás több mint kétszáz nemzetközi stratégiai együttműködés adatainak matematikai-statisztikai elemzésén alapul (Dussauge – Garrette, 1999), amely szövetségekhez a világviszonylatban legfejlettebb három földrajzi térségben (Európa, Észak-Amerika, Távol-Kelet) tevékenykedő, termelő és szolgáltató profilú nagyvállalatok, multinacionális cégek csatlakoztak az ezredfordulót megelőző időszakban.

*Az elméleti típusalkotás abból az empirikus megfigyelésből indul ki, hogy a versenytárs partnerek által felajánlott erőforrások (fizikai és szellemi javak) azonos vagy eltérő jellegűek lehetnek. Ha például az egyik fél biztosítja a termelőüzemet és a gyártási ismereteket, a másik fél pedig az értékesítési hálózatot és a marketingismereteket, akkor eltérő kvalitású eszközökről, kompetenciákról van szó. Ha viszont mind egyik partnercég termelési javakat bocsát a szövetség rendelkezésére, abban az esetben hasonló célú eszközökről beszélhetünk. Az összehasonlító vizsgálatban az eszközök és kompetenciák három kategóriáját különböztették meg a kutatók: K+F potenciál, termelő (szolgáltató) egységek és értékesítési (disztribúciós) hálózatok.*

A típusalkotás magyarázó modellje szerint a horizontális stratégiai szövetségek alábbi csoportjai határozhatók el a (profitorientált) vállalati szférában:

- additív szövetségek,
- versenyt megőrző szövetségek,
- komplementer szövetségek.

Az első és második szövetségtípus esetében a közvetlen versenytársak együttműködése hasonló rendeltetésű eszközökkel és szakmai ismeretekkel valósul meg, míg a komplementer szövetségben eltérő jellegű vállalati erőforrásokat (egymást kiegészítő vagyonelemeket és képességeket) kombinálnak a konkurens partnercégek.

A következőkben a fenti, megítélésünk szerint ma is érvényes, tipizálásra támaszkodunk, hogy rendszeresen bemutassunk és elemezzünk számos, az utóbbi években megkötött, azonos profilú vállalatok között kialakult, globális vagy regionális szempontból meghatározó jelentőségű nemzetközi stratégiai szövetséget. Példáinkat sajtóelemzés útján választottuk ki, módszeresen „végigpásztázva” a külföldi és hazai üzleti lapokat, folyóiratokat.

Az általunk elfogadott típusalkotás önmagában még nem ad választ a horizontális szövetség tagjaira váró feladatok megosztásának elveiről, a partnerek aktív részvételének szabályozásáról. A munkamegosztás konkrét ismeretére elemzésünk során azért van szükség, mert a kooperáló felek – az első, felületesebb megfigyelésből származó vélekedéssel szemben – nem mindig végzik együttesen a stratégiai szövetség keretében meghatározott feladatokat. A munkamegosztás rendszerével összefüggő empirikus vizsgálódások három alapvető feladatvégzési formát különböztetnek meg a versenytársak között létrejött stratégiai szövetségek működésében (Dussauge – Garrette, 1999):

- megosztott feladatvégzés,
- együttes feladatvégzés,
- párhuzamos feladatvégzés.

*A rivális partnereknek nemcsak ahhoz fűződhet hosszabb távlatú stratégiai érdekük, hogy együttesen (többnyire közösen alapított, szervezetenként és jogilag különálló vállalkozásban) lássanak el bizonyos fejlesztési, termelési, forgalmazási stb. feladatokat, hanem célszerűnek ítélik a megosztott vagy a párhuzamos feladatvégzést is. Megosztott munkavégzés esetén a szövetség egy-egy tagjára azt a feladatot bízzák, amelynek a teljesítésére alkalmas eszközök és ismeretek az adott félnek birtokában vannak. Ez a munkamegosztási mód lehetőséget nyújt a specializáció előnyeinek kihasználására, akár a hasonló jellegű anyagi és szellemi kapacitások részleges egyesítéséről, akár az eltérő eszközök és kompetenciák kiegészítéséről, kombinálásáról van szó. A párhuzamos feladatvégzés (az együttműködő versenytársak szimultán végeznek el azonos feladatokat) viszont ellentmondhat a gazdasági racionalitásnak, a nagyságrendi előnyök kiaknázásának, de egyes esetekben a stratégiai mozgástér maradéktalan megőrzése fontosabbnak bizonyulhat a szövetség tagjai számára. A tapasztalatok szerint elsősorban a termelési funkcióra (is) irányuló stratégiai együttműködések fordulnak elő, hogy a közös termék végszerelése párhuzamosan zajlik a versenytárs partnerek üzemeiben, mert a szövetségesek mindegyike (vagy közülük néhány) ragaszkodik a gyártási folyamat ezen végső kritikus szakaszának – a megszerzett és megőrizni kívánt kompetenciákon alapuló – kézben tartásához, felügyeleti ellenőrzéséhez. Különösen a repülőgép- és fegyvergyártási ágazatban fordul elő, hogy a kooperáló felek szimultán végzik el az összeszerelési műveleteket (Dussauge – Garrette, 1993).*

### Additív szövetségek

Az additív típusú szövetségek (angol nyelvű megnevezésük: quasi-concentration alliances) olyan verseny-

társ cégeket kapcsolnak össze, amelyek egy vagy több, közösen fejlesztendő és gyártandó termékkel kívánnak a piacon megjelenni. A közös termék(ek) tekintetében gyakorlatilag megszűnik a verseny az együttműködő felek között, mert a partnerek úgy lépnek fel a szövetségen kívül állókkal szemben, mintha fuzionáltak volna. (A szakirodalomban ezért az additív szövetséget pszeudofúzióknak is nevezik.) Az egységes külső fellépés mindazonáltal nem zárja ki a szövetségen belüli stratégiai önállóságot és rivalizálást.

*Ami a belső versengést illeti, a konfliktushelyzetek kialakulása nem ritka az additív szövetségekben: viták bontakozhatnak ki például az egyik fél által birtokolt korszerű technológia közös célú felhasználásáról, vagy arról a konkurenciáról, amit a közös termékkel szemben támaszhatnak a partnerek saját fejlesztésű, újabb gyártmányai. E konfliktusok feloldásának, illetve megelőzésének különböző módszerei alakultak ki a gyakorlatban. Előfordul, hogy a közös gyártmány moduláris felépítése lehetőséget nyújt a szövetség minden egyes tagjának a munkamegosztásból következően reá háruló feladat ellátására, mégpedig a többi komponens (részegység, alkatrész) előállítási technológiájának ismerete nélkül. Más esetekben a partnerek által előzőleg kifejlesztett technológiákat korlátozás nélkül bocsátják a közös program rendelkezésére, de meghatározott összegű royaltly fizetése ellenében (Spekman – Isabella – MacAvoy, 2000).*

Az additív jellegű versenytársi együttműködések kialakulását elsősorban a megoldandó feladat nagyságrendje (összetettsége), valamint a gazdaságos gyártás (skáláhozadék) követelménye ösztönözheti. A feladat (projekt) nagyságrendje által diktált additív (erőforrás-egyesítő) kooperáció rendszerint olyan bonyolult kutatási, fejlesztési, termelési, értékesítési stb. problémák megoldására irányul, amely műszaki és gazdasági jellegű feladatok teljesítéséhez a szövetség tagjai külön-külön nem rendelkeznek elégséges anyagi és szellemi erővel. Az additív típusú stratégiai együttműködés legtöbbször kiterjed a vállalati értékalkotó folyamat egészére, s ennek eredményeként lépnek a rivális partnerek a közös termékkel (termékekkel) a piacra.

Ugyanakkor az additív szövetségekben nemcsak azért egyesíthetik erőfeszítéseiket a versenytárs cégek, mert egyedül, önállóan nem képesek maradéktalanul az adott feladat (projekt) kivitelezésére, hanem a szériatermelésből, a fix költségek megosztásából eredő nagyságrendi megtakarítások elérése, illetőleg a piaci részesedés növelése is motivációs tényezőt jelenthet számukra.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

Az additív típusú szövetségek különösképpen a repülőgépgyártásban, a hadiiparban és az olajiparban alakultak ki az elmúlt évek, évtizedek során. Az additív típusú szövetségekben gyakorlatilag háromféle lehetőség kínálkozik a munkamegosztás konkrét módjának rögzítésére:

- a közös termék előállításához és forgalmazásához kapcsolódó feladatokat, funkciókat a meglévő vállalati szervezeti keretekben, egymás között megosztva (vagy párhuzamosan) látják el a kooperáló felek,
- egyes meghatározott feladatokra, funkciókra jogilag önálló közös szervezetet hoznak létre a partnervállalatok,
- minden, a közös termék előállításához és forgalmazásához szükséges tevékenységet egy szervezeti-jogilag különálló közös egységben (vagy több közös vállalkozási szervezetben) végeznek el a szövetségesek.

*Az elsőként vázolt esetben jobbra csak szerződéses megállapodások jelölik ki az együttműködés kereteit, míg a második és harmadik munkamegosztási variánsnál meghatározott jogi struktúrájú közös vállalkozási szervezetben (szervezetekben) kerül sor a szerződés szerinti együttes feladatvégzésre. Bármelyik munkamegosztási formát választják a szövetség tagjai, döntésükben közrejátszik a létesítményi beruházások költségminimalizálásának és a nagyságrendi megtakarítások maximalizálásának szándéka, továbbá a közösen előállított végeredmény széles körű piaci forgalmazásának igénye.*

*A konkrét szervezeti-jogi megoldás kiválasztásánál fontos szempontot képez az egyes vállalati funkciók ellátásához szükséges eszközök jellege: könnyebb és kevésbé költséges – példának okáért – a kereskedelmi funkció vagy a kutatás-fejlesztés összpontosítása egy különálló közös szervezetben, mint a gyártási tevékenységek összevonása az egymástól földrajzilag távol eső partnercégek termelőegységeiből. Amennyiben azonban a termelési funkció együttes végzésével kiemelkedően gazdaságos sorozatnagyságok érhetőek el, a közös (termelő) szervezet – akár még költséges „zöldmezős” beruházással is létesítve – előnyös kooperatív működési formát, stratégiai távlatú együttműködési „színteret” jelenthet az additív típusú szövetség résztvevői számára (Garrette – Dussauge, 1995a, b).*

### A feladat nagyságrendje (összetettsége) által diktált versenytársi összefogás – jellegzetes példa: az Airbus-programok

A feladat nagyságrendje (összetettsége) által diktált erőforrás-egyesítő szövetség „klasszikus” példaként tárgyaljuk az Airbus-programokat. Az Airbus elne-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

vezésű konzorciumban, majd egy közös vállalatban több mint négy évtizede működnek együtt a francia Aérospatiale (később: Aérospatiale-Matra), az angol British Aerospace (később: BAE Systems), a német Daimler-Benz Aerospace (DASA) és a spanyol Construcciones Aeronauticas (CASA) repülőgépgyártó cégek. A nyugat-európai szövetségesek az eltelt hosszú időszak alatt oly módon használták fel tervezési tapasztalataikat és osztották meg erőforrásaikat, hogy egyidejűleg folytatták önálló konstruktóri tevékenységüket, továbbá megőrizték más stratégiai szövetségek alakítására irányuló cselekvési szabadságukat.

Az első közösen tervezett, gyártott és értékesített Airbus géptípust (A300) – amellyel a partnerek 1968-ban mutatkoztak be egy légi bemutatón – a későbbiekben további típusok követték, az eladások növekedésével párhuzamosan. Ezeket a nagy befogadóképességű utasszállító gépeket csak az additív jellegű, a vállalati erőforrásokat egyesítő szövetség keretében lehetett eredményesen kifejleszteni és gyártani, mert a műszakilag rendkívül bonyolult, magas technikai színvonalat képviselő gépkonstrukciók külön-külön történő előállítása minden bizonnyal leküzdhetetlen akadályokat jelentett volna az amerikai Boeing órásvállalatnál jóval kisebb méretű európai repülőgépgyártók számára (Mowery, 1991).

*Az Airbus-konzorcium az 1980-as évek második felétől már teljesnek mondható géptípusorozatot kínált a légiközlekedési társaságoknak, s komoly vetélytársá „nőtte ki magát” a Boeing és a szintén amerikai McDonnell-Douglas cégek mellett. Az 1990-es évtized végén sikerült a konzorciumnak első ízben maga mögé utasítania a legfőbb rivális (a Boeingot) a polgári repülőgép-megrendelések terén (Korányi, 1999).*

Az Airbus-szövetség több évtizedes vitathatatlanul sikeres működése nem kis részben a kutatási-fejlesztési, a termelési és a marketingértékesítési funkciók összehangolt ellátására, s az ebből következő pozitív szinergikus hatásokra vezethető vissza (Hartley – Martin, 1993). Az első évtizedek Airbus-programjainak körültekintően kialakított munkamegosztási rendszerében a kutatás-fejlesztés és a gyártás feladatai rendre megosztottak a szövetség tagjai között, azaz e funkcióknál tudatosan elkerülték a gazdaságossági szempontból előnytelen párhuzamos feladatvégzést. Az együttműködés korai szakaszától az Aérospatiale látta el a repülőgép-orr és a pilótafülke fejlesztési, továbbá gyártási feladatait, a DASA volt a felelős a repülőgéptörzs, a British Aerospace az elülső szárnyak, a CASA a hátsó szárnyak műszaki fejlesztéséért, valamint legyártásáért. Ugyanakkor az Airbus valamennyi típusát (az A321 modell

kivételével) a francia cég toulouse-i gyárában szerelték össze az együttműködés első időszakában. Figyelemre méltó még, hogy az Airbus-programokban részt vevő partnerek a kereskedelmi, valamint az értékesítést követő szolgáltatási funkciók együttes végzésére 1970-ben egy különálló, közös szervezetet hoztak létre a gazdasági érdekcsoportosulás (groupement d'intérêt économique) francia társasági jogi státusú formájában (Tari, 1999).

*A stratégiai együttműködésnek kedvező közös vállalkozási formáció (GIE Airbus Industrie) – amely tehát eredetileg a kereskedelmi (beszerzési és értékesítési), továbbá egyes szolgáltatási funkciók közös ellátására szerveződött – folyamatosan növekvő befolyásra tett szert a megkötött szövetségen belül és azon kívül: a konzorcium képviselőiben kezdettől fogva közvetlenül tárgyalt a légitársaságokkal, s egy idő után, a piacismeret birtokában sikerült „döntőbíróként” is elfogadtatnia magát a négy partnervállalat közötti termékpolitikai és modellspecifikációs tárgyalásokon. Mintegy „szuperszervezetként” érte el az Airbus Industrie, hogy az Airbus-gépek egy-egy újabb típusának fejlesztési és gyártási feladatait ugyanolyan, a konzorciumi összérdekek megfelelő munkamegosztásban végezzék a szövetség tagjai, mint azt a régebbi típusok esetében elfogadták és végrehajtották (Koenig – Thiéart, 1987).*

Az Airbus Industrie egységes, közös irányítású vállalati szervezetté történő átalakítását – hosszabb előkészítés után – 2000 júniusában jelentették be a szövetség tagjai. A bejelentést megelőzően az Airbus-konzorcium résztvevői közül az Aérospatiale fuzionált (privatizációval egybekötve) az ugyancsak francia Lagardère vállalatcsoport Matra Haute Technologies elnevezésű hadiipari

divíziójával, majd az új Aérospatiale-Matra 1999 októberében nyilvánosságra hozta, hogy egyesül – European Aeronautic Defence & Space Company (EADS) néven – az Airbus-szövetség két másik tagjával, a német DASA-val és a spanyol CASA-val (Rossant, 2000). Ezek a tulajdonosi-szervezeti változások részei, összetevői voltak annak a folyamatnak, amelyben az európai légiipar és az űrkutatási ágazat, valamint a hozzájuk kapcsolódó elektronikai szektor egybeolvadására került sor. Az integrációról még 1997-ben adott ki közös nyilatkozatot a német, a francia és a brit kormány: az Európai Unió vezető hatalmai ezzel a döntésükkel szándékoztak megerősíteni az európai gyártók versenypozícióit a nem sokkal előbb fuzionált Boeing–McDonnell-Douglas és a Northrop Grumman felvásárlását bejelentő Lockheed Martin óriáscégekkel szemben.

Az Airbus Industrie gazdasági érdekcsoportosulás formálisan 2001-ben alakult át társasági szervezetté, az Európai Unió versenyfelügyeleti hatóságának jóváhagyását és más jogi előírások teljesítését követően. Az új közös (leány)vállalatban az EADS 80 százalékos tulajdonosi részesedésre, a brit BAE Systems pedig 20 százalékos tulajdoni hányadra tett szert (az utóbbi vétőjogot kapott a stratégiai döntésekben). A tőzsdén nem jegyzett, ún. egyszerűsített részvénytársasági formában működő Airbus SAS szervezetébe vonták össze a repülőgéptípusok összes fejlesztési és gyártási műveleteit, továbbá a „régie” GIE Airbus Industrie kereskedelmi funkcióit (The Wall Street Journal Europe, 2001).

Az Airbus-programoknál kialakított munkamegosztás rendszerét mutatják be az 1. és a 2. táblázatok. (A cikkben szereplő táblázatok a szerző saját szerkesztésű összeállításai.)

1. táblázat

Airbus-konzorcium\* (repülőgép-gyártási programok)

Funkciók Feladatvégzés módja	K+F (modell-koncepció, gyártástervezés)	Főegységek (padlólemez, futómű) végszerelés	Értékesítés (forgalmazás, eladást követő szolgáltatások)
Megosztott			
Együttes*			
Párhuzamos**			

\* 2001-ig; \*\*GIE Airbus SAS (egyszerűsített részvénytársaság)

2. táblázat

Airbus (közös) vállalat\* (repülőgép-gyártási programok)

Funkciók Feladatvégzés módja	K+F (modell-koncepció, gyártástervezés)	Termelés (részegységek, végszerelés)	Értékesítés (forgalmazás, eladást követő szolgáltatások)
Megosztott			
Együttes*			
Párhuzamos**			

\* 2001-től; \*\* Airbus SAS (egyszerűsített részvénytársaság)

Az újonnan alakult, teljes funkciótartományú (fully-fledged) közös Airbus SAS-szervezetre különösen nagy jelentőségű, rendkívül összetett feladat várt az A380 (korábbi jelölés: A3XX) típusú óriásgép tervezése és gyártása terén.

*A polgári repülés történetének legnagyobb, két-emeletes, 555 utast (három osztály van), illetve 853 utast (teljes turistaosztályon) befogadó gépének kifejlesztéséről még 1999-ben határoztak az Airbus-szövetség tagjai, s a fő tulajdonos francia-német EADS egy évvel később erősítette meg Airbus-szal leánycégeként a tervezési megbízást. Az A380-as szupergép fejlesztési és befektetési költségeit 12 milliárd dollárra becsülték az EADS illetékesei, azt remélve a tetemes anyagi és szellemi ráfordítást igénylő projektől, hogy annak révén megtörik a Boeing három évtizedes „egyeduralmát” a legnagyobb befogadó-képességű repülőgépek kategóriájában. Reményeik megerősödtek a nyugat-európai kormányok által kilátásba helyezett, alacsony kamatozású hitelek felvételének lehetőségével. Elsőként Németország, Franciaország és Nagy-Britannia mutattak készséget a géppóráis fejlesztésének támogatására, később csatlakoztak hozzájuk további hat fejlett európai ország kormányai (Doganis, 2001).*

**A gazdaságos termelés követelménye által ösztönzött versenytársi együttműködés – jellegzetes példa: az autóiipari additív szövetség**

Köztudomású, hogy a legutóbbi negyedszázadban – hasonlóan több más iparágához – a személyautó-gyártásban is ugrásszerűen megnövekedtek a fejlesztési, beruházási, termelési, marketing- és egyéb költségek az újonnan tervezett, s a legkorszerűbb technikai felszereltséget nyújtó, csúcstechnológiával készülő gépkocsitípusok előállítása terén. A hatalmas összegű befektetéseket és nagy szellemi erőfeszítéseket igénylő modellváltási ráfordítások megosztásának szándéka még az autógyártó óriáscégek körében is természetesen jelenséggé vált. Számukra azonban nem annyira a feladat (projekt) nagyságrendjéből fakadó „összefogási kényszer” volt a meghatározó, hanem jóval inkább a gazdaságos sorozatnagyságok („kritikus méretek”) elérése és a potenciális piacok kiterjesztése jelentette a lényeges szempontot. Végző soron ugyanis a nagy gépkocsigyártó konszernnek mindegyike rendelkezik a szükséges gyártmánytervezési ismeretekkel, továbbá gyártástechnológiai berendezésekkel, automata gépsorokkal, valamint kiépített forgalmazási hálózattal ahhoz, hogy valamely új autótípust egyedül, önállóan kifejlesszen, sorozatban legyártson és a piacra bevezes-

sen. A személygépkocsi-ágazatban tehát nem ütközik leküzdhetetlen akadályba a feladat összetettségének megfelelő anyagi és szellemi erőforrások – egy-egy vállalat (vállalatcsoport) részéről történő – biztosítása. A szériatermelés növeléséből és a piac kiterjesztéséből származó előnyöket viszont létfontosságúnak ítélik az ágazat szereplői, hiszen már az 1990-es évek elejétől-közepétől szembesülniük kellett a túlméretezett autóiipari kapacitások további növekedésével, a környezetvédelmi szempontok érvényre juttatásának erősödő társadalmi követelésével, továbbá a kiélezett verseny miatt csökkenő tendenciát mutató iparági haszonkulcs negatív hatásaival.

A gazdaságos termelés követelménye készítette például az európai autógyártókat az egyterű (monospace) személygépkocsik gyártásának kooperatív megoldására. Két évtizeddel ezelőtt, az újszerű egyterű személyautók iránt mutatkozó növekvő kereslet alapján reálisan lehetett számolni azzal, hogy a gyártók az 1990-es évtized utolsó harmadában elérhetik a napi 500 darabos, vagyis az autógyártásban már valóban rentábilisnak számító kibocsátást. Ezt a volument azonban csak úgy lehetett gazdaságosan legyártani és értékesíteni, ha a monospace gépkocsik közös előállítását mérlegelő cégek – a modellfejlesztési költségek és beruházási ráfordítások megosztásán túl – egyesítik piacaikat, illetve forgalmazási hálózataikat is. A vázolt lehetőséget (és egyben szükségszerűséget) az első között ismerték fel a Peugeot-Citroën cégcsoport (PSA) és a Fiat Auto, valamint a Volkswagen és a Ford konszernek (Tari – Buzády, 1996).

*A PSA és a Fiat 1988 végétől fűzték szorosabbra kapcsolataikat, amikor egyes vállalat alapítását határozták el egy új típusú egyterű gépkocsi közös gyártására. A közös vállalkozás franciaországi üzemében 1994 elején indult meg a „minibusz” típusok gyártása, s ugyanazon év tavaszán került a piacra – első modellként – a Peugeot 806-os változat. Ezt a típust követte néhány hét múlva a Citroën „Évasion”, majd később a Fiat „Ulysse” és a Lancia „Zeta”. A négy modellt tulajdonképpen a közös termelőegységben gyártott alaptípus alig eltérő változatainak lehetett tekinteni; különbséget mindössze a hűtőköpeny, a fényszórók és a hátsó lámpák formájában, valamint a márkamejelölésben észlelhetett a vevőközönség. A Peugeot-Citroën és a Fiat additív típusú összefogása lehetővé tette, hogy a szövetségesek jó eséllyel forgalmazhassák az általuk „egyesített” disztribúciós hálózataikon keresztül – négy modellváltozatban – az alaptípus tervezett napi 550 darabos kibocsátási mennyiségét (Bidault, 1996).*

Hasonló piacegyesítési megfontolások vezették a Volkswagent és a Ford európai részlegét egy közös egyterű alaptípus kifejlesztésére, amelynek modell-változatait VW Sharan és Ford Galaxy néven, 1995-ben mutatták a Genfi Autószalonon. (Valamivel később került a piacra a VW-csoporthoz tartozó Seat cég azonos „Alhambra” modellje.) Az alaptípus gyártásának kivitelezésére a német-amerikai szövetség tagjai szintén közös vállalatot létesítettek AutoEuropa néven, a portugáliai Palmelában. A sorozatgyártásban előállított modellváltozatokon ez esetben is csak kisebb eltéréseket fedezhettek fel a figyelmes autósárlók: a három buszlimuzin variáns – lényeges paramétereit tekintve – teljesen egyforma volt, csupán a speciális márkajegyek különböztették meg az egyes típusokat (Dudenhöffer, 1995).

Néhány évvel később, az ezredforduló körül óriási harc alakult ki az európai autópiacon az olcsó városi kisautók gyártói között. A városi miniautók adják az európai újautó-eladások mintegy 35 százalékát, s ez a jelentős értékesítési hányad a PSA-Fiat, illetve a VW-Ford egyterűprojektekhez hasonló stratégiai együttműködésre készítette a japán Toyotát és a francia Peugeot-Citroënt. A felek 2001-ben döntöttek arról, hogy közös vállalkozás keretében új autógyárat építenek (50-50 százalékos részesedéssel) egy miniautó – három modellváltozatban történő – nagy sorozatú termelése céljából. A fiatal (18–30 év közötti) korosztálynak, továbbá a komoly vásárlóerőt képviselő „szingliknek” szánt kiskocsit elsősorban a német, francia, brit, spanyol és olasz piacon szándékoztak értékesíteni a partnerek.

motorokat és váltókat is kaptak a japán és a francia anyacégtől. Így a benzinmotor és a kézi váltó a Toyotától származik, míg a dízelmotor és a SensoDrive váltó a PSA-csoport fejlesztési terméke. A minőségbiztosítást a Toyota „szintjén” irányozták elő az együttműködő felek. A zöldmezős beruházással létesült csehországi (Kolin) közös gyártóegységben (TPCA) 2005 februárjában kezdődött az első, eladásra szánt Toyota Aygo, Peugeot 107 és Citroën C1 modellek végszerelése. A gyár a következő évben érte el termelési kapacitásának maximumát, az évi háromszázezer kisautó kibocsátását. Ez a darabszám egyenlő arányban oszlik meg a versenytárs partnerek értékesítési hálózatai között (Világ gazdaság, 2005a).

A formatervezésről elmondható, hogy mindhárom modellhez teljes egészében üvegből készül a motorháztető és a lökhárító. A két francia típusnál a legszembetűnőbb eltérés az első és hátsó lámpatesteken figyelhető meg, míg a C1-esben és a 107-esben is megtalálható szériaberendezések mellett egyedül a Toyota mini autója kínál navigációs rendszert és elektromos szervokormányt (EPS). A biztonság és garancia terén ugyancsak az Aygo jár az élen: a kis Toyotát hat légszákkal szerelték fel és 3 év garanciát vállalnak a japánok, szemben a franciák által garantált 2 esztendővel. Az árak terén viszont a francia gyártó az „ellovas”, mind a C1-es, mind a 107-es típust alacsonyabb áron értékesíti az Aygo-nál (NAPI Gazdaság, 2005).

A közös japán-francia kisautóprojektben előírt feladat- és felelősségi köröket a 3. táblázat szemlélteti.

3. táblázat

Peugeot-Citroën (PSA) Toyota miniautó-projekt

Funkciók Feladatvégzés módja	K+F (modell-konceptió, belsőter- kialakítás, gyártástervezés)	Termelés		Értékesítés (forgalmazás, eladást követő szolgáltatások)
		részegységek (motorok, váltók)	főegységek végszerelése (padlólemez, futómű)	
Megosztott				
Együttes*				
Párhuzamos**				

\* TPCA közös vállalat (társasági forma), Cseh Köztársaság; \*\* Peugeot-Citroën-hálózat (C1 és Peugeot 107 modellek); Toyota-hálózat (Aygo modell)

Az alaptípus fejlesztési feladatait megosztották egymás között a nemzetközi szövetség tagjai: a Toyota kijelölt mérnökei vállalták a padlólemez, a futómű és a gyártósor tervezését, a PSA szakemberei pedig a belső tér kialakítását, valamint az alkatrészbeszerzés és alvállalkozói kapcsolatok kontrollját. A „hároms ikrek” (amelyeknek főbb részegységei, alkatrészei 92 százalékban megegyeznek) nemcsak tervezőgardát, hanem

**További (információtechnológiai) példák additív típusú stratégiai szövetségekre: integrált, méretezhető, megbízható és elérhető IT-alapok nyújtása a közös felhasználóknak (SAP-Microsoft szövetség, Microsoft-Oracle stratégiai együttműködés)**

A vezető szoftverhatalmak kapcsolatában már korábban is felváltva domináltak a versengés és a ko-

VEZETÉSTUDOMÁNY

operáció elemei. Az utóbbi években közöttük létrejött stratégiai megállapodások fő célja, hogy felhasználók számára könnyebb átjárhatóságot biztosítsanak az általuk képviselt platformok és a forgalmazott alkalmazások között, vagyis lehetővé tegyék a saját fejlesztésű szoftverkomponenseknek az internet közvetítésével megvalósuló jobb együttműködését, javítva ezzel a forgalmazott termékek kompatibilitását. A közös vevők ugyanis huzamosabb ideje kifogásolták, hogy a szoftvergyártók közti konfliktusok nehezítik a fejlesztőktől beszerzett technológiák integrációját, késleltetik a vállalati műszaki fejlesztési tervek végrehajtását.

Az SAP és a Microsoft stratégiai együttműködése 1993-ig, az első számú vezetők (Plattner és Gates) által kötött megállapodás időpontjáig nyúlik vissza, amikor a német és az amerikai cégtől több száz fejlesztőt jelöltek ki abból a célból, hogy megkönnyítsék a két szoftveróriás termékeinek kapcsolt felhasználását. A megállapodás keretében a Microsoft 1995-ben az SAP-t választotta partnerül a globális pénzügyi alkalmazásokhoz, később a mySAP SCM-et használta fel az Xbox gyártásához (2001), majd a két fél meghirdette 2005-ben – többek között – új termékét, a közös fejlesztésű és forgalmazású Mendocinót (Bank, 2005). Az új szoftvertermék integrálta a partnerek két vezető üzleti programját, az Office-t és a mySAP-t a nagyszámú felhasználók számára (abban az évben közel 60 millió informatikus volt jogosult világszerte az Office és a mySAP alkalmazására). A 4. táblázat a Mendocino-projekt feladatmegosztását tünteti fel.

Legújabbban a „Support for Windows Server 2008 and SQL server 2008” közös meghirdetésére került sor a szövetségesek részéről (Kassitzky, 2009).

reklámkampánnyal népszerűsítik az Oracle adatbázis-szoftvereinek a Windows-on való használatát (noha a Microsoft rendelkezett saját konkurens termékkel, az SQL Server nevű adatbázisszoftverrel). A közvélemény azért figyelt fel a két ósellenség közeledésére, mert korábban az Oracle teljes lendülettel támogatta az USA szövetségi kormányzatának monopóliumellenes hadjáratát, amelynek eredményeként egy amerikai bíróság végül kimondta: a Microsoft visszaélt a Windows operációs rendszer biztosította piaci fölényével (Papp, 2004).

Versenyt megőrző szövetségek

Az ún. versenyt megőrző szövetségekben (angol nyelvű megnevezésük: shared-supply alliances) a méretgazdaságossági előnyök kiaknázására törekednek a közvetlen versenytársaknak tekinthető partnervállalatok: számottevő megtakarításokat kívánnak elérni valamely közösen felhasználható termékkomponens optimális sorozatú előállításával, avagy a vállalati értékkepző folyamat meghatározott szakaszában (például kutatás-fejlesztés, termelés, beszerzés, értékesítés) történő kollaboratív közreműködéssel. Ez a fajta vállalatközi tartós kooperáció azért nevezhető versenyt megőrző szövetségnek, mert a piaci rivalizálás változatlanul fennmarad az együttműködő felek között (végtermékeik továbbra is közvetlenül helyettesíthetik egymást). A versenyt megőrző szövetségek elsősorban az autógyártási, informatikai és szórakoztató elektronikai ágazatokban jöttek létre az elmúlt időszakban.

A versenyt megőrző szövetségek főként a kutatási-fejlesztési, valamint a termelési funkcióra irányulnak, de esetenként a konkurens partnerek közösen végez-

4. táblázat

SAP-Microsoft:  
munkamegosztás a Mendocino-projektben

Funkciók Feladatvégzés módja	K+F (integrált fejlesztés)*	Értékesítés (forgalmazás, eladást követő szolgáltatások)
Együttes		
Párhuzamos		

\* Office desktop-alkalmazás és mySAP erőforrástervezés-alkalmazás integrációja

Nagy meglepetést keltett 2004-ben, amikor a Microsoft és az Oracle bejelentette: technológiai partnerségre lépnek. A megállapodás értelmében a szoftverfejlesztők a Microsoft fejlesztési eszközeit használhatták ahhoz, hogy programokat írjanak az Oracle adatbázisaira. Ezen túlmenően, egy marketingszövetségről is tárgyalásokat kezdtek a felek azt tervezve, hogy közös

hetik a beszerzési vagy értékesítési tevékenységeket is. Amennyiben az együttműködési megállapodás csak a K+F funkcióra vonatkozik, a szövetség tagjai többnyire megosztják egymás között a kutatási-fejlesztési feladatokat, és nem hoznak létre különálló közös szervezetet (JV) az együttes fejlesztési munkavégzés céljára.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A munkamegosztás e módja alkalmas arra, hogy a konkurens felek – bizonyos számú mérnöki óra (mint közvetlen partneri hozzájárulás) teljesítésével – megőrizték alapvető műszaki kompetenciáikat és elkerülik a know-how-k nemkívánatos mértékű diffúzióját a szövetségen belül. Az összehangolt kutatás-fejlesztés során elért eredményeket (új technológiák és anyagfajták, csúcstechnikát képviselő komponensek) azután egymástól függetlenül, szabadon hasznosítják a partnerek, elsősorban saját (vég) termékeik ipari előállítási folyamatában (Hagedoorn, 1993). (A versenyt megőrző stratégiai K+F együttműködéseknek ezt a formáját pre-kompetitív szövetségeknek nevezik a szakirodalomban.) Egyes kutatási-fejlesztési programok azonban megkövetelhetik az együttes feladatvégzést: ilyen jellegű munkamegosztás esetén az egyik partner kutatólaboratóriumában vagy a felek által közösen létrehozott kutatócentrumban végzik tevékenységüket a szövetséges cégek fejlesztési szakemberei.

A versenyt megőrző stratégiai szövetségek – a K+F tevékenységeken túl – kiterjedhetnek a termelési funkcióra is. Ezeknél az ipari együttműködéseknel valamely fontos termék-alkatrész vagy meghatározó részegység közös fejlesztését és gyártását valósítják meg a versenytársak.

**Közös fejlesztés és gyártás: változatok a munkamegosztásra**

A felek által elhatározott termékkomponens-fejlesztés és -gyártás – méretgazdaságossági okokból – általában egy közös (vegyes) vállalként alapított, önálló jogi személyiségű szervezetben folyik a versenyt megőrző nemzetközi szövetségek keretében. Ezt a megoldást alkalmazzák például a 2003-ban létrehozott Sony-Samsung Electronics közös termelőegységben, a televíziók, illetve monitorok számára fejlesztett és gyártott folyadékkristályos kijelzők (LCD) feladatvégzése során. (Hasonló vegyes vállalati formát választott a Philips és az LG a televízió-képcsövek közös előállítására.)

A dél-koreai-japán közös vállalkozás jelezte a Samsung Electronics növekvő érdeklődését az LCD- (liquid-crystal display) termelés iránt, továbbá a Sony stratégiai szándékát, hogy a lapos képernyős televíziók piacán kedvezőbb pozíciót harcoljon ki magának. A Sony tudniillik lemaradt a fő riválisoktól, a Sharp-tól, a Samsung Electronicstól és a Matsushita Electric Industrial Co-tól (Panasonic) az LCD-televíziók versenyképes gyártása terén (Világgazdaság, 2003).

Újabbán a Sony az egyik hazai vetélytárral, a Sharppal szövetkezik az LCD-k gyártására. A Sony egyharmad arányban részesedik abban a közös vállalatban, amelyet a Sharpal együtt alapított az LCD-televíziók piacán prognosztizált erőteljes keresletnövekedés kiaknázására. A várhatóan 2010-ben induló termelés a Sony számára további LCD-panel szériákat biztosít a nagy méretű televíziók előállításához, míg a Sharp – saját LCD-szükségletén felül – kielégítheti más japán televíziógyártók, így a Toshiba és a Pioneer részegységigényét is (Kane, 2008).

A közös komponensfejlesztés és -gyártás kialakítását gyakori szervezési megoldásként alkalmazzák a járműgyártók nemzetközi stratégiai szövetségeiben is. A gazdaságos sorozatnagyságok követelménye már az 1970-es évektől arra ösztönzött néhány nagy európai autógyártó konszernt, hogy – miközben fenntartották saját gépkocsitípusaik fejlesztési, termelési és értékesítési folyamatának teljes körű ellenőrzését – egy közösen létrehozott termelőegységben állítsák elő az egyes autómódellekhez tervezett azonos részegységeket, alkatrészek optimális darabszámát. A korai, versenyt megőrző típusú autóiipari szövetségek költségtakarékos „outputjaira” példát szolgáltattak a Volkswagen és a Renault együttműködése során előállított automata sebességváltók vagy a Peugeot, a Renault és a Volvo által közösen tervezett és gyártott V6 típusú motorok, amely részegységeket éveken át e cégek konkurens autótípusaiba szerelték be (Loubet, 1995).

Napjainkra még inkább elterjedt a különböző autómódellek meghatározó részegységeinek – a motornak, a váltónak, a padlólemeznek – egységesítése. Az ezen alapuló kooperációk eredménye például, hogy a Suzuki Swift újabb dízelváltozatát Fiat-motor, míg a Fiat-családba tartozó Alfa Romeo 159-esét Opel-motor hajtja, továbbá a Fiat Grande Punto, valamint az Opel Corsa (2005 utáni generációja) ugyanarra a padlólemezre épül. Hasonló példaként említhető a közös PSA-BMW motorcsaládprojekt, valamint a Ford és a PSA stratégiai megállapodása dízelmotorok fejlesztéséről és gyártásáról (Csikós, 2005).

A Peugeot-Citroën és a BMW a kis hengerűrtartalmú benzinmotorok fejlesztése és gyártása terén léptek szövetségre. A motorokat a két francia márka számára a PSA üzemében kezdték gyártani, a mini-motorokat pedig a bajorországi cég angliai egységében állították elő. Az új közös motorcsalád kibocsátási volumenét tekintve a két autóiipari konszern együttes gyártókapacitását egymillió darabra tervezték (Világgazdaság, 2005b).

A Ford Motor és a PSA 1998-ban kezdődött kooperációjában a dízelmotorok fejlesztésére és gyártására összpontosították erőfeszítéseiket a felek. Hét évvel később – amely időpontig több mint négy milliárd közös fejlesztésű dízelmotor készült el – egy 330 millió eurós beruházással újították meg az együttműködést a partnerek. A megállapodás értelmében a Ford egyik angliai gyárában haszonjárműmotor termelését irányozták elő, a PSA-csoport viszont egy nagy teljesítményű dízelmotor kifejlesztésére vállalkozott, a két cégcsoport közepes és nagy méretkategóriájú prémium autómódelljei számára (Világgazdaság, 2005c).

A főbb részegységeken, alkatrészekben való partneri „osztzkodás” a teherautók, kamionok gyártására is áttért az európai járműiparban. A MAN-Scania összefogás jól szemlélteti ezt a tendenciát: alkatrész-fejlesztési és -gyártási megállapodásukkal a váltóművek és tengelyek előállítási költségét kívánták csökkenteni a német és a svéd felek. Mivel az iparág sajátosságai miatt kezdettől fogva mindkét vállalat viszonylag kis mennyiségű tehergépkocsi gyártására kényszerült „berendezkedni”, stratégiai együttműködésük révén a piaci jelenlétüket akarták fenntartani, illetőleg megerősíteni. Elsőként a részegységek fejlesztését hangolták össze, majd a tervek szerint három év múltán közös gyártó-vállalkozást szándékoztak létrehozni (Világgazdaság, 2003). A stratégiai szövetségek fejlődésének egyik lehetséges kimenetelére utalt a későbbiekben az a fejlemény, amikor a müncheni központú MAN 2006 őszén felvásárlási ajánlatot tett partnerének, a fúzió előnye mellett érvelve (HVG, 2006).

A közös fejlesztést és gyártást megvalósító együttműködési projektek munkamegosztási változatait szemlélteti az 5., 6. és 7. táblázat.

5. táblázat

**Sony-Samsung Electronics és Sony-Sharp együttműködések: LCD-panelek közös fejlesztése és gyártása**

Funkciók / Feladatvégzés módja	K+F	Termelés
Megosztott		
Együttes		

6. táblázat

**PSA-BMW motorcsalád és PSA-Ford dízelmotor-projektek: közös fejlesztés és gyártás**

Funkciók / Feladatvégzés módja	K+F	Termelés
Megosztott		
Együttes		

7. táblázat

**MAN-Scania szövetség: részegységek, alkatrészek közös fejlesztése és gyártása**

Funkciók / Feladatvégzés módja	K+F	Termelés
Megosztott		
Együttes		

**Közös beszerzés és/vagy értékesítés**

A versenyt megőrző szövetségek körében terjedtek el – különösen az ezredfordulót követően – a konkurens cégek közös beszerzésre és/vagy értékesítésre irányuló stratégiai együttműködései. Az elsők között a nagy amerikai autógyártók – a General Motors, a Ford és a Chrysler (a DaimlerChrysler amerikai egysége) – jelentették be 2000 elején, hogy közös on-line hálózatot üzemeltetnek a jövőben, s ezen keresztül kívánják intézni mindennemű beszerzéseiket. Az autóiiparban példátlan jelentőségűnek számító közös internetes vállalkozás (Covisint) révén a három gyártó együttesen évi 204 milliárd dollár értékű beszerzést tervezett lebonyolítani (HVG, 2000). A virtuális beszerzési piachoz valamivel később csatlakozott a Renault-Nissan csoport és a PSA Peugeot-Citroën. A továbbiakban a „detroiti hármak” újabb lépéseket tettek az értékesítés bizonyos területeinek partneri koordinálására, létrehozva márkakereskedő és autótulajdonos ügyfelek számára egy integrált eredeti alkatrész-(OE-) és szolgáltatási portált (NAPI Gazdaság, 2000a).

