

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Tel.: +36 1 482-5415, 482-5510
<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
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Dr. Kerekes Sándor
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:
Losonci Annamária
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
a VideoPix Stúdió gondozásában

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

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

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

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVI. ÉVF., FEBRUÁR

2015. 2. szám

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **MORVAI Róbert – SZEGEDI Zoltán**
Erőviszonyok az élelmiszeripar ellátási láncában 02
- **KOVÁCS Zoltán – RENDESI István**
A lean projektek hatásai 15
- **HLÉDIK Erika**
Terméktulajdonságokkal kapcsolatos preferenciák
stabilitásának vizsgálata a mobiltelefon példáján 25
- **PIEROG Anita – SZABADOS György Norbert**
Civil szervezetek vezetési szempontból 35
- **DÓRY Tibor – GAJZÁGÓ Éva**
Vállalkozások és innovációs közreműködő
szervezetek együttműködései Közép-Dunántúlon 47
- **IMREH-TÓTH Mónika**
Vállalkozásoktatási jó gyakorlatok adaptációs lehetőségei
a hazai felsőoktatásban – a Szegedi Tudományegyetem példája 57
- **SEMEGINÉ TARISZKA Éva**
Az informális kommunikáció hatása a szervezet működésére 68
- **Könyvismertető** 77

CIKKEK ANGOL 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

MORVAI Róbert – SZEGEDI Zoltán

ERŐVISZONYOK AZ ÉLELMISZERIPAR ELLÁTÁSI LÁNCAIBAN

A gyorsan változó piaci igények, illetve az ellátásilánc-menedzsment kritikus szerepe az igényeknek való megfelelésben, valamint az integrált ellátási láncok nyújtotta potenciális előnyök mind olyan tényezők, amelyeket a vállalatok ma már nem hagyhatnak figyelmen kívül. Ugyanakkor ezek az előnyök csak akkor realizálhatók, ha az ellátási lánc egyes szereplői között kellő szorosságú együttműködési formák alakulnak ki. A partnerkapcsolatok ellátási lánc mentén történő kialakítását azonban döntően befolyásolják a lánc tagok közötti erőviszonyok. A tanulmány az FMCG/food szektor ellátási láncaira jellemző hatalmi viszonyokkal foglalkozik, különös tekintettel arra, hogy az erőviszonyok miként befolyásolják a szektor kis- és középvállalkozásainak működését, partnerkapcsolatait. A szerzők – nemzetközi kutatási eredményeket alapul véve – élelmiszer-ipari KKV-k körében végeztek kérdőíves lekérdésezést. Ennek eredményeit felhasználva, a partnerkapcsolatokban megnyilvánuló hatalmi viszonyok és a vállalati jövedelmezőség, illetve néhány egyéb ellátási láncbeli sajátosság (a kapcsolatok szorossága, tartóssága, információmegosztási hajlandóság stb.) ellentmondásos viszonyát mutatják be.

Kulcsszavak: ellátási lánc, hatalmi viszonyok, élelmiszeripar, kis- és középvállalatok

A logisztikai/disztribúciós menedzsmentbeli kutatások előtérbe kerülését (1980-as évek) alapvetően két tényező eredményezte. Az egyik azon követelmény, miszerint csökkenteni kell a készleteket és a nem értékteremtő tevékenységeket, a másik pedig a disztribúciós csatorna (az ellátási lánc) több szintjén jelen lévő kereskedők dominanciájának drasztikus növekedése, és az ennek eredményeképpen átrendeződő „hatalmi” viszonyok.

Napjainkban az ellátási láncok valamennyi tagja profitját igyekszik maximalizálni, úgy is, hogy kihasználja saját érdekérvényesítő képességét, azaz hatalmát. A beszállítók abban érdekeltek, hogy saját meglévő outputjaikhoz igazítva szállítsanak és minél magasabb árat kapjanak termékeikért/szolgáltatásaikért. A gyártók célja, hogy termékeiknek „legyen hely a kereskedők polcain”, és még éppen elegendő (de nem túl sok) terméket tudjanak előállítani úgy, hogy sosem legyen készlethiány a polcokon. A kereskedők célja, hogy leginkább azokat a termékeket értékesítsék, amelyek a legmagasabb profitot biztosítják számukra, miközben

beszállítóiktól alacsony árszinten kapják termékeiket. Gyakorlatilag valamennyi csatornatag rendelkezik kisebb vagy nagyobb hatalommal, aminek eredményeképpen folyamatos „hatalmi játék” zajlik az ellátási hálózatban.

Szakirodalmi áttekintés

A hatalom szerepe az ellátási láncban

Az ellátási láncbeli hatalom tulajdonképpen nem más, mint az a képesség, hogy egy lánc tag hogyan képes befolyásolni a többi lánc tag döntéseit, illetve mennyiben tudja saját érdekeit érvényesíteni. A hatalom valamennyi partnerkapcsolatnak eleme. Gelei (2003) szerint a lánc tagok közötti hatalmi viszonyokat alapvetően a vevők/ beszállítók száma, a partner kibocsátásból/megrendelésből való részesedésének aránya, a partnerváltás költségei, az együttműködések jellemzői, az információk aszimmetria, a tranzakció-, illetve kapcsolatspecifikus beruházások mértéke, valamint a vertikális integrációval való fenyegetés mértéke határozzák meg.

A csatornában betöltött hatalmi pozíció döntő szerepet játszhat az ellátásilánc-integrációban, hiszen befolyásolja a lánc tagok közötti bizalmat, az együttműködések iránti elkötelezettséget, az esetleges konfliktusokat és azok kezelését, megoldását (Barber, 2011). Így az ellátási láncok működését döntően befolyásolja az ún. csatornaintegrátorok jelenléte és tevékenysége. A csatorna- (vagy rendszer-) integrátorok szervezik az ellátási láncbéli folyamatokat és alakítják ki a lánc stratégiáját, továbbá általában közvetlen kapcsolatban állnak a lánc kulcsszereplőivel. Skjott-Larsen (2006) szerint a csatornaintegrátorok hatalma alapvetően a vásárlóerejükre, valamint a szabadalmazott technológiákhoz és tudáshoz való hozzáférés lehetőségére vezethető vissza. Mukhtar és Shaharoun (2002) szerint a rendszerintegrátorok hatalmukat jellemzően a következő területeken gyakorolhatják: az árképzés, a készletgazdálkodás, a gyártás, az ellátási lánc struktúrájának és az információáramlásnak a befolyásolása, irányítása. Véleményük szerint az, hogy a domináns csatornatagok mennyiben képesek a késleltetést és egyéb, spekulatív ellátásiláncstratégiákat alkalmazni, az erőfölényük mértékének „mutatószáma” lehet.

Barber (2011) szerint az ellátási láncban elméletileg négy csatornatag-típus tölthet be domináns szerepet.

- 1) *Gyártóközpontú dominancia.* Napjainkban a tartós fogyasztási cikkek ellátási láncában általában a gyártó vállalatok (OEM-ek) az agilis csatornatagok, melyek pullrendszeren és késleltetésen alapuló stratégiát alkalmazva igyekeznek rugalmasan reagálni a gyakran változó fogyasztói igényekre. A rendszerintegrátorok tipikus példája az európai autógyártásban (amely döntően piramiselven épül fel) az összeszerelést végző autógyárak. Az autógyártási láncokban megfigyelhető, hogy a dominanciahierarchia csúcsán a márkanév tulajdonló, illetve az összeszerelő üzem és a fejlesztési és értékesítési stratégiát is kézben tartó cég áll. Ezt követik a vele közvetlen kapcsolatban álló cégek, upstream oldalon az első szintű beszállítók, illetve downstream oldalon az első szintű vevők. Ez utóbbiak „diktálnak” tovább lefelé. Az OEM azonban „át is nyúlhat az első szintű csatornatagok feje felett”, és megszabhatja, hogy például egy első szintű beszállító mely másodsintű beszállítókkal kössön beszállítói szerződést. Minél lejjebb haladunk a beszállítói piramisban, annál kisebb értékű és bonyolultságú termékekkel és vállalatméretekkel találkozhatunk (Demeter et al., 2004; Szegedi, 2012).
- 2) *Beszállító-központú dominancia.* A beszállítói dominancia gyakran valamilyen erőforrás-függőség következménye. Cox et al. (2003) kutatásai sze-

rint a beszállítói dominancia forrásai a következők lehetnek: tulajdonjogok, méretgazdaságosság, hírnév (például márkázás), partnerváltás költsége, partnerkeresés költsége vagy összejátszáson alapuló kartell. A beszállítók dominanciája kedvezőtlen lehet a csatorna downstream tagjai számára, mert esetenként magasabb beszerzési költségekkel, nagyobb bizonytalansággal és az ellátás megjósolhatatlanságával kell számolniuk, így a downstream szereplőknek magasabb biztonsági készleteket kell tartaniuk. Tipikusan beszállító által dominált iparág az olajipar.

- 3) *Disztribútor-központú dominancia.* Selldin és Olgaheer (2007) szerint az agilis ellátási láncok jelentőségének előtérbe kerülésével a disztribútorok csatornapozíciója erősödött, hiszen döntő szerepük van a kiszállítások rugalmasságának biztosításában. A disztribútorok gyakorlatilag a kereskedők „félmobil” raktáraként funkcionálnak. A visszutas logisztikában és a fenntartható („zöld”) ellátási láncokban szintén meghatározó (esetenként domináns) szerepet tölthetnek be a jövőben. A késztermék-, valamint alkatrészgyártók részére végzett hulladékgyűjtés, -bevizsgálás és újraelosztás, az újra nem hasznosítható hulladékoktól való megszabadulás, vagyis a teljes körű hulladékmenedzsment gyakran az ő feladatuk (Sangway, 2006).
- 4) *(Kis)kereskedő-központú dominancia.* Ez főként az élelmiszeripar/napi fogyasztási cikkek láncaira jellemző. Az 1990-es évektől kezdődően a verseny egyre erősödő intenzitásával az olyan kereskedelmi láncok, mint a Wal-Mart, a Toys R Us, a McDonalds és a Home Depots gazdaságilag egyre inkább megerősödtek, domináns csatornatagokká váltak. Wang és Lui (2007), illetve Wang és Lau (2008) szerint a kereskedők ellátási láncbéli dominanciájának növekedése főként annak köszönhető, hogy ők állnak a legközelebb a fogyasztókhoz, így könnyebben megérthetik azok igényeit és elvárásait. Csatornabeli pozíciójuknak köszönhetően az ostorcsapás-effektus kedvezőtlen hatásai is a kiskereskedőket érintik a legkevésbé.¹ Emellett az információs hálózatok komplexitásának növekedése és fejlődése, illetve a globális elérhetőség megjelenése is elősegítette a többi lánc tag feletti ellenőrzés gyakorlását. Govil és Proth (2002) szerint a kereskedők domináns csatornataggá válásában döntő szerepet játszottak a globális fogyasztási cikkek, amelyek egyszerű kivitelezésűek, nagy tételben kerülnek előállításra, rövid átfutási idővel és gyártási folyamatokkal, valamint erős márkázással és logisztikával jellemezhetők. Choudhury et al. (2008)

VEZETÉSTUDOMÁNY

szerint a domináns kiskereskedelmi láncok sikerüket nagyrészt logisztikai és disztribúciós tevékenységük globális szintű ésszerűsítésének köszönhetik. Ezt párosítva az új, kifinomult technológiákkal jelentős erőfölből tettek szert az upstream csatornatagok felett. Fontos információkat (pl. rendelési mennyiségek) szolgáltatnak az upstream tagoknak, így jelentős függőség alakult ki az upstream szakasz vállalatai részéről.

Végezetül meg kell jegyeznünk, hogy egyes szerzők szerint a kulturális háttér is jelentős szerepet játszhat az ellátási láncbéli hatalmi viszonyok terén. Például Kínában a hatalmi egyenlőtlenségek elfogadottak, az emberek elvárják, hogy a döntéseket a nagy hatalommal rendelkező szereplők hozzák meg, továbbá a lánc tagok esetenként jobban hajlanak a jutalmazó és a kényszerítő hatalom láncbéli alkalmazására.

Korábbi empirikus kutatások eredményei

A vállalatközi kapcsolatokban kialakuló hatalom a legtöbb (Benton – Maloni, 2005; Caniels – Gelderman, 2007; Barber, 2011) szakirodalom szerint alapvetően – a klasszikus vezetéstudományi csoportosítást követ-

vén – öt forrásból származhat, amelyeket Belaya és Hanf (2009) az információs hatalommal egészített ki. A jutalmazó és a kényszerítő hatalom közvetett, hiszen a hatalommal rendelkező tag (például a vevő) által irányított, amely megjutalmazhatja a szállítót (például a rendelések növelésével), vagy hozhat olyan intézkedéseket, amelyek szállítóját hátrányosan érintik (például valamely termék rendelésének visszamondásával). A vevő hatalmánál fogva eldöntheti, hogy alkalmazza-e hatalmát szállítója magatartásának befolyásolására, és ha igen, mikor és hogyan. A szakértői, a referens, a törvényes, valamint az információs hatalom közvetlen, mivel a szállító eldöntheti, hogy akar-e, illetve milyen mértékben akar a vevő befolyása alá kerülni. Ilyen esetekben a szállító együttműködési lehetőséget keres a vevővel például a vevő tudása vagy szakértelme (szakértői hatalom), a birtokában lévő információk értéke (információs hatalom) vagy hírneve (referens hatalom) miatt.

A kapcsolódó szakirodalmakat elemezve kijelenthetjük, hogy az eltérő hatalmi viszonyok együttműködésre gyakorolt hatásáról igencsak megoszlik a kutatók véleménye. Az 1. táblázat a témában végzett néhány fontosabb kutatási eredményt foglalja össze.

1. táblázat

Az eltérő hatalmi viszonyok és az együttműködés kapcsolata

Szerző(k)	Kutatási eredmény		
	Pozitív kapcsolat	Vizsgált ország és iparág	Vizsgált kapcsolatok (ellátási láncbéli hely)
Brown et al. (1995)	Olyan kereskedők és beszállítók kapcsolatát vizsgálták, ahol a beszállítók voltak erőfölbőlben. Empirikus kutatásaik során igazolták, hogy a közvetlen beszállítói hatalom gyakorlása egyrészt a kereskedő partnerkapcsolat iránti elkötelezettségét, másrészt a beszállítók és a kereskedők teljesítményének növekedését eredményezi.	Egyesült Államok – gépipar (mezőgazdasági gépek)	kereskedők-beszállítók
Kumar et al. (1996)	Pozitív kapcsolatot találtak a hatalmi aszimmetria és a partnerkapcsolat iránti elkötelezettség között. Empirikus kutatásaik során bebizonyították, hogy a függőségi aszimmetria növeli a kapcsolat iránti elkötelezettséget és annak teljesítményét.	Egyesült Királyság – autóipar	kereskedők-beszállítók
Maloni és Benton (2000)	Arra az eredményre jutottak, hogy a közvetlen hatalom gyakorlása pozitív hatással van az ellátási láncbéli partnerkapcsolatok szorosságára. Továbbá megállapították, hogy a láncbéli dominancia eltérő mértéke szignifikáns, pozitív hatással van az ellátási láncbéli teljesítményre (a domináns fél, az alárendelt fél és a teljes ellátási lánc teljesítményére is).	Egyesült Államok – autóipar	gyártók-beszállítók
Goodman és Dion (2001)	Pozitív kapcsolatot tártak fel, amikor disztribútorok és gyártók partnerkapcsolatát vizsgálták: a partnerek közötti hatalmi viszony a kapcsolatba vetett elkötelezettség egyik legfontosabb tényezője.	Egyesült Államok – több iparág	gyártók-disztribútorok
Huo et al. (2005)	Angol és ausztrál élelmiszer-ipari beszállító-gyártó partnerkapcsolatokat vizsgáltak, és arra a következtetésre jutottak, hogy a beszállítók közvetett és közvetlen hatalma pozitív hatással van a gyártók együttműködés iránti elkötelezettségére.	Anglia, Ausztrália – élelmiszeripar	gyártók-beszállítók

Benton és Maloni (2005)	Empirikus kutatásaik során bebizonyították, hogy egyenlőtlen hatalmi viszonyok esetén is előnyös lehet az együttműködés az alárendelt fél számára. Szállító-vevő kapcsolatokat vizsgálva megállapították, hogy a hatalmasan kiegyensúlyozatlan együttműködés pozitív hatással van mindkét fél teljesítményére és elégedettségére.	Egyesült Államok, Japán – autóipar	gyártók-beszállítók
Hingley (2005)	Pozitív kapcsolatot talált az eltérő hatalmi viszonyok és az együttműködés között. Kutatásai során kimutatta, hogy a gyenge hatalmi pozíciójú szállítók hajlanak az együttműködésre a jelentős hatalommal rendelkező vevőkkel, mert így biztosítani tudják az értékesítési mennyiséget.	Egyesült Királyság – élelmiszeripar	kiskereskedők-beszállítók és vevők
Belaya és Hanf (2011)	Empirikus kutatásaik szerint a jutalmazó, a szakértői és az információs hatalom alkalmazása pozitívan befolyásolja az ellátási lánc partnerkapcsolatait.	Oroszország – élelmiszeripar	gyártók – kis- és nagykereskedők
Negatív kapcsolat		Vizsgált ország és iparág	Vizsgált kapcsolatok (ellátási láncbeli hely)
Skinner et al. (1992)	Negatív kapcsolatot találtak a kényszerítő hatalom alkalmazása és az együttműködések gyakorisága között.	Egyesült Államok, gépipar (mezőgazdasági és energiaipari gépek)	kereskedők-beszállítók
Anderson és Weitz (1992)	Kutatásaik során megállapították, hogy a hatalmi egyenlőtlenségek csökkentik a felek közötti bizalmat és elkötelezettséget.	a tanulmányban nem szerepel	gyártók-disztribútorok
Kumar et al. (1995)	Vizsgálataik során arra az eredményre jutottak, hogy az eltérő hatalmi viszonyok erősen negatív hatással vannak a bizalomra és az együttműködés iránti elkötelezettségre. A bizalom és az elkötelezettség alacsony foka pedig kevésbé stabil és alacsony hatékonyságú partnerkapcsolatot eredményez.	Egyesült Államok, Latin-Amerika, Ázsia, Európa – élelmiszeripar, autóipar, telekommunikáció	gyártók-kereskedők
Maloni és Benton (2000)	Vizsgálataikban kimutatták, hogy a közvetett hatalom alkalmazása negatív hatással van a beszállító-vevő kapcsolatok szorosságára.	Egyesült Államok, autóipar	gyártók-beszállítók
Zhou et al. (2007)	Arra a következtetésre jutottak, hogy minél inkább eltérnek a hatalmi viszonyok egy kapcsolatban, annál gyakrabban alakulnak ki konfliktusok a tagok között. A partnerkapcsolat domináns tagja kevésbé ragaszkodik a partner megtartásához, míg az alárendelt szereplő a hatalommal való visszaélésre számítva agresszív stratégiát alkalmaz.	Kína – a tanulmányban az iparági lehatárolás nem szerepel	kereskedők-beszállítók
Caniels és Gelderman (2007)	Véleményük szerint minél nagyobb a tagok közötti erőkülönbség, annál gyakoribb a domináns tag részéről a hatalommal való visszaélés, ami hátrányosan befolyásolja az együttműködés teljesítményét.	Hollandia – több iparág	teljes beszállítói hálózat
Belaya és Hanf (2011)	Oroszországi élelmiszer-ipari beszállító-vevő kapcsolatokat vizsgálva empirikus kutatásaik során arra a megállapításra jutottak, hogy a kényszerítő és a törvényes hatalom alkalmazása negatív hatással van az ellátási hálózat együttműködéseire.	Oroszország – élelmiszeripar	gyártók – kis- és nagykereskedők

Forrás: saját szerkesztés, 2013

A táblázatban szereplő empirikus kutatások közül több vizsgálat igazolta, hogy a hatalom egyes típusainak gyakorlása pozitív hatással van a partnerkapcsolatba vetett elkötelezettségre, illetve a vállalati teljesítményre. Ezen túl egyes kutatók pozitív kapcsolatot mutattak ki az erőfölény alkalmazása és a partnerkapcsolat sikere, valamint az ellátási láncbeli módszerek alkalmazásának hatékonysága között. Az autóipar tökéletes példákat (lásd például a Toyota és a Honda ellátási lánc) szolgáltat arra, hogy egy domináns csatorna-

tag hatalmi pozícióját kihasználva miként tud szorosan együttműködni a beszállítóval úgy, hogy a partnerkapcsolat kölcsönösen előnyös legyen, és valamennyi érintett lánctag teljesítménye növekedjen. A Honda beszállítóival kialakított szoros, partnerközpontú „Best Practice” stratégiájának köszönhetően a beszállítók termelékenysége mintegy 50%-kal, az általuk beszállított termékek minősége 30%-kal növekedett, költségeik pedig 7%-kal csökkentek (Liker – Choi, 2004).

A fentiekkel ellentétben azonban vannak olyan vizsgálatok, amelyek azt bizonyították, hogy bizonyos

VEZETÉSTUDOMÁNY

hatalomtípusok gyakorlása negatív hatással van a partner iránti bizalomra és elkötelezettségre. Más kutatások pedig azt igazolták, hogy a hatalmi dominancia gyakoribb konfliktusokhoz, visszaélésekhez vezet, negatív hatást gyakorol a kapcsolatok szorosságára és a hálózati együttműködés eredményességére.

Az 1. táblázatban összegyűjtött kutatások hiányossága, hogy egyike sem foglalkozik a vállalatok méretével, illetve a méretből adódó, az erőviszonyokhoz kapcsolódó esetleges sajátosságokkal. Noha a láncbéli hatalom, illetve az együttműködés és a vállalati teljesítmény viszonyát számos kutató vizsgálta, a kis- és középvállalkozások és a hatalmi viszonyok vizsgálatáról lényegesen kevesebb kutatás számol be. Harris et al. (2011) megállapították, hogy a partnertől való függőség mértéke meghatározó szerepet játszik a KKV-szektorba tartozó beszállítók teljesítményében. Empirikus kutatásaik során bebizonyították, hogy a kis- és középvállalkozásoknál (a mikrovállalkozásokat leszámítva) pozitív kapcsolat áll fenn a beszállítók vevőtől való függőségének mértéke és teljesítménye között. McDowell et al. (2010) kis- és középvállalkozások és domináns vevők kapcsolatát vizsgálták. A KKV-kat két csoportra osztották (mikrovállalkozások, illetve kis- és középvállalkozások). Empirikus kutatásaikkal azt igazolták, hogy a mikrovállalkozások esetében sokkal inkább jellemző állításuk, miszerint ha erősebb a partnertől való függőség, akkor növekszik a vállalati teljesítmény.

Az elmúlt időszak nemzetközi kutatásai szerint tehát a dominancia-aszimmetria az alárendelt partnernél járhat negatív következményekkel, de járhat pozitívakkal is, ami az alárendelt partner és/vagy a többi lánc tag teljesítményét is növelheti.

A domináns csatornatagok hatása az élelmiszeripari ellátási láncok működésére

Az FMCG/food szektorban az elmúlt évtizedben a kiskereskedelmi láncok szerepének és arányának növekedése, illetve a kiegészítő és a helyi ellátási láncok szerepének visszaszorulása volt tapasztalható. A szektor vállalatainak méret szerinti megoszlása sajátos képet mutat, hiszen a kis- és a közepes méretű vállalkozások aránya magas, ugyanakkor piaci részesedésük nem számottevő. A piaci volumen jelentős része néhány nagy üzletláncba kapcsolható. A kiskereskedelmi üzlethálózatok beszállítóikkal szembeni dominanciáját jól példázza, hogy nagyon kedvező, a szállítástól számított 30–90 napos fizetési határidőt kérnek és kapnak a beszállítóiktól. A szektor kiskereskedelmi láncjai a beszállítói és vevői oldalt is befolyásolni tudják, aminek következtében a szektor marketing- és logisztikai tevékenysége e „rendszerintegrátorok” által központosított. A kiskeres-

kedelmi láncok piaci ereje nemcsak hazánkban, hanem egész Európában és globálisan is jellemző: az élelmiszer-kereskedelemben a legnagyobb forgalmat lebonyolító vállalkozás az amerikai Wal-Mart, majd azt követi a francia Carrefour+Promodes és a Tesco. A három vállalatcsoport együttes forgalma meghaladja a szektor összes forgalmának 35 százalékát (Pénzes, 2009).