Rokon vonásokat mutató nemzetközi stratégiai szövetségek alakultak ki más iparágakban, illetve szolgáltatási területeken is. A svájci központú Nestlé élelmiszer-ipari konszern és riválisa, a francia Danone-csoport ugyancsak a beszerzési költségek csökkentését és a logisztika hatékonyságának növelését tartották szem előtt, amikor európai elektronikus piacot hoztak létre vásárlásaik összehangolására (The Wall Street Journal Europe, 2000). Hasonlóképpen az online piac előnyeit törekedtek kihasználni a világszerte ismert kiskereskedelmi hálózatok, az amerikai Sears és a francia Carrefour: közös vállalkozásuk, a GlobalNetExchange a két anyacég évi 80 millió dollárra becsült, 50 ezer szállítót érintő beszerzéseit bonyolította 2000-tól (NAPI Gazdaság, 2000b).

**Komplementer szövetségek**

Az eltérő jellegű vállalati erőforrások felhasználásával megvalósuló versenytársi együttműködést „komplementer” szövetségnek nevezi a nemzetközi szakirodalom, mert legalább az egyik félnek kiegészítő esz-

közökre (ismeretekre) van szüksége a tevékenysége eredményes folytatásához. Egy komplementer szövetség létrejöttéhez általában az szükséges az iparági verseny feltételei között, hogy az együttműködés tárgyát képező produktum (szolgáltatás) ne támasszon közvetlen konkurenciát annak a partnercégnek, amelyik a kiegészítő eszközöket vagy kompetenciákat felajánlja, biztosítja. Amíg az additív és a versenyt megőrző szövetségek gyakran kapcsolnak össze, fűznek egybe kettőnél több vállalatot, addig a komplementer típusú versenytársi együttműködések (főként a földrajzi régiókon, földrészekben átívelő szövetségek) sok esetben két fél tartós kooperációján alapulnak, s legalábbis az egyik fél (vagy mindkettő) új piacra, más földrajzi zónába való belépésre törekszik (market-penetration alliances). A felmérések szerint elsősorban a telekommunikációban, a gépkocsigyártásban, az elektronikai ágazatban, a gyógyszeriparban, továbbá a légi- és vasúti közlekedésben alakultak ki komplementer jellegű stratégiai összefogások, de – figyelemmel az ilyen típusú kooperációk magas arányára a versenytársak közötti (horizontális) szövetségek körében – gyakorlatilag minden fontos iparágban és szolgáltatási ágazatban előfordulnak a riválisokat kiegészítő céllal egyesítő kollaboratív formációk (Culpan, 2002).

A komplementer szövetségekben széles körűnek mondható az a megállapodási konstrukció, amikor az egyik fél az általa kifejlesztett és gyártott terméket „hozza” a szövetségbe, a másik fél pedig biztosítja a szóban forgó termék kereskedelmi forgalmazását. A terméket előállító partner rendszerint olyan piacon, illetve földrajzi zónában kíván fellépni, ahol korábban nem volt jelen, az értékesítési hálózattal rendelkező (s a hálózattal „lefedett” piacot behatóan ismerő) szövetséges viszont saját termékvalasztékát akarja bővíteni. Ebbe az együttműködési modellbe sorolhatók a korai japán–amerikai autóforgalmazási szövetségek vagy a szintén autóiipari, később kialakult francia Matra-Renault együttműködés.

*A komplementer típusú versenytársi együttműködések első formái az 1970-es évek végétől jöttek létre a japán és az amerikai autógyártók között. A távol-keleti ország cégei – az Egyesült Államokban érvényben lévő importkorlátozások miatt – egy sor szerződéses megállapodást kötöttek versenytársaikkal azért, hogy saját autómódelljeiket az amerikai partnerek disztribúciós hálózatában, a honi vásárlók által ismert márkanevek alatt (például Chevrolet Nova) hozhassák forgalomba az észak-amerikai piacon (Mitsubishi-Chrysler, Mazda-Ford, Toyota-General Motors, Suzuki-General Motors megállapodások).*

*E szövetségek általános jellegzetességének volt tekinthető, hogy az együttműködő felek más-más előnyökhöz jutottak a kooperáció során: a japánok új földrajzi régióban, ígértes, nagy felvevőképességű piacon jelenhettek meg a vámhatárok megkerülésével, az amerikaiak pedig korszerű, gazdaságos fogyasztású – saját modell-kínálatukban egyáltalán nem szereplő – autótípusokat forgalmazhattak értékesítési hálózataikban. Hasonló célokat megvalósító autóforgalmazási együttműködések a későbbiekben is gyakran folytattak, sőt módosult, kiteljesedett formájuk ugyancsak elterjedt: a szövetséges versenytársak nemegyszer abban állapodnak meg, hogy kölcsönösen értékesítik egymás (eltérő típusú és kivitelezésű) gépkocsijait. Más ágazatokban szintén alkalmazták a – piacokat kiegészítő – kölcsönös forgalmazás modelljét. A dán Carlsberg sörgyár például 2009 elején szélesítette ki „business-cooperation” megállapodását a mexikói Grupo Modelo söripari csoporttal. A Grupo Modelo régóta forgalmazta kizárólagosan a Carlsberg sört Mexikóban, míg a dán cég a mexikói Coronita Extra sörféleségét értékesítette olaszországi, svájci, malaysiai és szingapúri hálózataiban. Az új egyezmény kizárólagos jogot biztosít a Carlsberg gyárnak, hogy kilenc kelet-európai országban (beleértve Oroszországot és Ukrajnát) forgalmazza a Coronita Extrát. Az együttműködésnek ebben a második fázisában eszerint a Carlsberg kiegészítheti portfólióját a számára stratégiaileg kulcsfontosságú Kelet-Európában, a „super-premium” szegmensbe történő belépéssel (Sandstrom, 2009).*

*A fentebb másik példaként említett Matra-Renault stratégiai együttműködés az 1980-as évek elején kezdődött és az ezredforduló tájékán ért véget. A partnerek egyike, az 1300 főt foglalkoztató Matra-Automobile a kiterjedt tevékenységi körű és nagy gazdasági súllyal rendelkező Matra (Lagardère) cégcsoporthoz tartozott, s – a versenyautó-modelltervezése és előállítása mellett – a szériasporkocsik kategóriájában tett fejlesztési erőfeszítéseket, váltakozó sikerrel. A Matra-Automobile – stratégiai szövetségest keresve – akkor kezdett tapogatózni a sikeres hazai „nagy” versenytárs felé, amikor sorozatos veszteségek érték, és hovatovább kétségessé vált a túlélése is. Személyes, baráti kapcsolatok révén érték el a Matra-Automobile vezetői, hogy egy, a cégükönél kifejlesztés alatt lévő gépkocsitípus (a későbbi egyterű Espace) gyártásáról és forgalmazásáról tárgyalásokba bocsátkozzanak velük a Renault menedzserei. Bár kezdetben a Renault-nál szkeptikusan nyilatkoztak az akkoriban szokatlanul újszerűnek számító, „mikrobusz” jellegű családi gépkocsi értékesítési kilátásairól, a megbeszélések során fokozatosan kialakultak egy stratégiai együttműködés körvonalai. Közel két hónapos tárgyalássorozat után a Matra-Automobile és a Renault szövetségre léptek egymással.*

A Matra-Renault stratégiai megállapodás öt évre rögzítette, hogy a kisebb autógyártó üzemében előállított egyterű (monospace) gépkocsikat a Renault kereskedelmi hálózatában forgalmazzák, továbbá a nagy partner biztosítja az eladást követő szolgáltatásokat is. Hangsúlyozandó, hogy a Renault csak azért vállalkozott az egyterű Espace értékesítésére a saját franciaországi és európai hálózatában, mert ilyen típusú gépkocsi nem szerepelt addigi termékínálatában. (A Renault számára az Espace forgalmazása csupán elhanyagolható többletköltséget jelentett.)

A stratégiai szövetség stabilizálódásával (az együttműködési szerződést többször meghosszabbították a felek) véglegesen kialakult a szövetségesek közötti munkamegosztás (Garrette – Dumont, 1995):

- a Matra-Automobile kezdettől fogva magára vállalta az Espace típus karosszériatervezésének és gyártásának feladatát, valamint a végszerelés műveleteit,
- a Renault a saját neve alatt, a saját értékesítési hálózatában és az általa megszabott áron forgalmazta az Espace-t, valamint ellátta a marketing-feladatokat és az eladás utáni szolgáltatásokat,
- a Renault kisebb részt vállalt a koncepcionális gyártmányfejlesztés feladataiból (belső kiképzés) és folyamatosan végezte a gépkocsi főbb mechanikai összetevőinek (motor, sebességváltó), továbbá bizonyos alkatrészeinek gyártását, illetve a speciális tartozékok szállítását.

A konkrét feladatstruktúrát a 8. táblázat mutatja be szematikusan. A feladatok egyértelmű megosztása és a partnerek tevékenységi specializációja a két vállalat – adott programhoz kötődő – kompetenciáinak szinte ideálisan kiegészítő jellegén nyugodott.

**A Matra-Renault-szövetség:  
feladatmegosztás a komplementer típusú „Espace” együttműködési programokban**

	K+F (modell-alapkoncepció, gyártásfejlesztés)	Termelés		Értékesítés (forgalmazás, eladást követő szolgáltatások)
		mechanikai részegységek (motor, sebességváltó)	karosszéria (sajtolás, hegesztés, festés) végszerelés	
Matra-Automobile				
Renault				

Az Espace első modellváltozatát – amely Franciaországban elnyerte „A nyolcvanas évtized gépkocsija” kitüntető címet – 1991-ig gyártották, és összesen 190 ezer darabot adtak el az Európában évekig egyeduralkodónak számító egyterű típusból. Az újabb Espace-modellék úgyszintén a Matra-Automobile tervezőosztalain születtek, s a felső méretkategóriájú gépkocsik

franciaországi piacán – az 1997-es adatok szerint is – változatlanul az egyik legkeresettebb típusnak számítottak (Garrette, 1997).

**Komplementer típusú versenytársi együttműködések a szolgáltatások területén**

Sajátos csoportját képezik a komplementer típusú együttműködéseknek a szolgáltatások területén a légiforgalmi, a vasúti közlekedési vagy a távközlési szövetségek. Ezeknél a versenytársi partnerségeknél specifikus az eltérő vállalati erőforrások értelmezése: a kooperatív szolgáltatási tevékenységben résztvevők – nem helyettesíthető fő erőforrásként – különböző földrajzi térségeket (illetve a régiókhöz kötődő eszközöket és ismereteket) biztosítanak a szövetség számára. A globális légiforgalmi szövetségekben (Star Alliance, SkyTeam, Oneworld) például a taglégitársaságok saját földrajzi bázisai kiegészítik egymást az utas ügyfelek jobb kiszolgálása érdekében. Ez azt jelenti, hogy valamely légiforgalmi társaság az adott szövetség tagjaként közlekedhet (szállhat le és fel) gépeivel az együttműködés révén összekapcsolt más földrajzi térségekben, országokban (Doganis, 2001; Czipura – Jolly, 2007).

Az 1997-ben alakult Star Alliance légi szövetséget a Lufthansa, a United Airlines, az Air Canada, a Scandinavian Air System (SAS) és a Thai Airways társaságok hozták létre. A globális légiforgalmi hálózat 2006-ban már 18 teljes jogú, a hagyományos légiközlekedési üzleti modellt követő tagot számlált, köztük az újonnan csatlakozott SWISS International Air Lines-t és a South African Airways-t. Legújabbban az amerikai Continental légitársaság lépett be a megaszövetségbe (Carey, 2009). A szövetség tagjai – közösen – növekvő számú repülési útvonalat, desztinációt képesek felajánlani az utasok-

8. táblázat

nak, miközben geográfiai bázisuk repülésszolgáltatási erősségeivel „kompenzálják” a partnerek helyismereti és szolgáltatási hiányosságait az adott kontinensen vagy régióban (Dimanche – Jolly, 2006).

A Star Alliance globális légiforgalmi szövetség alapító tagjai által hálózatba kapcsolt kontinenseket, földrajzi térségeket szemlélteti a 9. táblázat.

9. táblázat

A Star Alliance komplementer típusú légitársasági szövetségi hálózata

Földrajzi térségek Szöv. alapító tagjai	A szövetség alapító tagjai által biztosított fő geográfiai bázisok		
	Észak-Amerika	Európa	Ázsia
Lufthansa			
United Airlines			
Thai Airways			
Air Canada			
SAS*			

\*SAS: Scandinavian Air System

**Kirajzolódó tendenciák a versenytársak közötti stratégiai szövetségek fejlődésében**

Egy-egy iparág vállalatának közelmúltját, jelenét és belátható jövőjét a külső környezeti tényezők közül elsősorban az éleződő globális verseny, valamint a kibontakozott világgazdasági recesszió határozták és határozzák meg. Ebben a helyzetben a konkurens cégek nemcsak fokozott mértékben folytatnak versenyt egymással, hanem további lépéseket tesznek együttműködésük kiterjesztésére és elmélyítésére. A stratégiai összefogás módjai, eszközei változatosak napjainkban: kisebbségi tulajdonhányad szerzése a rivális vállalatban vagy kereszttulajdonlás kialakítása a kollaboráció megerősítésére, közös vállalkozások alapítása a versenytársakkal, meghatározott vagy határozatlan időre szóló szerződéses együttműködési megállapodások „nyélbe ütése” egyaránt szolgálhatják a kapcsolatok szorosabbra fűzését, a válságjelenségek közös leküzdését az ugyanazon tevékenységi ágazatban működő cégek körében.

**A világgazdasági recesszió egyes közvetlen hatásai a versenytársi stratégiai együttműködésekre**

A Fiat autógyár pár éve még a csőd szélén állt, sokan a megszűnését jósolták, 2009 első hónapjaiban viszont már egymás után szándékozott tőkerészesedést szerezni megroggyant versenytársaiban, a Chryslerben és az Opelben. A Fiat szövetségkötési (és fúziós) tervei tulajdonképpen nem meglepőek, hiszen az olasz cég vezérigazgatója többször is hangoztatta: egy autógyárnak évente ötmilliónál több személygépkocsit kell előállítania ahhoz, hogy nyereséges legyen (Világgazdaság, 2009). Ugyanakkor a recesszió okozta működési nehézségek kényszeríthetnek a partneri kötelek – legalábbis átmeneti – lazítására, többek között a szövetséges vállalatban korábban szerzett tulajdonhányad csökkentésére. A pénzügyi gondokkal küszködő Ford konszern például – amely a japán Mazda autógyár egyharmadát birtokolta – részesedése húsz százalékától vált meg a csökkenő eladásokra és a globális hitelválságra hivatkozva. (A két autógyártó közötti stratégiai kapcsol-

A légitársasági szövetségekhez hasonló, komplementer jellegű stratégiai együttműködést kezdeményeztek a nyugat-európai vasúttársaságok a közelmúltban. Hét vasúttársaság (köztük a német Deutsche Bahn, a francia SNCF, az osztrák ÖBB és a svájci SBB) hálózatba szervezték nagy sebességű (200-300 km/óra) vonatjáraikat, hogy az utazóközönség egy részét elhódítsák a repülőgéptársaságoktól és az autóközlekedéstől. A 2007-ben életre hívott Railteam-szövetség egyetlen vasúttársasággal (újabb jegyváltás nélkül) kínál szuper gyors nemzetközi utazásokat Nyugat-Európában, illetőleg különféle szolgáltatásokat a vasúti-közlekedési (városközponti) csomópontokban (railway hubs). A partnerek harmincmillió eurót költenek az új jegykezelési rendszer kidolgozására (amelyhez online rendelést is fejlesztenek), továbbá a gyorsvasúti vonalakat 7600 kilométer hosszúságúra bővítik 2010-ig (The Wall Street Journal Europe, 2007).

Az európai mobilszolgáltatási ágazatban szintén lépéseket tettek a közvetlen versenytársak a számukra előnyös komplementer szövetségek kialakítására. A FreeMove nevű partnerség Európa négy vezető mobilszolgáltatóját 2004-től tömöríti szövetségbe, a főként vállalati ügyfeleknek nyújtott hang- és adatszolgáltatás terén. Egy ilyen kiegészítő típusú szövetségben a négy partner (a német T-Mobile International AG, a francia Orange SA, az olasz Telecom Italia Mobile S.p.A. és a spanyol Telefónica Móviles SA) számára lehetőség nyílt, hogy a közös hálózatban (azaz a saját mobilszolgáltatási piac mellett még három másik hálózatban) rendkívül kedvező díjkonstrukciókat, roamingtarifákat alakítsanak ki. A szövetségkötést tulajdonképpen az motiválta, ösztönözte, hogy a vállalati nagyfelhasználók az országhatárokon „átmúlva” kezdték intenzíven igénybe venni a különböző mobil adatátviteli szolgáltatásokat. A FreeMove-szövetség a beszerzésben is egységes fellépést kezdeményezett: a szövetség tagjai egyeztetve választják ki a mobilkészülékek gyártóit, s így megtakarítást érnek el ahhoz képest, mintha külön vásárolnák a készülékeket. Egy másik európai mobilszövetség (Starmap Mobile Alliance) kilenc ország kisebb szolgáltatóinak (köztük a magyarországi Pannonnak) teremtett intézményes keretet a saját hálózat kiegészítésére, kiterjesztésére (Papp, 2004b).

lat jórészt fennmarad a jövőben is: a Mazda fejleszti a Ford legkisebb méretkategóriájú, üzemanyag-takarékos modelljét, a Ford pedig továbbra is részt vállal a közös célokat szolgáló kutatás-fejlesztés finanszírozásában (NAPI Gazdaság, 2008).

A mai nehéz körülmények között az Airbus-szövetség néhány évvel ezelőtti szorosabbra fűzése (a közös vállalati forma létrehozásával) hasznosnak bizonyul az additivitás előnyeinek teljesebb kiaknázásában. Az erőforrások hatékony koncentrálására ugyanis napjainkban különösen szüksége van az EADS páneurópai repülőgépgyártó csoportnak, mert egyfelől folytatódik az Airbus és a Boeing kiélezett csatája a korszakos váltást ígérő repülőgépmoделlek fejlesztése terén, másfelől az Airbus SAS két éves kérésben van az A380-as szupergép projektjének előrehaladásával. Mindemellett a gazdasági válság alaposan átírta az Airbus termelési terveit, mivel egyre több légitársaság halasztotta el a rendelést vagy nem élt a korábban jelzett opciókkal (Mester, 2009). (Iparági megfigyelők szerint az A330-as Airbus gép 2009. májusi katasztrófája további nehézségeket okozhat szövetséges európai repülőgépgyártóknak, tudniillik a tragédia nyomán lelassulhat az Airbus társaságnál az új légi járművek átadása a megszigorított műszaki ellenőrzés miatt.)

**Versenytársak összefogásának jövőképi megfogalmazása: helytállni a folytatódó világméretű versenyben!**

A versenyt megőrző horizontális szövetségek körében jól felismerhető tendencia az autóiipari cégek törekvése a fosszilis energiahordozóktól való függés csökkentésére. Az amerikai autógyárak – kormányzati támogatási háttérrel – már néhány évvel ezelőtt jelezték elhatározásukat a szériagyártásra érett üzemanyagcellás autók közös fejlesztésére. Új mozzanatot jelentett a közvetlen versenytársak összefogásában, hogy a GM, a Ford és a Chrysler mellett más profilú cégek is részt vállaltak a közös kutatásban, így a ChevronTexaco, a British Petroleum és a Shell olajipari órásvállalatok, valamint a hidrogén-üzemanyagcellák legnagyobb előállítója, a Ballard Power Systems. Az üzemanyagcellánál rövid távon azonban jóval ígéretesebb alternatív hajtásrendszernek tekinthető a hibridmodell, a belső égésű és a nagy nyomatékú elektromotor kombinációja. Ezzel a technológiával a nagy autóiipari konszernek egyedileg is foglalkoznak, időről időre bemutatva kísérleti és/vagy sorozatgyártásra alkalmas modelljeiket az évente megrendezésre kerülő autókiallításokon. A versenytársi összefogás mindazonáltal a hibridhajtómű-fejlesztéseknél is kibontakozott, a költséges hibrid technológia olcsóbb kivitelezhetősége érdekében: például a BMW, a DaimlerChrysler és a GM még 2006-ban állapodtak meg az együttes fejlesztésről, nevezetesen egy új, közös kutatóközpont létesítéséről, ahol a modulrendszerű berendezés és a komponensek fejlesztésére kerül sor (Világgazdaság, 2006).

A komplementer típusú horizontális szövetségek körében véleményünk szerint a légitársasági együttműködések fejlődését érdemes nyomon követni az általánosítható vonások megragadása szempontjából. Mindhárom globális légi szövetségre (Star Alliance, SkyTeam, Oneworld) jellemző, hogy a szövetségben végzett közös tevékenységek súlypontja fokozatosan eltolódik a „front-office” szolgáltatásoktól a „back-office” tevékenységek felé. (A légi szövetségekben megállapodással a front-office tevékenységek közé sorolják a közös utaskiszolgálást és a csomagkezelést, a közös repülőjegy-értékesítést vagy a code-sharing-et, míg az utasok által vizuálisan nem érzékelhető back-office fogalmába tartoznak a menetrend-egyeztetés, az útvonalracionalizálás, a közös üzemanyag-beszerzés, a közös távközlési és informatikai szolgáltatások és más beszerzési-logisztikai tevékenységek.) Az előző években a nagy légi szövetségek tagjainak figyelme a front-office tevékenységek optimalizálására irányult, a back-office területen – a menetrend-egyeztetésen és az útvonalak közös racionalizálásán kívül – csak szórványos kooperációra került sor. Az elkövetkező időszakban a partnerek korábbi egyoldalú utasorientációjával szemben várhatóan erősödik a „folyamatorientáció”, azaz előtérbe kerülnek – a légi szövetségek közötti rivalizálás jegyében – az adott szövetségben belüli közös informatikai platformok, a joint catering, a közös üzemanyag-beszerzés, sőt az egyeztetett repülőgépvásárlás (Czipura – Jolly, 2007).

Egy további világosan kivehető trend a légitársasági stratégiai együttműködések jelenlegi fejlődésében a fúziók építésére, márkacsoportok kialakítására irányuló törekvés. Leginkább a Star Alliance hálózatában mutatható ki ez a stratégiai vonalvezetés, de a másik két nagy légi szövetségben is azonosíthatók olyan lépések, amelyek az erős márkacsoport kialakítását és globális súlyának növelését célozzák. A Lufthansa AG vezette Star Alliance csoportosulásban a német cég először kisebb tulajdonrészekkel, majd nagyobb tőkehányadok felvásárlásával széles portfóliót alakított ki, mintegy gyűjtő légitársaságként. Érdekltségébe vonta a SWISS-t, a kisebb regionális Eurowingset, a diszkont-cég Germanwingset és szolgáltatási palettáját önálló business jetek üzembe helyezésével egészítette ki. Újabb felvásárlásaival tovább építi márkacsoportját a Lufthansa: megszerezte a British Midland Airways (BMI), az SN Brussels Airlinest, valamint az Austrian Airlinest (ez utóbbi akvizíciót 2009 nyarán hagyta jóvá az Európai

Unió versenyhatósága). Így a desztinációkat, az utazási szokásokat és a repülési kapacitásokat tekintve nagyon széles szolgáltatási kínálattal rendelkezik a Star Alliance „zászlóshajója” (Hromadko, 2008). Az eszközöknek és a kompetenciáknak ez a széles spektruma egyben kedvező lehetőséget nyújt a szövetség kisebb tagjainak a szervezeti tanulásra, a saját erőforrások kiegészítésére, a szakmai ismeretek bővítésére (Dussauge – Garrette – Mitchell, 2000). A másik megaszövetségben a SkyTeam két vezető tagja (Air France-KLM és Delta) oly módon fűzik szorosabbra együttműködésüket a partnerségi hálózaton belül, hogy 2010-től egy új joint venture keretében – terv szerint – több mint kétszáz transzatlanti járatot működtetnek közösen és naponta ötvenezer repülőjegyet értékesítenek együttesen (Michaels, 2009). Ezen túlmenően az Air France-KLM holding 25 százalékos részesedést szerzett a gyengélkedő Alitaliában, s ezzel a részesedési tulajdonjoggal nagyobb hozzáférést biztosít magának az olasz piachoz, mert a római és milánói repülőtereken le- és felszállási résidőkhöz jut. A harmadik globális légi szövetségben, a Oneworldben (ennek a hálózatnak tagja 2007-től a Malév) úgyszintén szorosabbá vált az együttműködés a két meghatározó társaság, a British Airways (BA) és az American Airlines új megállapodása nyomán. A kiterjedt Oneworld szövetségen belüli, ezen szűkebb együttműködésben még érdekelt az Iberia légitársaság is, amely évek óta tárgyalásokat folytat a BA-val történő egyesülésről. A hármas intenzív kooperáció mindenekelőtt a transzatlanti légi piacot érinti: a partnerek a járatok jobb összehangolásával, a célállomások számának további növelésével és a közös törzsutaskedvezményekkel kívánják szolgálni a kontinentális utazók kényelmét. A járatok egyeztetésével ugyanis kialakíthatók olyan útvonal-kombinációk, amelyeket a szövetségesek egymástól függetlenül nem lennének képesek gazdaságosan működtetni (Világ gazdaság, 2008).

Elemző áttekintésünk lezárásaként egy további erősítő irányzatot emelnénk ki a versenytársak közötti stratégiai szövetségek fejlődési folyamatából. A globális versenyben való sikeres helytállás ma már egyre inkább arra ösztönzi a konkurens cégeket, hogy egyidejűleg több vállalati területen (üzletágban, funkcionális részterületen) alakítsanak ki tartós együttműködéseket, tehát vegyes típusú horizontális szövetségekben kombinálják az additív, a versenyt megőrző és a komplementer jellegű kooperációk előnyeit. Egy „friss” példa: a Fiat autógyár – amely nemrégiben kétmilliárd dollárért 20 százalékos részesedést vásárolt a hajdan szebb napokat látott Chryslerben, a tervek szerint nemcsak technológiát ad partnerének a kis fogyasztású gépkocsik gyártásához, hanem rendelkezésre bocsátja viszonteladói

hálózatát az amerikai partner modelljeinek szélesebb körű európai forgalmazásához (az értékesítési megállapodás kölcsönös érvényű; ennek tulajdoníthatóan a Fiat fő márkái – negyedszázad után – visszatérhetnek az amerikai piacra, a Chrysler disztribúciós hálózatában). Emellett a két cég együttesen – erősebb alkupozícióban – lép fel a jövőben a beszállítókkal folytatott tárgyalásokon, továbbá osztoznak a felek a közösen végzett K+F tevékenység ráfordításain, valamint megosztják a tervezett közös autótípusok és/vagy részegységek gyártási költségeit is (NAPI Gazdaság, 2009).

### Felhasznált irodalom

- Bank, D. (2005): Microsoft and SAP to integrate their top business software. *The Wall Street Journal Europe*, April 27.
- Bidault, F. (1996): Fiat and Peugeot's Sevelnord venture. Case study. International Institute for Management Development, Lausanne
- Bleeke, J. – Ernst, D. (szerk.) (1993): Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace. John Wiley & Sons, New York
- Carey, S. (2009): Continental is cleared to join global alliance. *The Wall Street Journal Europe*, July 13.
- Child, J. – Faulkner, D. (1998): Strategies of co-operation. Managing alliances, networks and joint ventures. Oxford University Press, Oxford
- Culpan, R. (2002): Global business alliances: theory and practice. Quorum Books, Westport, CT
- Culpan, R. – Kostelac, E.A., Jr. (1993): Cross-national corporate partnerships: trends in alliance formation. In: Culpan, R. (szerk.): Multinational strategic alliances. International Business Press, New York
- Czipura, C. – Jolly, D. (2007): Global airline alliances: sparking profitability for a troubled industry. *Journal of Business Strategy*, no. 2
- Csikós Zs. (2005): Márkaközi együttműködések. HVG, okt. 22.
- Dimanche, F. – Jolly, D. (2006): The evolution of the alliances in the airline industry. In: Dwyer, L. – Forsyth, P. (szerk.): International handbook on the economics of tourism. Edward Elgar, Cheltenham
- Doganis, R. (2001): The airline business in the twenty-first century. Routledge, London
- Dudenhöffer, F. (1995): Baugleiche Autos – gut für Markenbild? *Harvard Business Manager*, no. 2
- Dussauge, P. – Garrette, B. (1993): Industrial alliances in aerospace and defence: an empirical study of strategic and organizational patterns. *Defence Economics*, no. 1
- Dussauge, P. – Garrette, B. (1997): Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms. *International Studies of Management and Organization*, vol. 27, p. 104–126.
- Dussauge, P. – Garrette, B. (1999): Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances. John Wiley & Sons, Chichester-New York

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Dussauge, P. – Garrette, B. – Mitchell, W. (2000): Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 99–126.
- Faulkner, D. (1995): International strategic alliances: cooperating to compete. McGraw Hill, Maidenhead
- Garrette, B. (1997): Alliances et partenariats vingt ans apr s. *Revue Française de Gestion*, no. 114.
- Garrette, B. – Dussauge, P. (1995a): Les stratégies d'alliance. Les Éditions d'Organisation, Paris
- Garrette, B. – Dussauge, P. (1995b): Patterns of strategic alliances between rival firms. *Group Decision and Negotiation*, no. 5
- Garrette, B. – Dumont, A. (1995): Matra-Automobile: l'odyssée de l'Espace. Groupe HEC, Jouy-en-Josas
- Hagedoorn, J. (1993): Understanding the rationale of strategic technology partnering: international modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 371–385.
- Hartley, K. – Martin, S. (1993): Evaluating collaborative programmes. *Defence Economics*, no. 2
- Hinterhuber, H.H. – Levin, B.M. (1994): Strategic networks – the organization of the future. *Long Range Planning*, no. 1
- Hromadko, J. (2008): Lufthansa set to acquire stakes in several airlines. *The Wall Street Journal Europe*, October 30.
- HVG (2000): Autógyártók közös hálón. Március 18.
- HVG (2006): Verseny az európai teherautó-piacon. Szept. 29.
- Inkpen, A. C. (2005): Strategic alliances. In: Hitt, M. A. – Freeman, R. E. – Harrison, J. S. (szerk.): *The Blackwell handbook of strategic management*. Blackwell Publishing, Oxford
- Kane, Y.I. (2008): Sony, Sharp set venture to make LCD panels. *The Wall Street Journal Europe*, February 27.
- Kassizky Cs. (2009): A SAP és a Microsoft stratégiai szövetsége (házi dolgozat). BCE Vezetéstudományi Intézet, Vezetés és stratégia tanszék, Budapest
- Koenig, C. – Thiéart, R.A. (1987): Programmes aérospatiaux, la stratégie de l'organisation mutuelle. *Revue Française de Gestion*, no. 62
- Korányi T. (1999): Vezet az Airbus, a Boeing leépít. NAPI Gazdaság, november 24.
- Lorange, P. – Roos, J. (1992): Strategic alliances: formation, implementation, and evolution. Blackwell Business, Cambridge, Mass
- Loubet, J.L. (1995): Citroën, Peugeot, Renault et les autres. Soixante ans de stratégies. Le Monde-Éditions, Paris
- Lutz, V. (1993): Horizontale strategische Allianzen. S+W Steuer-und Wirtschaftsverlag, Hamburg
- Mester N. (2009): Csökkent és erőt gyűjt az Airbus. *Világ gazdaság*, február 24.
- Michaels, D. (2009): Air France, Delta outline benefits of cooperation. *The Wall Street Journal Europe*, May 22.
- Mowery, D.C. (1991): International collaboration in the commercial aircraft industry. In: Mytelka, L. K. (szerk.): *Strategic partnerships: states, firms and international competition*. Pinter Publishers, London

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

- NAPI Gazdaság (2000a): Összefogtak a tengerentúli autógyártók. December 12.
- NAPI Gazdaság (2000b): On-line piacot hoz létre a Sears és a Carrefour. Március 1.
- NAPI Gazdaság (2005): Teljessé vált a Citroën kisautó-választéka. Június 28.
- NAPI Gazdaság (2008): A Ford eladja Mazda-részvényei kétharmadát. November 19.
- NAPI Gazdaság (2009): Sikeres lehet a FIAT és a Chrysler házassága. Január 21.
- Papp Z. (2004a): Együttműködésre lép a Microsoft és az Oracle. NAPI Gazdaság, június 29.
- Papp Z. (2004b): Szövetségbe tömörül négy vezető mobilcég. NAPI Gazdaság, március 30.
- Porter, M. E. (2006): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Bp.
- Rossant, J. (2000): Egek ura – nemzetközi légiipari fúzió. Figyelő, Július 13–19.
- Sandstrom, G. (2009): Brewer Carsberg extends accord with Mexico's Modelo. *The Wall Street Journal Europe*, February 25.
- Spekman, R.E. – Isabella, L.A. – MacAvoy, T.C. (2000): Alliance competence: maximizing the value of your partnerships. John Wiley & Sons, New York
- Tari E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Tari E. (1999): A stratégiai szövetség szervezeti-jogi formái. Vezetéstudomány, 12. szám
- Tari E. (2003): Az Európai Unió versenypolitikája és a vállalati stratégiai szövetségek. *Európai Tükör*, 4–5. szám
- Tari E. – Buzády Z. (1996): Versenytársak közötti stratégiai szövetségek a világ autógyártásában. Szervezetek – struktúrák – stratégiák. Ipargazdasági Szemle, 1–3. szám
- The Wall Street Journal Europe* (2000): Nestle and Danone team up to build marketplace. Mars 22.
- The Wall Street Journal Europe* (2001): BAE and EADS transform Airbus into a corporation. July 13–14.
- The Wall Street Journal Europe* (2007): Railways form alliance. July 3.
- Világ gazdaság (2003a): Samsung-Sony közös vállalat formálódik. Október 20.
- Világ gazdaság (2003b): MAN-Scania összefogás. Április 3.
- Világ gazdaság (2005a): Kész az első cseh gyártású Toyota-Peugeot. Március 1.
- Világ gazdaság (2005b): Közös PSA-BMW motorcsalád. Június 24.
- Világ gazdaság (2005c): Közös marad a motorfejlesztés. Október 7.
- Világ gazdaság (2006): Összefogás az autóiiparban: alternatív hajtásrendszereket fejlesztenek a gyárak. Március 1.
- Világ gazdaság (2008): Összeborult három légitársaság. Aug. 18.
- Világ gazdaság (2009): A Chrysler után az Opel is vinné a Fiat. Május 5.

Cikk beérkezett: 2009. 9. hó.

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 10. hó.

VÁRADI SZABÓ Zsuzsa – HIDEGH Anna Laura –  
– BOKOR Attila – FERTETICS Mandy

## KARRIERVÁLTÓK MAGYARORSZÁGON – A KARRIERVÁLTÁS FOLYAMATA

A szerzők kutatásukban olyan emberek élettörténetét kívánták feldolgozni, akiknek volt egy vagy több jelentős karrierváltásuk, például társadalmi szférát, szakterületet vagy munkaerő-piaci státust váltottak. A kutatás fókuszában a karrierváltások folyamatának, a döntések meghozatalának, valamint azok tágabb kontextusának megértése áll. A tanulmány előző részében (Vezetéstudomány, 2009. 11. szám) bemutatták a kutatás kiindulópontjait és módszertanát, valamint a karrierváltó csoportok jellemzőit, most a karrierváltás folyamatára helyezték a hangsúlyt. Azt kívánták leírni és magyarázni, hogyan és miért lettek karrierváltók alanyaik, milyen folyamatban születtek meg döntéseik. Ehhez kiindulópontként bemutatják a karrierértelmezés és a karrierrel kapcsolatos magatartás változását magyarázó legfontosabb elméleteket, amelyek keretet adnak az újszerű karrier és a karrierváltások elemzéséhez is. Kutatási eredményeiket a karrierváltási folyamat történeteinek értelmezésén keresztül összegzik: három fő karrierváltási narratíva-típust elemeznek a váltási folyamat legfőbb befolyásoló elemeit bemutatva. A cikk végén kitérnek az elmélet megállapításainak és a kutatás eredményeinek összegzéséből származó konklúziókra.

*Kulcsszavak:* karrier, karrierváltás, kvalitatív kutatás, narratív interjú, boundaryless (határváltó) karrier, protean (formaváltó) karrier, identitás, identitásváltozás

A Karrierváltók Magyarországon kutatási projekt során olyan emberek élettörténeteit vizsgáltuk, akiknek az életében volt egy vagy több jelentős karrierváltás. A „jelentős” számunkra azt jelenti, hogy például az illető váltott a társadalmi szférák között (üzletből a civil életbe, közszolgálatból vállalkozásba stb.), esetleg teljesen más szakmai területen helyezkedett el, vagy éppen elhagyta vezetői pozícióját és vállalkozó lett. A téma izgalmát többek között az a kíváncsiságunk adta, hogy megértjük, hogyan lettek karrierváltók alanyaik. Ennek kapcsán a következő kérdésekre kerestük a választ. 1) Mi a váltások kiindulópontja, legfőbb mozgatórugója? 2) Milyen tényezőket mérlegelnek a döntés meghozatalakor? 3) Milyen szakaszokban megy végbe a váltás? 4) Mire ad választ, megoldást a váltás? 5) Hogyan él meg a váltási folyamatot?

Először áttekintést adunk a szakirodalomban található, az újszerű karrierrel kapcsolatos magatartást magyarázó legfontosabb elméletekről, majd a kutatási eredményeink alapján a karrierváltás folyamatát három fő minta leírásával és elemzésével magyarázzuk. A minták

jellege, az elemzés módja a narratív és a tartalmi elemeket egyaránt ötvözi (Lieblich, 1998), melynek elméleti és módszertani indoklására még kitérünk. A minták bemutatása alkalmas arra is, hogy az elméleti megfontolásokat továbbgondoljuk, így a cikk végén az elméleti keret tükrében fogalmazzuk meg konklúzióinkat.

### Az újszerű karrierrel kapcsolatos elméletek

Az utóbbi két évtized karrierrel kapcsolatos irodalmának központi témája a karrierrel kapcsolatos viselkedés, illetve a karrier értelmezésének megváltozása, mely trend felvillantására tanulmányunk első részében is kitértünk a nem lineáris karriertípusokról szólva (Bokor et al., 2009). Az alábbiakban a karrier fogalmának két olyan dichotomikus meghatározását mutatjuk be, amelyek segítenek keretbe foglalni mind az elméleti megközelítéseket, mind a kutatási eredményeinket.

Az első ilyen karrierdefiníciós kísérlet a karrierfogalom időbeli változását kívánja megragadni, amelyet a karrierértelmezés tágulásával jellemez. A karrier szű-

kebb értelmezése szerint a karrier a munkavállaló élete során betöltött pozíciók sora, amelynek része minden munka, amelyet az egyén élete során végez. E karrierértelmezésnek a szakirodalomban sajátságos fejlődési íve van, mely változásoknak megfelelően a karriernek az egyén szakmai életpályájára vonatkoztatott definíciója így hangzik: eltérő szerepeink sorozata szakmai életpályánk során (Bokor et al., 2007).

A tágabban vett karrierdefiníció tovább megy: a karrier részét képezi minden olyan szerep, amelyet az egyén életpályája során betölt, tehát a karrier a magánéletet is magában foglaló „életstílus-koncepció” (Niles et al., 2002). Amikor az egyén a karrieréről dönt, az életében betöltött szerepeinek hatékony integrálását, összehangolását szeretné elérni. E folyamat egy spirituális utazáshoz hasonlítható, amelyben folyamatosan reflektálunk arra, hogy a szerepeink közötti választás milyen értékeket jelenít meg életünkben (Herr et al., 2004; Niles et al., 2002; Patton – McMahon, 2006).

A karrier fogalmának következő, kétpólusú meghatározása a szakirodalomban az objektív és a szubjektív karrier fogalma, melyek tulajdonképpen a karrierutat két eltérő perspektívából mutatják be (Arthur, 1994). A karrier „objektív” meghatározottságát főleg a szociológusok hangsúlyozzák (Koncz, 2002), szerintük a karrier elsősorban a társadalmi munkamegosztásban való részvétel intézményesült formája, s olyan kézzelfogható dolgokban ragadható meg, mint a fizetés, státus, pozíció (Koncz, 2002: 104. o.). Vagyis az objektív perspektíva a karrier intézményi interpretációján alapszik. Ebből a nézőpontból az egyén karrierútját például így írhatjuk le: kutató – tanár – pénzügyi elemző – bankigazgató – államtitkár – vezérigazgató.

A „szubjektív karrier” fogalmán (Gattiker – Larwood, 1988) keresztül az egyének képesek megragadni, és értelemteljes egészbe rendezni az életüket formáló különféle hatásokat. A szubjektív perspektíva tehát az egyén interpretációja karrierje alakulásáról, melynek során képet kaphatunk az egyén motivációjáról, értékeiről, karriercéljairól. A karrierút ebből a perspektívából egy komplexebb karriermintázatot ad, amely az egyén olvasatában megjelenhet például a felnőtté válás állomásait bemutató történetként.