Napjainkra az idő, gazdasági jelentőségének felértékelődése miatt, gyakorlatilag szűkösebb erőforrássá vált, mint a vállalatok rendelkezésére álló tőke. Ennek következtében egyes piacokon az időérzékenység átvette a korábban jellemző árérzékenység (üzleti tranzakciókban betöltött) domináns szerepét (Földesi et al., 2011). Az FMCG/food szektorban az időalapú verseny hatásai erőteljesen érezhetők, melynek eredményeként ma már „nem a nagyobb (v)eszi meg a kisebbet, hanem a gyorsabb a lassabbat”. Óriási a verseny a szektorban működő ellátási láncok között is (pl. Tesco, Auchan, Spar stb.), melyet ezek a nagy multinacionális vállalatok egymással folytatnak (Szegedi, 2008). Dominanciájuknak köszönhetően a kiskereskedelmi láncok határozzák meg, hogy:

- upstream oldalról mi kerüljön be a csatornába, befolyást gyakorolnak a gyártásra, a minőségre, a műszaki fejlesztésre stb., és nemzetközi beszerzéseik révén a globális verseny valósul meg,
- downstream oldalon ők elégitik ki, de emellett módosítják is a vásárlói igényeket, sőt esetenként új igényeket is teremtenek (Szegedi, 2012).

A szektor további sajátossága a termelők és a kereskedők közötti gyakori konfliktusok jelenléte. A láncon belüli erőviszonyok következtében a magyar termékek (főleg az agrártermékek, pl. tej, dinnye stb.) is erős nemzetközi konkurenciát kapnak, amely elsősorban a hazai kis- és középbeszállítókat érinti hátrányosan. Ma már a szektor lényeges jellemzője a kereskedők saját márkáinak jelenléte (Spar, Tesco stb. termékek), amelyek a jellemzően árérzékeny fogyasztóknak köszönhetően jelentős piaci részesedéssel bírnak. Mielőtt a Spar Csoport bevezette saját márkáját, az üdítőital-értékesítés 90%-át Coca-Cola és Pepsi-termékek tették ki. Három hónappal a bevezetést követően a saját márkás üdítőitalok a forgalom 60%-át adták (Schubert, 2007).

A domináns kiskereskedelmi láncok jelenlétének számos – a folyamat egészére kiható – előnye is van. A végső fogyasztó szempontjából kedvező, hogy beszállítói oldalon lenyomják az árat, így olcsóbban adhatják a termékeiket az output oldalon. Továbbá kutatás- és innovációbefolyásoló szereppel bírnak, illetve fontos szerepet játszanak a láncok koordinálásában. Piackutatást végeznek, tesztelik a piacot, melynek eredménye-

ként olyan termékeket vásárolnak meg beszállítóiktól, amelyeket aztán értékesíteni is tudnak: ezáltal egyfajta termelésbefejező szereppel bírnak. Logisztikai szempontból pedig folyamatfelgyorsító szerepet töltenek be. Méri a logisztikai folyamataikat azért, hogy gyorsítani tudják készleteik forgási sebességét, ezáltal csökkenteni, vagy akár teljesen kiküszöbölni a raktározási tevékenységüket (pl. a Cross-Docking alkalmazásával).

A domináns kiskereskedők jelenléte információs aszimmetriát okoz a szektor ellátási láncában. Ez a jelenség természetesen szoros kapcsolatban áll az ellátási lánc egyes szintjein tapasztalható koncentráció mértékével is. Amíg a szektor ellátási láncainak upstream oldalán több ezer beszállítóval találkozhatunk (amelyek nehezen jutnak információhoz), addig a kiskereskedelmi láncok száma (beleértve az együttműködések eredményeként megalakult beszerzési társulásokat) hazánkban mindössze egy tucatnyi. Ennek következménye, hogy a kereskedők számára a partnerváltás költsége alacsony, miközben a beszállítók csak nagyon

lítottuk össze a felmérésünk alapjául szolgáló kérdőívet, amelyből a későbbi statisztikai vizsgálatok primer adatforrásai származnak. A kérdőívet elsőként egy kérdőíves lekérdezésekben jártas szakemberrel, két németországi egyetemi professzorral, valamint két hazai vállalatvezetővel töltöttük ki. Tapasztalataink és véleményeink alapján néhány módosítást hajtottunk végre annak érdekében, hogy a vizsgált célcsoport számára valamennyi kérdés könnyen értelmezhető és viszonylag rövid idő alatt megválaszolható legyen. Jelen tanulmány a kutatás során alkalmazott kérdőívnek csak a témába vágó kérdéseit dolgozza fel.

Ezt követően meghatároztuk a vizsgálatban részt vevő vállalatok körét, az alapsokaságot. Az alapsokaságba azokat a kis- és középvállalatokat soroltuk, amelyek az FMCG/food szektorban az élelmiszerek, italok és dohánytermékek gyártásával, kis- és nagykereskedelmével foglalkoznak. Az alapsokaság méretkategória és tevékenységek szerinti megoszlását a 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat

Az FMCG/food szektor vállalatainak száma méretkategória és tevékenységek szerint

2011	Magyarország					Összesen
	10: Élelmiszergyártás	11: Italgyártás	12: Dohánytermékek gyártása	463: Nagykereskedelelem	472: Kiskereskedelem	
<i>Mikrovállalat</i>	3,031	2,165	0	4,317	7,206	16,719
<i>Kisvállalat</i>	1,045	130	0	448	232	1,855
<i>Középvállalat</i>	282	31	1	93	14	422
<i>Nagyvállalat</i>	54	8	4	14	0	79
Összesen	4,412	2,334	5	4,872	7,452	19,075

Forrás: saját gyűjtés Eurostat adatbázisok felhasználásával, 2013

nehezen és jelentős költségek mellett válthat(ná)nak partnert, hiszen egy-egy vevőjük elvesztése forgalmuk jelentős visszaesését eredményezné.

Emellett erőfölnyüknek köszönhetően különböző erőforrás-igényes elvárásokat támasztanak beszállítóikkal szemben. Ilyen például a lánc információs rendszeréhez való kapcsolódás követelménye – néhány lánc ma már beszállítói alapkövetelményként írja elő, hogy beszállítói RFID tag-eket helyezzenek el a beszállított termékeiken vagy egységgrakományaikon.

A kutatás módszertana

Vizsgálatunk első lépéseként tanulmányoztuk a korábban, hasonló témában végzett nemzetközi kutatások eredményeit, amelyek tapasztalatait felhasználva ál-

A saját kezűleg összeállított adatbázisban valamivel több mint 600 szektorbeli kis- és középvállalat szerepelt. Ezek közül mintegy 550 vállalatnak sikerült eljuttatnunk a kérdőívet. A kérdőívek egy kisebb részének lekérdezése egy on-line felületen történt, ahol a vállalatvezetők egy általunk megadott jelszó segítségével történő belépés után adhatták meg válaszaikat. A kérdőívet a vállalatok egy-egy stratégiai vezetője (döntő többségében logisztikai vezetők és ügyvezető igazgatók) személyes lekérdezés során töltötte ki. A visszaérkezett mintegy 450 kitöltött kérdőívet megszürtük, aminek eredményeként 196 kérdőívet találtunk kielemezhetőnek.

A tanulmány elemzési részének alapját képező adatbázis összeállításához szekunder adatokat gyűjtöttünk, amelyek felhasználásával teljesítménymutatókat számoltunk a kiválasztott 196 vállalatra vonatkozóan. Az alkalmazott jövedelmezőségi mutatók számításához szükségünk volt a vállalatok adózott eredményé-

VEZETÉSTUDOMÁNY

re, saját tőkéjének értékére, valamint összes eszközeinek értékére. Ezen adatokat a vállalatok mérlegéből és eredménykimutatásából gyűjtöttük ki, amelyeket a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium elektronikus beszámoló portálján értünk el. A fenti információk felhasználásával két jövedelmezőségi mutatót számoltunk ki valamennyi vállalatra (196) vonatkozóan, amelyeket a következőképpen értelmeztünk:

- sajáttőke-arányos nyereség (ROE): az adózott eredmény és a saját tőke hányadosa, amely a befektetett saját vagyon tiszta hozamát fejezi ki, és
- eszközarányos nyereség (ROA): az adózott eredmény és az összes eszköz hányadosa. A mutató a vállalkozás működésének jóságát fejezi ki, függetlenül annak finanszírozási forrásától.

A kérdőívek lekérdezése 2011-ben zajlott le, ennek megfelelően a teljesítménymutatók számításához felhasznált adatok is a vállalatok 2011. évre vonatkozó éves beszámolójából származnak. A kérdőívet kitöltő vállalatok egyharmada a kisvállalati, kétharmada a középvállalati méretkategóriába tartozik. A mintában szereplő KKV-k méretkategória és tevékenységek szerinti megoszlását a 3. táblázat szemlélteti. A vállalatok közel fele élelmiszergyártással foglalkozik, a minta egynegyedét pedig a kiskereskedők teszik ki.

góriák közötti összehasonlítást, továbbá az ellátási láncok egyes szintjein elhelyezkedő vállalatok (gyártók, kis- és nagykereskedők) megfelelő számban reprezentáltak a mintában.

Eredmények

Ahogy a „Szakirodalmi áttekintés” című fejezetben említettük, a domináns csatornák (kiskereskedelmi láncok) meghatározó szerepet töltenek be az FMCG-termékek piacán. Kérdőívünkben arra kértük a vállalatokat, hogy összességében (figyelembe véve valamennyi ellátási láncbeli partnerkapcsolatukat) rangsorolják az erőviszonyok alapján vevőiket, a saját vállalatukat és beszállítóikat.

Az 1. ábra megerősíti azt a feltételezést, hogy a KKV-szektor tagjai viszonylag alacsony hatalommal rendelkeznek: a vállalatok többsége (111 vállalat) azt válaszolta, hogy dominánsabbak ugyan beszállítóiknál, de erőteljesen függenek vevőiktől, feltételezhetően a kiskereskedelmi láncoktól. Valószínűsíthető, hogy a vizsgált vállalatok beszállítói szintén kis- és középvállalkozások, amelyek a vizsgálatban résztvevők közül a leggyengébb hatalmi pozícióval rendelkeznek. Noha a vizsgálat csak három lánc tag erőviszonyát hasonlítja össze, az 1. ábrán jól látható, hogy a láncok upstream

3. táblázat

A kérdőíves lekérdezésben részt vevő vállalatok megoszlása méretkategória és tevékenység szerint

Gazdasági tevékenység TEÁOR számok alapján	Méretkategória		Összesen db, %
	Kisvállalkozás db, %	Középvállalkozás db, %	
10: Élelmiszergyártás	55	39	94
	28,06%	19,90%	47,96%
11: Italgyártás	11	6	17
	5,61%	3,06%	8,67%
12: Dohánytermék gyártása	0	0	0
	0,00%	0,00%	0,00%
463: Élelmiszer-, ital-, dohányáru nagykereskedelme	25	11	36
	12,76%	5,61%	18,37%
472: Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelme	34	15	49
	17,35%	7,65%	25,00%

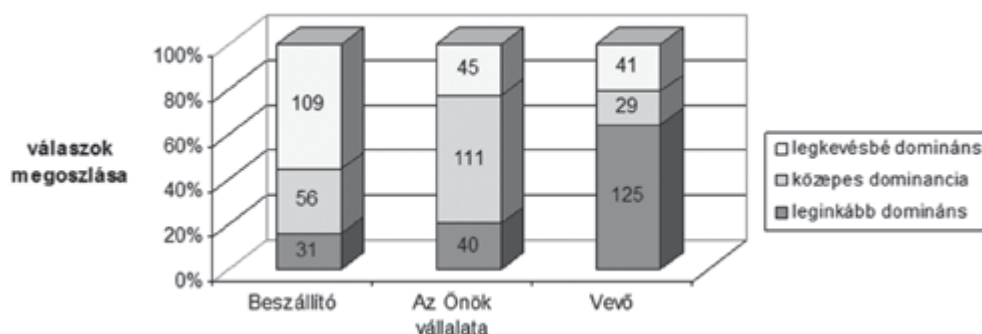
Forrás: saját szerkesztés, 2013

A minta kialakításához rétegzett mintavételt alkalmaztunk (ahol a két réteget a két vállalati méretkategória jelentette), összetételét a vizsgálatunk elvégzéséhez alkalmasnak tekintettük, ugyanis a kis- és középvállalatok mintabeli megoszlása lehetővé teszi a méretkate-

oldala felől a downstream szakasz felé haladva nő az ellátási lánc tagok hatalma.