A továbbiakban részletesen is bemutatunk két, a karrierrel kapcsolatos magatartás változását leíró és magyarázó elméletet: a boundaryless (határváltó) karrier és a protean (formaváltó) karrier<sup>1</sup> elméletét. A határváltó karrier az objektív nézőpontot jeleníti meg (Arthur, 1994; Sullivan et al., 1998), mely inkább szervezeti perspektívából vizsgálódik (Sullivan, 1999), a szubjektív perspektívához pedig a formaváltó karrier elmélete kapcsolódik, melynek keretei között

az egyén alkalmazkodóképessége és önrányítása kap hangsúlyt. E két elmélet alkalmas arra, hogy a karriermagatartást az objektív és szubjektív perspektívából is megvizsgáljuk, valamint a karrierdefiníciókkal és azok változásával kapcsolatos elméleti előfeltevéseket felnagyítsuk, és ezekre a kutatási eredményeink tükrében reflektáljunk.

### A határváltó karrier elmélete

A karrier természetének megváltozását a legtöbben (Arthur, 1994; DeFilippi – Arthur, 1994; Sullivan, 1999) a szervezeti struktúrák megváltozásából és a megváltozott pszichológiai szerződésből vezetik le. Sullivan és társai (1998) szerint napjaink szervezeti laposabbak és rugalmasabbak lettek, már nem biztosítják az élethosszig tartó foglalkoztatást. Ezzel összhangban a szakirodalom szerint a munkavállalók igénye lojalitásukért már nem a bér és munkabiztonság, hanem fejlődési, illetve tanulási lehetőséget várnak el teljesítményük ellentételezéseként (Sullivan et al., 1998). Ráadásul a munkavállalók karrierigényeit már nem feltétlenül képes egyetlen szervezet kielégíteni (Nicholson, 1996, in: Koncz, 2002), s fordítva, a szervezetek folyamatos változásra való képessége a munkaerő megújulását is megköveteli<sup>2</sup>, ami a munkahelyváltások gyakoriságában is tetten érhető. Ezek a trendek hazánkra is jellemzők: a szervezetváltás gyakorisága megnőtt az elmúlt években (Koncz, 2002). Éppen ezért indokolt az elméleti keret alkalmazása egy magyarországi karrierkutatásban is, noha az elmélet megállapításaival több ponton is vitába szállunk a kutatási eredményeink alapján.

A határváltó karrier DeFilippi és Arthur (1994) meghatározásában olyan munkalehetőségek sorozata, amely túllép egy adott munkáltató keretein, illetve a megszokott foglalkoztatási kereteken: a munkakörökön és a megszokott családi és foglalkozási szerepeken. Sullivan (1999) a határváltó karriert a következőkkel jellemzi: (1) foglalkozási határok átlépése, (2) szervezeti határok átlépése, (3) foglalkoztatási viszonyok jelentésének megváltozása (új típusú pszichológiai szerződés), (4) network (kapcsolati tőke) megnövekedett szerepe, (5) szerephatárok átlépése, (6) szerepeken belüli arányok átrendezése. Jelen kutatásban ezekre a jellemzőkre építve, de jelentősen újraértelmezve határoztuk meg azt a hat, objektív szempontú karrierváltástípust, melyek elemzésünk fókuszába kerültek. Ezeket később részletesen is ismertetni fogjuk.

Sullivan (1999) a határváltó karrier jellemzését a tradicionális karrierrel szembeállítva adja meg. Eszerint a határváltó karrier esetén a siker mércéje a fizetés, az előléptetés és státus helyett most a pszichológiai

ailag értelmes munka; a karriermenedzsmentért való felelősség az egyénhez került a szervezettől; a karrier mérföldkövei pedig nem az életkor függvényében, hanem a tanulási pontok mentén határozódnak meg. Feltételezi továbbá, hogy az egyéni karriermintázatokat két fő faktor befolyásolja: a kompetenciák transzferálhatósága és a munka belső értéke. A kompetenciák transzferálhatósága alatt azt érti, hogy a korábban megszerzett tudás mennyire vihető át más szervezetbe, illetve más karrierpályára. A munka belső értékét pedig az egyén önmegvalósítási törekvéseivel, belső munkaelégedettségével, az autonómiára és kihívásra való törekvésével jellemzi. Az ideáltipikus határváltó karriert az egyén alakítja, amelynek feltétele a kompetenciák transzferálhatósága és a munka magas belső értéke.

Az elméletet alkotók (Sullivan et al., 1998) maguk is megjegyzik, hogy a határváltó karrier koncepciója a szervezeti szempontú vizsgálódásra teremt lehetőséget, míg a formaváltó karrier koncepciója a szubjektív perspektívából azt vizsgálja, hogy az egyén szempontjából milyen jellemzőkkel bír az újszerű karrier. Azonban a határváltó karrierméletekben az objektíve megfigyelhető karrierutakban bekövetkező változások magyarázatához szubjektív elemek is kapcsolódnak. Tehát például a szakmaváltást – az intézményesült karrierútváltást – összefüggésbe hozzák az egyén önmegvalósítási törekvéseivel és a siker jelentésének megváltozásával. Ezen összefüggések feltételezése meglehetősen leegyszerűsítő megállapításokhoz vezet, többek között a határváltó magatartás és a karriermotivációk kapcsolatát tekintve. Kutatási eredményeink alapján látni fogjuk, hogy a motivációk feltárása és az összefüggések megállapítása korántsem ilyen egyszerű.

### A formaváltó karrier elmélete

A formaváltó karrier fogalmát a határváltó karrier elméletéhez hasonlóan a tágabb gazdasági és munkaerőpiaci változásokból vezeti le a szakirodalom, továbbá szintén a pszichológiai szerződés megváltozását hangsúlyozza, bár ennek bemutatásában eltérő hangsúlyokat tapasztalhatunk (Mirvis – Hall, 1994). A pszichológiai szerződést a tranzakcionális, illetve kapcsolati szerződés fogalmai mentén ragadják meg, amit eredetileg a társadalmi szerződések típusaira dolgozott ki MacNeill (1980 in: Hall – Mirvis, 1995). A tranzakcionális szerződés lényege a meghatározott periódusra szóló pénzületi csere a munkáltatóval, amely során a munkavállaló speciális készségeit alkalmazva, speciális feladatokban nyújtott kielégítő teljesítményéért kompenzációban részesül. Ezzel szemben a relációs szerződés nem időhöz kötött, sokkal inkább egy folyamatos kapcsolatot létesít

az egyén és a szervezet között. Mind monetáris, mind nem monetáris juttatásokat tartalmaz, úgymint kölcsönös lojalitás, támogatás és karrierlehetőségek.

Mirvis és Hall (1994) a formaváltó karrier felé való elmozdulást úgy értékeli, mint a relációtól a tranzakcionális felé való elmozdulást, vélhetően a szervezetenél eltöltött idő rövidülése okán, noha a párhuzamot részletesen nem indokolják. Megengedik ugyanakkor, hogy a jövő szervezeteiben mindkét fajta szerződéstípus előfordul majd: lesznek, akiket partnerként kezel a szervezet és lesznek, akikre pótolható erőforrásként tekint majd. E párhuzam azonban véleményünk szerint több szempontból is problematikus, leegyszerűsítő. Egyfelől a rövid távú szerződéses viszonyból még nem következtethetünk arra, hogy milyen az egyén és a szervezet viszonya: extrinsic vagy intrinsic (Herzberg, 1987) motivációra épül-e. Felmerül a kérdés, vajon a karrierváltások magyarázatára alkalmas-e a pszichológiai szerződés vizsgálata? Következtethetünk-e ezek tartalmára és ez alapján a mögöttes karriermotivációkra?

Hall és Moss (1998) hét pontban foglalják össze a formaváltó karrier jellegzetességeit, amelyek lényegét röviden bemutatjuk. A legfontosabb megállapításokat az egyén magatartásából vezetik le: a karriermenedzsment itt kizárólag az egyén felelőssége, autonóm cselekvőként irányítja saját karrierjét, amely egyben nagyobb rugalmasságot is kínál számára (Mirvis – Hall, 1994).

Az egyén fejlődésének forrása az általa irányított folyamatos tanulás, amely lehetővé teszi a környezeti változásokhoz való alkalmazkodást, illetve a karrierváltásokat. A megszerzett tudás és ismeret jelentősége abban áll, hogy az egyén képes hasznosítani ezeket a következő karrierciklusban, integrálva az önmagáról alkotott profiljába. A tanulás azonban itt ennél többet is jelent, a folyamat lényege a kéthurkos tanulás (Argyris 1977), amely során az egyén a magatartását a mögöttes elvek és értékek felülvizsgálata során változtatja meg, azaz a cselekvési stratégiák mellett a mögöttes motivációk, normák is megváltoznak. Ez a tanulási folyamat magas szintű önismeretet, önreflexiót igényel, amelynek hatására az egyén olyan feladatokat keres, melyek hozzájárulnak önmegvalósítási vágyainak megvalósításához. Ez utóbbi alatt a szakirodalomban (Hall – Moss, 1998) a pszichológiai siker elérését értik, amely az élet legfontosabb céljainak eléréséből fakadó büszkeség és a személyes teljesítmény érzése. Olyan célokról van szó, amelyek személyesen fontosak a munkavállalónak, és ő maga tűzte ki, nem a szülők, mentorok, a szervezet vagy a társadalom jelölte ki számára (Hall, 1996). Az egyén képes e célok felismerésére, megfogalmazására, az ezekben bekövetkező változások észlelésére,

valamint az értékrendje, motivációi és az aktuális munka közötti kohézió megteremtésére. Így nem elvárás tehát többé, hogy a szervezet kapujában hagyjuk a személyes életünket, értékeinket és passzióinkat, hanem lehetővé válik, hogy a teljes énünkkel jelen legyünk a munkában (Hall – Moss, 1998).

Az egyén karrierhez való viszonyának változása a következő elmozdulásokat eredményezi: a know-how felől a learn-how felé, a munkabiztonság felől a foglalkoztathatóság felé, a szervezeti karrier felől a formaváltó karrier felé, a „munkahelyi én” felől az „integrált én” felé. Mindez a szervezet oldaláról az egyén önmegvalósítási szükségletét kielégíteni képes feladatok nyújtását kívánja meg. A karrier így a tapasztalatok, kompetenciák, tanulmányok és identitásváltások (Toarniczky, 2009) élethosszig tartó sorozata. A karrier rövid tanulási görbékből áll (Hall, 1996), amelyen a „karrieréletkor” számít, nem a kronológiai életkor. A karrierciklusok (az egy foglalkozási helyzetben eltöltött idő) sokkal rövidebbek, amelyeken a felfedezés, kipróbálás, megalapozás és kiválóság szakaszai követik egymást (Hall – Moss, 1998).

Mint látható, a formaváltó karrier elmélete olyan munkavállaló képét rajzolja elénk, akinek a karrierváltásai a kéthurkos tanulási folyamat eredményeképp önzonosságot, pszichológiai sikert keresve jönnek létre, továbbá az egyes karrierciklusok az „integrált én” elérése felé mutatnak. Véleményünk szerint azonban ez az egyénről rajzolt kép idealisztikus: a karrierváltás magyarázatához korántsem elegendő az önirányító, autonóm és felelősségvállaló egyén feltételezése, hiszen a váltás az egyén irányításán kívül álló események hatására is bekövetkezhet. Az intrinsic motivációk által vezérelt egyén képe ráadásul nem egyeztethető össze a tranzakcionális szerződés tartalmával és az egyénre vonatkozó feltételezéseivel sem. Felmerül továbbá a kérdés: a pszichológiai siker érzése csak a belső motivációknak megfelelő célkitűzések esetében értelmezhető, vagy pedig a materiális célok eléréséből is fakadhat (Sargent – Domberger, 2007)? Kutatási eredményeink alapján látni fogjuk, hogy a karrierváltás mögött meghúzódó egyéni jellemzők sokkal színesebb képet mutatnak.

A formaváltó karrier ideáltipikus képét némileg árnyalja, hogy a karrierváltás nehézségeinek tárgyalása is megjelenik a szakirodalomban (Hall – Moss, 1998). Az elmélet alapján a formaváltó karrier megvalósításához két alapvető képességre, metakompetenciára van szüksége az egyénnek: alkalmazkodóképességre és identitásváltozásra (Hall, 1996), mely utóbbi a későbbi publikációkban már önismeretként szerepel (Hall – Moss, 1998). A nehézségeket e kompetenciák hiányával magyarázzák.

*Alkalmazkodás önismeret nélkül.* E két készség kiegészíti egymást, hiszen önismeret nélkül a környezethez való alkalmazkodás olyan reaktív folyamat, melynek eredményeként az egyén értékei és karriercéljai közötti összhang felborulhat (Hall – Moss, 1998). Ez tulajdonképpen – a kéthurkossal szemben – egyhurkos tanulást jelent, mivel a környezet kihívásaira az egyén a cselekvésének módosításával reagál, de nem vizsgálja a mögöttes céljait, értékeit vagy a probléma (alkalmazkodási kényszer) mögött meghúzódó mélyebb okokat (Argyris, 1977). Így fordulhat elő, hogy valaki a munkájában ugyan pszichológiai sikert ér el, de mégis eltávolodik a központi értékeitől. Ennek tipikus példái a munka-magánélet elakadások, amikor az életben betöltött szerepek között konfliktus alakul ki. Az is előfordulhat továbbá, hogy változnak az alapvető értékeink, céljaink, melyekhez hozzá kell igazítani karriercéljainkat is.

*Pszichológiai költségek.* Míg sokak számára a formaváltó karrier az önmegvalósítás szabadságát rejti magában, addig mások számára éppen ez a szabadság és megnövekedett felelősség lehet ijesztő. Különösen a külső támogatás – pl. szervezeti karriermenedzsment – hiánya okozhat nehézségeket a munkavállalók számára. A formaváltó karrier nyújtotta szabadság kezeléséhez tudatosság és személyes felelősségvállalás szükséges, továbbá képesnek kell lennie a munkavállalónak arra, hogy az állandóan változó munkatervek értelmét megtalálja és a sokféle tapasztalatot egy koherens önképpé integrálja. Ennek hiányában a formaváltó karrier céltalannak tűnhet, és a különböző életben betöltött szerepek közötti fragmentációhoz vezethet (Mirvis – Hall, 1994): az „integrált én” helyett kialakul egy „munkahelyi én” és egy „magán” vagy „valódi én”, azaz különböző szubidentitásokra töredezik a személyiség. Következésképp egyre több ember keresi az értelmet a munkán kívül az életében, hogy elkerülje a pszichológiai kudarc tapasztalatát (Mirvis – Hall, 1994), a szakirodalom szerint azonban nem ez az üdvözítő út.

Mirvis és Hall (1994) szerint fontos tanulmányozni továbbá a tranzakcionális szerződés kényszerének költségeit, vagyis azt, hogy a munkavállalók biztonság iránti igénye nem kielégített, illetve a karriertervezést egy bizonytalan környezetben kell végrehajtaniuk, külső segítség nélkül. De ugyanilyen fontos megvizsgálni, milyen különbséget jelent a kényszerből, illetve az önként választott határváltó/formaváltó karrier, hiszen az adaptációs kényszer és az autonóm egyén cselekvési szándéka összeütközésbe kerülhet. A karrierváltás körülményeinek befolyásoló hatására kutatási eredményeink jól rávilágítanak majd.

**Perspektívák kavalkádja**

A következőkben röviden a bemutatott két elméletre reflektálunk a perspektívák és a karrierértelmezések tükrében. Összegezve láthatjuk, hogy a határváltó karrier elmélete inkább a karrier objektív perspektívájából való bemutatására alkalmas, hiszen a karrierváltást intézményi, illetve szervezeti tényezők megváltozásán keresztül ragadja meg, mint például a foglalkozás megváltozása. A formaváltó karrier elmélete pedig a karrierváltást szubjektív nézőpontból tárgyalja, és arra keres magyarázatot, hogy az egyén motivációi, értékei, célkitűzései, készségei és képességei hogyan befolyásolják a karrier alakulását. Azonban mind a határváltó, mind a formaváltó elméletekben keverednek a perspektívák, amelynek következményeként téves következtetések szülehetnek az újszerű karrierrel kapcsolatban. Ilyen például a határváltó karriertípusok elkülönítése a belső és külső motiváció, illetve a szervezeti és foglalkozási identitás mentén (Sullivan et al., 1998), amelyben például a karrierváltást, illetve a munkahelyváltást a foglalkozási identitás erősségével magyarázzák. A formaváltó karrierelmélet hasonló ellentmondása, hogy a munkahelyváltás környezeti szükségességéből vezeti le az önmegvalósítás és önirányítás megjelenését a karrierben, és nem fordítva. Kutatási eredményeink alapján látni fogjuk, hogy az egyén karrierfelfogásának

identitás bevonása az elemzésbe, mely az előfeltevésrendszer tisztázatlanságára utal. A formaváltó karrier elmélete ezzel szemben a tág karrierfelfogást tükrözi. Az elmélet utal például a pszichológiai siker szerepére, amely az életünk során betöltött bármely szerep kapcsán kitűzött életcélok eléréséből fakadhat, továbbá a különböző szerepek integrációjára és a „fragmentált én” pszichológiai költségeire is felhívja a figyelmet.

Az elméletek kritikája és pontosítása után a következőkben olyan elemzési keretet kínálunk, amellyel célunk e két perspektívából látszó karrierjelenségek tudatos kezelése, a bevezetett fogalmak és magyarázatok pontosítása és az ugyancsak keretnek tekintett karrierdefiníciókra való reflexió.

**A karrierváltási folyamat elemzése**

A kutatás megkezdésekor a karrierváltás első meghatározását az objektív perspektíva alapján, az intézményi formákban bekövetkező változások mentén alakítottuk ki, amelyre a mintaválasztás is épült. Az 1. táblázatban bemutatott – a cikk első részében is tárgyalt (Bokor et al., 2009) – objektív karrierváltási formák végleges és pontos meghatározása több lépésben zajlott, egy iteratív, már az elemzést is magában foglaló folyamat eredményeképp.

1. táblázat

**A vizsgált határátlépő karrierváltások**

Határváltás neve	Meghatározás
Munkaerő-piaci státus megváltozása	Mozgás az egyes státusok között: alkalmazott, egyéni vállalkozó/szabadúszó, üzleti vállalkozás tulajdonosa, választott tisztségviselő, kivonulás <sup>3</sup> a munkaerőpiacról
Szektorváltás	Mozgás az üzleti, a közigazgatási, közszolgálati és civil szféra között
Szakmai terület váltása	Új, a korábbtól lényegesen eltérő szakmai tudást, know-how-t igénylő tevékenységi területre lépés
Munka és magánélet arányainak átrendezése	Olyan lépés, melynek eredményeképpen lényegesen átalakul a munkára, illetve a magánéleti szerepekre fordított idő, figyelem mennyisége
Munka és magánélet szerepek újradefiniálása	Olyan lépés, melynek eredményeképpen jelentősen megváltozik a munka vagy magánélet szerep felfogása: pl. duális karrierből az egyik fél inkább támogató, kiegészítő keresővé válik; karrierjére koncentrálni egyedülálló a váltás eredményeképpen családot alapít
Karrierszünet tartása	A főállású munkavégzés tartós, szándékos szüneteltetése, különböző célokkal: pihenés, tanulás, egyéb tevékenységek végzése

és karrierhez kapcsolódó magatartásának vizsgálatára, az összefüggések magyarázatára ezek az elméletek csak részben alkalmasak.

Az elméletek mögött meghúzódó karrierértelmezésekre az elméletek által a vizsgálatba bevont tényezőkből következtethetünk. A határváltó karriernél bemutatott hat karriertapasztalat-típus kizárólag szervezeti vonatkozásokat tartalmaz, amely szűkebb típusú karrierértelmezésre utal: a karrier során betöltött szerepek sorozatát tudja megragadni. Zavaró ugyanakkor az

Az elemzés során továbbléptünk; a szubjektív perspektívát érvényesítve az egyének interpretációjára voltunk kíváncsiak saját karrierjük alakulásáról, amit a narratív interjú technika és elemzési eljárás tett lehetővé.

A karrierváltás folyamatának elemzéséhez a továbbiakban tehát egy szubjektív megközelítésen alapuló tipológiát kínálunk, mely mintázatok az interjúszövegek tartalom- és strukturális elemzése alapján rajzolódtak ki. Az elemzés fókuszában a következő öt fő kérdés áll: 1) Mi a váltások kiindulópontja, legfőbb mozga-

tórugója? 2) Milyen tényezőket mérlegelnek a döntés meghozatalakor? 3) Milyen szakaszokban megy végbe a váltás? 4) Mire ad választ, megoldást a váltás? 5) Hogyan él meg a váltási folyamatot? Azonban a kiinduló definíciónkat sem tévesztjük szem elől, a karrierváltási történetek elemzésével az objektív, határváltást megragadó karrierváltást kívánjuk magyarázni.

A kérdések mentén a karrierváltási folyamatok lehetséges magyarázatait hozzuk létre: első lépésben mintákat – elhagyás, keresés és átlépés jellegű minta – alkotva törekszünk a részletes leírásra és magyarázatra, majd külön kitérünk az ezeket színesítő, megerősítő, továbbgondolást segítő narratív értelmezésekre is. Megkíséreljük megragadni a váltási történetek kiindulópontjait, fő dramaturgiáit, meghatározó szakaszait. A minták tehát egyaránt ötvözik a narratív és a tartalmi elemeket, amelyekben feltűnő eltéréseket fedezhetünk fel, így figyelmünket a karrierváltási mintázatok különbségeinek megragadására és értelmezésére fordítottuk.

**Elhagyás jellegű karrierváltások**

Az előző cikkünkben bemutatott alcsoportok elemzése kapcsán szembetűnő volt, hogy a multiszervezeteket elhagyó felső vezetők karrierváltása elsősorban „nem” mondásként, a korábbi, hagyományosnak tekinthető karrierpálya elhagyásaként értelmezhető. Ők először lezárják karrierjük addigi szakaszát, így nem a vágyaikra vagy egy új lehetőségre mondanak „igen”-t. A történeteikben az elhagyási döntés kap főszerepet, ez fogalmazódik meg bennük először. Majd egy következő szakaszban, sokszor hosszabb idő után találják meg a továbblépés irányát.

A kutatás során vizsgált váltásokat nézve a karrierváltások közel felét az elhagyások története teszik ki. Az elhagyás jellegű karrierváltási mintában a karrierváltási folyamat az elhagyásról való döntéssel, kényszer jelleg esetén a helyzettel való szembesüléssel indul, amely időben is hosszabb folyamat. Jellemzően részletesen, meghatározó, érzelmekkel telített élményként mesélnek erről az alanyok. Az elhagyáskor még nem tudják, hova lépnek tovább, csak azt tudják, mit és miért hagynak ott, minek szeretnének hátat fordítani. Az elhagyást feltűnően sok esetben karrierszünet követi, ami ebben a mintában a leggyakoribb, jelentősége pedig – a többi mintától megkülönböztető módon – abban áll, hogy ekkor alakítják ki az alanyok az új irányt, készítik elő a következő lépésüket.

A minta jellemzését az elhagyás mozzanatának elemzésével kezdjük, először az elhagyott karrierállomás és az elhagyás indokai, valamint a továbblépés irányai közötti összefüggéseket bemutatva, majd az el-

hagyásról szóló szövegek narratív érdekességeit felvilágosítva. Utána a váltási folyamat második szakaszáról, a karrierszünetről adunk áttekintést, kiemelve ezen váltó minta kapcsán fontos következtetéseket.

**Elhagyás – első fordulópont**

A karrierváltási folyamatban két lépés, állomás tűnik kiemelt jelentőségűnek: az elhagyás traumatikus fordulópontja és a karrierszünet, amely egyfajta második fordulópontként az új alternatíva kialakítása mellett sok esetben az elhagyás és újrakezdés feldolgozását is lehetővé teszi. Ahhoz, hogy ezt megértsük, érdemes megvizsgálunk az elhagyott karrierpálya jellemzőit, a döntések jellemző okait. E szempontok mentén négy almintát különböztettünk meg, ezek bemutatása következik.

*1. Kiábrándulás a hivatásból, a választott szakmából*

Azok a váltások, amelyek során az alanyok a pályaválasztással megkezdett, jellemzően hivatásuknak tekintett szakmát hagyták ott, mind elhagyás jellegű döntések. Ezek az alanyok a pályájuk elején olyan szakmát választottak, amelyet hittel és örömmel végeznek, és amely értékválasztást is jelent, így az elhagyás nehéz, érzelmileg megterhelő döntés a számukra. Az elhagyások magyarázatainak gyökere főként a társadalmi átalakulások szakmákat érintő hatásaiban keresendő, amelyek következményeként az alanyok hiányérteket fogalmaztak meg, de mindemellett a hivatáshoz fűződő személyes viszony átalakulása is megjelenik. Ezen elhagyások jellemző okainak a magyarázatai a következők.

- Szakmák, szektorok presztízsvesztése

Különösen a rendszerváltozás hatására egyes szakmák, szektorok társadalmi presztízsze, egzisztencia-teremtő képessége megváltozott. Ez sok alanyunkat késztetett szakmájának elhagyására, azzal együtt, hogy legtöbbjükben az elhivatottság megmaradt, vagy legalábbis nosztalgikusan tovább él, de ez nem volt elég a maradáshoz.

*Ezt nem tudom, de ez annyira bennem van a mai napig is, hogy én a leszerelésem napját tragédiaként éltem meg. Tehát az pont egy olyan élethelyzet volt, amikor a hivatástudaton kívül semmi nem szólt mellett, hogy én a seregben maradjak. Tehát se a saját fejlődésem, ugye tanulni nem engedtek el, se anyagilag nem érte meg, azonkívül bizonytalanná vált. Folyamatos átszervezések, tömeges leszerelés, tehát nem tehettem meg az ember akkor, és én is úgy éreztem akkor, hogy hivatás ide vagy oda, mikor egyetlenegy észérvet sem tudok már mellé tenni, hogy miért maradjak én katona? (Balázs)*

Ilyen terület a katonaság, ahol a biztos egzisztenciát a leépítések veszélye és a kevesebb fizetés váltotta fel; a tanári pálya, ahol felerősödött a megbecsültség hiánya, a növekvő terhelés és a változó elvárások mellett. Az államigazgatásban a rendszerváltozás előtt dolgozó alanyaink történeteiben a szervezetek állandó átalakulása, a politikai hatások és személyi változások nehézségei jelentettek kényszerpályákat, és a „régidávával” való azonosítás sem mindig volt jó ajánlólevél a továbblépéshez. Továbbá természetesen a politikához közeli tevékenységek elhagyása a rendszerváltozás környékén és azután is erőteljesen megjelenik, itt a csalódások és a valamely politikai irányvonallal való azonosítás félelmei szerepelnek indokként. A külkereskedelem szembetűnő átalakulása is megjelent néhány alanyunknál, amelyet az addig kiemelkedő kereseti és utazási lehetőségek után a privatizáció, a megszűnések, a szervezeti átalakulások konfliktusos szakmává változtattak. A rendszerváltozás okozta presztízs- és egzisztenciavesztések egyrészt anyagi problémaként, másrészt csalódásként csapódnak le a váltók életében.

• *Egzisztenciális problémák*

A legtöbb váltásnál a társadalmi hatások következményeként jelentős egzisztenciális problémák állnak elő, végeredményben a megélhetési problémák, pénzhiány és az ebből fakadó biztonsághiány állnak a változtatás hátterében: a nem megfelelő külső körülmények miatt hagyják el hivatásukat, s nem belső elhatározás eredményeként. A váltásban tehát a külsődleges motívációk játszanak főszerepet.

*Az ötödik évig eljutottunk odáig, hogyha ezt akár-mennyire csúcsra járattuk vagy felfejlesztjük, azt a fajta egzisztenciát nem tudja nekünk megadni, amit mi magunknak szerettünk volt megteremteni hosszú távon. (Márton)*

*Fél évvel a diplomaszerezés előtt elkezdtem keresni. Ez abból állt, hogy elmentem iskolákhoz, mondtam, hogy itt van egy pályakezdő biológia-kémia szakos lelkes tanár és kellek-e? (...) Protekcióm nekem nem volt, és még akkor igencsak a protekciós alapon ment az állás... Egyetlenegy új iskola nyitott, hó, mondom halleluja, majd oda biztosan fölvesznek, nem, nem vettek föl. Aztán mondom jó, akkor elmegyek napközis tanárnak, hát Istenem... Ha már bent van az ember az iskolában, majd csak kap előbb-utóbb szaktanári állást. Napközis állást sem kaptam, aztán mondtam jó, nekem jó lesz egy helyettes napközis állás is, csak munka legyen. Azt sem kaptam, megsértődtem, azt mondtam, ha nem kell a magyar társadalomnak egy ilyen jól kvalifikált, ügyes, talpraesett, lelkes tanár, akkor nem leszek tanár. (Enikő)*

• *Csalódás, „szakítás”, kiábrándulás*

A csalódás egyrészt a közeggel való viszonyból fakad, kiábrándulnak munkahelyükből, kollégáikból, főnökeikből, illetve a hivatással, szakmával kapcsolatos elképzeléseikből. Ez már a személyes hitet és képességeket is érintő csalódás, erre példa az az alanyunk, aki rádöbben arra, hogy sosem lesz a legjobb (élsportoló), ezért szakít az addigi életével. Az elhagyási döntéseket tekintve ezek a váltások jellemzően hosszabban érlelődtek az alanyokban, és érzelmileg is nagy traumákról számoltak be.

*Nagyon nehezen hagytam ott a pedagóguspályát. Tehát, hogy én tényleg próbáltam ezt így toldozgatni-foldozgatni. Mert éreztem az első tanítási órán, hogy ez nekem így tuti bejön. (Dóra)*

*Mert igazából, hogyha ide ezt be lehet szűrni, ezt a gondolatot, már amikor beadtam, már megbántam, hogy elhagyom a hadsereget és azt a miliót, amiből én ott kikerülök. Ha ma lehetett volna, már visszacsináltam volna, nem adtam volna le semmit, se az egyenruhám, se az akkori életemet, nagyon megbántam már akkor. (...) Hát nagyon nehéz, mert ezzel mindennap együtt kel, fekszik az ember még mind a mai napig is. Tehát én álmodok még mindig a repüléssel. És ahogy halad előre a kor, ahogy telik-múlik fölöttem is az idő, és az önismeretnek egy bizonyos fokára eljut az ember, egyre jobban kapaszkodik vissza azokhoz a gyökerekhez, ahol jól érezte magát. Vagy úgy gondolja, hogy neki való volt. És bármi áron próbál azokhoz visszajutni. (Patrik)*

Ezek a váltások inkább kényszer jellegűek, és a főként személyes kudarcokból, kiegészékből származó csalódások hosszas mérlegelésében születő döntések. Az érzelmi telítettséget az adja, hogy az új alternatíva gyakran az addigi értékrendszertől való elfordulást, vagy az azzal való ellentmondásba kerülést hozza: például a katonák az ország védelmére tett esküjüket, a tanárok a gyermekek nevelésébe vetett hitüket hagyják ott. Ezek az elhagyások az életpálya elején zajlanak, ami két szempontból is meghatározónak látszik: egyrészt az életpálya korai szakaszában az egzisztenciateremtés elsődlegessége miatt is kényszerpályára kerülnek, másrészt a szakmák iránti korai, pályaválasztás-kori elköteleződés mintha felerősítené a csalódásokat, traumákat. Anyagi szempontok mentén választva lépnek tovább, ami önmagában egy másfajta prioritást jelent a munka-hivatás kapcsolatában. A következő karrierállomás így a biztonságot és anyagiakat jelentő multinacionális szervezet, néhány esetben saját vállalkozás alapítása. Mivel a szakmájuktól teljesen eltérő területet választanak, így nemcsak szektorváltás (jellemzően államból üzletibe), hanem szakmaváltás is bekövetkezik.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

2. „Deal” felmondás

Az ide sorolt váltások az adott karrierállomás megkérdőjelezéséből fakadnak, és a munkával, közeggel kötött 'deal' felmondását hozzák. A 'deal' olyan üzletkötést jelent, amelyben a munkáért járó előnyökért a munkavállaló vállalja az azzal járó befektetéseket. Ezek a váltások nem kényszerből születnek, az alanyok önszántukból hozzák meg a döntést. Az előző almintától eltérően ezek a karrierállomások nem az első szakmát, munkahelyet jelentik, hanem a második, néhány esetben már a harmadik karrierállomást. Három eset kivételével mind multielhagyásokat találhatunk itt, a kivételek között olyan állami szektorban betöltött vezetői pozíciók szerepelnek, amelyeket az alanyok előre elhatározott időre és keretekbe vállalnak, azaz a 'deal'-t előre megkötik. Ezek mindössze 3-4 évre szólnak, míg az ide sorolt multielhagyásokkal átlagosan 8-10 éves karrierszakaszt zárnak le alanyaink.

A multik világába belépők (ez esetben vezetők) a státusért, jó egzisztenciateremtési lehetőségért, sikerélményért, tanulási és előrelépési lehetőségekért vállalják a multimunka hátrányait, nehézségeit. Tehát nem érték-, vagy érzelmi alapon elkötelezettek a karrierpálya iránt, nem hivatásként tekintenek rá, nem keresnek ügyet mögötte. A multival kötött szerződésnek ez a fajtája hasonlóságot mutat a tranzakcionális szerződéstípussal (Hall – Mirvis, 1995), itt azonban a tranzakciónak nem csupán materiális elemei vannak, hanem a határváltó karrierhez elengedhetetlen kompetenciák megszerzése is részét képezi. Elhagyási okként a szövegekben a „deal” konfliktusos elemei szerepelnek, amelyek valamilyen aktuális eseményhez kötődően kerülnek felszínre. Ugyanakkor sokszor az egymásnak feszülő elemek mélyebben húzódnó konfliktusokat takarnak, amelyek miatt egy adott pillanatban tarthatatlanná válik a megkötött 'üzlet'. Az érzelmi elköteleződés hiánya ellenére a 'deal' felmondása, az addigi karrierpálya lezárása mégsem látszik egyszerűnek, az interjúalanyok hosszan mérlegelnek, és a váltást traumatikus élményként élik meg. Nézzük ezeket a jellemző elhagyási okokat.

• *Multinacionális szervezetekhez való viszony – értékkonfliktusok*

A multiszervezetekhez való viszony az ezredfordulótól kezdődően fokozatosan változik: a társadalmi és gazdasági szerepükről, az egyénre gyakorolt hatásokról való gondolkodás egyre ellentmondásosabbnak tűnik. Feltűnő a különbség a rendszerváltás utáni időszakban történt és a későbbi, akár a közelmúltban zajló belépések története között: az utóbbinál az indoklás terjedelmesebb és sokszor társadalmi-gazdasági összefüggésekbe helyezett magyarázatokat, kritikai gondolatmeneteket

is tartalmaz. A multiban való szerepvállalás ma már nem képzelhető el anélkül, hogy erről komplex, elfogadható magyarázatot ne alkossanak alanyaink mind a külvilág, mind önmaguk számára.

Az elhagyások magyarázataiban rendre feltűnnek az értékeket, ezek összeütközését megjelenítő szövegek, amelyek arról tanúskodnak, hogy ezek az alanyok felsővezetői pozíciójukban értékkonfliktusokat élnek meg. Kiábrándulnak, nem ehhez a világhoz tartozónak érzik magukat.

*Előrevetíttem, hogy mi lenne, ha 45-50-60 éves koromban is ez lenne. Láttam idős kollégákat, és nem volt szimpatikus, ahogyan ők a foglyaivá váltak ennek a rendszernek, a saját véleményüket úgy tűnt, hogy elvesztik, és csak azt nézik, hogyan kell kiszolgálni. Hogyan kell azt mondani, amit hallani szeretne az a felsőbb vezető azért, hogy benne maradhasson a rendszerben. Biztos, hogy az összes nagy multicégnél nagyon hasonló, kialakult egy önzáródó folyamat. Amikor az ember egyre feljebb lép, egyre többet keres, és az életforma mindig követi ezt, mert az ember mindig annyit költ, amennyit keres. Legalábbis az életbölcseágem ezt mutatja. És aztán nem lehet abból kiszállni, mert akkor megvette a házat, amire felvette azt [hitelt]. A gyerekei magániskolába járnak stb. És emiatt, ha akartak, ha nem, az emberek benne voltak és meneteltek előre, és egyre inkább belefásult tekinteteket láttam az idősebb korosztályban. (Zoltán)*

*És akkor arra akartak kötelezni, hogy a 3000 fős cégből, hát most vannak 800-an, de 600-at céloztak meg, hogy ezeket mind küldjem el. És akkor én mondtam, hogy nem. Ezt én már nem csinálom végig. Ezt nem. Én itt felépítettem. Az egészet átalakítottam, itt minden ment, itt ezt én nem fogom megcsinálni. (Emese)*

Az egyre kritikusabbnak és ellentmondásosabbnak tűnő viszony a multielhagyások kapcsán erőteljes eltoló és magyarázó erő. Mindemellett sejthető, hogy az elhagyás okai a határozott kiábrándulást és kritikát megfogalmazó alanyainknál más, szervezeti és egyéni tényezőkkel is összefüggnek.

• *Magánéleti konfliktusok*

A 30-35 év közötti életszakasz jellemzően a munka-magánélet kapcsolatának újragondolási időszaka. A magánéleti konfliktusok erőteljesen a karrierváltás irányába hatnak azoknál a nőknél, akik üzleti szervezetben töltötték be vezetői pozíciót. Azok, akiknek még nem volt tartós kapcsolatuk, kiemelték, hogy a karrierjük megnehezítette, vagy pedig lehetetlenné tette annak kialakulását. Ugyanakkor a kilépés közvetlen

## VEZETÉSTUDOMÁNY

kiváltó oka többnyire egy személyes vagy szervezeti konfliktus, amely az érzelmi lökést is megadja a döntéshozatalhoz. Csak az új lehetőségek közötti választáskor erősödik fel döntési szemponttá az a kérdés, hogy olyan helyet keressenek-e, ahol a karrier lesz a prioritás, vagy olyat, ami nagyobb lehetőséget kínál a teljes családi életre.

A párkapcsolati konfliktusokon túl a gyereknevelés kapcsán is említenek elhagyásra ösztönző tényezőket. A női vezetők esetében azok, akiknek van gyermekük, mind utalnak arra, hogy anyai szerepük betöltését nehezítette a karrierjük, és hogy gyerekeik támogatták a váltást.

*Ők [gyerekeim] azért visszafogottan voltak lelkesek ezért a karrierért. Főleg úgy, hogy a férjem is azért elég sokat dolgozott. Aztán egy kicsit úgy jobban megértették, de ők nagyon-nagyon kapacitáltak arra, már évek óta, hogy mi a fenéért dolgozom? Próbálják kevesebbet dolgozni. Csak hát, ugye, nagyon nehéz ezt megcsinálni, hogy mert ez ilyen bináris. Tehát vagy ott vagy az igazgató, és akkor ennek minden előnyével és hátrányával együtt. Vagy akkor a saját munkahelyemen most mi van, legyenek osztályvezető? Azért az nem úgy van, hogy akkor most feleannyit dolgozom. (Margó)*

#### • Önismereti folyamat, életpályaközép-válság

Az elhagyásra ható egyéni tényezők talán egyik legizgalmasabb és sokszor legnehezebben meghatározható kategóriájába tartoznak azok a belső dilemmákból, önismereti felismerésekből kialakuló döntéshozatali folyamatok, amelyek – akár az életpályaközép-válság jelenséghez köthetően – váltásra készítettek alanyainkat. Ezek a megfogalmazások sokszor nem a döntéshozatali történeteknél, hanem a visszatekintő, értékelő szövegeknél bukkantak elő, valamint - hasonlóan az eddig felsorolt tényezőkhöz – más elemekkel összekapcsolódva értelmezhetőek. Az interjúk során azokat a kérdéseket, dilemmákat, szövegrészleteket értelmeztük önismereti folyamatként, amelyek a „ki vagyok én?” identitást érintő kérdést feszegetve explicit felismeréseket tartalmaznak.

Az életpályaközépi válságra jellemző elakadások gyakorta a karrier és a magánélet teljes újragondolását hozzák. Az elhagyó karrierváltásokban mindez két lépésben megy végbe. Először döntés születik arról, hogy „az, amit most csinálok, biztosan nem én vagyok, valami más az én utam”, majd egy későbbi folyamatban kialakul az új alternatíva. Az alanyok jellemzően olyan munkahelyeken (többségük nagy szervezetekben vezetőként) dolgoznak az elakadás megfogalmazásakor, ahol teljes erőbedobással „pörögnek”, majd belefáradásról, a kihívás, energia, hit elvesztéséről beszélnek.

A „kipörgés” olyan dilemmát erősít fel számukra az életpályaközépi szakaszában, amelynek következtében válságba kerülnek, újragondolják céljaikat és ezek elérési módjait. Feltűnő, hogy többségében a férfiakkal találtunk erre példát, ugyanis a női alanyok hasonló elakadásai a magánéleti konfliktusokkal összefonódnak, elsősorban női, anyai szerepükkel kapcsolatos kérdésekben gyökereznek.

*Szóval én közben kiszálltam a business életből, és azt mondtam, hogy tartok egy úgynevezett „midlife service”-t. Ugye, amikor az ember azt mondja, hogy na, hát, most már lassan negyven felé vagyok, meg kell nézni, hogy hogyan tovább, mit csináljunk, mivel foglalkozunk. Tehát itt most álljunk meg egy pillanatra. (János)*

Megoldást a kilépés hoz számukra, és a váltás explicit módon a válaszok megtalálását célozza. Elhagyási okként jellemzően az önismerethez szükséges tér és idő megteremtése szerepel, ami gyakran karrierszünetet von maga után, hiszen pontosan a kilépés utáni „semi” hoz válaszokat<sup>4</sup>.

A „deal” felmondások között néhány kivételtől eltekintve multielhagyásokat találhatunk. A magánéleti konfliktusok eredményeképp – jellemzően a nőknél – mind az életvitelüket, mind a prioritásaikat érintő fordulópont következik be, hiszen a magánéletet előtérbe helyezők új életformát választanak, például multi felső vezetőből szabadúszók, civil szektorban munkát vállalók lesznek. A többi váltási folyamat „fordulópont jellegű” és irányát jól magyarázzák – az előző tanulmányban bemutatott (Bokor et al., 2009) – a korosztályok sajátosságai.

A „deal” felmondásból hozott multielhagyók egyik korosztálya az idősebb generációból kerül ki. Ők egy korábbi karrierpályáról, már vezetői pozícióba átlépve kezdték multikarrierjüket. A váltások jellemzője az értékalapúság, azzal, amit tesznek önmagukon, túlmutatató hatást akarnak elérni, valami nem csak üzleti szempontú értéket alkotni. Mivel ők a „rendszer” változtathatatlanak élnek meg, így az egész üzleti világnak hátat fordítanak, így szektort és szakmát is váltanak. A legfiatalabbak a 90-es évek második felében lépnek be a multivilágba, alulról indulva gyorsan jutnak magasra. Ők is értékalapú kritikát alkotnak, de csak a multiközegre, az alkalmazotti léte mondanak „nem”-et. Az új alternatívával a multik „rendszerintű” kritikájához kapcsolódóan más szektorban próbálnak egyéni szintű konstruktív megoldásokat találni, újszerű, értékalapú kapcsolódásokat létrehozva. Az elhagyott karrierpálya tehát egyben az új érték és életforma választásának fordulópontja, 8-10 éves multiéletet hagyva a hátuk mögött.

### 3. Karrierívzáras

Ezek az alanyok mind nagy szervezetben, egy alany kivételével multiban, felsővezetői pozícióban, 40 év felett hozták meg elhagyási döntéseiket, annak a (középső) korosztálynak a tagjaiként, akik már a multinacionális szervezetekre jellemző üzleti kultúrába szocializálódnak, pályakezdő pozícióból indulva korán magasra ível karrierjük. Az ezredfordulót követő külső változások azonban leginkább a multinacionális cégeknél dolgozók esetében hatottak az elhagyó döntésekre. Lelassult ezeknek a szervezeteknek a növekedése, sőt, a mind gyakoribb átszervezések, felvásárlások és összeolvadások, konszolidációk egyre több vezető számára teremtettek közvetlen vagy közvetve fenyegető kényszerhelyzetet. Egyre nagyobb eséllyel kerülhettek be a veszélyeztetettek körébe, hiszen a fiatalokkal szemben drága munkaerőt jelentettek, és már kevesebb továbbfejlesztési potenciállal is rendelkeztek. Kézszelhető realitássá vált, hogy a multikarrier nem tart örökké, és az innen kilépők nem feltétlenül kapnak hasonló karrierlehetőségeket. A „nem ettől a cégtől megyek nyugdíjba” realitása egyre többek számára bővült ki a „nem ebből a szektorból, karrierpályáról megyek nyugdíjba” tapasztalattal.

A záruló karrierív jellemző dilemmákat okoz a felső vezetőknek: végére értek egy emelkedő karrierszakaszban, végighaladtak azokon a pozíciókon, amelyek bejárhatóak voltak számukra. A váltás az esetükben leginkább kényszer jellegű, egy adott ponton a karrierívük lezárulásával szembesülnek: kénytelenek új karriert kialakítani, hiszen nem tudják felsővezetői pozícióban folytatni pályájukat.

*Most azért egy 53 éves nő ma Magyarországon, a munkaerőpiacon, hát az katasztrófa. Tehát lehet így hívni. Tehát az, hogy 53 éves marketinges nő után nem fognak kapkodni, ez körülbelül, én ezzel számoltam. (Margó)*

*Tehát én ezért voltam a X cégnél, imádtam ott, és még amikor ott voltam, azt hittem, hogy sose lesz vége. (Bence)*

*47 éves voltam. Szóval azért ebben a korban már nem olyan könnyű elhelyezkedni. (Tibor)*

A kilépést azonban nemcsak szervezeti okokkal magyarázhatjuk az ő esetükben, hanem személyes tényezőkkel is. Az egyik az életkor, amellyel néhány interjúalany összeköti váltását, mivel ugyan a kor növekedésével a veszélyeztetettség érzése nő, de megjelenik a lehetőségként való felfogás is: itt az utolsó pillanat, amikor még van értelme valami újba belevágni. A másik eltoló tényező a karrieréletkor, amely a karri-

eríven, a multiszervezetnél eltöltött időt jelenti (Hall - Moss, 1998). Azok például, akik a rendszerváltás után kerültek be az akkor felépülő multinacionális cégekbe, és gyorsan előrejutva 12-16 évet dolgoztak felsővezetőként, végigélhettek „mindent”, és megteremthették azt az egzisztenciát, amelyet célul tűztek ki. Így tehát elérték a kiválóság szakaszát (Hall - Moss, 1998), ahol az adott karrierciklus véget ér. Mindezek a tényezők nyitottabbá teszik a vezetőket az új lehetőségek keresésére.

Új karrierjüket is az üzleti életben alakítják ki, szinte mindig a korábban megszerzett szakmai/vezetői tudásukra és kapcsolatrendszerükre alapozva kezdenek üzleti vállalkozásba, vagy lépnek tanácsadói pályára. A kényszer jelleg adja itt az átfordulás jelentőségét, számukra a trauma jóval negyvenéves kor fölött, átlagosan több mint 13 évnyi multiélet után, nehézkes újratekintésként következik be.

### 4. Sikertelen alternatívából továbblépés

Itt olyan váltások szerepelnek, amelyek első mozzanata szintén az elhagyásról való döntés: az alanyok az adott karrierállomás sikertelenségével, a munkalehetőség megszűnésével (befulladás projekt, vállalkozás, megszűnő szervezet) szembesülnek, tehát kényszerhelyzetekre keresnek megoldást. Jellemzően rövid, 1-5 évig tartó karrierállomásokról van szó, ami meghatározó különbség az előző két almintához képest. Az elhagyás jellegű mintában a váltások közel harmada sorolható ide, ugyanakkor a kényszerhelyzet megélése eltérő intenzitású. Azok az alanyok, akik érzelmileg nem kötődtek az adott karrieralternatívához, és az új lehetőség gyorsan kialakult, kevesebb időt töltöttek a megoldás kialakításával, és a kényszerhelyzetbe sem ragadtak bele.

Néhányan tehát gyorsan és könnyedén találnak megoldást, beérkező ajánlat, vagy az első elgondolás, megkeresett ismerős, ötlet, álláslehetőség révén. Az elhagyások okait és az intenzív megélést vizsgálva látható viszont, hogy a saját ötletre épített vállalkozásokban az elhagyási okok főként a vállalkozói lét nehézségeiként fogalmazódnak meg, amely azonban személyes kudarcélményt is jelent. Az egyéni vállalkozóvá váló alanyok a nagyobb függetlenség, jobb egzisztencia elérése miatt vágtak bele ötletük megvalósításába. Többségük ez egyfajta kényszernek is értelmezhető, nem volt ennél vonzóbb lehetőség számukra. A lépés legtöbbszörük nagy váltást jelent, korábbi karrierjüktől gyakorlatilag minden tekintetben elszakadnak. Azonban a vállalkozással járó nehézségekről, az anyagi függetlenség helyett a bizonytalanság felerősödéséről számolnak be. Több alanynál szerepelnek olyan megfogalmazások, amelyek

2. táblázat

**Az elhagyás jellegű alminták összefoglalása**

Alminta	Mit hagynak ott?	Elhagyás okai	Miért határváltás?
Kiábrándulás a hivatásból	Hivatást, választott szakmát	Egzisztenciális problémák, csalódás	Szakmát és szektort váltanak
„Deal” felmondás	„Deal”-t és az ezzel járó életformát, értékeket	Életpályaközép-válság, magánéleti dilemmák	Üzleti közegnek, alkalmazotti létnek fordítanak hátat
Karrierívzáras	Felépített felsővezetői karriert	Záruló karrierív	Munkaerő-piaci státust váltanak
Sikertelen alternatívából továbblépés	Sikertelen vállalkozási ötletet, rövid ideig működő projektet, megszűnő szervezetet	Egzisztenciális problémák, bizonytalanság, kudarcok, kényszerek	Új szektort, státust választanak

a vállalkozói lét nem teljesen szabályos működéséről szólnak, arról az értékdilemmáról, ami a „kiskapuk” megjárása és a személyes értékek közötti viszonyt fessegetik. Így a nagy lépést jelentő kísérleteket feladják, és valami egészen újba kezdenek bele.

*Nagyon nagy teher volt rajtam. És akkor közben bejöttek ezek az adók, személyi jövedelemadó, áfa stb. És akkor úgy döntöttem, hogy én nem csinálom tovább az üzleteket, mert kezdett már nem rentábilis lenni, akkor ilyen nagyon magas kamatok voltak, és akkor eladtam mind a két üzletet. (Viktória)*

*Nagyon érdekes, hogy emellett a következő pillanatban, amikor beadtam a papírt, hogy én nem szeretnék [katona lenni], ott egy vállalkozást csináltam, amit aztán pillanatok alatt ugyanezt megélve el is adtam. Idézőjelben pillanatok alatt, tehát megtapasztaltam, megéltam, csináltam szorgalmasan, de el kellett adni, mert éreztem, hogy én ezzel nem fogok tudni azonosulni. És már akkor is ez az érzés tovább hatványozódott bennem, hogy a vállalkozói világ az egy nagyon kemény, és úgy sakkozni a bérekkel meg a törvényekkel, hogy mindenki a szabályokon belül legyen, szinte lehetetlen. Nekem az nem tetszett. Emiatt is, kilógott nagyon a törvényesség kereteiből, mert hogy máshogy nem lehet nagyjából élni. (Patrik)*

Az alternatívák sikertelensége megviseli az alanyokat, személyes kudarcként élik meg, amiről hosszan beszélnek. A döntésük meghozatalában az is nehézség, hogy a váltások többsége a vállalkozói lét feladását jelenti, aminek végül teljesen hátat fordítanak, de ekkor még nem tudják, mi az, ami felé lépnének. Az elbocsátások is személyes kudarcként csapódnak le, a kényszerű helyzetre gyors megoldásokat keresnek. A sikertelen alternatívából való továbblépés iránya így – főként az egzisztenciális problémák miatt – a biztonságosabb alkalmazotti lét, sok esetben a multinacionális szervezetbe való belépés. Ez a tendencia igaz az elbocsátott alanyokra is, függetlenül attól, hogy melyik szektorból érkeztek.

A 2. táblázat a négy alminta fő jellemzőinek összefoglalását adja az elhagyott karrierállomás jellemzőinek és a fő okok megragadásán keresztül:

**Második fordulópontra – karrierszünet**

Az elhagyás jellegű váltásoknál tehát az első állomás az elhagyásról szóló döntés meghozatala. A karrierváltás teljes folyamatát nézve azonban még hiányzik a következő lépés, az új alternatíva kialakítása, választása. Ezek irányára és jellegére már utaltunk, azonban még nem esett szó arról, hogy milyen módon születik meg az új karrieralternatíva. Karrierszünet tartása az elhagyás jellegű váltások több mint egyharmadánál jellemző, továbbá ennél a mintánál a leggyakoribb: az új alternatíva kialakítása és választása (előkészítése) zajlik ekkor.

*És hát elterveztem persze, hogy fogom kipihenni, könyvek felhalmozódtak, olvasás, zene, barátok, borozás, sportolás, uszoda, tehát minden. Nem minden sikerült teljes mértékben, de tényleg alapvetően próbáltam koncentrálni a saját hedonizmusomra, és a környezetre, és lapozni a megelőző négy évem, és ez sikerült. (József)*

*Szóval ez így nagyon nem tetszett, de [végül más ok miatt] követtem el a bungee jumpingot. Mert ezt én úgy hívom, vagy mentális méregtelenítést rendeltem magamnak, ezután a tizenegy néhány év után, amit eltöltöttem itt az üzleti életben. [...] De nem is akartam elhelyezkedni. Szóval akkor úgy tényleg vágytam egy kis kiengedésre. ... Szóval újra elkezdtem filmklubba járni, könyvtárba járni, és jöttek elő a régi dolgok az életemben. (Tibor)*

Az elhagyás jellegű váltások közül a „deal”-t felmondó, illetve a karrierívét záró, többségében multit elhagyó felső vezetőknél messze a leggyakoribb egy hosszabb vagy rövidebb szünet tartása. E jelenség mögött két ok lelhető fel: leginkább e karrierívét elhagyók között merül fel a „megérdemelt” pihenés igénye – ami arra utal, hogy egy megfeszítő időszakot hagynak maguk után, másfelől pedig ők vannak abban az anyagi

helyzetben, hogy egy ilyen jövedelemmentes időszakot finanszírozni tudjanak. Így a mintában azok, akik nem tartanak szünetet, főként anyagi okokból nem is tehetik ezt meg: a hivatás elhagyásakor és a sikertelen alternatívából való továbblépéskor a váltás pont az egzisztenciális elakadásokra jelent megoldást. A karrierváltásokhoz többféle céllal és formában is kapcsolódtak szünetek, ezek közül az elhagyásokat követő típusokat vesszük sorra.

**Tudatos szünettartás pihenés, feltöltődés céllal**

A leggyakoribb formát a váltáshoz kapcsolódó pihenő időszak jelenti, melynek alapvető célja kipihenni a hajtást, feltöltődni, végre a hobbikkal és a családdal foglalkozni. E csoportba egy kivétellel férfiak, mégpedig vezetői pozíciót elhagyók tartoznak. Úgy tűnik, ők csupán egy ilyen radikális lépéssel tudják megteremteni a vágyott időt a munkán kívüli szerepeikre, tevékenységeikre. A karrierszünet tehát elsődlegesen az akkori szervezetnek és életformának való hátat fordításról szól. Fontos azonban, hogy több interjúalany már előre tervezve, tudatosan építi be a váltás folyamatába ezt az időszakot. Ezek a típusú szünetek jellemzően 3-6 hónapig, illetve a következő ajánlat beérkezéséig tartanak.

**Tudatos kiszállás a karrier újragondolása, illetve az önismeret fejlesztése céljából**

Három interjúalanyunk esetében a karrierszünet fogalma túllép az egyszerű pihenés, feltöltődés fogalmán. Ahogy egyikük utal is rá, itt már az életpályaközéphez kapcsolódó megállásról, a járt útról való lelépésről, új utak tudatos kereséséről van szó. Akad példa önismeret-fejlesztési célzatú zárandoklatra, vagy hobbiként végzett természetgyógyászatra, amely később foglalkozássá növi ki magát. Ez a típusú szünet hosszabb ideig, akár 1-2 évig is eltart, és a keresés eredményeként a karrierszünet a következő lépés elhatározásával, megérlelt döntéssel zárul.

**Gyes, gyed, mint karrierszünet és potenciális karrierváltás**

A gyermeket vállaló női alanyainknak karrierszünetként volt része ez az időszak, többségében közvetlen vagy közvetett karrierváltási hatásról lehet beszámolni. Az otthon töltött időt ezek a női alanyok arra használják, hogy újragondolják céljaikat és igényeiket, esetleg képezzék magukat, s így teremtsenek új lehetőséget maguknak. Egy kivétellel mindannyian valamilyen önfoglalkoztatási forma irányába indulnak el, tanácsadók vagy vállalkozók válnak belőlük.

**Az elhagyás traumatikus narratívája**

Az előzőekben az elhagyás mozzanatát és a váltási döntés meghozatalát két irányból mutattuk be: egyrészt érzékeltettük az elhagyott karrierállomáshoz való kö-

tődés eltérő okait, valamint bemutattuk ezekkel összefüggésben az alanyok indokait. Mindemellett érdemes az elhagyásról szóló szövegeket narratív elemzés alá is vetni, amely érzékletesebbé teszi a karrierváltási folyamat fordulópont jellegét, és tovább árnyalja a döntéshozatali folyamatot.

A narratívák elemzésénél feltűnő a stílus grammatikai homogenitása: a kilépési, elhagyási döntések leírása aktív, első szám első személyű igékkel történik.

*És az, hogy én ebből kiléptem, az az én döntésem volt. (Ibolya)*

*De hogy a felmondásomban ez volt, és hát azért mondtam föl, hogy ezzel az emberrel megcsináljam a közös cégünket. És el is akartam távolodni ettől a szakmától. (Tamás)*

*... azt mondtam, hogy, vagy 2002 elején igen, hogy én még egy évet lehúzólok itt, a 2002-es lesz az utolsó évem, és utána valami mást keresek, mert nincs már nekem ebben kihívás. Felépült, és nélkülem is működik. [...] És azt mondtam, hogy OK, megcsinálom, elmegyek, megcsinálom, és a következő választások előtt én eljövök. (József)*

*...nem tudtam azt mondani, hogy ez csak munka, hanem az volt úgy az életem. ... Tehát én belevittem az érzelmeket meg mindent. És ugye, már amikor állandóan pofont kaptam, akkor az nagyon megviselt. És akkor úgy felmondtam, hogy igazából nem nagyon tudtam, hogy hova fogok továbbmenni, vagy mit fogok csinálni. (Kriszta)*

A legtöbb történet alapvető üzenete, hogy a váltók maguk hozzák meg az elhagyó döntést, nem kilépni kényszerülnek. Ráadásul sokszor jellemző a dramatizálás, erős érzésekre utalás, a döntés nehézségének, terhének megmutatása. Ezek a narratív stílusjegyek azt jelzik, hogy nem triviális, nem természetes lépésekről van szó. Az elhagyási történetek üzeneteit több szinten is lehetséges értelmezni.

Azt tapasztaltuk, hogy a velünk megosztott karriernarratívák magukban rejtik a siker kényszerét, vagyis a fő dramaturgiai felfogás egyfajta romantikus kaland, ahol a főhős sikerre jut a megpróbáltatások közepette, és nehézségek között hoz jó döntéseket. Azt feltételezzük, hogy létezik egy erős belső/külső elvárás: saját életünk döntéseiben kormányosok, aktívak, erősek legyünk, és pozitív kicsengésű történeteket alkossunk.

Az elhagyási döntésekben való aktív szerep hangsúlyozása azokban a szövegekben is erőteljes, ahol a mesélő kényszerekről is beszámol. Kevés elhagyási történetben kapnak ezek főszerepet, az elbocsátás

még „tabu” témának tűnik. Sőt, ezekben a helyzetekben mintha fontos lenne hangsúlyozni, hogy ez nem az egyén kudarca: a rossz szervezeti körülmények már nem voltak megfelelőek, és így az egyén akaratával egybecsengő a történés. A magyarázatokban tehát az alanyok vagy az események passzív elszenvedőjeként jelennek meg, vagy a saját szerepüket hangsúlyozzák „saját hatáskörbe vonva” a külső körülményeket, mint ha aktív alakítói lennének ezeknek az eseményeknek is. A kényszerhelyzetek ilyen megfogalmazása arra is utalhat, hogy az egyének megtartják cselekvő- és reagáló-képességüket, ami a pozitív megküzdéshez alapvetően fontos.

Az aktív szerep hangsúlyozásának egy további lehetséges értelmezése a kudarcok (akár elbocsátások) és a meghozott döntések kognitív diszsonanciájának csökkentése, amelyben a kényszer olyan külső tényező, amelyre az egyénnek nincs hatása. Ilyen például néhány szövegben a „sors”-ra való hivatkozás, amely egyfajta determináltságban való hitre utal. A magyarázatok megalkotásával tehát az alany úgy csökkenti a diszsonanciát, hogy ezzel mind önmaga, mind a hallgatóság számára elfogadhatóvá teszi döntéseit. Mintha az elhagyás aktusa önmagában nem sikerre, illetve aktív szerepre utalna, hanem egy olyan szakadásra, törésre, ami nem megszokott, és inkább kényszerű, problematikus. Arra következtetünk, hogy vélhetően ma még nem természetesen, nem magától értetődően, hanem inkább gyanúsak a nagy kilépések, karrierváltások, a megszokott, hagyományos útról való letérések.

A dramatizáltság és érzelmi elemek a váratlanságot is megjelenítik. Mindez azt az értelmezést erősíti fel, mely szerint a váltások többsége nem egy hosszú távú terv részei, hanem az adott helyzethez való alkalmazkodás eszközei, amelyeket akkor és ott kell felfedezni, dönteni róluk. Ráadásul ritkán köthető valamilyen megszokott korábbi karrierhelyzethez, ezért élük meg úgy, hogy magukra maradtak, magukért kell felelősséget vállalniuk, kreatívnak és kockázatvállalónak kell lenniük. Szembetűnő volt, hogy az interjúalanyoknak tartott visszajelző workshopokon milyen gyakran tették fel a kérdést: „miben vagyunk mások azokhoz képest, akik nem váltottak, hasonló társadalmi, szervezeti körülmények között”? Ez utal különbözőségük megélésére, az általános mintától való elválás nehézségére. Ugyanakkor a legtöbben kiemelték a lépés bátorságát és kockázatvállaló hajlamukat. (Ugyanakkor voltak, akik e másságukat inkább terhesnek, akár „betegesnek”, különcségnék élték meg.)

Végül azt is megemlíthetjük, hogy ezekben a helyzetekben az alanyok beszámolóik szerint legtöbbször „valódi döntést” éltek meg. Azaz kiléptek a még sikeres kar-

rieriek esetében is sokszor jellemző sodródásból, a kiszámítható lehetőségek közüli szimpla választásokból. Döntöttek, abban az értelemben, hogy elengedtek valamit, nem arra mentek tovább, amerre az út kanyarodott, hanem letértek az ösvényről. Önazonosságot éltek meg, nem a készen álló minták közül választottak, hanem maguk alakították saját karrierjüket. Ráadásul a hivatásból kiábrándulók esetében ez a döntés egy korábbi személyes választás elengedését is jelentette, ahol a karrierdöntés különösen szorosan összefonódott az identitásuk alakulásával. Talán éppen ezért ezek a döntések lassan érlelődtek meg, egyfajta halmozódás, telítődés révén. A megrázó „megvilágosodás” pillanatokról az interjú során szinte filmszerűen számoltak be:

*Ez egyszerűen az volt, amikor egyszer egy tréningen nekem is kellett előadást tartanom. És éreztem, hogy nem tudok hitelesen beszélni. Szóval felálltam, és nem tudtam azt, amit addig, hogy hittem... Érted? És akkor azt mondtam, hogy itt most valami elszakadt. Szerencsére ketten voltunk prezentációt tartók, úgyhogy a másik érezte és át tudta venni a dolgot. De akkor azt mondtam, hogy itt akkor most állj. (Tibor)*

*Utána mentem a rendszeres heti megbeszélésre, a Company Day után, a vezérigazgatóhoz, hogy mik a következő feladatok, miben mit kellene, hogy kellene egyeztetni, csinálni. És azt éreztem, hogy amit felírok a kis listámra, hogy mit kellene csinálni, már nincs hozzá kedvem. És nincs kedvem hozzá, akkor hogy fogok dolgozni? Ha nekem nincs valamihez kedvem, az borzasztó lesz... És akkor így megszületett bennem: ha nincs kedvem hozzá, akkor ne csináljam. (Judit)*

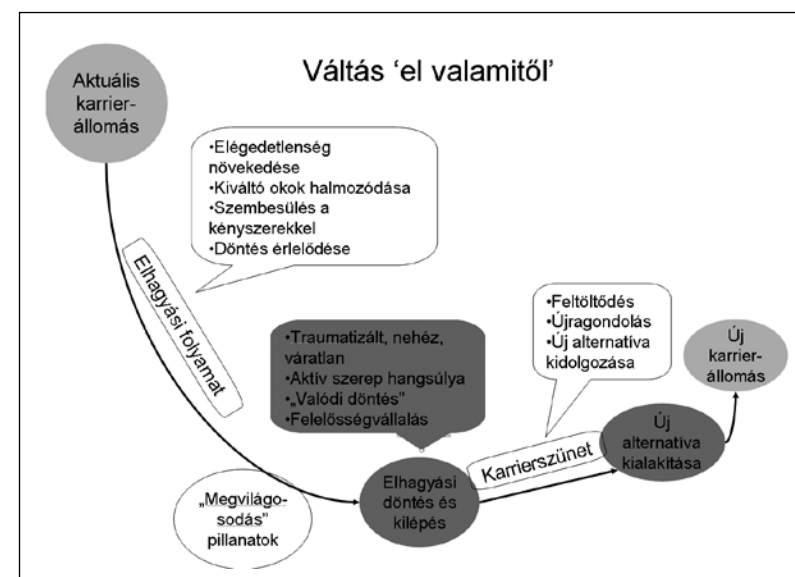
*Gyakorlatilag itt kezdtem besokallni egy kicsit, és hát itt kezdtem el mondani, hogy gyerekek, egy szép nap felállok, és úgy ott hagylak, mint annak a rendje... Ami aztán egy szép napon meg is történt egy bizonyos értekezleten, amin szerintem olyasmiket beszéltek és olyan szempontból, ami teljesen helytelen volt. Én felálltam és azt mondtam, hogy én ehhez már nem vagyok partner, és kiszálltam a buliból és azonnali hatállyal felbontottam a munkaszerződésemet, többet nem mentem be. (János)*

Az aktív szerep, a sikeresség és dramatizáltság narratíváinak különös ellenpontot adnak az új alternatíva kialakulásáról szóló, többségében passzív szerkezetű megfogalmazások. És bár az értelmezések lehetnek szöveghűek, amelyben elfogadjuk az aktív helyzetalkító, bátran döntő karrierváltók képét; és lehetnek kritikaiak, amelyben a narratíva megalkotásának diszsonanciát csökkentő és a társadalmi elfogadottságot megteremtő funkcióit erősítjük fel, mindenképpen szembetűnő, hogy az elhagyásról szóló szövegek ki-

emelt eseményként szerepelnek a karrierváltási történetekben, többségében ez a lépés jelenti az igazi fordulópontot alanyaink karrierpályájában.

Az 1. ábrán a minta narratívájának fő ívét jelenítjük meg, összefoglalva legfőbb állomásait, szakaszait és ezek jellemzőit.

Az elhagyás jellegű narratíva íve



### Keresés jellegű karrierváltások

A teljes mintát tekintve a váltások egyharmadánál számolnak be az alanyok olyan váltási folyamatról, amelyben az új alternatíva kialakításáé, keresésé a főszerep: ők valamilyen határozott elképzelés, vágy irányába váltottak, így ezekben a szövegekben az új irányra való „igen”-t mondás kap hangsúlyt. A váltásról, a döntésről szóló szövegek nem a „mit és miért hagytam ott”, hanem a „miért és hova mentem tovább”-ról szólnak. Az elképzelések kialakításának, az új alternatíva keresésének és a választásokkal beteljesülő vágyaknak a történetei ezek. A váltási döntés elbeszélése tehát nem az elhagyott karrierállomásról, annak körülményeiről szól, hanem az új kereséséről: a választásról, annak indokairól, múltbeli és jelenbeli okairól, a lehetőség kialakításának történetéről, a választás mikéntjéről és a karrierváltással megtalált, elért örömről, sikerről.

A keresés jellegű karrierváltási minta esetében a karrierváltási folyamat a megvalósítandó vágyak, elképzelések megfogalmazásával és ehhez kapcsolódóan az új alternatíva kialakításával indul. Ez után következik az aktuális karrierállomás elhagyása. Itt az első lépés kiemelt jelentőségű: a vágyak megfogalmazása és az új alternatíva előkészítése jelenti a fordulópontot, az

ezt követő lépések már az új irányról hozott döntés következményei, és időben is szorosan követik egymást. Sőt, néhány esetben az új alternatívát párhuzamosan megkezdik az elhagyás mozzanata előtt. Az elhagyáskor tehát ezek az alanyok pontosan tudják, hova lépnek tovább, és azt is, hogy ezzel milyen célokat, vágyakat szeretnének beteljesíteni.

1. ábra

A kereső motívum megértését a karrierdöntéseket meghatározó elképzelések és vágyak eredetét megragadó mintázatok felrajzolása teszi lehetővé, így a minta jellemzését ezzel kezdjük. Mint látni fogjuk, az alanyok nyilvánvalóvá teszik ezeket az összefüggéseket, aminek szerepét és jelentőségét a váltási folyamatról szóló történetek narratív jellemzőin keresztül is bemutatjuk.

### Gyermekkorból táplálkozó törekvések

A kereső magatartás itt az életpálya korai szakaszában elindul, a teljes karrierívet meghatározó, értékeket, motivációkat megjelenítő vezérlő motívumokra találhatunk példát. Ezek egyrészt valamilyen szülői „üzenet” továbbvitelét, vagy a gyermekkorai közegből, akár a lakóhelyhez köthető élményekből táplálkozóan kialakuló

motivációk kialakulását és folytonosságát jelentik a karrierdöntésekben. A váltásoknál a döntésekben az alanyok ezeket a vezérlő elveket történeteken keresztül fogalmazzák meg: találhatunk előreutalásokat (gyermekkorai élmények előrevetítése), illetve visszautaló magyarázatokat. Ezekben komplex értékrendek tükröződnek, amelyek adott karrierváltásban meghatározó motívumok. A történetek mellett az értékeket összegző szövegek is felerősítik ezeket a vezérlő motívumokat.

*Az egyik nagymamám az első diplomások közé tartozott az országban, a nők között igen. Mert hát azért az 1800-as évek végén nem volt nagyon jellemző, hogy tanuljanak a nők. Szóval. Meg hát az apám családja az egy feltaláló család volt, a nagymamám szerint a helikoptert, igen a nagypapám, az ő apukája találta fel, csak ellopták tőle a találmányt. És ezt el is hiszem. Ő mindenben ilyen erős asszony volt, nemcsak a munkában. Nagy dolog volt például úri asszonyból munkásasszonnyá válni, és ő ezt meg tudta csinálni. De például 56-ban ő kereste meg a halott gyerekeket. Az egész ismeretségi körben, mert ő ott lakott a Szövetség utcában. Ment, és kereste, forgatta, ugye, és nézegette a hullákat, és mindenkinek megkereste a gyerekeit. (Emese)*

„...ebben aztán nagyon fontos volt a polgármesterség lényegének a megértése, az, amit egy 1876-ban Lukács Ödön református lelkész által írt X város történelemkönyvéből értettem meg, hogy a polgármesterség lényege nem a költségvetés egyensúlya, ahogy én gondoltam, bár az is elengedhetetlenül fontos, hanem hogy valóban a polgárok mestereként egy mintát mutassak fel, és egyfajta életet meg értéket. (Péter)

A keresés iránya, célja adott karrierváltásoknál szembetűnő párhuzamosságot és folytonosságot mutat a gyerekkorból elmesélt történetekkel és az „üzeneteivel”: egyfajta „példabeszédként” és magyarázatként is szolgálnak a karrierváltásokra. Erre a szövegek strukturális helyzetéből is következtethetünk, hiszen a karrierváltási történetekbe, magyarázatokba ékelődnek be ezek a szövegek.

A váltási döntések kapcsán az értékekkel, hajtóerőkkel való szembesülés, tudatosítás, és az ezek mentén való döntés hosszabb és megérlelt folyamat, amely egyfajta önismereti jelleget ad ennek a mintának. Azonban az alanyok által megjelenített értékek és üzenetek nem minden karrierdöntésükben jelennek meg ennyire erőteljesen, vannak olyan váltásaik, amelyekben az elhagyás jellege erősödik fel, és csak az új alternatíva kialakításában tükröződnek vezérlő értékeik.

### Gátolt pályaválasztás

Itt a kereső motívum ugyancsak az életpálya korai szakaszában indul, a későbbi karrierdöntéseket meghatározó törekvések a pályaválasztási történetekben bontakoznak ki. Ennek kapcsán arról számolnak be az alanyok, hogy ott elindult egy fontos szál: kialakul egy vágy egy adott szakma iránt, valamilyen érdeklődés, elköteleződés, gyakran értékek mentén. Ez az érdeklődés azonban gátakba ütközik, melyek az alanyok a szülei tiltásaiból származnak.

Hát igen, ez egy többfordulós játszma volt valóban. Mert többször megtörték őket [szüleim] engem. (...) Tehát még mindig az ő értékrendjük. Amikor végül is teljesen a saját utamat választottam, az talán a pszichológia. Amikor ez a teljes önmegvalósítás, vagy hogy mondjam. (Viktória)

Érdekes lehet végiggondolni, hogy a családja az embernek hogyan befolyásolja az alakulását, az enyémét valószínűleg nagyon. Hát az, hogy 17-18 évesen nem pszichológia szakra mentem, annak is van egy családtörténeti vetülete. (Vali)

Így egy másik szakma felé indulnak el, amelyben azonban pár év után nem érzik jól magukat, így 3-5 éven belül új területet keresnek, amelyet további 2-3 karrierváltás követ. A váltások okai között mindvégig jelen van egyfajta „nem ez az én helyem” élmény, belefáradás. Kényszerhelyzetek is előfordulnak, de mindvégig bennük van az eredeti elképzelés, így végül az (interjúkészítéskor) utolsó karrierváltásukban ezt valósítják meg. Így a karrierútjukat több kitérőként, „kísérletként” is értelmezhető karrierállomás színezi, ugyanakkor a keresés motívuma végighúzódik a teljes karriertörténetükön: vagy előreutalással, vagy az adott karrierváltás magyarázatánál visszautalással erősítik a korai elakadás jelentőségét. Kiemelik a vágyott szakmára való rátalálást, visszatalálást örömet, a lépésük és a jelenlegi munkájuk kapcsán „megérkezésről” számolnak be.

Személyesen egy teljesen hasonló utat járok, csak most már magamat kell biztatgatni, hogy még mindig higgyek, amikor az ötödik vagy nyolcadik kudarc ér, hogy még akkor is ezt kell csinálnom, és mondom, most úgy kezd beérni valami. (Boldizsár)

A másik, ami érdekes, hogy én ezeket a dolgokat, amikor csináltam, mindegyiket élveztem egy darabig, de azt hiszem, hogy még soha nem volt olyan érzésem, mint most, hogy megérkeztem. (Vali)

A karrierváltásukat előkészítik, tudatos lépéseket tesznek az új alternatíva felé, így a kitérőként jellemzett korábbi karrierállomásokról éles szakmaváltással lépnek tovább. Azonban az elhagyás jellegű váltásokhoz hasonlóan itt is van szerepe az aktuális karrierállomás eltoló tényezőinek, elégedetlenségnek, belefáradásnak, valamint a váltást lehetővé tevő támogató tényezőknél, mint a biztos egzisztencia és az előkészítést jelentő tanulmányok (akár felnőtt fejjel, nappali képzésben). Mégis a legszembetűnőbb jellemzője e váltásoknak az önismereti jelleg, hiszen a gátolt érdeklődések kapcsán egyfajta belső függetlenség elérése, a tiltó üzeneteken való felülkerekedés fontos eleme a váltás létrejöttének. A kereső motívum folytonosságát tehát a gátolt elképzelés „jelenléte” és felerősödése adja, amely az önmegvalósításra vonatkozó dilemmákkal és küzdelmekkel párosul.

### Fordulópont, felismerés

Az előző két mintával szemben a karrierváltási folyamatot az életpálya középső szakaszában zajló fordulópont határozza meg. Ezek olyan események, pillanatok, amelyek az addigi értékrendben, életvitelben jelentős átrendeződést eredményeznek, tehát nem a folytonosság, hanem a „szakadás” jelleg hangsúlyos. Ezek az „igen”-ek tehát ütközben születtek. A forduló-

pontot jelentő események között traumatikus élmények mellett alapvető átgondolást hozó pillanatok is szerepelnek.

És azt mondta, hogy tudom-e, hogy édesanyám rákos, és hogy már áttétei vannak, csonttrákos, és hogy hát egy évet saccol az orvos, hogy annyi van még neki hátra. Szóval ez volt az a helyzet, amikor megint elém jött, hogy igazából mi az élet lényege, és igazából mik az igazi értékek. És akkor még itt semmi nem történt karrierszinten, csak énbennem elő kezdett jönni az az érték. (Sára)

A lufi az az volt, amikor a házasságom elkezdett teljesen konkrétan inogni. Akkor nagyon sokat gondolkodtam azon, hogy én hogy is állok most ezzel. (...) És egyszer csak ez egy kipukkantható dolog, így azt mondja [a férjem], hogy nem szeretne többet egyedül lenni. (...) Ha jobban megnézem, amikor mások boldogan potyogtatják és szülik a gyerkőcöket, akkor nekem miért kell hol az egyik, hol a másik cég menedzsmentjében találnom magam? Valójában ezt a női utat akarom én tényleg tiszta szívből, vagy csak éppen, mert hogy ez működik, ezért vagyok benne? (Judit)

Ekkoriban volt a coach-om az XY, és ő is segített. Tehát ez egy vezetőképző coach volt, hogy én jó vezető legyek, és egy idő után rájöttünk, hogy én tudok jó vezető lenni, meg tudom oldani a konfliktusokat, és hogy nem ez a legnagyobb baj, amit meg kéne oldani, hanem az, hogy mit keresek itt. Volt egy ilyen pillanat. (Tamás)

Sok olyan szöveget találtunk, amelyek önismereti dilemmákról, az identitást is érintő kérdések feltevéséről és megválaszolásáról szólnak: Ki vagyok én? Mi az én dolgom? Ezek a dilemmák a váltási döntések szövegeibe ágyazottan jelennek meg, és a válaszok „igen”-ekhez vezetnek. Valamilyen érdeklődés erősödik fel, vagy valamely prioritást rendezik át, végül elhivatodnak a választott új értékrend, életforma felé. A váltási folyamat tehát egy magánéleti eseménnyel indul, amely hatására önismereti kérdéseket tesznek fel az alanyok, a választ pedig a karrierváltással adják meg. Jellemzően több háttér is átlépnek, a váltás ebben az értelemben „radikális”, mivel nemcsak a munkaszerepeikről, hanem a magánéleti szerepeikről és e kettő kapcsolatáról is döntenek.

### Karrierötlet

A keresés jellegű karrierváltások között található olyan váltásokat, amelyek egy konkrét karrierötlet megvalósításáról szólnak. Olyan célok ezek, amelyeket az alanyok tudatosan meglépnek, de sem – az előző mintákhoz hasonló – „előzményekről”, sem önmegvalósítást, identitást érintő kérdések, dilemmák felmerü-

léséről nem beszélhetünk. A karrierváltás tehát azért következik be, mert az alany olyan karriercélt, ötletet fogalmaz meg, amelyet valamilyen határátlépéssel tud megvalósítani: így lesz például vállalkozóból államigazgatási szektorban felső vezető, rádiózó színésznőből vendéglátós, autószerelőből újságíró-riporter.

És megmondom őszintén, hogy tekertem arra, ami nekem a problémám volt, hogy nem volt igazán kapcsolati tőkéim. (...) Tehát megtanultam a szakmának a csínját-bínját. Nagyon sokat készültem. Egy újabb egyetem volt az az időszak. Nem voltak igazán kapcsolataim. És hát azért mindenhol egyébként a világon, szerintem, de Magyarországon aztán persze különösen, vagy itt talán még nagyon sokat jelent. És ezért én megpróbálkoztam azzal, tehát rástartoltam, igazgatósági tag szerettem volna lenni az új X cég [államigazgatás] igazgatóságában. (Róbert)

De akkor elkezdtem állást keresni, hogy jó, akkor ahhoz egyszer volna kedvem, hogy nyissak egy kávézót, vagy ilyesmit, és erről eléggé határozott elképzelésem volt, hogy az hogy legyen. És gondoltam, hogy az nem jó, hogyha úgy nyitom meg a kávézót, hogy fogalmam sincs a vendéglátózásról, tudom, hogy van egy papírom róla, kell gyakorlat. És akkor hogy, hogy nem, hát elkezdtem keresgélni, és tulajdonképpen az első helyre vettem föl. (Erika)

Ezen váltások többsége párhuzamos tevékenységként indul, tehát az alanyok a karrierötletet a főállásuk mellett, párhuzamos karrierként valósítják meg. A kereső jelleget az adja, hogy az ötlet nem kényszerből születik, hanem saját belső elhatározásból, maguk alakítják ki az új alternatívát: „teret engednek” adott céljaiknak, vágyaiknak, elképzeléseiknek. Így tulajdonképpen egy új, általuk létrehozott karrierállomáson próbálják ki magukat. A váltási folyamat a karrierötlet kialakulásával indul, majd egy határozott lépéssel megkezdik az új tevékenységet, előkészítettséget a párhuzamosság jelent.

A 3. táblázat a kereső jellegű váltások fő csoportjait mutatja a kereső motívum eredete és következményei mentén.

### A keresés történeteinek narratívája

A keresés jellegű karrierváltásokat a keresés eredetével, és ebből következően a váltások folyamatának és következményeinek leírásával jellemeztük. A következő narratív jellemzők a minta egyedi jellegzetességeit nagyjátják fel, főként a keresés eredetének és folyamatának jelentőségét illusztrálják, ezzel egyben magyarázatul is szolgálnak a fent bemutatott négy csoport hasonlóságaira és különbségeire.

## A kereső jellegű alminták összefoglalása

Alminták	Mit találnak meg?	Keresés okai	Miért határváltás?
Gyermekkorból táplálkozó törekvések	Meghatározó értékek, elvek képviselését	Az elvek, értékek képviselete a munkában	Jellemzően szakmát váltanak
Gátolt pályaválasztás	Vágyott szakmát, önazonosságot	A kezdeti elképzelés megvalósítása	Éles szakmaváltás (gyakran szektort és státust is váltanak)
Fordulópont, felismerés	Új értékeket, elveket – új életformát	Elakadás, trauma	Több határt is átlépnek (szektor, szakma, munkaerő-piaci státus)
Karrierötlet	A karriercél elérését	Valamilyen karriercél megvalósítása	Új területre lépnek: szakma- vagy szektorváltás

## • „Előrejelző” és „visszatekintő” magyarázatok

A kereső karrierváltások történeteinek közös jellemzője, hogy a döntések megszületésének megfogalmazása egyes szám első személyben történik. Az új irány magyarázata a hangsúlyos, az alanyok mintha azokra a kérdésekre adnának választ, hogy „Miért ez választottam? Miért fontos ez nekem?”. A válaszok megfogalmazásában felfedezhető egy érdekes időbeliség: a magyarázatokban az alanyok visszanyúlnak életpályájuk egy korábbi eseményéhez. A magyarázatok tehát nem csak az adott váltás „idejét” érintik, hanem az életpálya korábbi eseményeit is tömörítik.