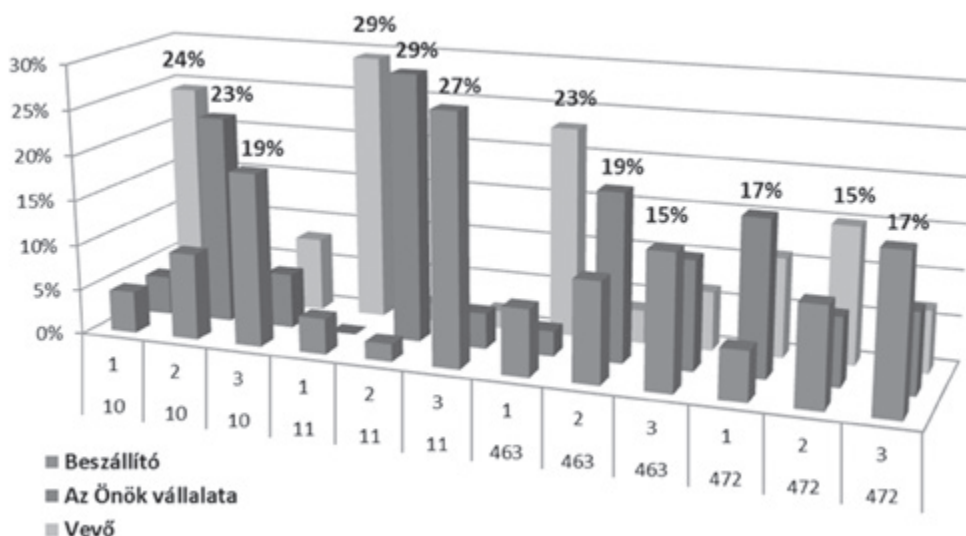
Vizsgálatunkba második dimenzióknak bevontuk a tevékenységi szektort, így a fent kapott eredményeket kétdimenzióban ábrázoltuk. A 2. ábra alatti első szám a hatalmi pozíciót (1: leginkább domináns, 2: köze-

A domináns csatornát az ellátási lánc vizsgált szakaszában



Forrás: saját szerkesztés, 2013

A domináns csatornát az egyes tevékenységi szektorok függvényében



Forrás: saját szerkesztés, 2013

pes dominancia, 3: legkevésbé domináns), míg a második számsor a tevékenységi szektort, azaz az ellátási lánc egyes szintjeit (10: Élelmiszergyártás, 11: Italgyártás, 463: Élelmiszer-, ital-, dohányáru nagykereskedelme, 472: Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelme) azonosítja. Az ellátási láncok egyes szintjein, egyetlen kivétellel, az előző ábra segítségével bemutatott eredmények köszönnek vissza, vagyis az egyes tevékenységi szektorokban a vizsgált vállalatok vevői a leginkább dominánsak, míg beszállítóik a legkevésbé. A kiskereskedők szintjén azonban jellemzően maguk a megkérdezett vállalatok töltik be a leginkább domináns szerepet. Ez megerősíti a korábbi megállapításunkat, hogy a gyártóktól a kiskereskedőig terjedő láncszaka-

1. ábra szokban a hatalmi pozíció növekszik a tevékenységi szektortól, azaz a láncbéli pozíciótól függően. A hatalomnak az inverz ellátási lánc mentén történő gyengülése többek között a visszafelé áramló keresleti információk csökkenő mennyiségére és minőségére vezethető vissza.

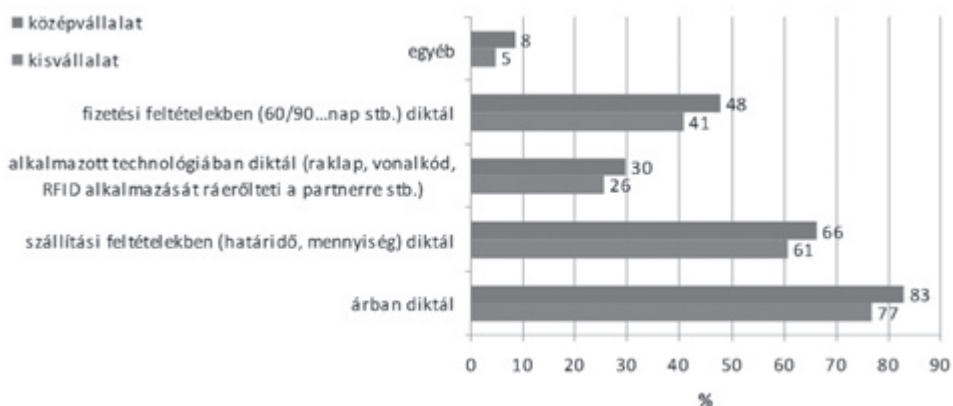
A hatalmi viszonyok ellátási láncbéli partnerkapcsolatokban betöltött, növekvő szerepe felveti a kérdést, hogy miként nyilvánul meg a dominancia a partnerkapcsolatokban. Kutatási eredményeink szerint alapvetően a domináns csatornát hatarozzák meg az árakat és a szállítási feltételeket (pl. szállítási határidő, mennyiség stb.), ami jelentős hatást gyakorol többek között a lánc tagok készletgazdálkodására, így a láncban adott időpontban jelentkező készletszintekre is. Ez megegyezik Mukhtar és Shahrour (2002) véleményével, miszerint a domináns csatornát hatarozzák meg az árakat és a szállítási feltételeket (pl. szállítási határidő, mennyiség stb.), ami jelentős hatást gyakorol többek között a lánc tagok készletgazdálkodására, így a láncban adott időpontban jelentkező készletszintekre is. Ez megegyezik Mukhtar és Shahrour (2002) véleményével, miszerint a domináns csatornát hatarozzák meg az árakat és a szállítási feltételeket (pl. szállítási határidő, mennyiség stb.), ami jelentős hatást gyakorol többek között a lánc tagok készletgazdálkodására, így a láncban adott időpontban jelentkező készletszintekre is.

gyakorolnak az árakra és a lánc tagok készletgazdálkodására. A válaszadók több mint 40%-a szerint a domináns tagok döntő szerepet játszanak a fizetési feltételek (pl. fizetési határidő) megszabásában is. A vállalatok a megadott válaszok mellett egyéb, saját tényezőket is megadhattak, ahol leggyakrabban a minőséget, a szolgáltatási színvonalat és a termékválasztékot említették, mint a domináns tag részéről fennálló elvárást.

A két méretkategória vállalatainak válaszait a 3. ábra szemlélteti. A középvállalatok „bátrabban” jelelték meg az egyes válaszokat, így valamennyi válaszlehetőségnél magasabb arányokat tapasztalunk. Ugyanakkor a hatalom egyes megnyilvánulási formáinak egymáshoz viszonyított gyakorisága hasonló a két méretkategória esetében.

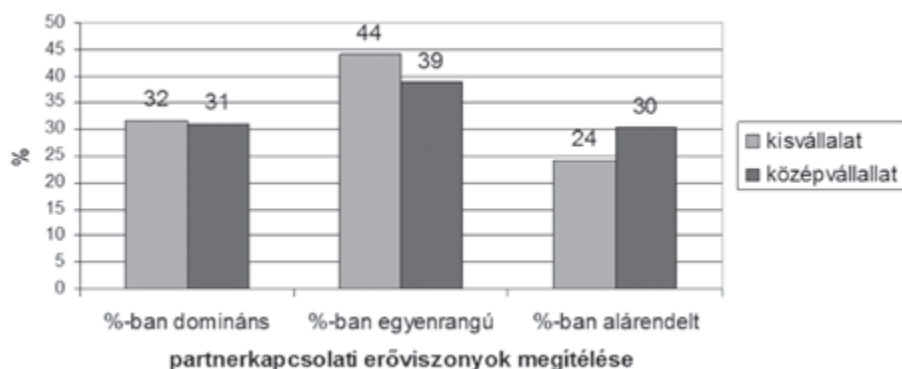
VEZETÉSTUDOMÁNY

Az ellátási láncbeli dominancia megnyilvánulási formái a vállalati méretkategória függvényében



Forrás: saját szerkesztés, 2013

Az egyes partnerkapcsolatokban betöltött hatalmi szerep megítélése



Forrás: saját szerkesztés, 2013

A kapott válaszokat ismételten megvizsgáltuk a tevékenységi szektorok függvényében, és azt tapasztaltuk, hogy az ellátási lánc valamennyi szintjén mind a kis-, mind a középvállalatok elsődlegesen az ár, másodlagosan a szállítási feltételek, majd a fizetési feltételek meghatározását jelölték meg, mint a domináns csatornatagok részéről fennálló legfontosabb elvárásokat. Ez azt jelenti, hogy a láncban fizikailag elfoglalt hely nem befolyásolja a láncbeli dominancia megnyilvánulási formáit.

Arra is kértük a vizsgálatban részt vevő vállalatokat, hogy partnerkapcsolataik százalékában adják meg, hogy (a partnerkapcsolatokat egyenként vizsgálva, függetlenül attól, hogy beszállítói vagy vevői kapcsolatról van szó) a kapcsolatok hány százalékában tartják magukat dominánsnak, a partnerrel egyenrangúnak, illetve alárendeltnek. A vállalatok átlagosan partnerkapcsolataik mintegy egynegyedében (26%) érezték magukat alárendeltnek, 31%-ában dominánsnak és 43%-ában

3. ábra egyenrangúnak. Az alárendelt viszonyok közé főként a vevői kapcsolataik, domináns kapcsolataik közé pedig valószínűsíthetően a beszállítói kapcsolataik többsége tartozik. A 4. ábra e vizsgálat kisvállalatok és középvállalatok közötti különbségét szemlélteti. Lényeges különbség nem tapasztalható a két méretkategória között, amely némileg meglepő, mivel előzetes feltételezéseink alapján azt vártuk volna, hogy a középvállalatok nagyobb arányban értékelik magukat dominánsnak, és kisebb arányban alárendeltnek, mint a kisvállalatok.

4. ábra

Ahogy a szakirodalmi áttekintés során bemutattuk, a korábban más kutatók által elvégzett empirikus kutatások igen ellentmondásos eredményekkel szolgálnak a hatalmi viszonyok, illetve a partnerkapcsolat ered-

ményessége és a vállalati teljesítmény kapcsolatában. Saját kutatásunk fontos célja volt feltárni azt is, hogy a magyarországi élelmiszer-ipari KKV-k esetében a hatalmi viszonyok befolyásolják-e (ha igen, akkor hogyan) a vállalatok jövedelmezőségét és egyéb ellátási láncbeli sajátosságait.