*Na most, mint említettem, 68-ban egyetemista voltam még, tehát ez még a mindenfajta karrier kezdete előtt, részt vettem egy chartres-i zárandoklaton, ott megkaptam a hivatásomat, csak nem akaródtam. Mindig kitaláltam valami kifogást, hogy miért ne, ez így ment 20 évig. A 80-as években, amikor a Cartier-ban megtapasztaltam, nem is a Cartier-ban, az Enrico Garnize révén találkoztam a rosszal, a gonosszal ebben a világban, akkor rádöbbentem, hogy nem kellene nekem visszamennem ahhoz, amire nekem hivatásom van, és nem ezekkel a dolgokkal foglalkozni, de hát, mondom nem, elhalasztottam a döntést, és azonkívül ebből a kalandból adódóan volt jó pár tízezer márkás adósságom, és azt le akartam dolgozni. (Ferenc)*

Ezeknek a „visszatekintő” magyarázatoknak a funkciója leírható a folytonosság megalkotásának igényével: az alanyok a „jelenidejű” és a korábbi karrier- és életeseményeik között egyértelmű párhuzamot és összefüggést teremtenek. Az életpálya korábbi eseményeivel való kapcsolat néhány alanytól egyfajta „előrejelzőként” már az interjú elején, az ún. absztraktban (Riessman, 2008) megfogalmazódik. A következő idézetek olyan absztraktok, amelyek tartalmára később az alanyok többször visszautalnak váltásuk magyarázatánál, illetve olyan dramaturgiai elemeket tartalmaznak, amelyek ugyancsak ismétlődnek a későbbi megfogal-

mazásaikban. Az első idézet olyan alanytól származik, akinek a gyökerek, az értékrend, a család meghatározó és fontos viszonyítási pont karrierváltásainál, a második alanytól pedig a szülőkhöz való viszonya, a továbbtanulás elakadása jelent visszatérő magyarázati elemet.

*Ameddig én vissza tudok menni, alapvetően nagyapáig, és mondjuk azon át lehet sietni, de ilyen szempontból van egy érdekes dolog ebben az egészben, édesapám, már ahonnan ő indult, és ahol én folytattam, az nekem marha fontos, meg a gyerekeim. (...) Onnan indulnék, hogy én egy falusi srác vagyok eredendően, mind a mai napig büszke erre egyébként, sajátos értékrend szerintem, ami falun az embert éri, szemben a várossal, noha egyébként 14 éves korom óta a városban élek, de amit szereztem 14 év alatt, az nekem egész életemre meghatározó élmény volt. (Róbert)*

*Mindig nagyon jó tanuló voltam, de nem tanultam. És hát akkor én úgy gondoltam, hogy nem akarok tanulni, meg nem érdekel ez engem, az általános iskola után szakmunkásképzőbe mentem. És szüleim választották ezt, tehát nem én választottam. Ők választották. (Viktória)*

Az indító szövegrészek, az absztraktok narratív vizsgálatok a következő kérdésre keresünk választ: az első gondolatmenetben kibontakozó történetnek, magyarázatnak vajon mi a szerepe a későbbiekben? A keresés jellegű váltások kapcsán tehát feltűnő, hogy az indításban olyan történetet mesélnek el, illetve olyan értelmező megfogalmazásokat találhatunk, amelyek később kiemelt jelentőséget kapnak: az alanyok a karrierváltások magyarázatánál visszatérnek ezekhez a történetekhez és értelmezésekhez. A folytonosság megalkotása még szembetűnőbb, amikor a teljes interjúban nyomon követhető az indító történet, önértelmezés „sorsa”: az interjúk fő fonalának tekinthető az alany által kiemelt elakadás, dilemma megol-

dása. Az így létrejövő fő motívum a teljes karrierívet átfogja, néhányan ezt egyfajta „sorsszerűség” megfogalmazásával, illetve az ismétlődések kiemelésével is erősítik.

*És akkor találtam ki, hogy elmennek pszichológia szakra ismételtén, most már harmadszorra gyakorlatilag, és mit tesz isten, sikerült. (...) Valahol a vágyak, valahol az eredet, indíttatás akkor is felszínre törnek, ha gátakat vetünk eléjük. (Vali)*

*Mintha lenne néhány olyan minta az életben, meg ilyen életfeladat, meg ilyen mély dilemmák, amiért az ember egész életében így küzd, és vagy jut vele valamire, vagy nem. És ez tök jó. És azt is mondhatnám neked, hogy ez az egész, attól szép az ember élete, hogy belekényszerül ezekbe a nehézségekbe, amiktől ha meghátrál, de ha mégis fölállalja valahogy, akkor kénytelen megoldani, vagy saját határain túl lépni, na. És magyarul tanulni új dolgokat, és ez így van, igen. (Boldizsár)*

## • „Saját út” narratíva

A folytonosság – amelyet az alanyok az életük különböző eseményei közötti kapcsolatok, összefüggések megmutatásával teremtenek meg – értelmezhető az önazonosság megalkotásaként, identitásmunkaként (bővebben: Toarniczky, 2009). Itt érdemes felfigyelnünk a visszatekintő és előrejelző magyarázatok tartalmára. A magyarázó történetek jellemzően gyermekkorból, illetve az életpálya korai szakaszából idéződnek fel: a korai gátak, a szülők beavatkozása és a gyermekkori hatásoknak az identitás alakulására is jelentős hatása van. Amikor a szülői minta elfogadottként jelenik meg a pályaválasztás történetében, akkor az identitás a szülőktől hozott értékrend mentén alakul. Ilyenkor a későbbi életútban állhat elő intenzív identitáskeresés. A szülői tiltások esetében viszont az alakuló identitás kerül veszélybe, ilyenkor jellemzően már a pályaválasztáskor megkezdődik az identitáskeresés, amely a későbbi nagy számú váltásban is lecsapódik. Úgy tűnik, hogy a szülői tiltásba ütköző alanyoknál nagyobb intenzitással indul el az identitáskeresés, mintha ösztönösen az önmagukká válásért harcolnának, még akkor is, amikor a szülői tiltás már nem áll fenn. Az önismereti jellegű karrierváltások tehát összefügghetnek a pályaválasztással, a szülők hatásával, valamint az identitás alakulásával, amely a később bekövetkező fordulópontok, felismerések kapcsán is megjelenik: az alanyok a karrierjük egy adott pontján kezdik kialakítani, átformálni az identitásukat. A közös szál az önismeret, az útkeresés, amelyet egyfajta „saját út” kereséseként, „önismereti út” járásaként írnak le.

*Ha szerencsés lennék, kvázi legyen ez a vágyaim megfogalmazása is, akkor hamarabb megtaláltam volna azt az utat, amit végig kell járnom. (Vali)*

*Nagyon sok szerencsével – a szerencse miatt van, hogy járhatom ezt az utat, és nem kell kényszerpályákon, anyagi vagy egzisztenciális, erkölcsi vagy társadalmi, vagy önismeréses kényszerpályákon haladnom, akár a magánéletben, akár a szakmai életben. Nagyon sok ember egész életében próbál a szülei előtt igazolni valamit, megfelelni valaminek. (Péter)*

*A valódi békesség irányába halad az életem, így érzem. Kis nagyképűséggel lehet bölcsességnek is hívni, a bölcsesség irányába. Megbékélés azzal, hogy a világ ilyen, te ilyen vagy, ilyen korlátaid vannak, és rendben vagy, ez irányába. Abba az irányba, hogy egyre újrafogalmazod magad és egyre, mert abban mégis van valami konvergencia. Tehát nem az, hogy most ez az egész, hanem, hogy valami mégiscsak halad, valamilyen irányba, ami te magad vagy. (Boldizsár)*

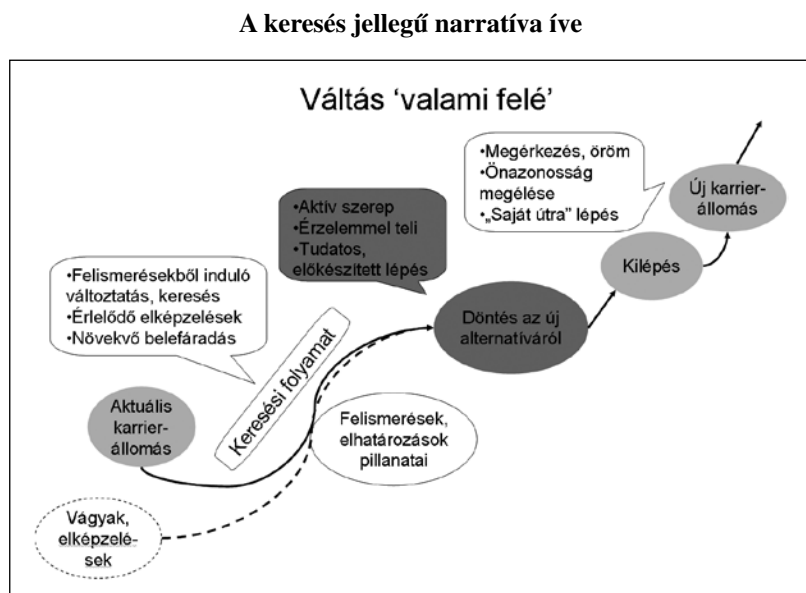
## • Dramatizált történetek és értelmezések

Az elhagyás jellegű mintához hasonlóan a váltásokról szóló történetek dramatizáltak, jellemző az érzelmekre való utalás, azonban ezek nem az elhagyás nehézségeiről, hanem a döntést magyarázó folyamat megéléséről, meglépéséről és az elért eredményről szólnak. Az érzelmek, a drámai hangvétel a folytonosságot biztosító történetekben, a fordulópontokról, felismerésekről szóló szövegekben és az utólagos értelmezésekben is jelen vannak. Ezeknek a szövegeknek maga a „mesélő” ad kiemelt hangsúlyt azzal, hogy a történetek, értelmezések részletek, sokszor az interjú ritmusától elütően hosszabbak és árnyaltabbak. Az alanyok tehát mintha „felnagyítanák” mindazt, ami fontos: ezeken a történeteken keresztül megismerhetők, megérthetőek.

Egy másik értelmezésben úgy is tekinthetünk ezekre, mint az önmaguknak szóló megerősítésekre, hiszen a „saját utat járó, örömtelien megérkező” karrierváltó bizonyára jó döntéseket hozott, így kívülről sem „ítélhetünk” másképp, mint hogy boldog, sikeres emberek. A karriernarratívák sikeralkotó jellegére az elhagyás jellegű mintánál is utaltunk. Ugyanakkor itt a fő dramaturgiai vonás nem egy nehéz helyzetben hozott jó döntés, hanem a belülről táplálkozó elhatározás „útja”, amely kitérőkkel, elakadásokkal és felismerésekkel teli, de végül beteljesülést hoz. És valóban, ők értelmet keresnek és találnak abban, amit és ahogyan tesznek, így a karrierdöntéseikben, a munkájukban, életükben egyaránt.

Mert tulajdonképpen az ember a karrierjében is valami értelmet keres elsősorban. Szóval azt hiszem, hogy aki egy gondolkodó, komolyan gondolkodó ember, komolyan veszi azt, hogy az életének az egyik legfontosabb része, a munkája hogyan teljen el, és azt mivel töltse, az igazából értelmet keres az életének. Én is kerestem ezt az értelmet, ha nem is marha tudatosan fiatalkoromban, de mondjuk OK, akkor fogalmazzunk úgy, hogy velem ilyen élet értelmének a megtalálása, vagy abban történő váltás történt. (Sára)

2. ábra



A 2. ábrán a minta narratívájának fő ívét jelenítjük meg, összefoglalva a váltási folyamat legfőbb állomásait, szakaszait és ezek jellemzőit.

**Átlépés jellegű karrierváltások**

Az átlépés jellegű karrierváltások az elhagyás és a keresés jellegű váltási folyamatból több szempontból eltérő jellemzőket mutatnak. Minden tizedik karrierváltási folyamatban az egyik karrierállomásról a másikra való átlépés szinte összecsúszik, kiindulópontja egy új lehetőség kialakulása, felbukkanása. Az alanyok nem szembesültek kényszerhelyzetekkel, nem érlelődött bennük kritikus elégedetlenség, elhagyási szándék, sem valamilyen cél, vágy elérésének terve. A váltásokról szóló szövegek mindössze 2-3 mondatban hangzanak el, tudósítás jelleggel, amelyben a körülmények és a helyzetet tényyszerűen leíró mérlegelt tényezők, valamint a mintát jellemző ajánlatok felbukkanásának a történetei kapnak helyet. A váltás így egy könnyed, „megtörtént” eseményként kerül elmesélésre, ami alapvetően eltér az elhagyásról szóló részletes magyarázatokat tartalmazó dramatizált történetektől, és az új alternatíva kialakulásáról szóló, érzelmekkel, dilemmákkal, önismereti tartalommal tarkított karrierlépésektől is.

A minta jellemzését itt is további csoportok, tipikus jellemzők bemutatásával kezdjük. A kérdések, amelyekre választ keresünk: Milyen helyzetekből alakulnak ki ezek a váltások? Miért eredményeznek karrierváltást? Miért tűnnek könnyednek?

**Csábítás**

Az átlépés jellegű váltások felében az alanyok sem az elhagyás gondolatáról, sem az aktuális karrierállomással kapcsolatos elégedetlenségről nem beszélnek, mindössze egy új lehetőség felbukkanásáról szólnak a

váltási történetek. A lehetőségek mind ajánlatok, amelyek a váltók kapcsolatrendszerén vagy fejedelmén keresztül érkeznek, és amelyeket az alanyok nagyobb dilemmák nélkül elfogadnak. Az új alternatíva kapcsán jellemzően megfogalmazzák annak vonzó jellegét, de ezt sem indokolják részletekbe menően.

*És hát kaptam egy megkeresést, igazából a váltás is teljesen adta magát, egy fejedelmén keresztül, az X céghez, mert hogy akkor a telekommunikációban kerestek informatikus szakembereket, hát micso-da klassz dolog, végre akkor multi meg utazás, ez így teljesen rendben volt. (Judit)*

*És elvállaltam, ezt csináltam 3 évig, és tavaly nyáron megint csak megkerestek X városból. Miközben léptem volna előre a ranglétrán a multindól, megkerestek ezzel az x városi történettel, és azt mondtam, hogy 47 évesen nem tudok ellenállni a hívásnak, és feladtam a kényelmes multikarriert, pénzt, paripát, fegyvert és beleléptem ebbe a kicsit zűrösebb történetbe. (Mátyás)*

*Élveztem a tanítást. Jó volt. Jó volt, a gyerekek is jók voltak, a kollégák is. Aztán jött a telefon igen. És mit tudom én, vagy háromszoros-négyszeres fizetésért csábítottak el. Meg engem őszintén érdekelt ez a dolog. (Géza)*

Ezek a váltások többségében szektor- vagy munkaerő-piaci státusváltást eredményeznek, de néhány esetben szakterületváltás is történik. A váltások szinte véletlenszerűek, az új lehetőség kialakulásakor az alanyok gyors döntést hoznak, ami különösebb mérlegelésre, magyarázatra nem szorul. Vélhetően az aktuális

és az új lehetőség összevetése kapcsán egyértelmű választ találtak, melyet azonban nem mindig fejtenek ki. Legtöbbször a kihívást, az új, érdekes feladatot, illetve a jobb feltételeket és lehetőségeket említik (pl. magasabb fizetés, multiba bekerülés), és ez önmagában indoka a váltásoknak. Úgy tűnik, az aktuális munkájukhoz és munkahelyükhöz kevésbé kötődnek, így az elhagyást nem kíséri érzelmi teher. A karrierváltás tehát az új lehetőség kialakulásával, az ajánlatok beérkezésével indul, és szinte ezzel egy időben születik meg a döntés ezek elfogadásáról és az elhagyásról, valamint a kilépés és az új megkezdése is ebbe a pillanatba „sűrűsödik”.

**Nyitás**

A csábítástól ezek a váltások abban különböznek, hogy az alanyok utalnak arra, hogy az elhagyás, továbblépés gondolata már megfordult bennük az új lehetőség kialakulását megelőzően. Jellemzően unalomról, belefáradásról, a kihívás elvesztéséről, valamilyen új érdeklődés megjelenéséről tesznek említést, ezzel indokolják, hogy nyitottá váltak a továbblépésre. Azonban ezek az élményeik nem mélyülnek el, nem indít el bennük elbizonytalanodó, önismereti jellegű folyamatot. Ennek oka lehet az is, hogy mielőtt még megoldást kellene keresniük, az ajánlatokban lehetőséget látnak a továbblépésre, valamint vélhetően kevésbé kötődnek az aktuális karrierállomásukhoz, így érzelmi nehézségekkel sem szembesülnek.

*Ugye az elején odahívtak, hogy építsem fel és csináljam meg. Felépítettem, megcsináltam, sikeres volt, és '98-ban kezdtem el, és 2002 vagy 2001-ben azt mondtam, hogy, vagy 2002 elején igen, hogy én még egy évet lehúzok itt, a 2002-es lesz az utolsó évem, és utána valami mást keresek, mert nincs már nekem ebben kihívás. Felépült, és nélkülem is működik. (...) Jó, volt mi csinálni, de összességében feleslegesnek éreztem magamat. És akkor jött egy megkeresés... (József)*

*Három év után úgy éreztem viszont, hogy egyszerűen nem, nem tudok igazán megmozgatni elegendő erőt hozzá, hogy korai az erőfeszítés. Ráadásul akkor hívtak haza, és akkor XY, az akkori vezérigazgatója az XY banknak már két ajánlatot tett nekem, a harmadiknak nem tudtam ellenállni, és akkor az XY bank által létrehozott XY Rt.-nek lettem az alapító vezérigazgatója. (Mátyás)*

Ahogy az idézetekből is látható, az elhagyás gondolatának kialakulása és a váltás között rövid idő telik el, és az esetek többségében egy beérkező ajánlattal válik aktuálissá a karrierváltás, amelyet az alanyok elfogadnak. Ők mind nagy szervezetek (állami vagy multi) felső vezetői, és mind férfiak, ami egyrészt a felmerülő

elő elégedetlenségeket és a kapcsolatrendszer működését is magyarázza. A vezetők esetében nem meglepő, hogy van aktivizálható kapcsolati hálójuk, azonban itt csak három alany „mozgatja be” ezt aktívan az új lehetőség kialakulása érdekében.

*Volt egy kicsit, hogy jó lenne továbblépni valamit, még valamit tanulni egy kicsit még a gyakorlatiasabb kutatáshoz, tehát ebből a szempontból az XY-nak a mozgása, az úgy egyrészt megindította bennem azt, hogy hű, hát miért ne lehetne ezt is kipróbálni. (...) És akkor mondtam neki, hogy szívesen átmennék hozzád, ő pedig azt mondta, hogy örömmel fogad. (József)*

*Amikor az informálisan elkezdett terjedni, meg nyilvános helyeken is bejelentettem az X bankban, 2006 elején, hogy akármilyen fog történni, 2007. március után nem szeretnék ott dolgozni, hanem valami mást szeretnék csinálni. Tehát amikor csináltam egy ilyen nyilvános elkötelezettséget, akkor utána ez így terjedt a városban, akkor elég sok állásajánlatot kaptam, és hál istennek senki nem akart elemzőként foglalkoztatni, holott lett volna ilyen, de én biztosan ilyet nem akartam, és elég sok vezetői állással kínáltak meg, akkor több is volt, első számú vezetői állás. A különböző megfontolások alapján végül is amellettdöntöttem, hogy az X bankhoz jövök első számú vezetőnek. (Ákos)*

Ezek a váltások tehát a továbblépés gondolatával indulnak, de az ajánlatok felmerülésével válnak valószínűsággá, hiszen az alanyok az elhagyásról szóló döntést többségében akkor hozzák meg, amikor már az új lehetőség kialakult. A váltás folyamata gördülékeny, az új lehetőség a vonzó, és a régiből való kilépés kapcsán sem beszélnek nehézségekről, dilemmákról. A váltásban fontos tényezőket, az elhagyást magyarázó tolóerőket mintha az új alternatíva egyértelműen kielégítené, azonban ezek az aktuális karrierállomásból származó hiányérzetekként kerülnek megfogalmazásra.

Az átlépés jellegű váltások mintáit a kiinduló helyzet megragadása mentén a 4. táblázatban foglaljuk össze.

**Az átlépés tudósító jellegű narratívája**

*A teaház után, illetve utolsó évben már párhuzamosan, már az is egyfajta karrierváltás volt valahol, mert a kisvállalkozói létből kikerültem, és a Minden tudás Egyetemének lettem a projektvezetője, ami, megint egy gyönyörű feladat volt. (Márton)*

*Odakerültem az építőiparba, hamar láttam hogy nem az én világom, utána mentem el a sportegyesülethez gazdasági vezetőnek a per után, a hütlően kezelés után. (Péter)*

4. táblázat

**Az átlépés jellegű váltások összefoglalása**

Alminta	Kiinduló helyzet	Miért határváltás?	Miért könnyed?
Csábítás	Elégedettek az aktuális karrierállomásukkal. Váratlanul bukkan fel az új lehetőség.	Az ajánlatok többségében más szektorból érkeznek, és esetenként új szakmai területről.	Nincs különösebb okuk a továbblépésre, de nincs kötődésük sem, vonzóbbnak ítélik az új lehetőséget.
Nyitás	Megfogalmazódó elégedetlenség az új lehetőség megjelenése előtt.	Az új lehetőségek, ajánlatok más szektorból érkeznek, néhány esetben szakmaváltás is történik.	Megfogalmazódik bennük a továbblépés szándéka, de mielőtt még döntenének, már előáll az új, vonzó lehetőség.

A mintának egyedi jellemzője, hogy a karrierváltásokról szóló szövegek feltűnően rövidek és az alanyok úgy fogalmaznak, mint ahogy egy tudósító beszámol a nap térszerű eseményeiről. Ez értelmezhető úgy, hogy nem kiemelt események ezek a karrierváltók életében. Pontosabban: a váltás folyamata nem fontos, sokkal inkább annak megtörténte az érdekes, azaz, interjúalany ennek a lépésnek a folyamatát nem tartotta fontosnak a 'mondanivaló' szempontjából, aminek több oka is lehet. A legtöbb esetben ajánlatokat kaptak, amelyekért ők maguk különösebb lépéseket nem tettek, így sem megelőző dilemmákról, sem fontos történetekről nem tudnak beszámolni. Ugyanakkor az is lehetséges, hogy az alanyok más váltásaikat (az interjúalanyok többségének 3-4 karrierváltása volt) kiemeltebb eseménynek tartották, így ezeket a váltásokat csak „megemlítik”.

Az érzelmentesség is jellemzi ezeket a narratívákat, amiből arra következtethetünk, hogy az aktuális karrierállomáshoz nem volt különösebb kötődésük, az elhagyás nem jelentett lelki terhet, mint ahogy az ajánlat elfogadása sem. Egyfajta evidenciát sugall a tudósítás: „az események ebben a sorrendben történtek, hiszen hogyan is történhetek volna másképp”. A tudósító jellegben elveszik az idő, csak sorrendiség van, a váltási folyamat így egy időpontba sűrűsödik.

Ugyanakkor a nyitásban lévők közös jellemzője, hogy a váltásról való beszámolóba egy előzetes magyarázatot fogalmaznak meg, amivel érthetőbbé és még evidensebbé teszik a továbblépést. Ez a motívum értelmezhető utólagos magyarázatként is, azaz az alany már visszatekintve teszi önmaga és a hallgató számára is érthetőbbé, elfogadhatóbbá a döntését.

A váltási folyamatról szóló beszámolóknak feltűnő a passzív szerkezet, vannak olyan megfogalmazások, amelyeknek a tartalma és a megfogalmazás módja is passzív.

*Minden esetben, itt is az volt, hogy engem ke-restek meg. S akkor ott az elnök választott ki maga mellé, nemzetközi tanácsadónak, dolgoztunk együtt. (Mátyás)*

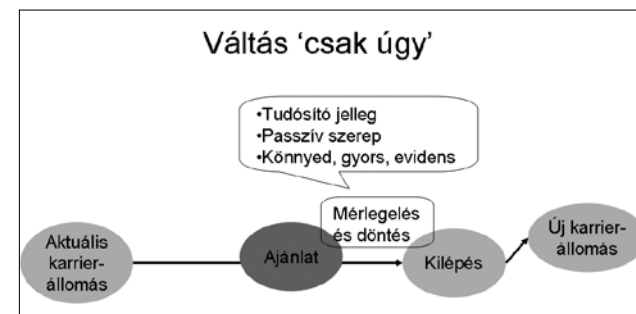
*Hirtelen, tehát tényleg egy hétvégén történt a döntés, egy következő váltásnál, ahol megismerkedtem, gyakorlatilag egy baráti tolmácsolás alkalmával, egy belga vezérigazgatóval, aki itt az X multcégnak volt a vezérigazgatója. Így akkor felvettem ennek a cégnek a szövegírójévé. (János)*

A passzivitást tükröző kifejezések lényege, hogy valaki másra vonatkoznak az igék, valaki más a cselekvő. Ez azért is érdekes, mert – bár az ajánlatok alapján történő váltásoknál az egyén értelmezhető passzív szereplőnek – az ajánlatok mögött feltételezhetően van valamilyen teljesítmény. Az olvasatok egyik lehetősége, hogy az alanyok az aktív szerepet „szigorúan” értelmezik, és az ajánlatokat nem tekintik aktívan alakított helyzeteknek. Egy másik olvasat lehet, hogy az érdeket, sikereket azért nem emelik ki ezekben az esetekben, mert egyfajta szerencsének, véletlennek tartják. Ez jelentheti a bizonytalanság kifejeződését, amit a történet elmesélésével újra átélnek és megjelenítenek; azaz az akkori helyzetben az új alternatíva kialakulását külső tényezők összejátzásának, és nem saját kontroll alatt tartott eseménynek élték meg. Egy következő olvasat, hogy az ajánlatok kapcsán „rábíz-zák a hallgatóra” annak eldöntését, vajon mit jelent egy ilyen történés. Mit jelenthet az, ha egy lépést sem kell tennem az új lehetőségért? Talán azt, hogy sikeres, tehetséges, elismert vagyok. Azonban a passzív szerkezet pont az ellenkezőjét sugallja. Ez a gondolatmenet egy olyan értelmezést is felvet, hogy az alanyok itt a sikeresség tompításának narratíváját hozzák létre: nem „fényezik magukat”, sőt tompítják a megfogalmazásukkal sikerességüket, függetlenül attól, hogy a váltás során a karrieralternatíva kialakításában „valójában” mekkora proaktivitása van az egyénnek. Ez utóbbi értelmezés felveti a kérdést, hogy vajon ma nem „illik” sikeresnek lenni, vagy csak nem illik erről beszélni? Vajon a mai magyar társadalom szereti vagy nem szereti a sikeres embereket? Ezeket a kérdéseket természetesen itt nem tudjuk megválaszolni, de alább visszatérünk a siker lehetséges értelmezéseire.

A 3. ábra a minta narratívájának fő ívét jeleníti meg a váltási folyamat állomásain keresztül.

3. ábra

**Az átlépés jellegű narratíva íve**



**Konklúzió**

A bemutatott karrierváltási mintákon keresztül a váltási folyamat megragadására tettünk kísérletet, leírva és magyarázva a váltási történetek kiindulópontjait, fő dramaturgiáit, meghatározó szakaszait. Az elemzés és csoportosítás egyaránt ötvözi a narratív és a tartalmi elemeket, amelyekben a feltűnő jellemzőkön keresztül a különbségek megragadására és értelmezésére törekedtünk. Az 5. táblázatban az elemzés fő kérdései mentén foglaljuk össze a minták jellemzőit, ami az elemzésre való reflexióhoz is alapot ad.

Az 5. táblázatból is látszik, hogy a minták megragadásában a legfőbb hangsúlybeli különbséget a váltás kiindulópontja adja, ennek következményeként pedig a váltás szakaszai, azok fő dilemmái és megélése is el-

térő. Az elhagyás jellegű váltások az egyének élettörténeteinek, sőt identitásfejlődésének is a fordulópontjait jelentik. Láthatóan a karrier önmenedzselésének felvállalása jelentős eltoló erők miatt következik be: a multik által kínált karrier, a hivatás megtalálása révén elképzelt, biztosnak tűnő útvonalak, vagy az ugyancsak hosszú távra tervezett, de sikertelen karrierállomások (vállalkozások) esetében is. Így nehéz, hosszadalmas és traumatikus döntéshozatali folyamatok eredményeképp érkeznek a váltók ahhoz a fordulóponthoz, amelyben a hagyományos karrierfelfogást tükröző pályájukat elhagyva újszerű módon kezdik újjászervezni karrierjüket és gyakran teljes életvitelüket.

A keresés jellegű váltások kiindulópontját az önrányítás felvállalásának folyamata adja, amelyben a megfogalmazott dilemmák, célok és az új alternatíva kialakításának szándéka, módja mind húzóerőkként jelennek meg. Az identitás munka már korábbról indul, ennek következményének tekinthető a kereső karrierváltás, amely ugyancsak fordulópont a váltók életében, mert eredményében a célok, vágyak beteljesülését hozza. Azonban az alanyok karrierútjából az látszik, hogy ez a lépés korántsem egyszerű, hiszen a karrierdöntések mögött meghúzódó elakadások, valamint a célok tudatosítása és megértése mélyen megélt, több váltáson keresztül elhúzódó, számos kudarccal is tarkított folyamat.

Az átlépés jellegű minta legszembetűnőbb eleme, hogy az előző mintáknál megjelenő fordulópont jelleg, identitásváltási folyamat, vagy a váltás érzelmi megélése nem jelenik meg, így az eltérések mentén az előző két minta kiegészítését adja. Hagyományos karrierfelfo-

5. táblázat

**A minták jellemzői**

	Elhagyás jelleg	Keresés jelleg	Átlépés jelleg
Kiindulópont	Munkahelyi/szervezeti kontextusban felmerülő, abból kiinduló elakadás/kényszerhelyzet	A személyes célok, vágyak, elképzelések felerősödése	Új lehetőség felbukkanása
Mozgatórugók, mérlegelt tényezők	Eltoló erők: hiányérzetek, elakadások – biztonság, egzisztencia – értékütközés, munka-magánélet, identitás dilemmák	Húzóerők: vágyak, célok – önzonosság – kongruencia – önmegvalósítás	Húzóerők: új alternatíva – kihívás – előbbre jutás – anyagiak
Szakaszok	1. Szembesülés az elakadással 2. Elhagyás megérlelése és döntés 3. Megoldáskeresés (gyakran karrierszünetben)	1. Célok, vágyak tudatosítása 2. Az új lehetőség kialakítása 3. Elhagyás és az új alternatíva megkezdése	1. Új lehetőség felbukkanása 2. Mérlegelés és döntés a továbblépésről
A megoldás	Válasz a hiányérzetekre és a váltási folyamatban megfogalmazott dilemmákra	A vágyott elképzelések, az illeszkedés elérése	Előrelépés a szakmai pályán, jobb feltételek
Megélés, fő dramaturgia (narratív elem)	„Váltás el valamitől”: elhagyás, ami nehéz, traumatikus, érzelmeivel teli.	„Váltás valami felé”: az új alternatíva magyarázata, a lépés megélése érzelmeivel teli	„Váltás csak úgy” könnyed, röviden és evidenciaként megjelenő

gásról itt bizonyára nem beszélhetünk, legalábbis nem kerül felszínre olyan tartalom, ami a karrier tradicionális felfogását tükrözné, sőt, a váltás természetesnek, magától értetődőnek tűnik. Objektív szempontból tehát karrierváltás történik, azonban a karrier újszerű, egyént jellemző elemeivel ez a minta nem, vagy nagyon nehezen magyarázható. A minták összegző jellemzőiben is vannak eltérések az elmélet által hangsúlyozottakhoz képest, emellett azok sokszínűsége az almintákon keresztül is kibontakozik. Érdemes külön is megvizsgálnunk az újszerű karriert leíró jellemzőket, amelyekhez a minták alapján alakítjuk ki viszonyulásunkat. Az elméleti keretre reflektálva megfogalmazzuk a továbbgondolást jelentő kérdéseket, dilemmákat is.

### Adaptáció és önirányítás

A szakirodalom érvelése szerint az újszerű karrier megjelenése a gazdasági környezet és szervezetek változására adott válasz, mintegy a kor követelménye. Ha a szervezetek határok nélkülivé válnak, és nem képesek többé hosszú távú foglalkoztatást kínálni, akkor a munkavállalók felé is megjelenik az elvárás, hogy képesek legyenek határokon át mozogni (Mirvis – Hall, 1994). Amennyiben elfogadjuk a formaváltó karrier magyarázatát és előfeltételeit, akkor a környezethez való sikeres adaptáció feltétele az önirányítás, ami belső irányítottságot jelent, de az adaptáció követelményének értelmében külső kényszernek is tekinthető, ami ellentmondásnak tűnik. Azonban a záruló karrierívvel szembesülők jó példái a jelenségnek, számukra a „nem ettől a cégtől, és nem is ebből a szektorból, karrierpályáról megyek nyugdíjba” realitása magatartásváltozást követel meg. Az elhagyás jellegű váltásoknál kirajzolódik tehát egy olyan folyamat, amely az adaptáció kényszerével, a kényszerű önismeret nehézségeivel indul. A felelősségvállalás, a karrier önirányítása úgy is értelmezhető, hogy mindezt azért vállalják, mert a szervezet már nem vállalja fel helyettük.

Ezzel szemben a keresés jellegű váltásoknál az önirányítási folyamatot hangsúlyoztuk, ugyanakkor itt sem tekinthetünk el a környezeti hatásoktól. Bár ezek a váltások nem a külső változásokból kiinduló, ezek okán kialakuló reakciókról szólnak, mégis a történetekben itt is szerepet játszanak egyfajta „lökő erőként” különböző szervezeti behatások. Itt ezek azonban kevésbé kényszer jellegűek, inkább egyfajta „apropót” jelentenek a régóta érlelt elhatározások megvalósításához.

A formaváltó elméletben szereplő pszichológiai költségek ugyancsak mindkét mintában megjelennek: míg az elhagyásoknál az önirányítás felvállalása, az ezzel való szembesülés jelent nehézséget, törést, addig a keresés jellegű váltásokban maga az önirányítás

folyamata, az önismerettel járó felismerések, az ebből következő elakadások jelentenek terhet, valamint a tudatosság és a felelősségvállalás révén kell viselniük döntéseik következményeit. A pszichológiai terheket az elhagyás váratlansága és aztán a megoldások megtalálásának folyamata is tovább árnyalja, ők az adaptációs kompetenciára építve indulnak el, míg a keresés az önismereti kompetencia meglétére épül.

Az átlépés jellegű váltásokat nehéz e dimenziók mentén elhelyeznünk, bár az ajánlatok, lehetőségek mentén való továbblépés értelmezhető egyfajta reakcióként, amely mentes az adaptáció pszichológiai terheitől. Ebben a mintában tehát érvényesül az adaptációs metakompetencia, méghozzá úgy tűnik, hogy az önirányítás nehézségei nélkül. Tekinthejtük vajon ezt a mintát az újszerű karrier egy sikeres, könnyed formájának? Vagy az ajánlatok elfogadása nem tekinthető önirányításnak? A kérdések megválaszolásához érdemes megvizsgálni az adaptációhoz és önirányításhoz szorosan kapcsolódó témákat, mint a felelősségvállalást, tudatosságot, sodródást. Jelen cikkben ezekre nem térünk ki, de tanulságos elemzési szempontokat adhatnak a karrierváltások kiindulópontjainak megértéséhez. Mindemellett megállapítható, hogy a karrierváltások mindenképpen a környezettel való kapcsolatban születnek, azonban a behatások feldolgozása, az adott reakció és az önirányítás jellege jelentős hangsúlybeli különbségeket mutat.

### Önismeret és identitásváltozás

Az önirányításhoz szorosan kapcsolódó, az elméletekben az újszerű karriert megjelenítő egyéni jellemző az önismeret és identitásmunka. A formaváltó karrier elméletek magyarázati logikáját a karrierváltásokra a következőképpen fordíthatjuk le: az önirányító egyén az önismereti, tanulási folyamatainak eredményeképp a folyamatosan fejlődő, változó céljaihoz, motivációihoz igazítja karrierjét, egyre nagyobb koherenciát teremtve a különböző, életben betöltött szerepei között. Ez a logikai lánc a keresés jellegű váltásoknál a szövegek tartalmából is kirajzolódott, hiszen az alanyok maguk megfogalmazzák a belső dilemmáikat, használják az önismeret kifejezést és a „személyes énjük” és a munkájuk közötti kongruencia keresését explicitté teszik. Az identitásváltozás tehát ezekben a váltásokban jól megragadható, bár az elmélettől eltérően ezek forrása, eredete gyakran éppen a szülőktől, mentoroktól jövő, kijelöltnek vélt utakkal való megküzdés.

Hasonlóan intenzív küzdelem húzódik meg az elhagyás jellegű váltási folyamatokban felmerülő dilemmák mögött is, de mint már arra utaltunk, eltérő kiindulópontból, az önismeret kényszerét is felvető magyarázatokból válik érthetőbbé a váltási folyamat. Ezekben a

váltásokban a társadalom által kijelöltnek vélt szerepek és karrierértelmezések, -útvonalak kerülnek a konfliktusok középpontjába. A „deal” felmondásból kiinduló váltásoknál a „deal” felrúgása mögött a különböző szerepek és életszférák közötti feszültség is megtalálható, amely eredményeképp döntést hoznak az alanyok ezek összeegyeztetésének módjáról. Van, aki nagyobb illeszkedést, önazonosabb működést valósít meg, van, aki a feszültséget úgy oldja meg, hogy prioritásait átrendezi, de például jellemzően a női vezetők munka-magánéleti szerepeinek fragmentációja megmarad: mikor az anyaság mellett döntenek, egy időre egyfókuszúvá (csak „magán én”) válik az életük, majd a munkába visszatérve újra szembe kell nézniük a konfliktussal.

A hivatás elhagyása kapcsán megfigyelhető egy erős szakmai identitás, ami megtörik a váltással, és végeredményében erőteljesebb feszültséget eredményez a „személyes én” és a „munkahelyi én” között. Az adaptáció kényszere és az önmegvalósítás összeütközése látszik itt, amely a formaváltó elmélet két központi eleme. Ezekben a váltásokban az adaptáció válik erősebbé, példa erre, amikor a hivatás- és küldetéstudat, valamint az egzisztenciális szükségletek összeegyeztethetlenné válnak. Az anyagiak, a pénz szerepe és hatása a karrierváltásokra egy külön elemzési szempont is lehet, itt most röviden a pszichológiai szerződések – lásd lent – kapcsán utalunk a téma érdekességeire.

Mint látható, az elmélet az önismeret szerepét azzal is indokolja, hogy a különböző, életben betöltött szerepek közötti konfliktus fragmentációhoz, azaz egyfajta hasításhoz vezethet a különböző „ének” között. A karrierváltásokat tekinthetjük válaszként ezekre a konfliktusokra, vagy éppen az adott karrierciklusban változó célok és motivációk eredményeképp erősödnek fel.

Az átlépés jellegű váltásoknál viszont nem tudunk következtetni hasonló konfliktusokra vagy küzdelemre, ott ezek a dilemmák nem merülnek fel. Vajon az önismeret vagy önirányítás dilemmáitól mentes határátlépések mögött egyfajta koherencia húzódik meg, vagy csak objektív váltás történik szubjektív karrierváltás nélkül?

Mint azt láthatjuk, az újszerű karrier egyik központi fogalma az önismeret, amely alatt az identitásmunka, pszichológiai siker, önmegvalósítás fogalmi is szerepelnek. Az elméletek szintúgy kiemelik ennek jelentőségét, mint a szakkönyvek, a különböző képzések, továbbá a HR és a tanácsadói, fejlesztői szakma. Így az sem meglepő, ha az interjúalanyok „képzettek” abban a tekintetben, hogyan mutassák meg „belső útjukat”, hogyan tegyék láthatóvá önismereti folyamataikat. Az önismeretről való beszéd egyfajta társadalmi elvárás-ként is értelmezhető, hiszen a „képzett” interjúalany

szövegeiben szerepelni fog erre utaló megfogalmazás, mint ahogy például a pszichológiával foglalkozó alanyaink történeteiben ez szembetűnő. E kritikai olvasattal nem elsősorban ezek valódi tartalmát kérdőjelezzük meg, hanem inkább arra a tendenciára hívjuk fel a figyelmet, hogy a pszichológiai siker értelmezése és az ehhez kapcsolódó belső folyamatokról való gondolkodás és beszéd egyre inkább megjelenik az egyének karrierhez fűződő viszonyában.

### Pszichológiai szerződés

A tanulmány elején már utaltunk arra, hogy a tranzakcionális szerződést az újszerű karrier alapjának tekinteni nem szerencsés, legfeljebb egy kibővített értelmezési keretben. Kutatási eredményeink is azt támasztják alá, hogy a szervezettel kötött üzletben az elmentételezés nem csupán anyagi lehet, hanem a tanulási és fejlődési lehetőség, a kihívó munka is a szerződés részét képezheti.

Azt viszont fontos kiemelni, hogy általában a nagy szervezetekhez, főleg a multikhoz való viszony jellege az interjúalanyaink többségénél tranzakcionális jellegű, és ritkán fonódik össze hivatástudattal, küldetéstudattal. Az ügylapú elköteleződések színtere általában a civil szféra, ahol viszont nem érvényesül a tranzakcionális logika, sőt, e kettő kifejezetten egymást kizáró tényezőként jelenik meg több alany interpretációjában. Egyrészt az ügy szolgálata a magas keresetről való lemondást is magával vonja, másrészt a hivatás felé való váltásokat jellemzően már biztos anyagi háttérrel rendelkezve lépték meg az alanyok. Az esetek többségében így válik lehetővé, hogy a hivatásnak való élet és a pénz utáni hajszá ne kerüljön feszültségbe. Ebben az értelemben teljesülhet az a formaváltó irodalomban említett ideáltipikus eset, amikor a munkavállaló számára a fizetés csupán „ajándék”.

A pszichológiai szerződés nem változott olyan mértékben, mint azt az elmélet feltételezte, nem teljesül a szakirodalom azon állítása, hogy a megváltozott pszichológiai szerződés szerint a munkavállalóknak már nem fontos a biztonság (Arthur, 1994; Mirvis – Hall, 1994). A biztonságvágy – olykor kifejezetten a munkabiztonság vágya, az anyagi függetlenség vágya ugyanúgy jelen van. Ennek jó példái a hivatást elhagyó karrierváltási döntések, melyeket szinte minden esetben az egzisztenciális szempontok motiválnak. Felfigyeltünk arra, hogy az általunk vizsgált karrierváltásoknál érvényesül egyfajta sorrendiség: a karrier korai szakaszában jelentősebb mértékben befolyásolják a karrierdöntéseket az anyagi szempontok, mint később, amikor már sikerült kiépíteni a megfelelő egzisztenciális hátteret és az önmegvalósítás, ügy szolgálata kerülhet előtérbe.



- Lieblich, A. – Tuval-Mashiach, R. – Zilber T. (1998): Narrative Research Reading, Analysis, and Interpretation, Sage Publications
- Mirvis, Ph.H. – Hall, D.T. (1994): Psychological success and the boundaryless career, Journal of Organization Behavior, Vol. 15, p. 365–380.
- Niles, S.G. – Harris 2 Bowsbey, J. (2002): Career Development Interventions In The 21th Century, Pearsons Education, Inc., New Jersey, New York
- Patton, W. – McMahon, M. (2006): Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice. (2nd Ed.), Sense Publishers, Australia
- Riessman, C.K. (2008): Narrative Methods for the Human Sciences, Sage Publications
- Sargent, L.D. – Domberger Sh.R. (2007): Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations, Career Development International, Vol. 12, No. 6, p. 545–564.
- Sullivan, Sh.E. (1999): The Changing Nature of careers: a Review and Research Agenda, Journal of Management, Vol. 25, No 3, p. 457–484.
- Sullivan, Sh.E. – Carden, W.A. – Martin D.F. (1998): Careers in the next millenium: directions for the future research, Human Resource Management Review, Vol 8, Nb 2, p. 165–185.
- Toarniczky, A. (2009): Szervezeti szocializáció, Vezetéstudomány, XL. évf., 11. szám, p. 52–59.
- Vajda, J. (2003): Az élettörténet szövegének szövete. Jel-Kép, 2003. 1.sz. p. 89–96.
- Cikk beérkezett: 2009. 11. hó  
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 12. hó

## Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált 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](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közti 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 kézirathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint 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 táblázatokot 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 szövegek közti 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 – 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 ábécérendben kérjük, a következő formában:
  1. *példa* (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press
  2. *példa* (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (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 módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeken elérhető források.

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.

**2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.**

**Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.**

Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.

GELEI Andrea – GÉMESI Katalin

## A SZOLGÁLTATÁSOK ELLÁTÁSI LÁNCÁNAK SPECIÁLIS MENEDZSMENTJELLEMZŐI

Az elmúlt évtizedekben a gazdálkodástudomány kitüntetett figyelemmel kísért két – mind a makrogazdaság, mind az egyes vállalatok működésének sikere szempontjából meghatározó fontosságú – jelenséget, egyrészt a szolgáltatásoknak a hagyományos termeléssel szembeni egyre erőteljesebb térnyerését, másrészt a fogyasztói érték teremtése szempontjából növekvő jelentőségű ellátási láncoknak, illetve azok menedzsmentjének kérdéskörét. Ugyanakkor igen kevés elemzés, de kevés leíró jellegű munka is született a két jelenséget és menedzsmentproblémát összekapcsoló területről, azaz a szolgáltatások ellátási láncáról, ezen ellátási láncok kezelésének speciális problémáiról. A szerzők cikkükben a szolgáltatások ellátási láncának és menedzsmentjének jellegzetességeit, a klasszikus terméket előállító ellátási láncokhoz viszonyított sajátosságait foglalják össze a nemzetközi szakirodalom alapján. Ennek során bemutatják, hogy az ún. tiszta szolgáltatások széles körben ismert jellemzői hatással vannak a szolgáltatások előállítását és értékesítést végző ellátási láncok működésére is. Ezek a hatások és specialitások megjelennek az ellátásilánc-menedzsment irodalmában kiemelten tárgyalt mindhárom problémakörben, rányomják tehát bélyegüket mind az ellátási lánc felépítésére, mind az ellátási láncban együttműködő partnerek kapcsolatának kezelésére és végül, de nem utolsósorban az ellátásilánc-menedzsment folyamatok kezelésére.

*Kulcsszavak:* szolgáltatás, ellátásilánc-menedzsment, sajátosságok

Az elmúlt évtizedekben a gazdálkodástudomány kitüntetett figyelemmel kísért két – mind a makrogazdaság, mind az egyes vállalatok működésének sikere szempontjából meghatározó fontosságú – jelenséget, egyrészt a szolgáltatásoknak a hagyományos termeléssel szembeni egyre erőteljesebb térnyerését, másrészt a fogyasztói érték teremtése szempontjából növekvő jelentőségű ellátási láncoknak, illetve azok menedzsmentjének kérdéskörét. Ugyanakkor igen kevés elemzés, de kevés leíró jellegű munka is született a két jelenséget és menedzsmentproblémát összekapcsoló területről, azaz a szolgáltatások ellátási láncáról, ezen ellátási láncok kezelésének speciális problémáiról.

A szolgáltatások ellátási láncának irodalma nemzetközi szempontból sem bővelkedik forrásmunkákban, bár mint látni fogjuk, néhány szerző már megtette az első, meghatározó fontosságú lépéseket, és ezzel elindították a kérdéskörrel történő gondolkodást (Sampson, 2000; Ellram et al., 2004; Åhlström – Nordin, 2006;

Baltacioglu, 2007). A magyar szakirodalom viszont jelentősen leszakadva követi e terület fejlődését. Az elmúlt években külön-külön a szolgáltatások speciális menedzsmentkérdéseivel, illetve az ellátásilánc-menedzsment kihívásaival számos hazai szerző foglalkozott. A szolgáltatásmenedzsment témakörben – egyébként a nemzetközi gyakorlathoz hasonlóan – legerőteljesebben a szolgáltatásmarketing oldaláról érkező kutatók publikálnak (Veres, 1998; Kenesei – Kolos, 2007), de már hazánkban is hagyománya van a szolgáltatásokkal kimondottan a termelés oldaláról érkező szakemberek kutatásainak, illetve publikációinak (Chikán – Demeter, 1994; Demeter – Gelei, 2002; Demeter, 2009). Az ellátásilánc-menedzsment témakörében is számos publikáció született magyar nyelven, mind a hagyományos termelés-menedzsment (Chikán – Demeter szerk., 1999), mind a logisztika (Szegedi – Prezenszki, 2003), de a hálózati megközelítés oldaláról is (Gelei, 2009). Nem született ugyanakkor olyan

tanulmány, mely e két témakört összekapcsolta volna. Ezért cikkünkben a nemzetközi irodalomra, az abban eddig felhalmozott tudásra építve, e hiány pótlására vállalkozunk, és a hazai szakma figyelmének a témakör felé fordítása érdekében a szolgáltatások ellátási láncának és ellátásilánc-menedzsmentjének specialitásait mutatjuk be. Cikkünk alapvetően elméleti jellegű, megállapításainkat ugyanakkor konkrét példákkal illusztráljuk.

### Termék vs szolgáltatás

Annak érdekében, hogy a szolgáltatások ellátási láncának sajátosságait, illetve a szolgáltatás ellátásilánc-menedzsmentjének speciális problémáit sikeresen számba tudjuk venni, kiinduló lépésként – hagyományosan – a termék és a szolgáltatások közötti különbségekre érdemes visszanyúlni.

A szolgáltatások termeléshez viszonyított sajátosságai már a szolgáltatások definiálása során megjelennek. A szolgáltatások meghatározására számos szerző tett kísérletet. A fogalom meghatározásának hagyományos és pragmatikus megoldása a szolgáltatások egyszerű felsorolása, gyakran a hivatalos statisztikai besorolást alapul véve (Németh – Papp, 1995), de a legtöbb szerző a meghatározás, definiálás során a szolgáltatások tartalmi jellemzőire, specifikumaira hangsúlyozva próbálja a szolgáltatások értelmezését megadni. Ilyen tartalmi meghatározást ad például Murdick és szerzőtársai (1990), amikor a *szolgáltatást mint olyan tevékenységet értelmezi, mely fogyasztója számára idő, hely, forma és/vagy pszichológiai hasznosságot állít elő*. Nie és Kellogg (1999) értelmezésében a termékek megfogható jóságok, melyek mind térben, mind időben léteznek, míg a szolgáltatások outputja nem megfogható, azok inkább cselekedetek és folyamatok, melyek csak időben léteznek. Kotler (1999) pedig a következőképpen határozza meg a szolgáltatásokat: a szolgáltatás olyan cselekvés vagy teljesítmény, amelyet egyik fél nyújt a másiknak, és amely lényegét tekintve nem tárgyasul, és nem eredményez tulajdonjogot valami fölött, bár előállítási folyamata kapcsolódhat fizikai termékhez is. Az előző meghatározások is rámutatnak arra, hogy a szolgáltatás sajátosságai közé a szolgáltatás-menedzsment irodalmában széles körben ismert következő jellemzők tartoznak:

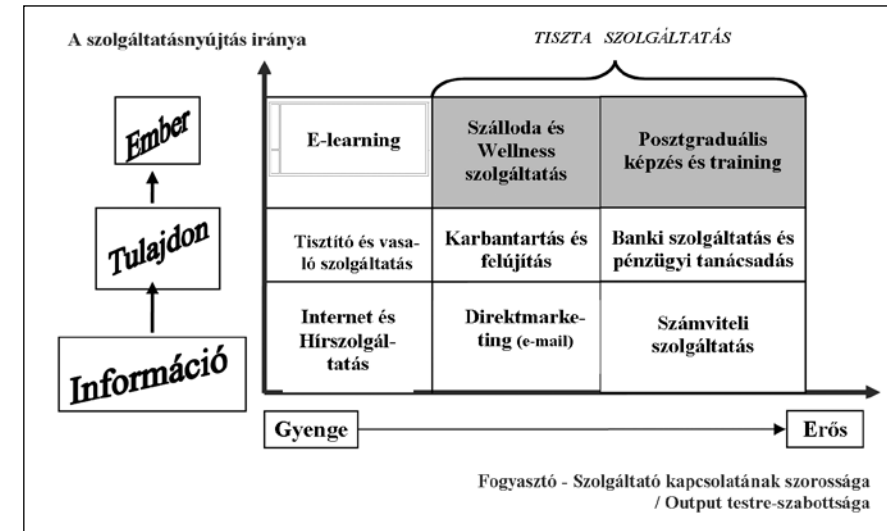
– *megfoghatatlanság*: A szolgáltatások outputja nem megfogható, megragadható. A szolgáltatásnyújtás folyamatának az eredménye mindenképpen a fogyasztó által észlelt hasznosság, a szolgáltatásnyújtás folyamata vevőjének értéket teremt. Ez a hasznosság vagy érték ugyanakkor

jellemzően fizikailag nem megragadható (pl. a tudásátadás az oktatási szolgáltatások esetén, vagy a gyógyulás az egészségügyi szolgáltatások esetén).

- *tárolhatatlanság*: Amennyiben a szolgáltatások eredménye nem megragadható, úgy az nem is tárolható, készletezhető, csak akkor lehet nyújtani, amikor a fogyasztó azt konkrétan igényli. A szolgáltatások előállítása során ebből következően a menedzsment nem élhet a hagyományos termék-előállítási folyamat számára oly hasznos készletezés eszközével.
- *párhuzamosság*: Mivel a szolgáltatás nem tárolható, előállítására akkor kerül sor, ha azt a vevő igényli, azaz a konkrét vevői igény, igen gyakran maga a vevő is megjelenik a szolgáltatási rendszerben. Így aztán a szolgáltatások „termelésének” és fogyasztásának folyamata összecsúszik, legalább részben egymással párhuzamosan megy végbe, aminek fontos következménye, hogy a szolgáltatás outputjának, eredményének része lesz maga a szolgáltatásnyújtási folyamat, annak minősége a fogyasztói értékítéletet pedig közvetlenül befolyásolja.
- *heterogenitás*: Részben az ingadozó vevői igényekhez történő intenzívebb igazodásnak, részben pedig a jelentős humán erőforrásnak köszönhetően a szolgáltatások outputja nem standardizált, nem szabványosított. Mivel a fogyasztó gyakran jelen van a szolgáltatásnyújtási rendszerben, észlelései alapvetően befolyásolják mind a szolgáltatás eredményét, mind pedig annak minőségét. A fogyasztó konkrét hangulata közvetlenül befolyásolja elvárásait, mintegy „ráül” a szolgáltatásnyújtás folyamatára, annak megítélése ezért jellemzően a megfogható, jól számszerűsíthető és standardabbnak tekinthető termékminőséghez képest jóval szubjektívebb és heterogénebb.
- *a humán tényező kiemelt jelentősége*: Mivel a szolgáltatásnyújtás és fogyasztás folyamata szolgáltatások esetében gyakorta összecsúszik, és ennek következtében a szolgáltatásminőséget a szolgáltatás létrehozásának folyamata is befolyásolja, nagyon fontossá válik a rendszerben lévő fogyasztó igényeinek minél pontosabb megértése, az egyedi igényekhez való rugalmas alkalmazkodás és ezeknek az igényeknek a megfelelő kiszolgálása. A szolgáltatásnyújtási folyamat e folytonos adaptációjában a humán erőforrás, a szolgáltató rendszer alkalmazottai meghatározó szerepet játszanak.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

### Szolgáltatáspéldák a mindennapokból a kiemelt szolgáltatásjellemzők alapján



Az előzőekben ismertetett szolgáltatáspecifikumok szolgáltatásonként természetesen igen eltérőek lehetnek és valójában két átfogó szolgáltatásjellemző által leginkább meghatározottak. Az első ilyen jellemző az értékteremtő folyamat által létrehozott *output tárgyiasulásának a foka*, míg a másik a *szolgáltatásnyújtási folyamat és fogyasztója közötti interakció intenzitásának mértéke*. Minél kevésbé tárgyiasul a szolgáltatásnyújtás folyamatának outputja és/vagy minél intenzívebb a fogyasztó és a szolgáltató rendszer közötti interakció, annál erőteljesebben érvényesülnek az adott szolgáltatás esetén az említett jellemzők.

A szolgáltatási folyamat outputjának a tárgyiasulása erőteljesen függ attól, hogy mire irányul az adott szolgáltatás. Lovelock és Yip (1996) ebből a szempontból három alaptípust különböztet meg: az emberekre, az emberek tulajdonában lévő tárgyra és az információra vonatkozó szolgáltatások típusait. Ugyanezt az alapvető tipizálást használja Fitzsimmons és szerzőtársai (1983), illetve Lovelock (1996). Az emberekre vonatkozó szolgáltatások azok, melyek során a szolgáltatásnyújtási folyamat magának az ember fizikai és/vagy pszichikai állapotának megváltoztatására irányul (pl. oktatás, egészségügyi szolgáltatás, turizmus, szórakoztatóipar szolgáltatásai). Ezekre a szolgáltatásokra igaz legerőteljesebben, hogy a fogyasztó a szolgáltatási folyamat részévé válik, a szolgáltatás előállítása és fogyasztása párhuzamosan megy végbe, a minőség észlelése pedig igen heterogén. A fogyasztó tulajdonában lévő tárgy megmunkálásával kapcsolatos szolgáltatások esetében (pl. logisztikai, szerelési, javítási, parkosítási szolgáltatások) a fogyasztóval való kapcsolat jellemzően meg-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

van, de nem olyan intenzív. Az információalapú szolgáltatások közé tartozik a fogyasztó számára hasznos információk összegyűjtése, manipulálása, értelmezése és továbbítása (pl. számviteli, banki, jogi szolgáltatások), ahol a fogyasztó interakciója a szolgáltató rendszerrel, az értékteremtés folyamatával gyakran minimális.

A szolgáltatások specifikus kezelésének igényét magyarázó másik kiemelt jellemző a fogyasztó és a szolgáltatásnyújtási folyamat közötti interakció mértéke. Az interakciót a szerzők különféleképpen ragadják meg. Így pl. Chase (1981) a fogyasztói kapcsolat szorosságával, míg Schmenner (1986) ismert, a szolgáltatási folyamatokat tipizáló mátrixában a fogyasztóval való kapcsolat testre szabásának mértékével azonosítja. Mindegyikük hangsúlyozza azonban, hogy minél intenzívebb ez az interakció, annál erőteljesebben érvényesülnek a korábban említett szolgáltatás-menedzsment-specialitások (1. ábra).

A szolgáltatások tehát igen sokfélék, a szolgáltatás-menedzsment irodalma által tárgyalt sajátosságok pedig leginkább az emberre irányuló, a szolgáltatásnyújtási folyamat és fogyasztója közötti erőteljes interakcióval rendelkező szolgáltatások, az ún. *tiszta szolgáltatások* esetében jelentkeznek a legerőteljesebben. Mivel a specialitások megragadása ezeknél a tiszta (más néven klasszikus) szolgáltatásoknál a leginkább egyértelmű és a legkönnyebben értelmezhető, ezért a szolgáltatások ellátási láncának és ellátásilánc-menedzsmentjének specialitásait bemutató cikkünkben is elsősorban e szolgáltatástípusra fókuszálunk.

Még mielőtt a tiszta szolgáltatások (a továbbiakban egyszerűen szolgáltatások) ellátásilánc-menedzsment szempontú tárgyalására rátérnénk, hangsúlyozni szeretnénk, hogy a kérdéskört nemcsak e viszonylag szűk szolgáltatástípus esetén tartjuk fontosnak. Az itt bemutatásra kerülő sajátosságok, ha eltérő mértékben is, de megjelennek más szolgáltatástípusok esetében is, sőt véleményünk szerint szintén relevánsak a hagyományos termelő vállalatok és ellátási láncuk számára. Fontos ez a témakör, hiszen ma már a fogyasztók szinte kivétel nélkül komplex termék- és szolgáltatáscsomagokat igényelnek és vásárolnak meg. A szolgáltatások menedzsmentjének sikere gyakran akkor is döntő fontosságú, ha a Lovelock és Yip (1996) által termék-

csokornak nevezett komplex termék- és szolgáltatás-csomag közepén nem szolgáltatást, hanem klasszikus terméket találunk. Az együttműködő vállalatok ellátási láncai által a végső fogyasztónak nyújtott ún. kiterjesztett termékcsomag (Levitt, 1974) kritikus elemei a termékmagra rakódó szolgáltatások és azok megfelelő színvonalú kezelése. Ahogyan a szolgáltatásmarketing klasszikusa, Levitt még 1972-ben ezt megfogalmazta: nincs olyan, hogy szolgáltatási iparág! Csak olyan iparágak vannak, ahol a szolgáltatáselem jelentősebb, mint mások esetében. Alapvetően ezt a megállapítást húzza alá az üzleti csere Lush és Vargo-féle értelmezése (2004), az ún. szolgáltatás dominált működési logika (Service Dominant Logic) is.

### Az ellátási lánc klasszikus elmélete

Az ellátási lánc fogalmának értelmezése, illetve meghatározása során két megközelítéssel is találkozhatunk (Gelei 2009). Az egyik *ellátásilánc-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 és szerzőtársai, 2001). Ez a meghatározás az *ellátási láncot alkotó szereplőkre helyezi a hangsúlyt*. Az ellátási láncok két kitüntetett szereplője a végső fogyasztó, illetve az ún. központi vállalat. A végső fogyasztó kitüntetett jelentőségének oka egyrészt az, hogy a fogyasztó számára értékesített termék- és szolgáltatáscsomag mentén lehet magát az ellátási láncot értelmezni, szereplőit feltérképezni. Másrészt nyilvánvaló, hogy a fogyasztó az, aki az egész láncot életben és mozgásban tartja azáltal, hogy a lánc által létrehozott termék- és szolgáltatáscsomagot megvásárolja és igénybe veszi.

Az ellátási láncok másik kitüntetett szereplője a központi vállalat, az a szereplő, akinek a szempontjából az ellátási lánc adott pillanatban megfigyelhető 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 ellátásilánc-szereplők az első, második stb. körös beszállítók (beleértve a végső, jellemzően alapanyag-beszállítókat), illetve a közvetlen, első körös, illetve a közvetett vevők és természetesen a végső fogyasztók. Az ellátási lánc jellegzetes és a hatékony működés szempontjából fontos további szereplői a logisztikai szolgáltatók is.

Az ellátási lánc definíciója – az előző értelmezés szerint – a szereplőket hangsúlyozza, helyezi az értelmezés és elemzés középpontjába. Egy másik megközelítés szerint az ellátási láncot úgy értelmezhetjük, mint adott termék- és szolgáltatáscsomag létrehozásához szükséges értékteremtő folyamatok együttműködő szervezeteken átívelő sorozata, mely a vevő – végső soron a lánc végén álló fogyasztó – igényeinek 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 és szerzőtársai, 2008):

- vevőkapcsolatok menedzsmentjének folyamata,
- beszállítói kapcsolatok menedzsmentjének folyamata,
- vevőszolgálat folyamata,
- keresletmenedzsment folyamata,
- komplex rendelésteljesítési folyamat,
- termelési folyamat,
- termékfejlesztési folyamat,
- visszutas folyamat.

Az *ellátási lánc menedzsmentjét* legáltalánosabban úgy határozhatjuk meg, mint az abban részt vevő szervezetek, illetve a közöttük zajló folyamatok tudatos, a résztvevők versenyképességének javítását célzó kezelését annak érdekében, hogy a lánc teljesítményét, végső soron versenyképességét növeljük (Gelei, 2003). E konkrét menedzsmenttevékenység számos módon, színes eszköztár alkalmazásával valósulhat meg, melyek három nagyobb kérdéskör köré csoportosíthatók:

- az ellátási lánc struktúrája és annak alakítása,
- az ellátási láncban együttműködő vállalatok közötti kapcsolatok menedzsmentje,
- a fogyasztónak értékesített termék- és szolgáltatáscsomag létrehozását biztosító komplex folyamatrendszer menedzsmentje.

Az *ellátási lánc és az ellátásilánc-menedzsment előzőekben ismertetett általános értelmezése, fogalma függetlenül a végső fogyasztónak értékesített termék- és szolgáltatáscsomag konkrét tartalmától érvényes*, annak ellenére, hogy azokat a szakirodalom elsőként és a mai napig elsősorban a klasszikus termékek előállítása kapcsán írta le és elemezte. A szolgáltatás-termék (szolgáltatás-output) és a szolgáltatásnyújtási folyamat jellegzetességei azonban azonnal megjelennek, ha az ellátási lánc menedzsmentjének konkrét megvalósulását, az egyes menedzsment-eszközcsoportokat kezdjük

### VEZETÉSTUDOMÁNY

el vizsgálni. A következőkben ezeknek az ellátásilánc-menedzsment-sajátosságoknak a bemutatására kerül sor. Ismét hangsúlyozzuk, hogy munkánk során *azokra a szolgáltatásokra és ellátási láncokra koncentrálunk, ahol a végső fogyasztó számára értékesített „termékcsokor” központi eleme tiszta szolgáltatás. Ezeket az ellátási láncokat szolgáltatásellátási láncoknak nevezzük.*

### A szolgáltatásellátási láncok és menedzsmentjük sajátosságai

Tanulmányunk ezen alfejezetében a nemzetközi szakirodalomra építve bemutatjuk azokat a primer menedzsmentsajátosságokat, melyek a tiszta szolgáltatást értékesítő ellátási láncok esetében kimutathatóak. Ezek a sajátosságok, mint azt látni fogjuk, megjelennek mind a szolgáltatás ellátási láncának struktúrájában, mind az ellátási láncban együttműködő kapcsolatok kezelésében, de az értékteremtés konkrét folyamataiban is. A sajátosságok értelmezésekor és leírásakor az összehasonlítás alapját a hagyományos terméket létrehozó ún. klasszikus vagy termékellátási lánc és annak irodalma jelenti. Elméleti megállapításainkat konkrét példákkal illusztráljuk, a kiemelt és jellegében bonyolult specialitásokat pedig egy konkrét, a hazai oktatási piacon tiszta szolgáltatást nyújtó ellátási lánc példáján keresztül, esettanulmány jelleggel illusztráljuk.

Ez az ellátási lánc a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) logisztikai szakirányú posztgraduális képzésének (logisztikai szakirányú menedzser és logisztikai szakközgazdász szakok) ellátási lánc, melynek alapvető célja, hogy a már gyakorlattal rendelkező és vezetői beosztásra pályázó logisztikai szakemberek számára nemzetközi színvonalú, elméletileg megalapozott, de egyben gyakorlatorientált szakmai továbbképzést nyújtson. A szóban forgó ellátási lánc termékcsoportjának központi szolgáltatáseleme maga a fogyasztók számára értéket jelentő tudás és képesség. Ennek a tudásnak az átadására és a szükséges képességek fejlesztésére a hallgató-oktató közötti interakció során, tehát a szűken értelmezett oktatási folyamat során kerül sor. A hagyományos termékekhez hasonlóan erre a szolgáltatásmagra is további fontos elemek rakódnak. E szolgáltatáselemek közül kiemelkedő jelentőségű az oktatási szolgáltatás szervezési folyamata által biztosított pontos és korrekt tájékoztatás és adminisztráció. A vizsgált konkrét ellátási láncban a BCE – mint központi vállalat – a kínált szolgáltatáscsomag központi elemét biztosító tudástranszfert és képességfejlesztést biztosító oktatási folyamatra mint alapvető képességére koncentrál. Az oktatásszervezés fontos, a fogyasztói elégedettséget szintén erőteljesen befolyásoló kiegészítő szolgáltatás-

nyújtási részfolyamatot ugyanakkor a központi vállalat kiszervezte egy a logisztikai szakmában és a felnőttképzésben meghatározó szerepet játszó, így az oktatásszervezésben is jártas szervezethez, a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társasághoz (MLBKT).

### A szolgáltatásellátási lánc strukturális sajátosságai

A szolgáltatás-menedzsment irodalmának széles körben ismert megállapítása, hogy a szolgáltatások – ezen belül pedig legmarkánsabban az ún. tiszta szolgáltatások – esetén a szolgáltatás előállításának folyamata és annak elfogyasztása egymással párhuzamosan megy végbe. Ennek oka a megfoghatatlanság és tárolhatatlanság, és az a tény, hogy a fogyasztónak jelen kell lennie a szolgáltatás nyújtásakor. Ez a specialitás nemcsak a hagyományos, a vállalatok belső működésére fókuszáló tevékenységmenedzsment megközelítése, de az ellátási lánc felépítése szempontjából is fontos következményekkel jár. A párhuzamosság egyik ilyen fontos hatása az, *hogy a szolgáltatások ellátási láncának vevői oldala jellemzően rövidebb*, mind a termékekhez kapcsolódó ellátási lánc megfelelő szakasza (Sampson, 2000). A fogyasztói jelenlét szükségtelemmé és gyakran megoldhatatlanná is teszi a komplex disztribúciós láncstruktúrákat, a szolgáltató fogyasztóhoz közeli, lokális jelenléte, a közvetlen kapcsolattartás szükségszerű.

A szolgáltatás sajátosságai nemcsak oly módon hatnak az ellátási lánc struktúrájára, hogy szükségszerűen kiiktatódnak bizonyos szereplők (pl. közvetítő kereskedők) a láncból, és ezzel csökken a lánc e szakaszának komplexitása és hossza, de ez a sajátosság a lánc szereplőinek, kiemelten a szolgáltatás fogyasztóinak az ellátási láncban betöltött szerepét is módosítja.

Mint arra a szolgáltatások definiálása során már utaltunk, a szolgáltatások a fogyasztók által biztosított input állapotának megváltoztatására, annak fejlesztésére, javítására irányulnak. Ebből adódóan a fogyasztó a szolgáltatásellátási láncok központi vállalata szempontjából egyben a működés első szintű beszállítója is, aki saját testének, pszichikai állapotának, birtokában lévő tárgyainak vagy információinak rendelkezésre bocsátásával vesz részt a szolgáltatás előállításának folyamatában. *A szolgáltatások ellátási láncának speciális strukturális jellemzője tehát, hogy a fogyasztó egyben első szintű beszállító is. Ezt a jelenséget a fogyasztó-beszállító dualitásának nevezzük.* Ez a dualitás, mint a későbbiekben is látjuk, a folyamatok menedzsmentjében számos egyediséget generál. A fogyasztó-beszállító dualitásának kezelését a szolgáltatás-menedzsment-irodalom átfogóan ügyfélaktivitás-menedzsmentnek nevezi (1. táblázat).

### VEZETÉSTUDOMÁNY

1. táblázat

Példák a vevő – beszállító dualitásának jelenségére szolgáltatások ellátási láncában

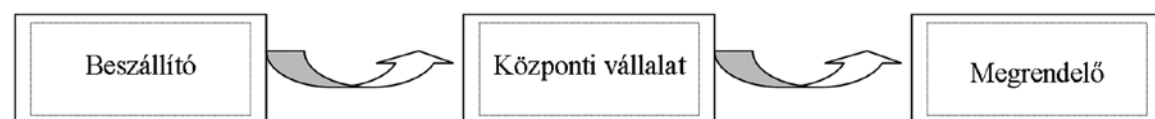
Duális pozícióban lévő vevő (vevő – beszállító egyben)	A szolgáltatásnyújtási folyamat számára a vevő által rendelkezésre bocsátott input	Központi szolgáltató vállalat	A vevőnek nyújtott output	Az outputot elfogyasztó vevő
Utas	Saját teste, csomagjai	Repülőársaság	A célállomásra eljuttatott utas és csomagok	Utas
Othont építtető	Tervezési elképzelések, referenciák	Tervezőiroda	Építési terv	Othont építtető
Vállalat	Üzleti problémák	Tanácsadó cég	Javaslatot megfogalmazó tanulmány	Vállalat
Kuncaft	Éhes, üres gyomor	Étterem	Tele gyomor	Kuncaft
Vásárló	Vásárlási preferencia és szándék	Kiskereskedő	Megvásárolt termékek	Vásárló

A szolgáltatásellátási lánc kétirányúsága kiemelt példánkon, a BCE–MLBKT együttműködésben megvalósuló oktatási szolgáltatást nyújtó ellátási lánc esetén is egyértelműen bemutatható. A lánc fogyasztói azok a gyakorló logisztikai szakemberek, akik már meglévő tudásukat, ismereteiket és képességeiket inputként beviszik az oktatási folyamatba, közvetlenül és erőteljesen befolyásolva azt. Az oktatási folyamat nyilvánvalóan csak akkor lehet sikeres és eredményezhet elégedett fogyasztókat, ha felhasználja a hallgatóknál már meglévő ismeretanyagot, arra építve alakítja ki az órák tartalmát és menetét. Mivel ez a hallgatói, fogyasztói input jellemzően igen heterogén, az oktatási szolgáltatás erőteljesen igényli az intenzív oktató-hallgató közötti interakciót és egyben a magas fokú testre szabást is. Vizsgált ellátási láncunk tehát jó példája a tiszta szolgáltatások ellátási láncának.

A hagyományos termékek esetében az ellátási lánc-folyamatok a beszállítóktól a vevők, végső soron pedig a lánc végén álló fogyasztó felé haladnak (2. ábra). Az értékteremtési folyamat a termékek ellátási láncában tehát egyirányú.

Egyirányú, hagyományos termék előállító ellátási lánc

(Sampson, 2000)



Szolgáltatások esetében a vevő-beszállító dualitásának következtében ez az áramlási folyamat és ezzel a szolgáltató ellátási láncok kétirányúak. A szolgáltatások kétirányú ellátási láncában esetében megkülönböztet-

hetjük továbbá az egyszintű és a kétszintű kétirányú ellátási láncokat. A kétirányú ellátási lánc legegyszerűbb esete, amikor a vevő a folyamathoz szükséges inputot a szolgáltató vállalatnak a rendelkezésére bocsátja, a szolgáltató a szükséges tevékenységet maga végzi el, majd azt visszajuttatja a fogyasztóhoz. Ezt az esetet nevezi a szakirodalom *egyszintű, kétirányú ellátási láncnak*. Abban az esetben, ha a vevővel kapcsolatot tartó központi szolgáltató vállalat a szolgáltatási folyamatot, vagy annak egy részét másik szolgáltatóhoz szervezi ki, az ellátási lánc áramlási folyamatai még komplexebbé válnak. Az ilyen ellátási láncot *kétszintű, kétirányú ellátási láncnak* nevezzük (Sampson, 2000).

Az oktatás (1.) egyszintű, ugyanakkor kétirányú ellátási lánc a hagyományos egyetemi alapképzés példáján keresztül szemléltethető. Ebben az esetben a központi szolgáltató vállalat szerepét maga az egyetem tölti be, nemcsak a konkrét oktatási folyamatot, de az ahhoz kapcsolódó teljes adminisztrációs folyamatot is maga végzi. Működésének első szintű beszállítóit két csoportra oszthatjuk: Az elsőbe az úgynevezett kulcsbeszállítók, míg a másodikba az egyéb

2. ábra

tiszta szolgáltatás specialitásai miatt kulcsbeszállító maga a hallgató is.

Az egyszintű, ámde kétirányú ellátási lánc demonstrálható az egészségügyi szolgáltatások (2.) példáján keresztül is: Ebben az esetben a központi vállalatként a lokális kórház azonosítható. A duális megrendelői szerepkört az ellátásra váró páciens tölti be, aki egyrészt a szolgáltatás igénybevevőjeként, másrészt a rendelkezésre álló input (saját teste) beszállítójaként jelenik meg. A hagyományos kulcsbeszállítók közé sorolható például a Semmelweis Egyetem, valamint az Országos Mentőszolgálat (3. ábra).

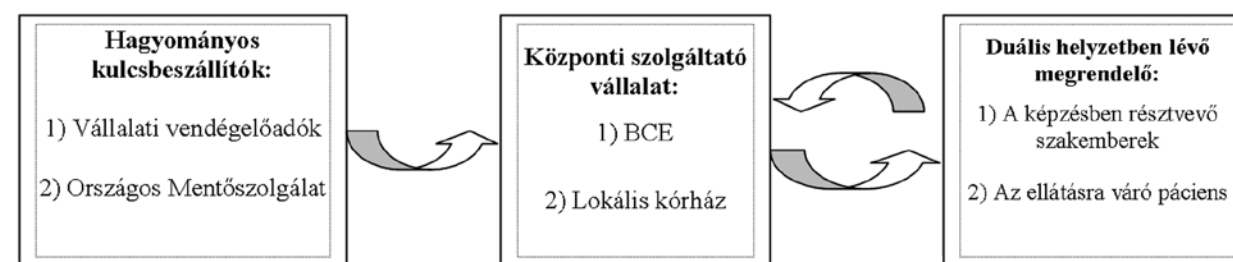
páciens számára megfelelő ellátást biztosítani, mert az speciális szakismeretet, felszereltséget vagy gyakorlatot igényel. Az igényelt komplex szolgáltatást ekkor a térségi/ megyei kórház, míg az utókezelést és a rehabilitációt a lokális kórház végzi el (4. ábra).

Létezik a szolgáltatások ellátási láncának egy harmadik alaptípusa is, mely szintén magában foglalja a vevő-beszállító dualitásának jelenségét. Ez a típus azokra a szolgáltatásokra jellemző, ahol a vevő rendelkezésre bocsátja a szükséges inputot, azt a szolgáltató vállalat feldolgozza, azaz elvégzi rajta a szükséges értéknövelő tevékenységeket, ezt követően pedig a

3. ábra

A hagyományos egyetemi képzés és a sürgősségi betegellátás egyszintű, kétirányú ellátási lánc

(Sampson, 2000 alapján)



4. ábra

A BCE–MLBKT logisztikai szakirányú posztgraduális képzésének ellátási lánc, valamint a komplex egészségügyi szolgáltatás ellátási lánc mint kétszintű, kétirányú ellátási lánc

(Sampson, 2000 alapján)



Abban az esetben, ha a vevővel kapcsolatot tartó szolgáltató vállalat a szolgáltatási folyamatot, vagy annak egy részét másik szolgáltatóhoz szervezi ki, az ellátási lánc áramlási folyamatai komplexebbé válnak. Az ilyen ellátási láncot *kétszintű, kétirányú ellátási láncnak* nevezi a szakirodalom. Kiemelt példánkban, a BCE–MLBKT közös logisztikai posztgraduális képzésének ellátási lánc is ilyen kétszintű, kétirányú szolgáltató ellátási lánc. Ebben az esetben a központi vállalat szerepköre módosul, hiszen a szolgáltatási folyamat egy részét (szervezés és adminisztráció) másik szolgáltatóhoz szervezi ki.

Az egészségügyi szolgáltatásokban is beazonosíthatók a kétszintű, kétirányú ellátási láncok. A 3. ábrán vázolt ellátási lánc ekkor egy újabb szolgáltatóval egészül ki. Ebben az esetben a lokális kórház már nem képes a

szolgáltató a már megnövekedett értékkel rendelkező inputot eljuttatja a megrendelőtől eltérő fogyasztóhoz. Ennek a szolgáltatásellátási láncnak tipikus esete a logisztikai szolgáltatások ellátási lánc. Speciális ezekben az esetekben, hogy két fogyasztó is megjelenik a láncban, hiszen mind az elsődleges megrendelő, mind az értékteremtési folyamat végén szereplő másodlagos fogyasztó a tranzakcióból haszonra tesz szert.

A szolgáltatások esetében tehát a fogyasztó egyben a szolgáltatásnyújtás folyamatának inputbeszállítója. Fontos megjegyezni, hogy amikor a vevő-beszállító dualitásának jelenségét értelmezzük, akkor a szolgáltatásnyújtási folyamat számára a fogyasztó által az előállítási rendszerbe vitt inputok közül kizárjuk a vevői visszacsatolásokat, melyek szintén speciális inputot jelentenek a szolgáltatásnyújtás folyamata során. A je-

lenség értelmezése viszont nem erre, hanem a szolgáltatás-termék szempontjából központi szolgáltatásmag létrehozása során alapvető, lényegi inputokhoz kapcsolódik. Szintén kizárjuk a vevő-beszállító dualitása során hangsúlyozott, illetve figyelembe vett inputok sorából a vevő általános véleményét, információit (ide tartoznak pl. általános piackutatási információk is). Ezek kivételével elmondható, hogy a vevő-beszállító dualitása termékek ellátási láncában nincs jelen, a szolgáltatások ellátási láncának sajátos jelenségéről beszélhetünk. A termelő vállalatok és ellátási láncok esetében a beszállítók beszállítók, a vevők pedig vevők, s közöttük jellemzően nincs átfedés. Abban a pillanatban, amikor egy termelő cég elkezd vevője valamely inputján dolgozni, a vállalat szolgáltatást nyújtó céggé kezd el működni (Sampson, 2000).

A szolgáltatások ellátási láncai ugyanakkor nemcsak a lánc disztribúciós oldalán mutatnak fel sajátosságokat (fogyasztó-beszállító dualitása és a lánc kétirányú jellege), de a klasszikus ellátási, beszállítói oldalon is vannak specialitásai. A szolgáltatások ellátási láncának központi vállalata az a szolgáltató, mely a fogyasztó által igényelt termék-, illetve esetünkben inkább szolgáltatáscsomag központi szolgáltatáselemét létrehozza. A központi vállalat fogalma tehát mind a termékek, mind a szolgáltatások esetén egyformán értelmezhető, és maga a központi vállalat is könnyen azonosítható a láncban. A szolgáltatások ellátási láncában azonban a szolgáltatásnyújtás folyamatának párhuzamossága következtében a központi vállalat és a beszállító szerepe és jelentősége a minőségi szolgáltatás biztosításában más, mint a termékek ellátási láncában. Ezért aztán a központi vállalat és beszállító közötti kapcsolat jellege is eltérő lesz.

Mind a termékek gyártására, mind szolgáltatások előállítására igaz, hogy azok számos beszállító vállalat inputjainak kombinációja révén jönnek létre. A klasszikus termékek ellátási láncában és a láncban zajló értékteremtési folyamatok, a termék és a hozzá kapcsolódó inputok előállításának részfolyamatai – a termék és a hozzá szükséges inputok tárgyiasulásának következtében – jól szakaszolhatók. Mivel tárgyiasulnak az inputok, és maga a végső termék is, az azokat létrehozó folyamatok jól lehatárolhatók egymástól. A központi vállalat működéséhez szükséges kész inputokat az értékteremtésben részt vevő beszállító vállalatok készletezhetik. A termék ellátási láncának központi vállalata saját értékteremtő folyamatát ily módon úgy mond le tudja választani beszállítóinak folyamatairól. A tárgyiasulás lehetővé teszi a készletezést, s ez az értékteremtés részfolyamatainak időbeni és térbeni szétválasztását is. A tárgyiasulás következtében ez a

le-, vagy szétválasztás ugyanakkor a termékek ellátási láncában nemcsak hely- és idő, de a minőség szempontjából is megtörténik, hiszen a legyártott inputok közül a minőség-ellenőrzés ki tudja szűrni a hibákat, s a központi vállalat transzformációs folyamatába már csak a hibátlan, magas minőségű termékek jelennek meg.