A 4. ábránál ismertetett kérdésre kapott válaszok alapján osztályoztuk a vállalatokat aszerint, hogy jellemzően milyen hatalmi szerepet töltenek be partnerkapcsolataikban:

- 1) *alárendelt vállalatok*: azok, amelyek partnerkapcsolataik több mint felében ellátási láncbeli partnereiktől függenek,
- 2) *domináns vállalatok*: kapcsolataik több mint 50 százalékában dominánsak,
- 3) *kiegyensúlyozott hatalmi viszonyokkal jellemezhető vállalatok*: amelyek partnerkapcsolati erőviszonyai viszonylag egyenletesen oszlanak meg a három kategória között (vagyis az előző két kategóriába nem besorolhatók).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy a partnerkapcsolatokban általában betöltött hatalmi szerep befolyásolja-e a vállalatok olyan ellátási láncbéli sajátosságait, amelyeket csak nehezen lehet számszerűsíteni, így a partnerkapcsolat szorosságát beszállítói, illetve vevői oldalon, a bizalom mértékét beszállítói és vevői oldalon, a vállalat stratégiai helyzetének megítélését, az információmegosztási hajlandóságot, a beszállítói, illetve a vevői kapcsolatok tartósságát. A kérdés megválaszolásához keresztábra-elemzést végeztünk. A feltételezésünkre vonatkozó statisztikai vizsgálat eredményei alapján öt változó esetében nem tapasztalható szignifikáns kapcsolat a hatalmi pozícióval, vagyis többek között nem találtunk kapcsolatot az eltérő erőviszonyok és a bizalom foka között sem beszállítói, sem vevői oldalon, azaz a vizsgált KKV-k esetében a hatalmi függőség nem befolyásolja a partnerbe vetett bizalom mértékét. Ugyanakkor emlékeztetünk arra, hogy Anderson és Weitz (1992), illetve Kumar et al. (1995) negatív kapcsolatot tárt fel a hatalmi egyenlőtlenségek és a bizalom mértéke között (lásd 1. táblázat).

Mivel három változó (/a/ a kapcsolat szorossága vevői oldalon, /b/ a vevői és /c./ a beszállítói kapcsolatok tartóssága) esetében azt feltételezhettük, hogy szignifikáns összefüggés áll fenn, ezért megvizsgáltuk azok erősségét, illetve irányát. A kapcsolat erősségének és irányának megállapítására a *Kendall's tau-c*, a *Gamma* és a *Somers-féle d* mutatókat (a változók mérésénél alkalmazott ordinális skáláknak megfelelően) számoltuk ki, amelyek értékei alapján a következő megállapításokat tettük:

- A partnertől való függés mértéke és a vevőkkel kialakított kapcsolat szorossága között negatív, viszonylag gyenge, de szignifikáns kapcsolat áll fenn. Vagyis azok a vállalatok, amelyek jellemzően alárendeltnek ítélik meg az ellátási láncbéli partnerkapcsolataikban betöltött szerepüket, szorosabb kapcsolatot alakítanak ki vevőikkel (amely vélhetően egyfajta kényszer egyrészt a domináns tag elvárásainak való megfelelés következtében, másrészt a sikeres működés, vagy akár a fennmaradás ezt követeli meg e vállalatoktól). A dominánsabb vállalatok viszont vevőik irányába lazább partnerkapcsolatokkal jellemezhetők. Itt visszautalunk Maloni és Benton (2000) empirikus kutatási eredményeire, melyek szerint a közvetlen hatalom gyakorlása pozitív hatással van az ellátási láncbéli kapcsolatok szorosságára, míg a közvetett hatalom alkalmazása negatívan befolyásolja a partnerkapcsolatok szorosságát (lásd 1. táblázat). A szerzőpáros azonban nem tett különbséget az upstream és a downstream

partnerek között, ellentétben velünk. Vizsgálataink során beszállítói oldalon nem találtunk összefüggést az erőfölény alkalmazása és az együttműködések szorossága között, míg vevői oldalon szignifikáns kapcsolat áll fenn a két vizsgált tényező között.

- Az 1. táblázatban ellentmondásos kutatási eredményeket olvashatunk a dominancia partnerkapcsolat iránti elkötelezettségre gyakorolt hatásáról is. Egyes szerzők szerint pozitív, míg mások szerint negatív kapcsolat áll fenn a partnertől való függőség és a kapcsolat iránti elkötelezettség, a kapcsolat tartóssága között. Vizsgálatunk újszerűsége többek között abban áll, hogy a vizsgált vállalatok partnerhez viszonyított hatalmi pozícióját külön-külön elemeztük vevői, illetve beszállítói oldalon a méretkategória függvényében. A beszállítókkal kialakított kapcsolatok tartóssága és a hatalmi pozíció között szignifikáns, közepes erősségű, pozitív irányú kapcsolat van. Ez azt jelenti, hogy a dominánsabb vállalatok beszállítóikkal alapvetően tartós, hosszabb távú együttműködések alakítanak ki, míg az alacsony hatalmi pozícióval rendelkező vállalatok elsősorban rövid távú partnerkapcsolatokkal jellemezhetők beszállítói kapcsolataik vonatkozásában. A vevői oldalon viszont ennek az ellenkezője tapasztalható, hiszen a két változó közötti kapcsolat a közepesnél valamivel gyengébb, negatív irányú. A partnerkapcsolataikban alapvetően alárendelt szerepet betöltő vállalatok jellemzően hosszabb távú kapcsolatokra törekednek vevőikkel (ez összhangban áll a korábban ismertetett összefüggéssel, miszerint a gyengébb hatalmi pozíciójú vállalatok szorosabb vevői kapcsolatokkal jellemezhetők), míg a dominánsabb vállalatoknál kevésbé jellemzőek a hosszabb távú vevői kapcsolatok.

A nehezen számszerűsíthető tényezők elemzését követően megvizsgáltuk a partnerkapcsolatokra jellemző erőviszonyok és néhány könnyebben számszerűsíthető tényezők (jövedelmezőség, ellátási láncbéli módszerek alkalmazási gyakorisága) kapcsolatát. Az ellátási láncbéli módszerek (VMI, késleltetés, EDI) alkalmazási gyakoriságát vevői és beszállítói oldalon is vizsgáltuk. A jövedelmezőségi mutatóknál tapasztaltunk néhány extrém, illetve negatív értéket, amelyeket kizárva 164 vállalat maradt a vizsgálatban. Az ellátási láncbéli módszerek alkalmazási gyakoriságának vizsgálatánál nem kellett egyetlen vállalatot sem kizárni az elemzésből. A változók közötti összefüggések feltárásához a varianciaanalízis módszerét alkalmaztuk.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A vizsgált függő változók megfeleltek a varianciaanalízis feltételeinek (normál eloszlás és szóráshomogenitás).

A témához tartozó szakirodalmi vélemények leginkább a hatalmi viszonyok és a vállalati teljesítmények közötti kapcsolat vonatkozásában oszlanak meg. Egyes szerzők (Kumar et al., 1996; Maloni – Benton, 2000; Benton – Maloni, 2005) pozitív kapcsolatot, míg mások (Caniels - Gelderman, 2007) negatív összefüggést tártak fel az erőfölény teljesítményre gyakorolt hatásánál. Az általunk, a jövedelmezőségi mutatókra elvégzett varianciaanalízis nullhipotézisét elfogadtuk, miszerint nincs különbség az egyes kezelési csoportok átlagai között. Ez azt jelenti, hogy nincs szignifikáns különbség azon vállalatok jövedelmezőségi mutatói között, amelyek eltérő hatalmi pozícióval (alárendelt, egyenrangú, domináns) jellemezhetők. Ez a megállapítás igaz mindkét mutató esetében (ROE: $0,7926 > 0,05$, ROA: $0,2907 > 0,05$).

A második feltételezésünket azonban a varianciaanalízis eredményei igazolták, miszerint a jellemzően domináns pozícióban lévő kis- és középvállalkozások gyakrabban alkalmaznak korszerű ellátási láncbéli módszereket, mint az alárendelt hatalmi viszonyal jellemezhető KKV-k. Ez a megállapítás mind a vevői, mind a beszállítói oldalon igaz, hiszen mindkét vizsgált változó esetében szignifikáns a különbség. A kapott eredmény tehát szignifikáns ugyan, de ez még csak azt jelzi, hogy a kategóriák (alárendelt, egyenrangú, domináns) átlagai között általában van eltérés, azonban nem tudjuk, hogy pontosan mely átlagok között van az. A kérdés megválaszolásához az úgynevezett Scheffe-próbát végeztük el, amely az átlagok minden lehetséges páros kombinációjára egyidejű páros összehasonlításokat végez.

A Scheffe-próba eredményei azt mutatják, hogy beszállítói oldalon a domináns vállalatok átlagai szignifikánsan eltérnek mind az egyenrangú, mind az alárendelt vállalatok átlagaitól, vagyis a hatalmi fölényben lévő kis- és középvállalatok beszállítói oldalukon lényegesen gyakrabban alkalmaznak korszerű ellátási láncbéli módszereket, mint a másik két kategóriába tartozó vállalatok. Ennek oka lehet, hogy a domináns vállalatok közelebb helyezkednek el a végső fogyasztókhoz, nagyobbak, míg az alárendelt hatalmi pozíciójú vállalatok kisebbek, és inkább az ellátási láncok downstream szakaszán helyezkednek el alapanyag- vagy nyersanyag-termelőként. A vevői oldalon szignifikáns különbség csak a domináns és az egyenrangú csoportok között mutatható ki.

Összességében elmondható, hogy a domináns csatornatagok gyakrabban élnek a korszerű ellátási láncbéli megoldások lehetőségeivel, ami feltételezhetően több tényezőre vezethető vissza, mint például tőke, fontos piaci információk birtoklása, méret stb.

Összefoglalás, további kutatási irányok

A vizsgálatban szereplő élelmiszer-ipari kis- és középvállalkozásoknál a partnerkapcsolatokban betöltött hatalmi pozíció befolyást gyakorol több, a vállalatok ellátási láncbéli működését befolyásoló tényezőre, így például az együttműködések tartósságára és szorosságára, valamint a vevői és beszállítói oldalon alkalmazott korszerű ellátási láncbéli megoldások alkalmazási gyakoriságára.

Kutatásunk során beszállítói oldalon nem találtunk összefüggést a hatalmi pozíció és az együttműködések szorossága között, míg vevői oldalon szignifikáns kapcsolatot tapasztaltunk a két vizsgált változó között. Azok a vállalatok, amelyek jellemzően alárendeltnek ítélik meg az ellátási láncbéli partnerkapcsolataikban betöltött szerepüket, hosszabb távú kapcsolatokra törekednek vevőikkel és szorosabb együttműködési formákat alakítanak ki velük. A dominánsabb vállalatok viszont vevőik irányába lazább partnerkapcsolatokkal jellemezhetők, és kevésbé jellemző rájuk a hosszabb távú vevői kapcsolatok kialakítása.

Továbbá azt is igazoltuk, hogy a jellemzően domináns pozícióban lévő kis- és középvállalkozások beszállítói oldalon gyakrabban alkalmaznak korszerű ellátási láncbéli módszereket, mint az alárendelt vagy egyenrangú hatalmi viszonyal jellemezhető KKV-k. Ugyanezen feltevést vevői oldalon nem sikerült egyértelműen bizonyítanunk. Emellett – szemben néhány nemzetközi kutatási eredménnyel – nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a partnertől való függőség mértéke és a vállalati jövedelmezőség között sem. Eredményeink több újabb feltételezést vetnek fel, amelyek alátámasztása további vizsgálatokat, újabb személyes interjút igényel a kérdőívet kitöltő vállalatok vezetőivel.

Véleményünk szerint a szektor domináns csatornatagjainak a hatalom azon típusait (jutalmazó, információs) kellene gyakorolniuk, amelyek ösztönzőleg hatnak a gyengébb hatalmi pozíciójú lánctagokra. Így a hatalom gyakorlása révén a partnerek közötti bizalom fokozható, az információmegosztási hajlandóság, az együttműködések tartóssága növelhető lenne. A gyengébb hatalmi pozícióval rendelkező kis- és középvállalatoknak pedig nem feltétlenül a domináns nagyvállalatokkal való együttműködési lehetőségeket kellene keresniük (vállalva számos kényszermegoldást és költséget) a nagyobb teljesítmény reményében. Ehelyett hatalmi pozíciójuk erősítésének, teljesítményük növelésének eszközei lehetnének a horizontális együttműködési formák keresése, vagy az innovációs tevékenység erősítése (ezáltal például szakértői vagy referens hatalom szerzése).

Jelenleg folyik a magyarországi vizsgálatunkban használt kérdőív lekérdezése a német (bajorországi) FMCG/food szektor kis- és középvállalkozásai körében, amelynek eredményeit felhasználva egy összehasonlító elemzést tervezünk készíteni a magyarországi és a németországi KKV-szektor élelmiszer-ipari szereplői között.

Lábjegyzet

¹ Ennek gyakorlati alátámasztását (sörjáték) lásd pl. Kovács (2010).

Felhasznált irodalom

- Anderson, E. – Weitz, A.B.* (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment. *Journal of Marketing Research*, 24: p. 18–34.
- Barber, E.* (2011): Strategic Approaches to Domination in Supply Chains, in: Renko, S. (edit.): *Supply Chain Management – New Perspectives*. Rijeka: InTech: p. 167–182.
- Belaya, V. – Hanf, J.H.* (2009): Power Struggle in the Food Chain? Lessons from Empirical Studies on Power Influences in Chains and Marketing Channels. 113th EAAE Seminar “A resilient European food industry and food chain in a challenging world”, Chania, Crete, Greece, September 3-6, 2009: p. 1–33.
- Belaya, V. – Hanf, J.H.* (2011): Power and Supply Chain Management – Insights from Russia, Vortrag anlässlich der 51. Jahrestagung der GEWISOLA „Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen“. Halle, 28. bis 30. September 2011: p. 1–13.
- Brown, J.R. – Lusch, R.F. – Nicholson, C.Y.* (1995): Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance. *Journal of Retailing*, 1995, 71(4): p. 363–392.
- Benton, W.C. – Maloni, M.* (2005): The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, (23): p. 1–22.
- Caniels, M.C.J. – Gelderman, C.J.* (2007): Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36 (2): p. 219–229.
- Choudhury, B. – Agarwal, Y.K. – Singh, K.N. – Bandyopadhyay, D.K.* (2008): Value of Information in a Capacitated Supply Chain. *INFOR*, Vol. 46, No. 2: p. 117–127.
- Cox, A. – Lonsdale, C. – Watson, G. – Qiao, H.* (2003): Supplier Relationship Management: A Framework for Understanding Managerial Capacity and Constraints. *European Business Journal*, Vol. 15, No. 4: p. 135–145.
- Demeter K. – Gelei A. – Jenei I.* (2004): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire. *Vezetéstudomány*, 35. k. 2004. április: p. 33–47.
- Földesi, P. – Botzheim, J. – Süle* (2011): Representation of Loss Aversion and Impatience Concerning Time Utility in Supply Chains. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, Volume 10: p. 273–282.
- Gelei A.* (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsment kérdései. *Vezetéstudomány*, 34. k. 2004. július – augusztus: p. 24–34.
- Goodman, L.E. – Dion, P.A.* (2001): The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship. *Industrial Marketing Management*, 2001, 30(3): p. 287–300.
- Govil, M. – Proth, J.M.* (2002): *Supply Chain Design and Management: Strategic and Tactical Perspectives*. San Diego: Academic Press: p. 145–168.
- Harris, L.M. – McDowell, C.W. – Gibson, G.S. – Cooke, N.B.* (2011): SMEs and Performance: The Role of Trust and Dependence in the Supply Chain. *USASBE 2011 Proceedings*: p. 887–898.
- Hingley, M.K.* (2005): Power imbalanced relationships: Cases from UK fresh food supply. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (8): p. 551–569.
- Huo, B. – Zhao, X. – Yeung, J.H.Y.* (2005): Power, Relationship Commitment and Supply Chain Integration Between Manufacturer and Supplier. *Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Business*, Hong Kong, December 5–9, 2005: p. 868–881.
- Kovács Z.* (2010): Egy ellátási lánc szimulációjának tapasztalatai. *Vezetéstud.* XLI. évf. 2010. 10. sz.: p. 52–61.
- Kumar, N. – Sheer, L.K. – Steenkamp, B.E.M.* (1995): The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitude. *Journal of Marketing Research*, 32, August: p. 348–358.
- Kumar, N.* (1996): The power of trust in manufacturer–retailer relationships. *Harvard Business Review*, 74, (6): p. 92–106.
- Liker, J.K. – Choi, T.Y.* (2004): Building Deep Supplier Relationships. *Harvard Business Review*, Dec, Volume 82, Issue 12: p. 104–112.
- Maloni, M. – Benton, W.C.* (2000): Power Influences in the Supply Chain. *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1: p. 49–74.
- McDowell, C.W. – Harris, L.M. – Gibson, G.S.* (2010): The Role of Trust and Dependence in Small Business Performance: Does Size Matter?, *USASBE 2010 Proceedings*: p. 937–950.
- Mukhtar, M. – Shaharoun, A.M.* (2002): Supply Chain Relationship Structures as Scenarios for simulation. *Proceedings 14th European Simulation Symposium*: p. 1–5.
- Pénzes I. R.* (2009): A beszerzési koncentráció hatása az üzletláncok marketingtevékenységére. *Szolnoki Tudományos Közlemények*: p. 1-10.
- Sangway, K.S.* (2006): Performance Value Analysis for Justification of Green Manufacturing Systems. *Journal of Advanced Manufacturing Systems*, Vol. 5: p. 59–73.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Schubert A.* (2007): Analysing supply chain partnerships in the Hungarian FMCG-sector. Műhelytanulmány (working paper), Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet: p. 1–16.
- Selldin, E. – Olgaheer, L.* (2007): Linking Products with Supply Chains: Testing Fisher’s Model. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 12, No.1: p. 42–51.
- Skinner, J.S. – Gassenheimer, B.J. – Kelley, W.S.* (1992): Cooperation in Supplier-Dealer Relations. Journal of Retailing, 68, No. 2 (1992): p. 174–193.
- Skjott-Larsen, T.* (2006): Battle of the Supply Chains. European Business Journal, Vol. 24., Spring: p. 43–48.
- Smith, K. – Lawrence, G. – Richards, C.* (2010): Supermarkets’ Governance of the Agri-food Supply Chain: Is the ‘Corporate-Environmental’ Food Regime Evident in Australia?, International Journal of Soc. of Agr. & Food, Vol. 17, No. 2: p. 140–161.
- Szegedi Z.* (2008): Logistics in Small and Medium Companies in Central and Eastern Europe. International Journal of Procurement Management, Vol. 1, No. 3: p. 359–370.
- Szegedi Z.* (2012): Ellátásilánc-menedzsment – Elmélet és gyakorlat. Budapest: Kossuth Kiadó: p. 19–36., 160–162.
- Wang, J.C. – Lau, H.S.* (2008): How a Retailer Should Manipulate a Dominant Manufacturer’s Perception of market and Cost Parameters. International Journal of Production Economics, Vol. 116: p. 43–60.
- Wang, X. – Liu, L.* (2007): Coordination in a Retailer-Led Supply Chain Through Option Contract. International Journal of Production Economics, Vol. 110: p. 115–127.
- Zhou, N. – Zhuang, G. – Yip, L.S.-c.* (2007): Perceptual difference of dependence and its impact on conflict in marketing channels in China: An empirical study with two-sided data. Industrial Marketing Management, 36 (3), pp. 309–321.

KEDVES OLVASÓ!
KÉREM, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
2015-RE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!

E SZÁMUNK SZERZŐI

Morvai Róbert, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, financial assistant, Nord Anglia Education Ltd.; **Dr. Szegedi Zoltán**, egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem; **Dr. Kovács Zoltán**, egyetemi tanár, Pannon Egyetem; **Rendesi István**, PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Audi Motor Hungária Kft.; **Dr. Hlédik Erika**, Ph.D, főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Főiskola; **Pierog Anita**, Ph.D-hallgató, Debreceni Egyetem; **Dr. Szabados György Norbert**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; **Dr. Dóry Tibor**, egyetemi docens, igazgató, Széchenyi István Egyetem; **Gajzágó Éva**, tanársegéd, szakreferens, Dunaújvárosi Főiskola; **Dr. Imreh-Tóth Mónika**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Semeginé dr. Tariszka Éva**, főiskolai docens, Szolnoki Főiskola; **Dr. Becsky Róbert**, közgazdász

KOVÁCS Zoltán – RENDESI István

A LEAN PROJEKTEK HATÁSAI

Kétségtelen, hogy a folyamatok szervezésében a lean megoldások a fő áramlat részét képviselik. Az alkalmazók általában jól meghatározott céllal indítanak lean projekteket, amelyek eredményeit a célokkal összevetve értékelik. Kevesebb hangsúlyt kap azonban a járulékos pozitív hatások értékelése. Cikkünkben a szerzők gyakorlati felmérésen alapulóan ezeket vizsgálják. Olyan vállalatokat kérdezték meg, amelyeknél már volt lean projekt. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a lean projektek jelentős szervezeti és kulturális változásokkal járnak, nemcsak az alkalmazott módszerek, hanem maga a projekt folyamata is hoz felszínre problémákat, okoz szervezeti feszültségeket. A sikeres megvalósítás és fenntartás érdekében komplex: módszerbeli, változásmenedzsment, szervezeti és kulturális megközelítés szükséges. Összességében a lean projektek hasznosak.

Kulcsszavak: kaizen, lean átalakítás, lean projekt hatásai

A folyamatfejlesztés területén jelentős szerepet töltenek be a lean projektek. A Vezetéstudományban megjelent korábbi munkánkban (Kovács – Rendsi, 2014) bemutattuk a lean projektek jellemzőit, a megvalósítók sajátosságait. Jelen tanulmányunkban a hazai lean projektek eredményeiről, hatásairól számolunk be.

A lean projektek hatásai

A lean projektek hatásainak vizsgálatával többen is foglalkoztak. Leggyakrabban a lean projektek célkitűzéseinek elérését mérik. Lian és Landeghem (2007) cikkük címében a lean termelés hatásainak elemzését ígérik, azonban a vizsgálat leszűkül magának a termelésnek a VSM-elemzésére.

A lean projekteknek a közvetlen megcélzott területeken kívüli hatását viszonylag kevesen vizsgálták. Meade és szerzőtársai (2006) szimulációt javasoltak egy elméleti lean gyártórendszer példáján a pénzügyi elemzésre. Építési projektek esetén a lean költségekre és ütemezésre gyakorolt hatását játék keretében is lehet szemléltetni (Alacrón – Ashley, 1999).

Yang és munkatársai (2011) a lean és a környezet-irányítási rendszerek hatásait vizsgálták. Azt találták, hogy az előzetes lean programok jó hatással voltak a környezetirányítási gyakorlatra.

A lean projektek eredménye azonban nem mindig triviális. Browning és Heath (2009) feltárta, hogy az F-22-es vadászpilóta gyártásának újszerűsége, összetettsége, instabilitása hogyan hat a lean megvalósítás és

a gyártási költsége viszonyára. Vizsgálták a lean és az agilitás viszonyát. Ez amiatt különösen érdekes, mert a leant ért kritikák egy része éppen az agilitás irányából érkezik, miszerint a karcsúsítás erőforrás-hiányos állapotot idéz elő, ami a vállalat reagálóképességét csökkenti. (Browning (2003) például azt állítja, hogy a „legértékesebb atléta nem a legkönnyebb súlyú, hanem a legversenyképesebb.”) Javaslatokat tesznek a két megközelítés összehangolására. Losonci Dávid és Demeter Krisztina ugyanezt a kérdéskört vizsgálta (Losonci – Demeter, 2013).

Szakirodalmi kutatásaink közben váratlan eredményekre is bukkantunk. Bár az eredeti kutatás célja a lean projekteknek az egyéb területekre gyakorolt pozitív hatásának vizsgálata volt, nem lehet elmenni a potenciális kockázatok és a tényleges problémák között. Közlemények szólnak arról, hogy a lean projekteknek nem csak pozitív hatásai vannak. Landbergis és munkatársai már 1999-ben elemezték a lean és a kapcsolódó új rendszerek hatásait a munkaszervezetekben dolgozók egészségére (Landbergis et al., 1999). Az alapos szakirodalmi áttekintés 1976–1998 közötti időszakot ölelt fel. Az áttekintett tanulmányok alapján kevés bizonyítékot találtak arra, hogy például az autóiipari dolgozók jobban fel lennének hatalmazva. A munka éppúgy alacsony képzettségi szintű, alacsony szabadsági fokú, mint más rendszerekben.