Az ellátási lánc szereplői (megrendelő, központi vállalat és beszállító) közötti szétválasztás tiszta szolgáltatások ellátási láncában csak abban az esetben valószínűsíthető, ha a komplex szolgáltatáscsomag minden egyes nem tárgyiasult elemét maga a központi vállalat állítja elő, beszállítói pedig csak a szolgáltatásnyújtáshoz szükséges klasszikus termékek beszállításával vesznek részt az értékteremtésben (pl. az egészségügyi szolgáltatások esetén a vizsgálati berendezések beszállítói). A szolgáltatások esetében ugyanakkor jellemzően nem ez a helyzet. A tiszta szolgáltatások központi vállalatai is törekednek arra, hogy fogyasztóiknak minél komplexebb szolgáltatáscsomagot nyújtsanak, s ennek megvalósításában bizonyos szolgáltatáselemek előállítását külső partnerekre bízzák. Egy légitársaság például a repterein működő éttermi vagy bolti szolgáltatásokat jellemzően nem maga végzi el, hanem külső partnerre bízta. Ezeknek a kiszervezett szolgáltatásoknak jelentős része szintén nem tárgyiasul, előállítása és elfogyasztása párhuzamosan megy végbe, és ami fontos, ezeknek a kapcsolódó szolgáltatáselemeknek (beszállítói inputoknak) az előállítási folyamata a központi szolgáltatáselem nyújtásához közvetlenül kapcsolódik, jellemzően arról nehezen lehet leválasztani. A szolgáltatásoknál tehát nemcsak a központi vállalat „termelési” folyamata csúszik össze a fogyasztás folyamatával, de a központi vállalat szolgáltatás-előállítási folyamata jellemzően összezsúszik a nem tárgyiasuló szolgáltatáselemeket, támogató szolgáltatásokat nyújtó beszállítók értékteremtési, „termelési” folyamatával is (Baltacioglu, 2007). Ebből adódóan nemcsak a szolgáltatás ellátási láncának központi vállalata esetén fontos a lokális, fogyasztóhoz közeli jelenlét, de igaz ez az első szintű, kiegészítő szolgáltatáselemeket biztosító beszállítókra is. Ebből adódóan tiszta szolgáltatások esetében az ellátási lánc szereplői jellemzően nagyobb arányban kötődnek a helyi piacokhoz és a befogadó gazdasághoz, beágyazottságuk így jellemzően erőteljesebb, mint termékek ellátási láncainak esetében.

### Specialitások a szolgáltatásellátási lánc kapcsolatainak menedzsmentjében

A megrendelő-beszállító kapcsolatok menedzsmentjével foglalkozó irodalom termelő vállalatok, illetve ellátási láncok esetében igen széles körű. Sokkal

kevesebb szerző foglalkozott a szolgáltatások ellátási láncában kialakuló megrendelő-beszállító kapcsolatok értékelésével és elemzésével. Az a néhány cikk, amely ebben a témában született (Baltacioglu, 2007; Åhlström, 2006) rámutat ugyanakkor néhány sajátosságra.

A megrendelő-beszállító kapcsolatok tartamát és az így kialakuló kapcsolattípusokat a hagyományos termékellátási lánc menedzsmentje és a beszállítói hálózat menedzsmentjének irodalma elsősorban a kapcsolatspecifikus befektetések, a felek között kialakuló bizalom és elkötelezettség mértéke, az együttműködés során megosztott információk köre és intenzitása, a közösen végzett tevékenységek aránya, a szerződés hossza, végül a kapcsolat kizárólagosságának foka mentén tipizálja (Dyer, 1996; Dyer és szerzőtársai, 1998; Bensaou, 1999; Gelei, 2009). E működési jellemzők alapján természetesen számos konkrét kapcsolattípus alakulhat ki, az irodalom mégis kiemeli két fontos és gyakran előforduló kapcsolattípust, a piaci cserekapcsolat (szokták versenyzetető együttműködési modellnek is nevezni), illetve a stratégiai partnerkapcsolat (szokás egyszerűen partnerkapcsolatként is nevezni) alaptípusait. A két kapcsolattípus részletes ismertetésére (feltételek, működési jellemzők) itt nem térünk ki, azt a hazai irodalomban már megtalálja az olvasó. Inkább arra keressük a választ, hogy a szolgáltatások ellátási láncában meglévő megrendelő-beszállító kapcsolatok hogyan írhatók le, milyen jellegzetességgel rendelkeznek a hagyományos termékellátási lánc hasonló kapcsolattípusaihoz képest.

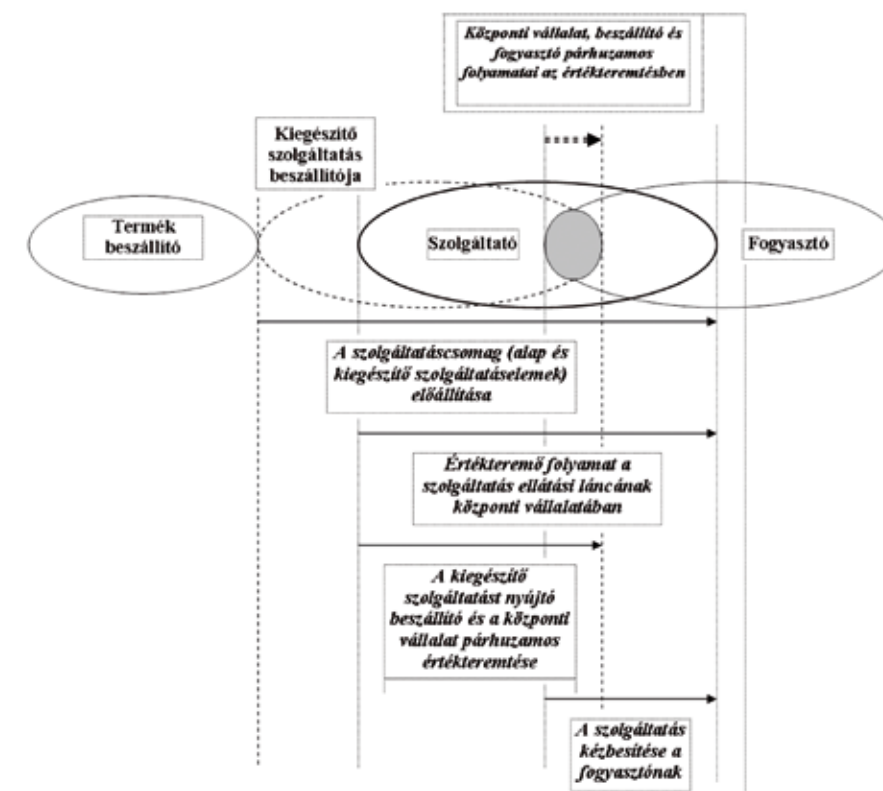
A kapcsolattípusok sajátosságainak tárgyalása érdekében térjünk vissza az előző alfejezetben tárgyalt jelenségre, mely szerint a szolgáltatásellátási láncok központi vállalatainak értékteremtő folyamata jellemzően nem leválasztható a számára kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó beszállító vállalat értékteremtő folyamatairól. Az 5. ábra jól mutatja, hogy komplex tiszta szolgáltatások esetén a központi vállalat szűken értelmezett saját értékteremtő folyamatai nemcsak a fogyasztóval, de az első szintű szolgáltatás inputot biztosító beszállítójának értékteremtő folyamataival is össze-

csúsznak, azokkal mind térben, mind időben egyszerre mennek végbe. Az értékteremtő folyamatnak pedig jellemzően van egy olyan szakasza is, ahol az ellátási lánc mindhárom kitüntetett jelentőségű szereplője – fogyasztó, központi vállalat és első körös beszállító – egyszerre jelen van.

Térjünk vissza e gondolatnál a korábban is példaként hozott BCE–MLBKT képzésre! Az MLBKT mint kulcsbeszállító szolgáltató vállalat jelenik meg az ellátási láncban, amely tevékenységét részben a lánc többi szereplőitől függetlenül végzi, ilyen tevékenység pl. a nyomdával való kapcsolattartás. Ezt követően, a konkrét oktatási portfólió kialakításában, vagy pl. a tananyag (pl. könyvek, cikkek, fóliák) aktualizálásának és sokszorosításának fázisába az MLBKT mellett már bekapcsolódik a BCE is. Végül az órák, a vizsgák ütemezésének kialakításában lebonyolításában, valamint a képzés értékelésében a BCE mellett az ellátási lánc harmadik szereplője, a fogyasztó is megjelenik. Jól követhető, hogy a beszállító önálló tevékenysége mellett hogyan alakultak ki párhuzamos tevékenységek először a központi vállalat, később a fogyasztó folyamataihoz történő összekapcsolódásnak köszönhetően.

5. ábra

Az értékteremtő folyamatok elválaszthatatlansága a szolgáltatások ellátási láncában (Baltacioglu, 2007 alapján)

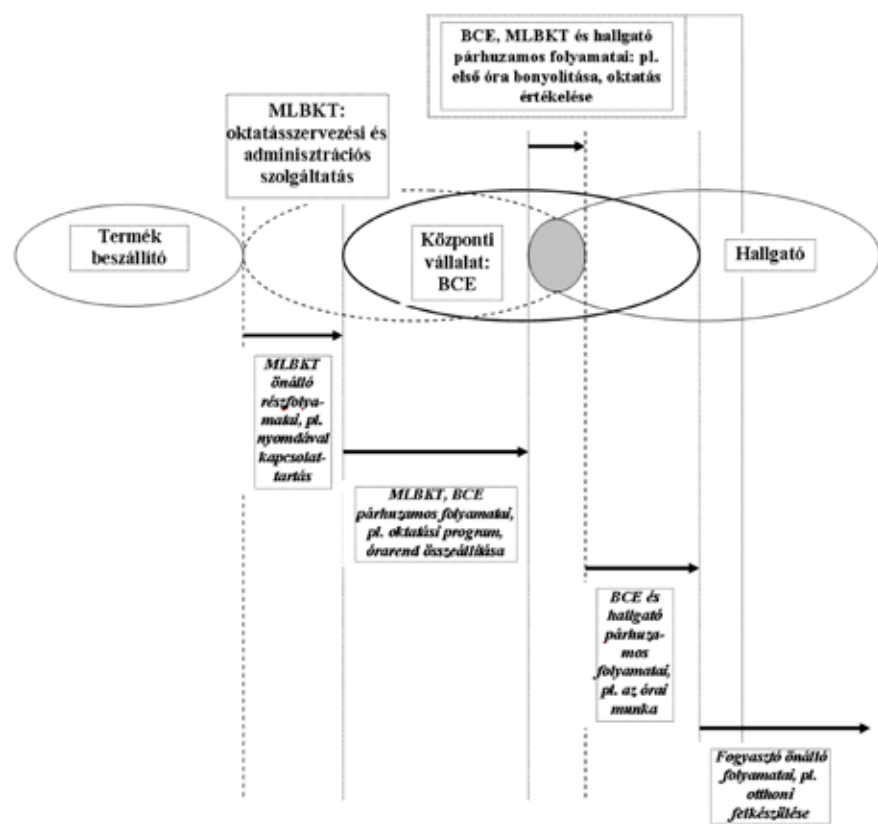


A BCE mint központi szolgáltató vállalat folyamatai is szükségszerűen a többi szereplővel párhuzamosan valósulnak meg. Bekapcsolódik például az MLBKT oktatásszervezési tevékenységébe, amennyiben sor kerül az órák időpontjának és a terméknek az összehangolására, biztosítására. Ezt követően az eddigi tervezés és szervezés eredményeképpen valósul meg a központi szolgáltatás elem és lezajlanak az órák. A központi vállalat mellett jelen van az MLBKT is, hiszen pl. a kurzusok első óráján rendelkezésre bocsátja az aktuális tananyagot, de folyamatosan koordinálja a kurzusokat, a hallgatókkal tartja a kapcsolatot, előkészíti és lebonyolítja is a vizsgákat. Ugyanakkor kezdetét veszi a fogyasztó

A központi vállalat és a kulcsbeszállító értékteremtő folyamatai az ellátási láncban tehát nagyrészt egymással párhuzamosan mennek végbe. A kulcsbeszállító is szolgáltatást nyújt, ezért a konkrét szolgáltatási folyamat minőségét előre nem lehet ellenőrizni, az a központi vállalat szolgáltatásnyújtási folyamatával párhuzamosan jön létre. Ebből adódóan a központi szolgáltatáshoz kapcsolódó kulcsfontosságú szolgáltatás-elemek – mint például az oktatási szolgáltatás esetében az oktatásszervezés – igen nagy jelentőségűek, beszállítói pedig magas kockázatot jelentenek a központi vállalat számára (Fitzsimmons – Fitzsimmons, 2000). Az ilyen beszállítói kapcsolatok jelentősége a központi vállalat számára stratégiai, hiszen közvetlenül befolyásolják saját termék-, illetve szolgáltatásmagjának fogyasztói sikerét.

6. ábra

Párhuzamosságok a posztgraduális képzési folyamat értékteremtése során



A szolgáltatás ellátási láncának központi vállalata és az első körös szolgáltató beszállítók között kialakuló kapcsolatok kezelése a klasszikus beszállítói kapcsolatokhoz kötődő modellek közül inkább a stratégiai kapcsolat, vagy együttműködési beszállítói modell alkalmazását igényli (6. ábra).

Ezt az elméletileg levezetett megállapítást támasztja alá a BCE Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutatóközpont utolsó nagy kérdőíves felméréseinek elemzése is. Az adatbázis felvételére 2004-ben került sor, a kérdőívet mintegy 301 vállalat vezetői töltötték ki. A kitöltő vállalatok 66,1%-a termelő, míg 33,9%-a szolgáltatóvállalat. Ez utóbbi csoportba soroltuk a kereskedelmi szektor vállalatait is. (A minta részletes leírása megtalálható Wimmer – Csesznák 2005-ös munkájában.) A vállalatok felső vezetői által kitöltött kérdőívnek (V8-as kérdés) elemzése rámutatott arra, hogy a szolgáltató vállalatok felső vezetői vállalatuk sikerének forrásait számba véve szignifikánsan nagyobb jelentőségűnek tartották a stratégiai szövetségeket, mint a termelő vállalatok felső vezetői. A felső vezetők a stratégiai szövetségek kialakításának fontosságát 1–5-ig terjedő Likert-skálán (1 = egyáltalán nem fontos, 5 = nagyon fontos) a szolgáltató vállalatok esetében 3,64-es, míg termelő vállalatoknál 3,22-es szintűnek értékelték (szignifikancia szintje 0,007).

tevékenysége is, hiszen a kurzushallgatással ő is részesevé, sőt létrehozójává válik az értékteremtő folyamatnak. A szolgáltatás alapvető jelentőségű szolgáltatás-eleme maga az interaktív tudásátadás és képességfejlesztés folyamata, ugyanakkor már csak a BCE, illetve annak képviselői, az oktatók és a fogyasztó között zajlik az órai munka során. Az értékteremtési folyamatnak ugyanakkor vannak olyan elemei is – pl. a hallgatók otthoni felkészülése órára, vizsgára –, melyet a fogyasztók maguk, a többi szereplő folyamataitól függetlenül végeznek.

vezetői által kitöltött kérdőívnek (V8-as kérdés) elemzése rámutatott arra, hogy a szolgáltató vállalatok felső vezetői vállalatuk sikerének forrásait számba véve szignifikánsan nagyobb jelentőségűnek tartották a stratégiai szövetségeket, mint a termelő vállalatok felső vezetői. A felső vezetők a stratégiai szövetségek kialakításának fontosságát 1–5-ig terjedő Likert-skálán (1 = egyáltalán nem fontos, 5 = nagyon fontos) a szolgáltató vállalatok esetében 3,64-es, míg termelő vállalatoknál 3,22-es szintűnek értékelték (szignifikancia szintje 0,007).

**Specialitások a szolgáltatás ellátási láncának folyamataiban**

A hagyományos termékeket előállító ellátási láncok menedzsmentje során, mint jeleztük, a szakirodalom a következő konkrét folyamatok megfelelő kezelését tekintti stratégiai jelentőségűnek (Lambert és szerzőtársai, 2008):

- vevőkapcsolatok menedzsmentjének folyamata,
- beszállítói kapcsolatok menedzsmentjének folyamata,
- vevőszolgálat folyamata,
- keresletmenedzsment folyamata,
- komplex rendelésteljesítési folyamatok,
- termelési folyamat,
- termékfejlesztési folyamat,
- visszatás folyamat.

Ellram és szerzőtársai (2004) a szolgáltatásellátási láncban zajló folyamatok értelmezésekor a termékellátási lánc folyamatai közül szintén kiemelték a vevői és a beszállítói kapcsolatokat és ezek megfelelő menedzsmentjének a folyamatát. A partnerkapcsolatok kezelése – mind vevői, mind beszállítói oldalon – a szolgáltatások ellátási láncán is kritikus jelentőségű. Sőt – tekintettel a szolgáltatások ellátási láncának strukturális sajátosságaira –, e két terület még kritikusabb, még nagyobb menedzsmentfigyelmet kíván a központi vállalat vezetésétől. Mint azt az előzőekben is hangsúlyoztuk, a tiszta szolgáltatások esetén a vevői oldal mellett a beszállítói oldalon is megfigyelhető el-, illetve leválaszthatatlanság következtében a stratégiai jellegű partnerkapcsolatok aránya a termékellátási láncokhoz viszonyítva jellemzően magasabb (2. táblázat).

Ellram és szerzőtársai kiemelik, hogy a termékellátási lánc menedzsmentje során fontosnak tekintett folyamatok közül a szolgáltatásellátási lánc folyamataiban szintén nagy jelentőségű a keresletmenedzsment. A keresletmenedzsment mind termékek, mind szolgáltatások ellátási láncán esetében magában foglalja a klasszikus kereslet-előrejelzési folyamatokat, de azon túlmutat, amennyiben mindazon folyamatok kezelését is célul tűzi, melyek révén a lánc outputjával szembeni kereslet aktívan befolyásolható. Szolgáltatások esetében az értékteremtő folyamat outputjának megfoghatatlansága miatt talán még nagyobb a keresletmenedzsment jelentősége, mint hagyományos termékek esetén. Számos esetben (pl. sürgős orvosi ellátás) nincs lehetőség a kereslet aktív befolyásolására, máskor (pl. tervezett orvosi szolgáltatások) a kereslet tudatos menedzsmentjével (pl. bejelentkezési rendszer, yield menedzsment) terelhető, s ezzel jelentősen javítható a szolgáltatások gazdaságosságos működése.

Mivel a szolgáltatások jellemzően nem megfoghatók, illetve tárolhatók (készletezhetők), a keresletmenedzsment folyamata a termékekhez képest még erőteljesebben összekapcsolódik a kapacitásmenedzsment folyamatával. Ellram és szerzőtársai (2004) ezért külön kiemelik a kapacitásmenedzsment folyamatának jelentőségét a szolgáltatások ellátási láncában.

A kapacitásmenedzsment folyamata kapcsán külön hangsúlyozni szeretnénk a kapacitásmenedzsment témakörét a munkaerő, a humán erőforrás szempontjából. Ezt a szolgáltatásokkal foglalkozó hagyományos tevékenységmenedzsment-irodalom is hangsúlyozza. Akkermans és Vos (2003) ugyanakkor kimutatták, hogy szolgáltatások esetén is létezik a termékek ellátási láncának egyik meghatározó jelensége, az ún. ostorcsa-

2. táblázat

A szolgáltató vállalatok keresletének és kínálatának összehangolása különböző keresleti jellemzők mellett (Lovelock, 1992 alapján)

Kereslet előrejelezhetősége	A kereslet nem jelezhető előre	A kereslet előrejelezhető
Kereslet befolyásolásának lehetősége		
Kicsi a lehetőség a kereslet időbeni alakítására	A kapacitás „megnyújtásával” (pl. túlóra) megfogni a keresletet	A kínálat keresletnek megfelelő tervezése
A kereslet időben erősen befolyásolható	Pótlólagos kapacitással (pl. pluszmunkaerő alkalmazása csúcsidejében) megfogni a keresletet Ahol fix a kapacitás, a keresletet szükséges készletezni (pl. bejelentkezés, vevők sorban állása, yield menedzsment)	A kereslet alakítása: a szolgáltatás tervezésével (pl. időszakonkénti eltérő árazás)

páshatás (Lee és szerzőtársai, 1997). A termékellátási láncok esetén az *ostorsapáshatás* az a jelenség, mely szerint az ellátási láncban visszafelé – azaz a végső fogyasztótól a beszállító felé – haladva a kereslet és ennek hatására a láncban felhalmozódó készletek (illetve ezzel párhuzamosan a készlethiány és a ki nem elégített kereslet volumene) egyre nagyobb kilengéseket mutat. Mind a felhalmozódó, feleslegesnek bizonyuló készletek, mind a ki nem elégített kereslet jelentős feszültséget visz az ellátási láncok működésébe.

Akkermans és Vos (2003) a telekommunikációs iparág ilyen szempontú vizsgálatát összefoglaló cikkükben leírják, hogy az erősödő keresletingadozás a szolgáltatások ellátási láncában is kimutatható. A szolgáltatások ellátási láncára ebből adódóan nehezedő feszültség megragadására ugyanakkor a szolgáltatás outputjának nem készletezhető jellege miatt a felhalmozódó készletek nem alkalmasak. Helyette a szerzők javasolják a *munkaterhelés* mutatójának erre a célra történő használatát. A munkaterhelés (workload, W) mutatóját a szerzők úgy határozzák meg, mint az adott pillanatban meglévő ki nem elégített kereslet kiszolgálásához szükséges kapacitásnak és a normál, rendelkezésre álló kapacitásnak (NC) a hányadosa. A munkaterhelés koncepciójában a szükséges kapacitás egyenlő a ki nem elégített kereslet (O) és a normál kiszolgáláshoz szükséges átfutási idő (NL) hányadosával:

$$W = \frac{O/NL}{NC}$$

A szerzők véleménye szerint a munkaterhelés mutatója azért alkalmas a szolgáltatások ellátási láncára nehezedő nyomás mérésére, mert közvetlen kapcsolat van a munkaterhelés mértéke és a nyújtott szolgáltatás minősége között. Amennyiben a munkaterhelés bizonyos szint fölé emelkedik, az a ki nem elégített kereslet növekedését okozza. Ez nemcsak a kiszolgálás hosszabb átfutási idejéhez vezetett, de ahhoz is, hogy jellemzően csökken a túlterhelt alkalmazottak teljesítőképessége és végső soron a szolgáltatás minősége is.

A szolgáltatásellátási lánc további fontos folyamata Ellram és szerzőtársai szerint *maga a komplex szolgáltatásnyújtási folyamat*. Ez a kiemelt szerep érthető, amennyiben visszagondolunk arra, hogy a tiszta szolgáltatások ellátási láncában ez a szolgáltatásnyújtási folyamat nemcsak a központi vállalat, de gyakorlatilag a teljes lánc működésének kritikus pillanata. Ebben az ún. „igazság pillanatában” a fogyasztó és a beszállító leválaszthatatlansága miatt nemcsak a központi vállalat szolgáltatásnyújtási folyamatát, de a kiegészítő szolgáltatásnyújtást nyújtó beszállítók által nyújtott szolgáltatás minőségét is értékeli a szolgáltatásnyújtási

folyamatában szintén részt vevő fogyasztók. (Mindez jól körvonalazódik a BCE-MLBKT képzésében, ahol a kurzus végén mind a központi vállalat, mind pedig a kulcsbeszállítóként feltüntetett MLBKT teljesítményét értékeli. Hasonló tapasztalható az egészségügyi példa esetében is, hiszen egy kórház által nyújtott szolgáltatás megítélését jelentősen befolyásolhatja például egy szakosodott intézet vagy az Országos Vérellátó Szolgálat – mint kulcsbeszállító – működése.)

Végül, de nem utolsósorban Ellram és szerzőtársai a *pénzáramlási folyamatot* tekintik a szolgáltatásellátási lánc folyamatai közül kiemelkedő jelentőségűnek. Érdekes, hogy ezt a folyamatot – bár nyilvánvalóan fontos – jellemzően nem emelik ki a termékek ellátási láncával foglalkozó irodalomban (Lambert és szerzőtársai, 2008). A pénzáramlási folyamatok kiemelt fontossága a szolgáltatások ellátási láncában elsősorban azzal magyarázható, hogy sok esetben ezeknél az ellátási láncoknál a központi vállalat és kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó beszállítója (gondoljunk pl. a korábbi repülőársaság és reptéri éttermi szolgáltató példájára) közötti elszámolás jellemzően nem követi a konkrét üzleti tranzakciókat, hanem periodikus jellegű, és a korábbi periódus múltbéli teljesítményén alapul (CAPS Research, 2003).

Érdekes ugyanakkor, hogy Ellram és szerzőtársainak a szolgáltatások ellátási lánc-folyamatait tárgyaló és sokszor hivatkozott alapműve (2004) nem hangsúlyozza a szolgáltatások „termelési”, közvetlen előállítási folyamatát. Ez azzal magyarázható, hogy míg a tárgyasulás miatt a termékek ellátási lánc esetén a termék termelése, előállítása és annak fogyasztóhoz történő eljuttatásának folyamata – tehát a termelési és a komplex rendelésteljesítési folyamat – klasszikusan szétválik, addig szolgáltatások esetén a kettő egymással párhuzamosan megy végbe, s a szolgáltatásnyújtás korábban már említett komplex folyamata mindkettőt magába olvasztja.

A szolgáltatások kritikus ellátási lánc-folyamatai között az irodalom szintén nem tartja számon a visszutas folyamatokat. Ezt elsősorban azzal magyarázhatjuk, hogy a szolgáltatások nem tárgyasult jellege, megfoghatatlansága következtében, ha léteznek is – mint ahogy léteznek – ilyen visszutas áramlási folyamatok a szolgáltatások ellátási láncában, azok kezelése nem tartozik a szolgáltatástermék menedzsmentjének lényegi folyamataihoz.

Ellram és szerzőtársai szintén nem emelik ki kritikus jelentőségű folyamatként a termékellátási lánc folyamatai során hangsúlyos vevőszolgálati folyamatot, illetve a termékfejlesztési folyamatot. Az előző folyamat felelős gyakorlatilag a termékek esetén a különbö-

ző vevőszegmensek számára nyújtandó termék- s szolgáltatás csomag specifikálásáért, míg a termékfejlesztés a termékellátási láncok központi termékmagjával kapcsolatos klasszikus innovációs folyamatokat öleli fel. E két folyamat a termékek esetében természetesen összefügg egymással, de jelentős részben el is választható egymástól, hiszen az utóbbi a termékmagra vonatkozó innovációval foglalkozik, míg az előző az erre a termékmagra ráakadó szolgáltatásportfólió vevőspecifikus kialakításával, fejlesztésével. Szolgáltatások esetében ez a két folyamat szinte elválaszthatatlan, ezért érthetőnek tartom, hogy a szakirodalom nem tekinti kritikusnak e két különálló folyamatot, az ezeket felölelő, ún. *komplex szolgáltatásfejlesztési folyamat* ugyanakkor véleményem szerint a szolgáltatások ellátási láncának stratégiai fontosságú folyamata.

Összefoglalóan Ellram és szerzőtársai cikkét (2004) felhasználva, arra építve, de részben azt kiegészítve, azt mondhatjuk, hogy a szolgáltatások ellátási láncának kritikus folyamatai a következők:

- vevői kapcsolatok menedzsmentje,
- beszállítói kapcsolat menedzsmentje,
- a kereslet menedzsmentje,
- kapacitásmenedzsment,
- a szolgáltatásnyújtási folyamat,
- a pénzáramlási folyamat,
- a szolgáltatásfejlesztési folyamat (7. ábra).

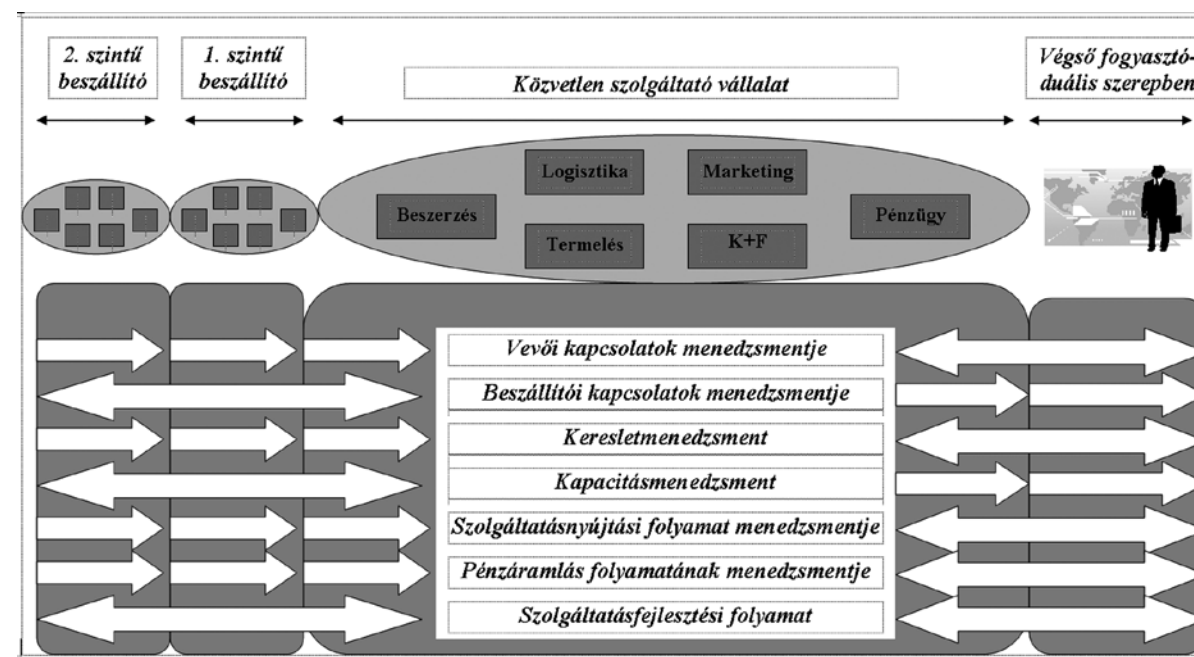
## Összefoglalás

Cikkünkben a szolgáltatások ellátási láncának és menedzsmentjének jellegzetességeit, a klasszikus termék előállító ellátási láncokhoz viszonyított sajátosságait foglaltuk össze a nemzetközi szakirodalom alapján. Ennek során bemutattuk, hogy az ún. tiszta szolgáltatások széles körben ismert jellemzői hatással vannak a szolgáltatások előállítását és értékesítését végző ellátási láncok működésére is. Ezek a hatások és specialitások megjelennek az ellátási láncmenedzsment-irodalom által hangsúlyozott mindhárom problémakör esetén, rányomják tehát bélyegüket mind az ellátási lánc (i) felépítésére, struktúrájára, mind az ellátási láncban együttműködő (ii) partnerek kapcsolatának jellemzőire, de az ellátási lánc sikeres kezeléséhez szükséges (iii) folyamatokra is.

A szolgáltatások gazdasági jelentősége ma már megkérdőjelezhetetlen nemcsak a fejlett, posztindusztriális gazdaságok, de Magyarország számára is. Elengedhetetlennek tartjuk ezért, hogy a magas színvonalú szolgáltatások létrehozásához szükséges menedzsment-erőfeszítések vizsgálatát kiterjesszük a szolgáltató vállalat határain túlra és azt ellátási lánc kontextusba helyezzük. Az ilyen megközelítésű cikkek, tanulmányok ugyanakkor még hiányoznak a hazai szakirodalomból. Ezért leíró és elsősorban a meglévő nemzetközi tudást összefoglaló cikkünket hézagpótlónak szántuk, mely talán segít abban, hogy az ilyen irányú empirikus kutatások is meginduljanak hazánkban.

7. ábra

A szolgáltatásellátási lánc kritikus folyamatai  
(Lambert – Cooper, 2000 és Ellram et al., 2004, módosítva)



## Felhasznált irodalom

- Åhlström, P. – Nordin, F. (2006): Problems of establishing service supply relationships: Evidence from a high-tech manufacturing company; *Journal of Purchasing and Supply Management*; 12, p. 75–89.
- Akkermans, H. – Vos, B. (2003): Amplification in Service Supply Chains: An exploratory Case Study from the Telecom Industry; *Production and Operations Management*; Vol. 12, No. 2, Summer, p. 204–223.
- Bensaou (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, Summer
- Baltacioglu, T. – Ada, E. – Kaplan, M.D. – Yurt, O – Kaplan, Y.C. (2007): A New Framework for Service Supply Chains; *The Service Industry Journal*, Vol. 27, No 2, arch, p. 105–124.
- Berry, L.L. – Parasuraman, A. (1991): *Marketing Services: Competing through Quality*; The Free Press, New York
- CAPS Research Benchmarking Study (2002): “Defining and Determining the Services Spend” in *Today’s Services Economy*; Tempe, AZ
- Chase, R. B. (1981): The Customer Contact Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extensions, in: Lovelock (1992), p. 44–49.
- Chikán A. (1997): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- Chikán, A. – Demeter, K. (1994): Szolgáltatások – Amit a termelés nyújt; *Vezetéstudomány*. 10. szám, 5–10. old.
- Chikán, A. – Demeter K. (szerk.) (1999): *Értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Aula Kiadó, Budapest
- Demeter K. – Gelei, A. (2002) Szolgáltatásnyújtás a tevékenységmenedzsment szemszögéből. *Vezetéstudomány*, 2, 2–14. old.
- Demeter K. (2009): Szolgáltatások versenyképességének elemzése vállalati példák alapján; *Vezetéstudomány*, XXX. évf., 3. szám, 29–37. old.
- Dyer, J.H. (1996): Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17, p. 271–291.
- 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, p. 57–77.
- Ellram, M. – Tate, W.L. – Billington, C. (2004): Understanding the Service Supply Chain; *Journal of Supply Chain Management*; Fall, Vol 40, No 4, p. 1732.
- Fitzsimmons, J.A. – Fritzsimmmons, M.J. (2000): *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*; McGraw-Hill, New York
- Gelei A. (2009): Hálózat – A globális gazdaság kvázi szervezete; *Vezetéstudomány*, XXXX. évf., 1. szám (január), 16–33. old.
- Gémesi K. (2009): A szolgáltatásellátási lánc termékellátási láncához viszonyított specifikumai. Tudományos Diákköri Dolgozat. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék. Konzulens: Gelei Andrea
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2007): *Szolgáltatásmarketing és menedzsment*. Alinea Kiadó, Budapest
- Kotler, P. (1999): *Marketingmenedzsment*, 2. kiadás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Lambert, D.M. (ed.) – García-Dastugue, S. – Croxton, K.L. – Knemeyer, A.M. – Rogers, D. (2008): *Supply Chain Management – Processes, Partnerships, Performance*; Supply Chain Management Institute, Saatos – Florida
- Lambert, D.M. – Cooper, M.C. (2000): Issues in Supply Chain Management; *Industrial Marketing Management*; 29, p. 65–83.
- Lee, H.L. – Padmanabhan, V. – Wharig, S. (1997): The Bullwhip Effect in Supply Chains; *Sloan Management Review*, Spring, p. 93–102.
- Lovelock, C.H. (1992): *Managing Services*, 2nd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Lovelock, C.H. – Yip, G. S. (1996): Developing Global Strategies for Service Business; *California Management Review*; Winter, 38, 2, p. 64–86.
- Levitt, T. (1972): Production-Line Approach to Service, *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 5 (September – October), p. 41–52.
- Lush, R.F. – Vargo, S.L. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing; *Journal of Marketing*, Vol. 68, Issue 1, p. 1–17.
- Lush, R.F. – Vargo, S.L. (ed.) (2006): *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and discussion*; M. E. Aharpe Inc., New York
- Cook, D.P. – Goh, C.H. – Chung, C.H. (1999): Service Typologies: A State of the Art Survey; *Production and Operations Management*; Vol. 8, No. 3, p. 318–338.
- Mentzer – DeWitt – Keebler – Min – Nix – Smith – Zacharia (2001): Defining Supply Chain management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2.
- Murdik, R.G. – Render, B. – Russel, R.S. (1990): *Service Operations Management*, Allyn and Bacon, Boston
- Németh Gy. – Papp I. (1995): *Szolgáltatásmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest
- Nie, W. – Kellogg, D.L. (1999): How Professors of Operations Management View Service Operations; *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 3, p. 339–355.
- Veres, Z. (1998): *Szolgáltatásmarketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Sampson, S.E. (2000): Customer – supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations; *International Journal of Service Industry management*; Vol 11, No 4, p. 348–364.
- Schmenner: How Can Service Business Survive and Prosper?, *Sloan Management Review*, Spring 1986, p. 21–32.
- Szegedi Z. – Prezenszki J. (2003): *Logisztika – menedzsment*; Kossuth Kiadó, Budapest

Cikk beérkezett: 2009. 7. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 10. hó

SIMON Milton

## SOME OBSERVATIONS ON CSR AND STRATEGIC MANAGEMENT

The notion of CSR and the notion of strategic management of companies are often thought to be contradictory. The former is associated with the aim of generation of profits while the latter idea is often associated with ensuring business earns a ‘social license to operate’. However, emerging literature and practice suggests that a process of integration of the theoretical concepts and practices of CSR with strategic management is occurring. This paper describes some of the evidence for this so-called ‘*theoretical synthesis of economics and ethics*’ (Windsor). The first part of the paper starts with a description of commonly-used definitions of CSR and highlights critical differences. It continues by describing how aspects of CSR and strategic management are in some ways becoming more integrated at the organisational, strategy-setting and business management level at some companies. The paper then describes how theoretical approaches to CSR have the potential to become absorbed (and to enliven) pre-existing strategic management theory. It concludes by giving a warning of potential hazards of incomplete integration of the two theories and practices.

**Keywords:** corporate social responsibility (CSR), business ethics, strategic management

Indicators show that, mainly due to the environmental foot print of a rapidly growing number of humans, the Earth’s ability to act as a source of resources and a sink (reservoir) of pollution is rapidly declining. The earth’s capacity to support a diversity and richness of human and non-human life at current levels is diminishing at an unprecedented speed<sup>1</sup>. This will create environmental changes and have social impacts on a scale and at a speed that has probably never been witnessed by humankind. The current fascination with CSR is in part a response to such a crisis.

### SELECTED ENVIRONMENTAL AND SOCIAL TRENDS

- 20% of all land mammals are under threat of extinction,
- 75 per cent of the world’s fisheries are already either “fully exploited”, “over exploited” or significantly depleted,
- 13 million hectares of the world’s forests are lost due to deforestation each year,
- an estimated 42% of people in rural Africa have no access to clean drinking water,
- approximately 41% of Africa’s population live on less than 1\$ per day.

### What is Corporate (Social) Responsibility?

CSR has been used as a synonym for business ethics and also for corporate philanthropy. CSR has also been used to describe CSP (corporate social performance) and corporate citizenship (which usually emphasises the contribution a company makes to society through core business activities, social investment and/or engagement in good causes) and good corporate governance (which usually reflects the way companies address legal responsibilities). CSR and corporate sustainability are overlapping movements, though not identical.

Defining CSR is therefore subjective, in part due to the central concept of Responsibility, a notion which may rest on one’s personal perspective. One problem is that definitions of CSR (just as with business norms and standards and regulatory frameworks) vary across and between nations, regions, businesses and stakeholders. Some selected definitions of CSR from the literature are:

- ‘*a theoretical synthesis of economics and ethics*’ (Windsor, 93–114),
- ‘*regardless of specific labelling, any concept concerning how managers should handle public policy and social issues*’,

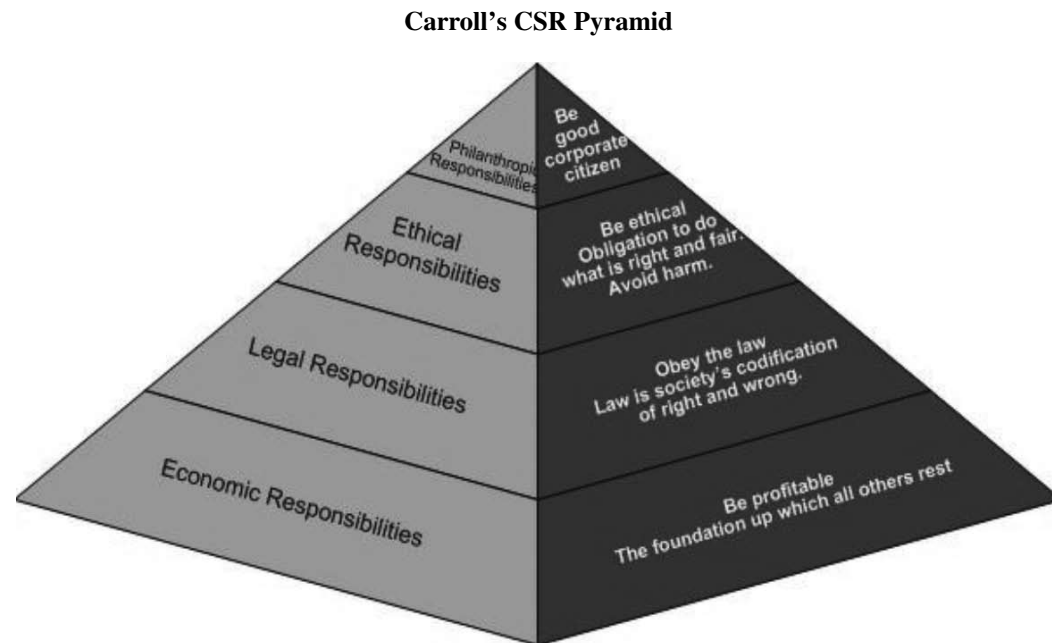
- 'actions on the part of the firm that appear to advance, or acquiesce in the promotion of some social good, beyond the immediate interests of the firm and its shareholders and beyond that which is required by law' (McWilliams – Siegel, 2001),
- CSR is a 'market for virtue' (Vogel).

A classic description of CSR comes from Carroll (1979) who developed four categories of Corporate Social Responsibility activities: Economic responsibilities ("the first and foremost...social responsibility of business {is} in the production and sale of goods and services and the generation of profits") Legal responsibilities: (compliance with regulation) ethical responsibilities (a set of societal norms wider than the legal minimum) and also discretionary or philanthropic responsibilities (voluntary activities such as social programmes and/or charitable donations) (Figure 1).