Parker (2003) a lean termelésnek a dolgozókra gyakorolt hatását vizsgálta. Három megvalósult lean termelési gyakorlatot elemzett: lean csoportokat, lean

VEZETÉSTUDOMÁNY

szereplősorokat és munkafolyamatot. Mindhárom csoportban észlelt negatív hatásokat, amik közül a helyzet a szerelősoron volt a legrosszabb. Csökkent a szervezeti elkötelezettség, a hatékonyság, nőtt a munkadepresszió. Az emberi természetet ismerve nem kell nagy fantázia annak elképzeléséhez, hogy a lean hívószót helyi vagy személyes előnyök kihasználására használja fel egy vezető.

A lean mozgalom képviselőinek oldaláról természetesen lehet ezekre a megállapításokra olyan reakció, hogy az ilyen – rosszul bevezetett – lean nem is lean, mint ahogyan a rossz értelemben vett taylorizmus sem volt tudományos. Jelen tanulmány keretében ebbe a problémába nem kívánunk belemenni, a téma mindenképpen érdemes további kutatásra.

Gyakorlatban megvalósult lean projektek értékeléséről a legjobbnak hazai munka tekinthető. Demeter Krisztina, Jenei István és Losonci Dávid a lean projekteknek a versenyképességre gyakorolt hatását vizsgálták (Demeter et al., 2009; Losonci et al., 2010). Az értékes összefoglaló munkák – elméleti bevezetővel kiegészítve – nemcsak a témával foglalkozó kutatók számára érdekesek, de a lean gyakorlati bevezetésével foglalkozó vagy azt tervező szakembereket is orientálja.

Ők arra jutottak, hogy a gazdasági szereplőket a piac és a vevők „kényszerítik” lean eszközök bevezetésére. Ennek keretében az alkalmazók legtöbbször az egész szervezet működését átalakítják, valamint egyértelmű kapcsolat van a lean eszközök alkalmazása és a versenyképesség között. Fontos adalék, hogy szükségszerű a vezetői elkötelezettség, ami motorja a lean eszközök alkalmazásának.

A Magyar Gépjárműipari Szövetség (MGSZ) szervezésében – a Nemzeti Fejlesztési Terv keretén belül – vizsgálták a lean hazai alkalmazását. Ennek keretében több mint 60 kérdőív eredményét dolgozták fel (Veresegyházy, 2008).

A Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékén ugyancsak folytattunk két alkalommal vizsgálatot, amelyek ötéves időközönként lehetővé tett longitudinális vizsgálatot (Kovács et al., 2005). A módszerek ismertsége és alkalmazása mutatott különbséget. Ez volt Magyarországon a kaizenről a lean filozófiára váltás időszak.

A lean projektek hatását természetesen befolyásolja a bevezetés módja. Kelemen Tamás a lean menedzsment megvalósításának jellegzetes problémáit tárgyalja (Kelemen, 2009). Bemutatja egy jól működő lean rendszer feltételeit és a leggyakoribb hibákat, melyeket a dön-

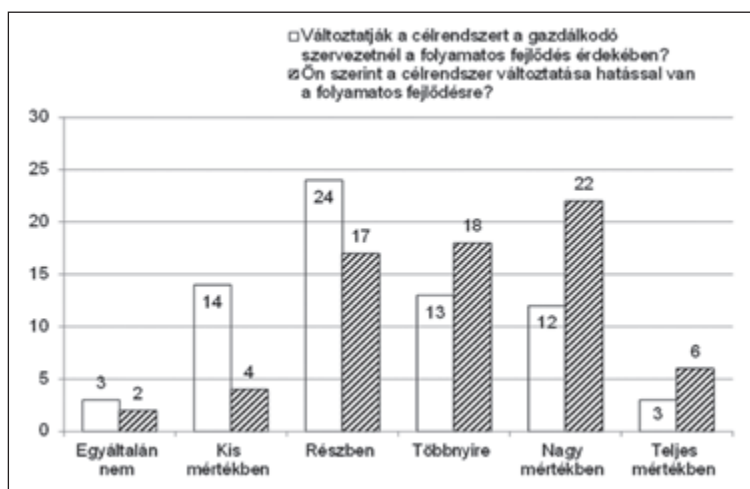
téshozók elkövetnek. Véleménye szerint a legnagyobb veszély az, hogy a menedzsment abban az illúzióban ringatja magát, hogy egy új módszer bevezetése révén megtakarítható a gyötrelmes belső folyamatfejlesztés, és a külsős tanácsadók majd mindent elintéznek. Ez egybeesik a feltételezéssel, hogy áttételes és szinergikus pozitív hatások akkor várhatók, ha egy rendszert nem (csak) formálisan, hanem alapos elemzésre építve, valóban a tökéletesítés szándékával alkalmazzák.

Saját kutatás

Természeténél fogva a lean a folyamatos tökéletesítés egy filozófiája, ami alapvetően a működésmódot határozza meg. Az erre történő áttérés általában projektek keretében történik. Kutatásunk során azt vizsgáltuk, hogy mi lett a lean projektek eredménye.

1. ábra

A célrendszer változtatása a szervezeteknél és a változtatás hatása a folyamatos fejlődésre



A kutatás bemutatása

A kutatás célja a hazai lean projektek tartalmának, megvalósításának vizsgálata. A jelen dolgozatban tárgyalt főbb kutatási kérdések:

- Milyen volt a projektek célrendszere?
- Mi volt a lean projekt projekt belső és külső hatása? Egy adott területen megvalósult lean projektnek volt-e hatása más területen?
- Hogyan érvényesült a tökéletesítési hatás?

A kutatás során zárt és nyitott kérdéseket egyaránt alkalmaztunk.

Eredmények

A 69 vállalattól származó mintában a vállalatok túlnyomó része, 54 feldolgozóipari profilú. A többi jellemzően szolgáltatás.

A szakmai profilt tekintve a feldolgozóiparon belül, abban 10% feletti részarányal szerepel a járműgyártás, a fémalapanyag és fémfeldolgozási termék gyártása, továbbá a villamos gép és műszer gyártása. A válaszadók saját ágazatukat úgy jellemezték, mint amelyre az időbeli ingadozás jellemző.

A mintába került – leant alkalmazó – vállalatok jellemzően nagyobb méretűek. A lean erőfeszítések a mintában jelentős részben (58,5%) a főfolyamatra irányultak. Néhány kis, a leant önmagukon alkalmazó cég is szerepelt a mintában.

Az 1. ábrából leolvasható, hogy a lean eszközöket alkalmazó gazdasági szereplők közül a válaszadók 21%-a változtatja nagy vagy teljes mértékben a célrendszert, míg 24% egyáltalán nem, vagy kismértékben. A válaszadók 9%-a szerint a célrendszer változtatása alig van hatással a folyamatok fejlődésére.

A 2. ábra szerint a célrendszer változtatása kapcsán elmondható, hogy a lean eszközöket alkalmazók szinte ugyanolyan mértékben változtatják a célrendszert a vezetők és a munkatársak körében (a korrelációs együttható: 0,978).

A 3. ábrán látható eredmények alapján elmondható, hogy mind a felső vezetők, tulajdonosok és munkatársak többsége elégedett az elért eredményekkel. Az elégedettségi szintek között van kapcsolat. (Korrelációs együttható: 0,651.)

A válaszadók közül a felső vezetők 61%-a szerint a feltárt potenciálokat jól („legalább, többnyire”) sikerült kihasználni. Ebből a szempontból a sikertelen projektek aránya alacsony volt. (A teljesen sikertelen 0.) Hopp szakirodalmi vizsgálatok alapján három fő okot azonosított a nem kellő sikerességre:

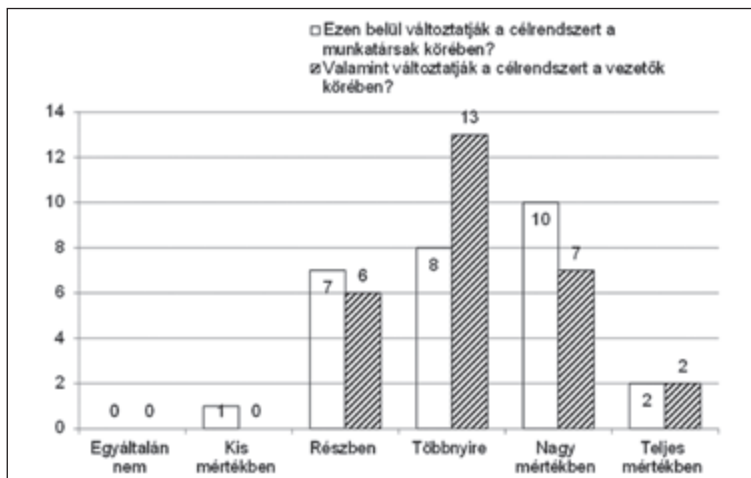
- a felsővezetői elkötelezettség hiánya,
- a változásokkal szembeni ellenállás,
- túlzott hagyatkozás a módszerekre a lean gondolkodásmód mélyebb megértése nélkül.

A 4. ábrán látható, hogy a válaszadók szerint a vevők és ügyfelek 60%-a érzékeli a változtatások hatásait, viszont mindössze 22%-uk kérdezte ezt meg.

VEZETÉSTUDOMÁNY

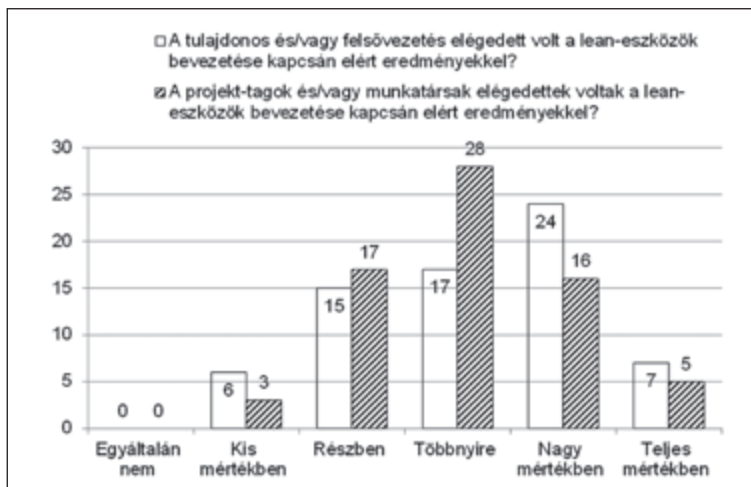
2. ábra

A célrendszer változtatása a munkatársak és a vezetők körében



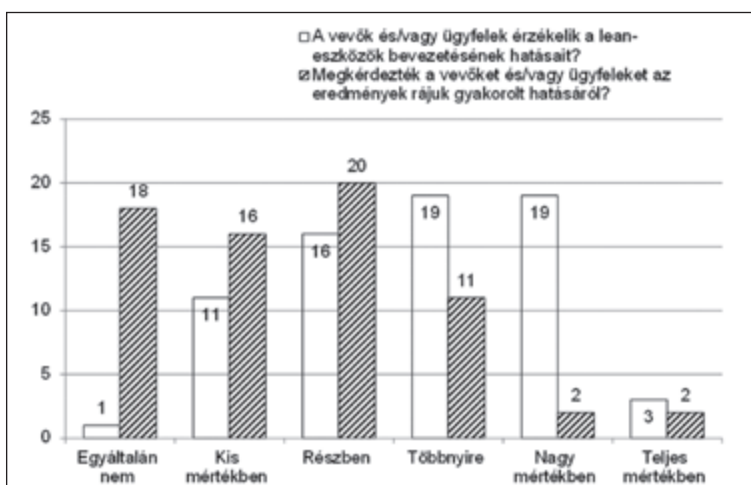
3. ábra

A tulajdonosok, a felső vezetés és a válaszadók elégedettsége az eredményekkel



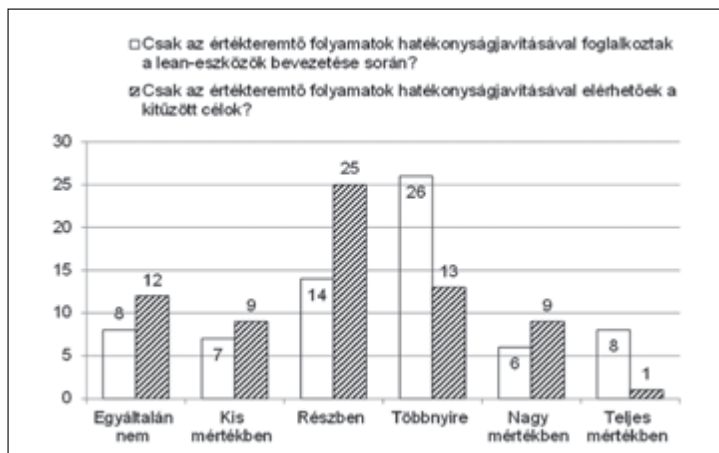
4. ábra

Vevők/ügyfelek érzékelik a lean projektek hatásait, valamint szervezeti információk a vevőket/ügyfeleket érintő hatásokról