### Two 'kinds of CSR'?

While the formal definition of sustainability should be interpreted in the broader context of environment, economy and society, as framed in the scientifically-informed Brundtland Report, there is a clear risk and some evidence that reframing (narrowing) of the concept of 'sustainability' within business is occurring. For example, the word sustainability is more and more often found paired with profit, as in 'sustainable profit'. To some, the word 'sustainable' is closely associated with 'competitive advantage'- and indeed the word 'sustainability' has come to be utilised as an important indicator of sound strategy-making (e.g. in references to "the sustainable, long-term success of the company"). It is useful to consider the following distinctions between the broader definition of CSR, and the more directly business-related definition:

Figure 1



Other definitions include ideas of businesses incorporating the 'Triple-P bottom line' (Profit – through sales, production, employment and sources of income), People (intra and extra-company social dimension) and Planet (responsible management of environmental resources), and the well-known WBCSD<sup>2</sup> definition of creating sustained economic value while contributing to the quality of life of shareholders. Notions of 'going beyond regulatory compliance' and wider stakeholder involvement are common to many definitions of CSR.

Framing of the concept of CSR is critical. It may be useful to consider the following two definitions, the first of which takes a wider frame of reference.

*Definition 1:* CSR as a subset of the sustainability movement aimed at addressing challenges of longer-term environmental stewardship, conservation and equity (related to the kind of data provided in box 1 above), as part of a new world order based on a global partnership for sustainable development;

*Definition 2:* CSR as a primarily business management approach that is aimed at maximising long-term shareholder value, and additionally providing value for other stakeholders.

It can be seen that there are significant differences between the two terms, although they are not theoretically irreconcilable. Noticeable is a reframing and nar-

rowing of the definition to exclude explicit mention of 2 pillars of sustainability (environment, society) in Definition 2 and a focus of the term around the word 'value'; another subjective word. Should this be a cause for concern?

### CSR as a strategic – business management – approach

Vogel (2005) presents examples in a recent book to indicate there is a clear business case for CSR. He writes that the emergence of 'companies with a conscience' is due to a reconciliation of social values and business systems. He adds that CSR is not "a precondition for business success but a dimension of corporate strategy". Regardless of company motives for integrating CSR into strategy-making processes, there is a strong argument that CSR should be considered a strategically important concept for organisations (at the level of the business and in individual organisations). These arguments for the strategic integration of CSR into business models go beyond simple attempts to link financial performance to proxy measures of CSR using various indicators (e.g. Kanter, 1999). Many such studies, in any case, have been inconclusive – finding negative, positive and curvilinear relationships between financial performance and CSR (McWilliam – Siegel, 2001 – for a thorough review of this field, see Griffin).

Further complicating the issue is when the notions of 'beyond compliance' come into play – how do companies deal with CSR if it is suggested that, in the interests of sustainability, they should spend capital to achieve other non – or indirectly – profit-oriented goals? If CSR activities are indeed being employed at companies, it would be useful to understand to what extent they are indeed driven by strategic motives, and what those strategic motives are. Further, are such CSR efforts more in line with definition 1 or definition 2 of CSR?

A recent survey of 111 Dutch companies attempted to measure managers' attitudes toward and motivation for implementing CSR activities by asking for level of agreement with the following statements:

*'Our firms' own effort with respect to CSR will have a positive influence on our financial results in the long term' (to capture the strategic view of CSR), and...*

*'To behave in a responsible way is a moral duty of businesses towards society' (to capture the moral view of CSR).*

Results from this survey were cross-checked against actual company efforts to implement CSR practices. Results showed that a majority of respondents had a positive view of CSR in both dimensions. Interestingly, only a weak correlation was found between the strategic view and actual CSR efforts (the strategic view generated active CSR policies only with respect to consumer relations and employee relations). In relations with suppliers, competitors and society, and the use of instruments to integrate CSR in the organisation, a positive strategic view made only a very small difference with respect to actual CSR efforts. However, a positive moral view of CSR was more "strongly correlated with actual efforts" (related to CSR policies affecting relationships with employees, customers and the use of instruments to integrate CSR in the organisation). For other stakeholders the research found a small but insignificant correlation between the moral view on CSR and CSR performance. The authors conclude:

*"The result that CSR implementation is more related to moral commitments than profit maximisation implies that one should be careful when emphasising the financial advantages of CSR" (Graafland – Bert van de ven, 2006).*

This finding is echoed in work by Sratling (Sratling, 2007) whose empirically (company survey) based paper concludes:

*"A surprisingly limited number of the companies in the sample take a very explicit strategic approach to CSR by stressing long-term shareholder value maximisation. The CSR policies therefore appear not to focus solely on a strategic stakeholder approach geared towards maximising shareholder value".*

A 2005 KPMG Survey of corporate responsibility<sup>3</sup> report also highlighted diverse motivation for corporate responsibility (a weighting of 74% economic and 53% ethical was discovered – although it should be remembered that 'stated preference' type techniques are known to be problematic). These are interesting findings; if efforts are being directed, in the form of CSR-type activities, to non- or only indirectly strategic company goals, this has implications which are worth investigating further (under which circumstances are company agents behaving in contradiction to the theory of the firm and why is this so?). These findings appear to highlight some tension inherent in the understanding and actualisation of the 2 definitions of CSR provided earlier. Theories such as 'legitimacy theory' may assist in understanding further – more on which below.



**John Cadbury  
(1801–1889)**

Historical examples of corporate social responsibility as a strategic objective can be found in the business practices of successful employee and stakeholder-centric

companies such as the original 'Cadbury' company which was founded in the UK in Victorian times. In 1879, Bournville village was founded for the benefit of Cadbury's workforce. The village included housing for workers who benefitted from works committees, medical facilities, sports facilities, pension funds and education and training – well beyond compliance with Victorian labour laws. The company was led by the founder, John Cadbury, who was significantly motivated by a belief in Quaker (essentially humanist) ethics. While Cadbury's is now one of the most successful confectioners in the world

their current CSR practices differ substantially from the former practices. Other historical examples of what might now be called CSR as business strategy include actions by Kodak founder George Eastman (who gave over one-third of his own company to his employees and established for them a retirement fund, life insurance and disability/health cover), and to some extent Kellogg and Carnegie and those others whose focus was as much on what is now termed the 'internal stakeholders' (employees) as on profit-making; these figures are sometimes known as the 'benevolent paternalists'.

### CSR as Strategy

CSR is potentially a strategic matter in so far as it has the potential to change the entire frame of reference (organisational purpose or mission) of the company. This is true whether CSR definition 1 or definition 2 is concerned. Multinational companies now typically integrate (or wish to appear to be integrating) some aspects of CSR into their definition of value-creation activity and it is safe to state that 'CSR issues' are for many multinational companies at least a consideration at a strategic level.

A recent Accountability study across 8 countries of central-eastern Europe concluded that 63.2% of 288 large companies surveyed are either 'on the way' or display 'good practice' in CSR engagement in the realm of strategy (UNDP, 2007). Concomitant with this survey is a clear sign of demand for the strategic management of CSR activities and assets (Porter – Kramer, 2002).

Accountability (UNDP) defines 6 areas in which CSR engagement may be displayed by companies: Strategy, Stakeholder Engagement, Governance, Performance Management, Public Disclosure and Assurance. It is not clear how exclusive these categories are. According to Katsoulakos (2006) CSR strategy management involves four main activities:

1. CRS policies, strategies and performance/ risk indicators need to be developed as an integral part of the overall corporate strategy to reflect the requirements and priorities of the key stakeholders.

2. Strategies should clarify corporate responsibility positioning decisions in light of benchmarking information. Business strategy alignment should then be periodically validated.
3. Governance structures, transparency standards and controls should be reviewed and adjusted as necessary to support the agreed CRS policies and strategies which may take a number of iterations to reach proper alignment.
4. A CSR capability development programme should be specified to support the implementation of the strategies in the context of the specified governance design.

Following on from point 1, another strategic approach to involving CSR in strategy can be to treat stakeholders such as NGO's as strategic service providers (effectively making them strategic partners) in the delivery of the company's corporate social responsibility goals and objectives – a notion which goes far beyond simple ideas of philanthropy. In this case the company could recoup costs based on the full activity based cost of integrated corporate social responsibility accounting. Increasing performance (point 2) may also be a strategic objective and compound indicators for CSR (such as the newly minted ISO26000CSR management standard<sup>4</sup>) may also play a role. Potential strategic goals may include the utilization of codes of conduct, charters, the use of ISO 14001 or other health and safety and socially responsible investment indices

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

– for example, voluntary compliance with the 100+ components of the ISO26000 standard – which covers all aspects of company operation from environment to investment and resources management. Other ways in which CSR may be integrated into business management as a performance objective during wider strategy setting include the use of the balanced scorecard approach ("tying values and measures to a Balanced Scorecard could be the way to make good intentions more profitable" (Crawford – Scaletta, 2005). Further ways in which CSR may be integrated into strategic management is during risk management and assessment procedures, marketing strategies (social innovation and 'green' marketing) and eco-efficiency.

### CSR and Strategic Management – potential theoretical consilience

A question for strategic management theory is seeing if a theory of CSR decision-making can be founded that does not contradict the basic principles of the classical theory of the firm (essentially, can CSR practices fit within the profit-making nature of the firm?) Should CSR be considered as a form of strategic investment? If CSR is not directly tied to a product or production process, can CSR in the form of reputation building or maintenance be a strategic investment? Most importantly, what implications does regarding CSR as a strategic issue have? Is there a risk that by trying to shoehorn CSR into a narrower business-management definition (in keeping with the theory of the firm) we lose the original value of CSR as part of a broader sustainability initiative? To identify how CSR is being considered as a strategic issue, a key question is: To what extent are CSR decisions considered similar to other decisions that companies take? A growing literature seeks to address these questions (e.g. Porter – Kramer, 2002).

Milton Friedman was one of the first people to publicly voice concern over CSR and suggested that the existence of CSR was a sign of an intra-company agency problem (agency theory could imply that CSR is a misuse of corporate resources that would be better spent on valued-added internal projects or returned to shareholders) while Freeman's (1984), 'inducement/contribution' framework, presented a more positive view of CSR in the company. Research by Husted, Allen and Rivera (2008) attempts to provide a CSR framework based on corporate governance. Governance concerns how companies deal with legal responsibilities and can stand as a foundation on which CSR and corporate sustainability practices may be built. The authors note that a firm may either "buy" CSR (primarily outsourcing to NGO's

or philanthropy) or "make" CSR internally (in-house projects), or collaborate with other organizations in the development of CSR projects. Management objectives are to determine which response benefits the firm in form of return on investment and stakeholder satisfaction. If the two objectives cannot be reconciled, the firm is unable to meet obligations. The extent to which CSR will be used to pursue strategic opportunities, in their opinion, is a management – and governance – decision. Legitimacy theory (i.e. appeals founded on a 'justification' basis) are substituted for strategic concerns if such concerns are not strong enough. If the firm accords CSR a strategic role then CSR becomes a key variable – (usually a closeness of fit between the firm's CSR activity and its mission and objectives occurs when the firm's CSR activity is closely related to core business activity). When this so-called 'centrality' is high, the principal-agent problem is weak (the company can monitor social activities related to its core competencies). But when centrality is low, agency costs increase and the tendency to outsource CSR is higher. Legitimacy theory (from Stratling, 2007), defines four main strategies that firms can employ to generate legitimacy:

- 1) the firm can inform its public about changes in its performance and activities,
- 2) the firm can try to change the public's perception of the firm's behaviour without actually changing the behaviour,
- 3) the firm can try to deflect attention away from contentious issues by raising the profile of related activities; (a common approach),
- 4) the firm can try to change public's expectations about its performance.

If core competences and dynamic capabilities (from resource based theory- addressing how companies can perform activities within the value chain more efficiently by utilizing firm-specific resources which are valuable, rare, imperfectly imitable and non-substitutable) involve firm-specific assets or resources that allow it to engage in activities that are related to its fundamental business, CSR activity is more likely to be highly central (the firm possesses the competences needed to undertake that activity) and the activity is less likely to be outsourced. When centrality is low, information asymmetry may be high so a third party (or philanthropic donation) is more likely to be deemed suitable to fill the perceived CSR needs of the company.

If we define resources widely as being "anything tangible or intangible that would be both useful and available to an organisation in carrying out its value-creating activities-including products, processes, pat-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

ents, reputation, customer relations, human capital, etc.” (Katsoulakos, 2006), then it is clear how aspects of CSR may be considered resources (for example, environmental social responsibility may constitute such a resource or capability that can lead to sustained competitive advantage). Other responsibility related competencies and capabilities may include such things as accurate estimation of the social and environmental impact of company operations and potential for their development. While many companies may focus currently on the PR aspects of CSR (i.e. advertising) and (possibly) developing environmentally-friendly products, to gain a ‘responsibility advantage’ will mean developing the responsibility resource (developing superior responsibility performance to competitors) to maintain their competitive lead in this area. With responsibility widely perceived as a key resource (presumably as a component of brand value) mainstreaming of the CSR concept (strategically-speaking) would be likely.

Alternative approaches to addressing the question of CSR and strategic management integration focus on industrial organization/environmental theory. Strategies for developing core competencies may be combined with networking and knowledge management strategies, and be predicated on the learning capability of the firm (learning curve). Stakeholder (instrumental) strategy meanwhile, may look to support or enhance advantage-creating (usually trust-based) resources such as employee motivation, customer loyalty, ability to influence regulation, or social license to operate. When CSR and strategic management are integrated, strategic and tactical decisions are automatically evaluated for impact on the firm’s stakeholders. If stakeholders are neglected (the theory goes) they may withdraw support for the operation. In practice, boycotts of companies and divesting of financial capital is quite rare. Stakeholder theory – which emphasises a wide set of social responsibilities for business reflecting the diversity and contractual nature of stakeholders involved in the firm – was established by Freeman in 1984 (in his book “Strategic management: A stakeholder approach). Stakeholder theory was further expanded to include the moral and ethical dimensions of CSR by Donaldson and Preston (1995). Stewardship theory meanwhile, (Donaldson – Davis, 1991) is based on the theory that there must be moral drivers for managers to ‘do the right thing’, even when this affects financial performance (examples of such behaviour are provided in the former chapter). Institutional theory and classical economic theory may also be applied to CSR. Companies involved in transactions with stakeholders on the basis of trust and cooperation are more likely to be motivated to be ethical and honest

because this is more likely to lead to repeat business. Institutional theory (concerning the role of institutions in shaping the consensus within a firm) may be used to examine how the environmentally-sustainable firm can emerge. Strategic leadership theory, meanwhile, can be used to examine how (strategically-inclined) positive leadership tendencies can correlate with CSR efforts. A cost-benefit approach to CSR may also be tested. A thought experiment by McWilliams and Siegel (2001) was undertaken in which two companies produce identical products – except that one firm adds an additional ‘social’ attribute or feature to one product and keeps track of sales data. In this way, it is theoretically possible to conduct a cost/benefit analysis to determine the level of resources to devote to CSR activities. CSR may also be used in the context of political strategies aimed at gaining advantage through regulatory barriers to imitation. This is partly captured in the quote that “CSR is a barrier to trade”<sup>5</sup> (Table 1).

One subset of business networks deals with strategic alliances and refers to formal long-term, formal collaboration between organisations that offers actual or potential strategic advantages to the partners involved. The tendency for firms to engage in such (albeit usually temporary) alliances with non-governmental organisations (e.g. McDonalds and the American Environmental Defence Fund, or the World Wildlife Fund) are occurring for reasons of knowledge exchange and legitimacy. If business networks can be said to represent company social capital, a networking approach has the potential to assist in the establishment of competence and governance-focused network relations.

The knowledge view of the organisation focuses on knowledge resources as the key source of competitive advantage. Such knowledge at the firm level may be seen in the form of corporate responsibility training (sometimes as a part of a knowledge management strategy) but often as a distinct activity aimed at developing core competencies and benefiting the internal (and sometimes external – wider community) stakeholders of the company through professional development.

The corporate responsibility perspective, meanwhile, covers many areas such as corporate governance; CSR (directly) and ideas of ‘corporate sustainability and the ‘triple bottom line’ (although CSR may be more associated with ethical issues). Corporate Sustainability is a specific term usually associated with company involvement in and support for the principle of sustainable development (and inevitably the long term survival of the corporation). Typical drivers for CSR and corporate sustainability usually include (modified from Katsoulakos):

Theoretical Perspectives that relate to CSR, from McWilliams (2006)

Table 1.

Author	Nature of theoretical perspective(s)	Key argument/result
Friedman (1970)	Agency theory	CSR is indicative of self-serving behaviour on the part of managers, and thus, reduces shareholder wealth
Freeman (1984)	Stakeholder theory	Managers should tailor their policies to satisfy numerous constituents, not just shareholders. These stakeholders include workers, customers, suppliers, and community organizations
Donaldson and Davis (1991)	Stewardship theory	There is a moral imperative for managers to ‘do the right thing’, without regard to how such decisions affect firm performance
Donaldson and Preston (1995)	Stakeholders theory	Stressed the moral and ethical dimension of stakeholder theory, as well as the business case for engaging in CSR
Jones (1995)	Stakeholder theory	Firms involved in repeated transactions with stakeholders on the basis of trust and cooperation have an incentive to be honest and ethical, since such behaviour is beneficial to the firm
Hart (1995)	Resource-based view of the firm	For certain companies, environmental social responsibility can constitute a resource or capability that leads to a sustained competitive advantage
Jennings and Zandbergen (1995)	Institutional theory	Institutions play an important role in shaping the consensus within a firm regarding the establishment of an ‘ecologically sustainable’ organization
Baron (2001)	Theory of the firm	The use of CSR to attract socially responsible consumers is referred to as strategic CSR, in the sense that firms provide a public good in conjunction with their marketing/business strategy
Feddersen and Gilligan (2001)	Theory of the firm	Activists and NGOs can play an important role in reducing information asymmetry with respect to CSR on the part of consumers
McWilliams and Siegel (2001)	Theory of the firm	Presents a supply/demand perspective on CSR, which implies that the firm’s ideal level of CSR can be determined by costbenefit analysis
McWilliams et al. (2002)	Resource-based view of the firm	CSR strategies, when supported by political strategies, can be used to create sustainable competitive advantage
Waldman et al. (2004)	Theory of the firm/ strategic leadership theory	Certain aspects of CEO leadership can affect the propensity of firms to engage in CSR. Companies run by intellectually stimulating CEOs do more strategic CSR than comparable firms

- self regulation (codes of conduct, improvements in occupational health and safety, environmental protection and social and environmental reporting),
- alignment with national sustainability strategies,
- Socially Responsible Investment (SRI) and corporate sustainability indexes,
- risk management,
- satisfying consumer preference,
- complying with goals and principles for responsible corporate behaviour (e.g. Global Compact),
- incorporation of stakeholder concerns,
- increasing eco-efficiency (decreasing costs),
- improvement in supply chain processes,
- developing human capital (by means of talent attraction and retention, motivation and participation of employees),
- opening market opportunities (social innovation and green products and services) (Table 2).

current form and function to its socially-agreed role as a producer of wealth” (Sundaram – Inkpen, 2004).

Regardless of the success of the academic or practice integration of CSR into the field of strategy making (the partial success of which seems inevitable) fundamental concerns about corporate (and thus environmental and social) sustainability remain.

The problems centres on the clear and present danger that CSR, as framed from the business perspective (i.e. according to definition 2 provided earlier), is not in accord with the broader principles of sustainability given in definition 1, and is thus not in accord with fundamental findings and principles of natural science (see, e.g. Korhounen, 2006). Even a cursory comparison between economic and natural systems shows that the principles on which modern industry operates – towards (basically) unlimited growth (rather than bounded growth), specialization (rather than diversification), mass production (rather than limited

Table 2

**Strategic Theory and Value and CSR relationship**  
(modified from Katsoulakos)

Theory	Strategic aspect/value	CSR relation
Industry Organisation Environment based theories	Market analysis Strategic positioning and value propositions	Industry level sustainability analysis Fair globalisation
Resource Based View	Advantage-creating resources. Core competencies	Respon impact and improvement capabilities Responsibility competencies mainstreaming
Business Networking	Relation-specific assets Complementary assets Transactional cost minimisation	Sustainable development support networks
Learning perspective	Advantage-creating knowledge (intelligence, change management) Learning curve	Human capital/Professional development Stakeholder training
Corporate Responsibility and Sustainability	(Self) Regulation SRI related strategies Green products strategies Responsibility positioning Transparency Risk management Brand and reputation	Ethics Accountability
Stakeholder oriented strategic management	Stakeholder instrumental value related strategies Social capital	Stakeholder intrinsic approaches

**Limitations of the business management approach to CSR**

“Critically, no theory of CSR decision-making will endure if it contradicts the most fundamental principle of the business firm – the creation of wealth – however beneficial the results of CSR for certain stakeholder groups. We cannot forget that the firm, as a legal entity, owes it

self-sufficiency) globalisation (rather than localisation) speed (rather than harmony) contrast with fundamental ecological principles which have successfully maintained a wide diversity of life on earth for billions of years.

Despite some progress achieved in integrating CSR into strategy making in the fields of theory and practice, current corporate CSR practices gener-

ally concern only a small number of (multinational, western-centred, well-financed) companies that have made corporate sustainability a defensive business philosophy typically in response to criticism or crisis. Even these successes are limited; criticism of the role and value of CSR in Multinational companies is rife-see, for example, Frynas Additionally, formal CSR practices may be perceived as being of limited use (or worse) in the majority of businesses – the SME sector. Current times of financial hardship, or a drop off in customer demand for the CSR resource add to concerns.

According to the UNDG, “We will have time to reach the Millennium Development Goals – worldwide and in most, or even all, individual countries – but only if we break with business as usual” This type of change would involve fundamentally changing the role of the company, “reconstitute[ing] the firm, instituting new form of governance, in effect creating a new kind of organization” (Husted – Allen – Rivera).

What would such a company look like? According to Paul Hawken (1993), this means rethinking the fundamental purpose of business and economy in order to “creat[e] a very different kind of economy, one that can restore ecosystems and protect the environment while bringing forth innovation, prosperity, meaningful work and true security”. This requires re-appropriating the true value of CSR as part of the sustainability movement and re-founding economies based on limits of the natural world, while ensuring price signals reflect ‘value’ in all it’s broader meaning. This is no small task but working towards such reformation must become the true strategic challenge for managers, theorists and practitioners of business.

**Footnote**

- 1 Data taken from:  
[http://www.unep.org/geo/yearbook/yb2007/PDF/5\\_Overview72dpi.pdf](http://www.unep.org/geo/yearbook/yb2007/PDF/5_Overview72dpi.pdf)
- 2 World Business Council for Sustainable Development: <http://www.wbcsd.org>
- 3 [www.kpmg.com.au/Default.aspx?TabID=1278&KPMGArticleID=1685](http://www.kpmg.com.au/Default.aspx?TabID=1278&KPMGArticleID=1685)
- 4 <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>
- 5 Nelson Mandela

**References**

Carroll, A.B. (1979): A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 4:4.

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

Crawford, D. – Scaletta, T. (2005): The Balanced Scorecard and Corporate Social Responsibility: Aligning Values *CMA Management*

Donaldson, L. – Davis, J.H. (1991): Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16 1: p. 49–64.

Donaldson, T. – Preston, L. (1995): The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. 20: p. 65–91.

Freeman, E.R. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston

Frynas, J.J.G. (2005): The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies. *International Affairs*. 81:3

Graafland, J and Bert van de ven. (2006): Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility *Journal of Corporate Citizenship*. 22

Griffin, J. (1997): The Corporate Social Performance and Financial Performance Debate. *Business and Society*. 36:1

Husted, B.W. – Allen, D.B.– Rivera, J.E. (2008): Governance Choice for Strategic Corporate Social Responsibility: Evidence From Central America. *Business & Society*.

Kanter, R.M. (1999): *Global Competitiveness Revisited*. *Washington Quarterly*, 22:2: p. 39–58.

Katsoulakos, P. – Katsoulakos, Y. (2006): The value, responsiveness and responsibility dimensions of strategic management. *4CR Working Papers (Parts A, B, C and D)* Athens University of Economics and Business

Korhounen, J. (2006): Of corporate social responsibility: how can we use social science and natural science for a new vision? *Business Ethics: A European Review*. 15:2:2

McWilliams, A. – Siegel, D.S. – Wright, P.M. (2006): Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies* 43.1: p.1–18.

McWilliams, A. – Siegel, D. (2001): Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective *Academy of Management Review*, 26:1: p. 117–127.

Pataki, G. (2009): Ecological modernization as a paradigm of corporate sustainability. *Sustainable Development*. 17:2

Porter, M.E. – Kramer, M.R. (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*

Stratling, R. (2007): The legitimacy of Corporate Social Responsibility. *Corporate Ownership and Control*. 4:4

Sundaram, A.K. – Inkpen, A.C. (2004): The corporate objective revisited. *Organ. Sci.* 15:3:350–363.

UNDP (2007): *Baseline study on CSR practices in the new EU member states and Candidate Countries*

Vogel (2005): *The Market for Virtue*. The Brookings Institution, Harrisonburg, Virginia

Windsor, D. (2006): Corporate Social Responsibility Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*. 43.1: p. 93–114.

Article provided: 2009. 10.  
Article accepted: 2009. 12

## KÖNYVISMERTETŐ

Noszkay Erzsébet

Változás- és  
válságmenedzsmet  
az alapoktól

N &amp; B Kiadó, Budapest 2009

Gazdaságunkban az 1991. évi 'első piacgazdasági' csődtörvény életbelépésével a ténnyel kellett szembesülni, hogy szükség van olyan csődmenedzserekre, akik képesek olyan programot kidolgozni, amellyel a cég gyorsan stabilizálhatja helyzetét, s 2-3 év alatt újra jövedelmezővé válhat. Ilyen a *reális és kifejtett válságot kezelő, reaktív menedzselési eszközöket és defenzív stratégiák megvalósítására képes csődmenedzserek* képzésére vállalkozott először az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ). Aztán nemsokára, ahogyan a piaci szereplők igényeikben is megfogalmazták, és amint a naprakész, korszerű ismereteket terjesztő oktató-tanácsadói gárda is megszületett, elengedhetetlen lett a *reális, de még csak a látens válság jeleit felmutató, gyengélkedő társaságok még menthető helyzeteire specializálódott, az aktív menedzselési beavatkozásokat, a fordulatot hozó, a változtatási lehetőségeket felismerő és az offenzív stratégiákat megfogalmazó, valamint megvalósító válságmenedzserek* képzése is. A felsőoktatási intézmények menedzserképzésében az 1990-es években 'fehér holló' volt a 'Válságmenedzselés' kurzus szerepeltetése, amihez nemcsak szakember-, hanem ismeretanyag hiánya is társult. Hazánkban a válság

2008 októberétől érzékelhető igazán. Sajnos, napjainkban professzionális válságmenedzser képzés még mindig csak néhány helyen történik – pedig krízis idején felértékelődik a vezetői képesség, a vezetés-szervezési szaktudás. *Másféle vezetői magatartás* szükséges: határozott, dinamikus, gyors döntéseket hozó, céltudatos, keményen következetes, sokszor „öntörvényű”, autoriter típusú, a gyors változtatások levezénylésére alkalmas menedzserek kerülnek előtérbe a stratégiai, átfogó koncepciókban gondolkodó menedzserek helyébe. Tehát a *válságmenedzselés viszonylag új szakma gazdaságunkban, művelői sincsenek sokan*. Végre eljött annak az ideje és lehetősége is, hogy

- tapasztalataikat leírják, megoszták szélesebb körben is,
- javaslatokat tegyenek a vállalati válsághelyzete k jogi újraszabályozására (hatásukra ne csak a csődtörvény módosítása történjen),
- segítségükkel létezzen az ország több felsőoktatási intézményében önálló válságmenedzser-képzés akár az első diploma szerzése előtt, vagy akár utána.

Noszkay professzor asszony új könyve a fent közölt képzésekhez és az üzleti életben egyaránt jól használható és hasznosítható ismereteket közöl. A könyv 4 nagy részből áll. A szerző az 1. részben nagyon érthetően körbejárja azt a fogalmi kört, ami munkájának tárgyköre. Ebben fontos mondatokat, gondolatokat olvashatunk a változás-válság kapcsolódásairól. Például azt, hogy „...a változáskezelés még nem válság, és a válság

nem katasztrófa...”, aztán „...változások nélkül a válság nem kezelhető...”, aztán még „...addig, amíg a változás és a válság kezelése nem történhet meg változásmenedzselés nélkül, addig a változáskezelésnek nem szükségszerű velejárója a válságmenedzselés is...”

E gondolatok is kiemelik a válság pozitív oldalát azzal, hogy *lehetőségként* fogja fel. A válság az az *állapot, amelyben döntő és elkerülhetetlen változás van folyamatban*. Ez az új könyv azért emelkedik ki a napjainkban megjelent magyar nyelvű munkák sorából, mert a válságot nem pesszimista, hanem sokkal inkább optimista felfogásban tárgyalja. A német és az angol nyelvű szakirodalomban sem régóta léteznek azok a munkák, amelyek – magyarrá fordítva – a következő címenek jelentek meg: „A vállalati válság mint esély” vagy „A vállalati életciklus természetes velejárója a válság”, avagy „Az értékmegőrzés és -növekedés válságmenedzseléssel”, aztán „Innovatív út a válságból”. Tehát a válságok nem automatikusan életveszélyesek és katasztrófával vagy kudarccal végződnek.

A könyv 1. részének végén egy áttekintő táblázatban választ kapunk olyan praktikus kérdésekre, hogy a változás- és a válságmenedzselés során

- milyen stratégiákat kell alkalmazni, és mi azok célja,
- milyen legyen a menedzsmet jellege,
- milyen típusúak az alkalmazott módszerek,
- a gazdálkodó szervezetnek milyen reakciói és/vagy megnyilvánulásai merülhetnek fel.

A könyv 2. része modellszerűen közli azt, hogy a változástól (annak felismerésétől) a válságig vezető úton milyen *stációk* különböztethetők meg. A szerző hangsúlyozza azt, hogy az egyes szakaszok a valóságban élesen nem határolhatók el, így az egyes szakaszokat mintegy átlapolják az eltérő menedzselési technikák és tevékenységek, miközben az átmeneti szakaszok jelentősége óriási. Gondoljunk csak bele! Vajon az átmeneti szakaszok határainak kezdetén *van-e a cégnél valaki – döntési pozícióban –, aki egyáltalán felismeri, és elég súlyosnak ítéli a változással vagy válsággal járó problémákat?* – Ha igen, akkor *a probléma felismerésének kezdeményezője befolyásolja a választott stratégia természetét*. Vajon *van-e a cégnél valaki, aki a probléma komolyságát felismeri, miközben különbséget tud tenni a kudarc és az átmeneti hanyatlás jelzéseiből következő probléma között?* – Ha igen, akkor *ez befolyásolja azt, hogy csak egy rövid, átmeneti fellendülés következik be, vagy pedig a cég képes visszatérni a növekedési pályára*. Vajon *a cégnél végrehajt-e valaki olyan intézkedést az átmeneti szakaszok határainak végén, amely megállítja a vállalat helyzetének változásból vagy válságból eredő romlását?* – Ha igen, akkor *a problémaelhárítás folyamatát elindítjuk szándékai, döntéseinek következményei befolyásolják*. Mindezek miatt ezek az *átmeneti szakaszok kritikus jelentőségűek*. A könyvben ezután szó esik azokról a tényezőkről, amelyek a változásokat kiváltják, majd pedig több oldalon át olvashatunk arról, hogy mitől lesz a változásmenedzsmet sikeres vagy pedig sikertelen. Számomra nagyon izgalmas és újszerű a *gazdálkodó szervezet életciklusával összefüggő rizikófaktorok feltárásáról szóló fejezet*. Mivel a különböző életszakaszokban a szervezetnek

eltérő változásokra, sőt változtatásokra van szüksége, mindig más tényezők jelentenek veszélyt. Ismét idézek: „...az adott életkori sajátosságok szerint mindig más-más változástényezőknek kell abszolút prioritást élvezniük a teendők rangsorában.” A szerző figyelmeztet a cégalapítás/növekedés/érettség/válság (vagyis hanyatlás) szakaszában jelentkező változások veszélyeire. Nagyon tanulságosak az itt közreadott *valós esetek és példák!* A 2. nagy rész végén megadott táblázat okulással szolgál, hiszen itt olvashatjuk – a működés szakaszolása után – a *vállalati válság fázisait kísérelő tünetek függvényében a hibás és helyes menedzseri beavatkozásokat és megoldási módozatokat*.

A 3. nagy rész magával a *vállalati válság menedzselési problémáival és megoldási technikáival foglalkozik*. Teljes mértékben egyet értek azzal a kijelentéssel, hogy „...a valódi bajok általában nem ott vannak, ahol a tünetek jelentkeznek...”. Másképpen fogalmazva: *A válság valós okait nem ott találjuk, ahol a jelzések felmerülnek*. Ellenben a válságmenedzser minél korábban felismeri a válság – lehetőleg gyenge – jelzéseit, annál több lehetősége van korrigálni a hibás vállalati fejlődést. Azonosítania kell a válságot az okok, a következmények és a feltétel variánsok pontos, valamint teljes körű számbavételével. Tehát ezért először *menedzsmenütaudit* keretében meg kell találni a válság valódi gyökerét. Csak ennek keretében lehet ugyanis reálisan meghatározni a válság lényegét! Szinte általános a tanulság: a vállalatvezetés operatív vaksága miatt nehezen jut el a probléma gyökeréig, a válság lényegéig. Ebben a részben olyan példacsokorba gyűjtött vélekedésekkel is megismerkedhetünk, amelyek alapján tudni fogjuk azt, hogy egy gazdálkodó szervezet mikor egészséges és mikor szenved (funkcionális- és

rendszerjellegű) betegségben. Ezután logikusan – a szerző szavaival élve – a bajmegállapítás diagnosztikája, majd pedig (funkcionális- és rendszerjellegű) terápiája következik. Aki 'tapasztalt öreg róka' a vállalati *válságmenedzselés technikai eszköztárának* ismeretében és alkalmazásában, a könyvnek ebből a részből meg fogja tudni különböztetni a *taktikai és a stratégiai terápiák* alapvető jellemzőit, azok célirányosan kialakított lépéseit.

A záró részben megismerjük a válságmenedzselés folyamatát, a válságkezelés lehetséges ún. *alap- és kombinált módszereit*.

A könyv megfelel a tankönyvtől elvárt kritériumoknak is. Miért? – Megindokolom. Minden fejezet végén ellenőrző kérdéseket találunk, így az olvasó-tanuló támogatás nélkül, önellenőrzési lehetőséggel ismereteit alkalmazni tudja; a fejezetek egyes részeiben az éppen megfelelő helyen beszűrt, elgondolkodtató kifeladatokat és a sok-sok üzleti gyakorlatból vett valós példa nagyon megkönnyíti a tananyag megértését, elsajátítását. Itt nem hagyom szó nélkül a mellékletben közölt, tanulságos cégeseteket sem.

Most pedig zárásul meg szeretném osztani, pontokba szedve, azokat az észrevételeimet, amelyek a könyv olvasása után felmerültek bennem:

1. Amennyiben – a szerző vélekedése szerint – változásmenedzselés nélkül nem lehet válságmenedzselést folytatni, akkor a menedzsereknek nemcsak menedzselési ismeretekkel, hanem változtatásmenedzselési ismeretekkel **VÁLTOZTATÁSMENEDZSELÉSI ISMERETEK** is kell rendelkezniük, hiszen

piacgazdasági közegben változatlanul nem működhet egy cég sem, potenciálisan bármely vállalat kerülhet kritikus helyzetbe. Ehhez pedig a szervezet egészséges élethelyzeteiben is a változásmenedzsment logikájára van szükség.

2. Az előzőekből eredően 'nem' menedzserek, és 'NEMCSAK' VÁLSÁGMENEDZSEREK, hanem VÁLTOZÁSMENEDZSEREK képzésének igénye szükségeltetik.
3. Nemcsak PROFESSZIONÁLIS VÁLTOZÁS-, VÁLSÁG- ÉS CSŐDMENEDZSEREK létét igényli a jelenlegi gazdasági helyzet, hanem képzésükhöz PROFESSZIONÁLIS OKTATÁSI ANYAGOK szükségesek. Ennek alapját azok a szakmai érdekszövetségek jelenthetik, amelyek egyrészt a felsőoktatási intézményekkel, másrészt pe-

dig a tanácsadói szakmák képviselőivel együttműködve azon munkálkodnak, hogy az említett 'szakmákat' megfelelően megalapozott ismeretanyagokból lehessen elsajátítani.

4. Egyrészt, ha egy vállalkozás nem lehet folyamatosan sikeres, nem képes az állandó növekedésre, akkor a működés hanyatló szakaszának bekövetkeztét is természetes eseménynek kell tekinteni, másrészt pedig, ha a szervezeti életciklusok – avagy működési életszakaszok – különböző kockázati faktorokkal járnak, akkor a menedzserek számára 'nem' kockázatkezelési, hanem ÉLET-CIKLUS-KOCKÁZATOK KEZELÉSI TECHNIKÁKAT kell kidolgozni. Ha ezeket kidolgozzuk és alkalmazzuk, akkor a cégek válságos helyzeteiken könnyebben úrrá tudnak lenni és ismét a csúcson landolnak.

5. PRAKTIKUS TUDÁSANYAGAL kell rendelkezni a vállalati működés minden szakaszában felmerülő változások/változtatások, így

alapítás/növekedés/működés-megőrzés/tőke kivonás/válság/csőd/felszámolás/fúzió

problémáinak-kihívásainak kezeléséhez is. Ezek a kihívások szükségszerűen ÚJ MENEDZSERKOMPETENCIÁKAT hívnak életre.

Gazdaságunkban a fentiek milyen mértékben és milyen színvonalon léteznek? – A hazai szakíróknak és az üzleti gyakorlat művelőinek ebben még bőven vannak tennivalói, ám Noszkay professzor asszony munkássága ebben mérőföldkőnek számít...

Katits Etelka

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Tari Ernő**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Váradi Szabó Zsuzsa**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Hidegh Anna Laura**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **dr. Bokor Attila**, egyetemi docens, tanácsadó, Budapesti Corvinus Egyetem, OD Partner Kft.; **Fertetics Mandy**, tanácsadó, Alternate Tanácsadó Kft.; **dr. Gelei Andrea**, egyetemi docens, tanszékvezető, Budapesti Corvinus Egyetem; **Gémesi Katalin**, V. évfolyamos egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **dr. Simon Milton**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **dr. Barakonyi Károly**, egyetemi tanár, Pécsi Tudomány egyetem; **dr. Katits Etelka PhD**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem

## CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**Tari, Ernő**

*Competing companies in international strategic alliances – today*

The author presents strategic alliances between competitors in the development process. The liability for successful global competition is now increasingly encouraged the competing firms to multiple business areas (business, functional strand) develop long-term cooperation. The types of strategic alliances many cases on the basis of that may be realized in practice.

**Váradi Szabó, Zsuzsa – Hidegh, Anna Laura – Bokor, Attila – Fertetics, Mandy**

*Career changers in Hungary – Process of career changing*

The aim of the research project is to analyze those people life stories, who had one or more remarkable career change in their life: they changed for example social sphere, speciality or status in the labour market. In the previous part of the study the authors presented the starting points and the methodology of the research as well as the features of the certain patterns of career changers. Now they focus on the process of career changing. They would like to describe and explain how and why the interviewees became career changers, how they made their decisions. As starting point the authors present the most important theories concerning the changes in the interpretation of career and in the career behaviour, which offers a framework for the analysis of the new forms of career and career change. They summarize their results through the interpreting the process of career change: they analyse three main patterns if career change narrative presenting the main influential elements of the changing process. At the end of the study they provide their conclusions derived from the summarizing of the statements of theory and the research results.

**Gelei, Andrea – Gémesi, Katalin**

*Management specialties of supply chain of services*

In the last decades scholars have paid a lot of attention to both service operation and supply chain management. There is still limited research on the overlapping field of these two management areas, on service supply chain specialties. This article gives a structured overview on the latest research results on this topic. Doing so the paper would like to draw attention of the Hungarian researchers to this field and facilitate these empirical researches. As described in the paper traditional service specialties (intangibility, perishability, inseparability, heterogeneity and the importance of human capital) create special management problems concerning (i) the structure of these supply chains, (ii) their relationship management and (iii) the management of supply chain processes.

**Simon Milton**

*Some observations on CSR and Strategic Management*

The notion of CSR and the notion of strategic management of companies are often thought to be contradictory. The former is associated with the aim of generation of profits while the latter idea is often associated with ensuring business earns a 'social license to operate'. However, emerging literature and practice suggests that a process of integration of the theoretical concepts and practices of CSR with strategic management is occurring. This paper describes some of the evidence for this so-called 'theoretical synthesis of economics and ethics' (Windsor). The first part of the paper starts with a description of commonly-used definitions of CSR and highlights critical differences. It continues by describing how aspects of CSR and strategic management are in some ways becoming more integrated at the organisational, strategy-setting and business management level at some companies. The paper then describes how theoretical approaches to CSR have the potential to become absorbed (and to enliven) pre-existing strategic management theory. It concludes by giving a warning of potential hazards of incomplete integration of the two theories and practices.



## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

<b>TARI, Ernő</b> Competing companies in international strategic alliances – today .....	2	<b>GELEI, Andrea – GÉMESI, Katalin</b> Management specialties of supply chain of services .....	45
<b>VÁRADI SZABÓ, Zsuzsa –</b> <b>– HIDEGH, Anna Laura –BOKOR, Attila –</b> <b>– FERTETICS, Mandy</b> Career changers in Hungary – Process of career changing.....	18	<b>SIMON Milton</b> Some observations on CSR and Strategic Management .....	59
		<b>Book review</b> .....	68