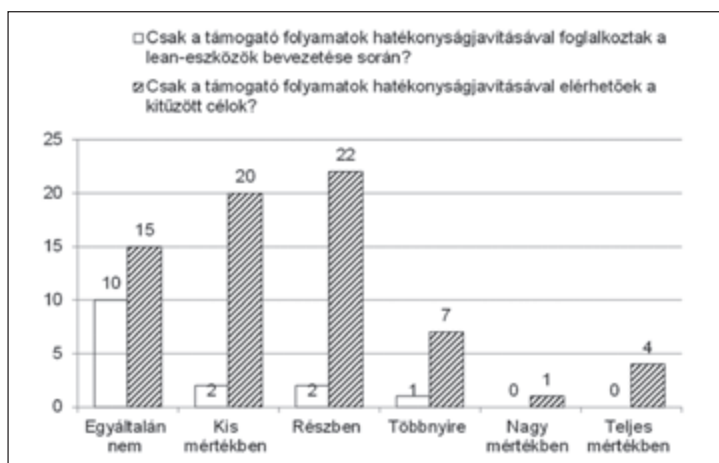
5. ábra

Többnyire az értékteremtő folyamatok hatékonyságjavításával foglalkoztak, mert a célok jórészt ezzel is elérhetők



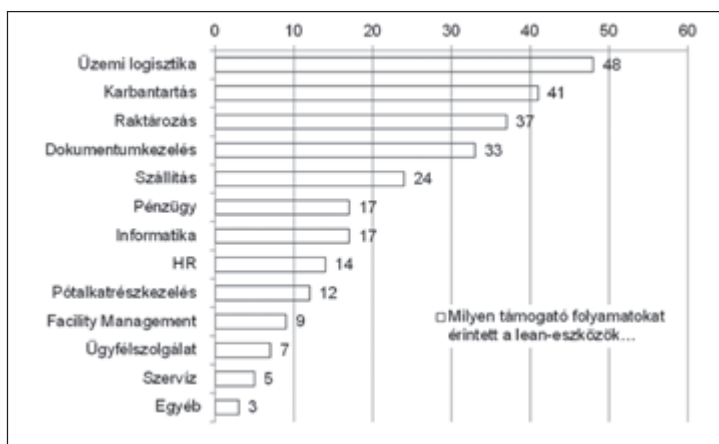
6. ábra

A támogató folyamatok jelentősége a hatékonyságjavítás során



7. ábra

A mintában szereplő szervezetek főbb támogató folyamatai, melyek leanesítésével foglalkoztak



Az 5. ábra szerint gazdasági szereplők 59%-a szinte csak a saját értékteremtő folyamataik optimalizálásával foglalkozott, miközben csak 33%-uk szerint érhetőek el ezzel a kitűzött célok.

A 6. ábrából leolvasható, hogy a lean eszközöket alkalmazók közül szinte alig foglalkoztak csak a támogató folyamatokkal, és a többség szerint (83%) ezzel nem is érhetőek el a kitűzött célok.

A válaszok alapján az 1. táblázatban látható értékteremtő folyamatok leanesítésével foglalkoztak a mintában szereplő gazdasági szereplők a válaszadók megnevezésével.

Túlnyomó többségben van a gyártási és szerelési folyamatok optimalizálása, mely adódik a mintában résztvevők profiljából, de megtalálhatók nem termelő gazdasági szereplők főbb értékteremtő folyamatai is, mint például a kintlévőségek kezelése, a toborzás vagy a bérszámfejtés.

A 7. ábrán látható, hogy a támogató folyamatok közül legtöbbször az üzemi logisztikával, a karbantartással és a raktározással foglalkoztak, de előkelő helyen szerepel a dokumentumkezelés is, mely érinti a termelő és a szolgáltatói szektort egyaránt.

A lean projektek hatását vizsgálva fontos kérdés az, hogy milyen változásokat észleltek a résztvevők. A 8. ábra alapján megállapítható, hogy a lean projektet végrehajtott vállalatok tudatosan törekszenek a kultúraváltásra. A lean projektek eredményeképpen történtek változások a szervezeti kultúrában.

A 8. ábrát elemezve újabb érdekes kérdések merülnek fel, például a két változó értékei nem futnak együtt. A kultúraváltási szándék és a lean eszközök hatására bekövetkezett kultúraváltás mértéke között lazának tűnik a kapcsolat. (A gyakoriságok korrelációja 0,04.) Itt inkább arról van szó, hogy a változást nem érzékelik olyan mértékben, mint amilyen erősnek gondolják a változtatási szándékot. A kultúraváltás nem lehet teljes, már csak amiatt sem, mert a lean projekt általában egy területre összpontosít. Az eredeti, válaszadónkénti adatok szorosabb kapcsolatot mutatnak, a korrelációs együttható 0,667.

A kulturális változás tartalmára vonatkozó kérdést a befolyásolás csökkentése érdekében nyitott kérdésként tettük fel. A válaszokat a 2. táblázat tartalmazza. Összesen csak 4 válaszadó volt, aki jelzett kultúraváltozást, de nem adta meg konkrétan.

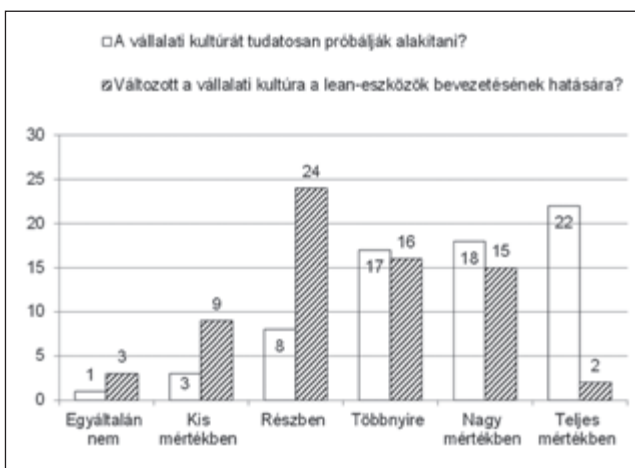
1. táblázat

A mintában szereplő szervezetek főbb értékteremtő folyamatai, melyek leanesítésre kerültek

1. Gyártás	43. Számlakezelés
2. Logisztika	44. Ütemezés
3. Beszerzés	45. Szerelőcella átalakítása, ütemidő csökkentése
4. Gyártósorok	46. Beültetés
5. Termék-előállítás teljes lánc	47. Forrasztás
6. Szerszámcserek	48. Forgácsolóüzem
7. Szerelőcella átalakítása, layout optimalizálás	49. Irodai adminisztratív folyamatok
8. Fuvarozás	50. Minőség
9. Szerelde, szereldei sorok	51. Gyártósor anyagellátása
10. CNC-hajlítás	52. Préselési folyamat
11. Szerelési folyamatok	53. Csomagolás
12. Vezetési folyamat	54. Öntés
13. Összes gyártási/termelési folyamat	55. Humán erőforrás
14. Gyártási folyamat az alapanyag beérkezésétől a készáru kiszállításáig	56. Dokumentumkezelési folyamat
15. Kapcsológyártás	57. Forgácsolás
16. Mechanikus megmunkálás	58. Kábelblankolás
17. Horganyfröccsöntés folyamata	59. Supply Chain
18. Sörtermelés	60. Szerelőcella átalakítása
19. Magkésztés	61. Lézeres megmunkálás
20. Repülőgép-karbantartás	62. Hegesztés
21. Kézi szerelés	63. Első termék ellenőrzése
22. Kiválasztási folyamat	64. Hulladékgyűjtés
23. Ügyfelek hálózathoz kapcsolása	65. Kábelcsomagolás
24. Gyártástervezés	66. Karbantartás
25. Vevői reklamációk feldolgozása	67. Kinntlévőség kezelése
26. Gépi beültetés	68. Alapanyag kezelése
27. Új termék bevezetése	69. Raktár
28. Kábelvágás	70. Termelési cellákban
29. Termékgyártás átfutási ideje	71. Kábelforrasztás
30. Gyártási idő csökkentése	72. Belső logisztika
31. Összeszerelés	73. Ellenőrzés
32. Szállítás	74. Vevői kapcsolatok
33. Sajtolás	75. EHS
34. Minőség-ellenőrzés	76. Átvétel
35. Iratkezelés	77. Tartalékalkatrész-gazdálkodás
36. Végszerelés	78. Könyvelési folyamat
37. Panaszkezelési folyamat	79. Készáru csomagolása
38. EOL	80. Beszállító
39. Programfejlesztés	81. Toborzás
40. Szerverek üzemeltetésre való átvétele	82. Bérszámfejtés
41. Gyártócella kialakítása	83. Készáru kiszállítása
42. Forgácsolás	84. Kábelfröccsöntés

8. ábra

Vállalati kultúra tudatos alakítása és kultúraváltoztatási eredmények



2. táblázat

Észlelt kulturális változások a lean projektek után

1.	Értékközpontú gondolkodás.
2.	Teljes paradigmaváltás pozitív irányba.
3.	Folyamatos fejlesztés tudatosodása, a változásmenedzsment hatékony alkalmazása, motiváció erősödése.
4.	Dolgozói bevonás hatására növekedett a javaslatok száma. A lean nemcsak a lean specialisták feladata, hanem mindenkié a szervezeten belül.
5.	Gondolkodás, dolgozók bevonása a folyamatok kialakításába, reagálóképesség felgyorsulása.
6.	Szervezettebb, csapatmunka-központú, törekvés a veszteségek csökkentésére.
7.	Tudatosabb munkavégzés mérnöki szinten.
8.	Hozzáállás, teljesítés igénye.
9.	Veszteségek keresése.
10.	Elkötelezettség javulása. Tulajdonosi szemlélet kialakulása.
11.	Folyamatszemlélet.
12.	Megnőtt az innovációs javaslatok száma.
13.	Egyéni védőeszközök bevezetése. Munkaruha egységesítése, dohányzóhelyek, büfé, sportlehetőség.
14.	A dolgozók bevonásával megnövekedett a fejlődés, jobbítás lehetősége.
15.	Tudatos problémamegoldás, ötletek a folyamatok javítására azáltal, hogy a dolgozók bevonása sikerült, nőtt a motivációjuk a sikerek hatására.
16.	Több a kezdeményezés, a javító ötlet, és önmagában a tulajdonosi szemlélet erősödött.
17.	A szervezet minden része részt vesz a fejlesztésekben, és az emberek sokkal nyitottabbak a változásokra.
18.	Az érintett területek dolgozói megértik a lean szemléletet.

VEZETÉSTUDOMÁNY

19.	Sokkal több dolgozó javaslat került bevezetésre. Javult a belső kommunikáció, és lebomlottak a „falak” az osztályok között.
20.	A problémák hamarabb a felszínre kerülnek.
21.	Motiváló, javító légkör! Folyamatos javítás!
22.	Csapatmunka, javító szándékú gondolkodás, konstruktivitás.
23.	Költséghatékony dokumentumkezelés, rövidebb és transzparenssebb folyamatok.
24.	Jelentősen javult a vevői elégedettség, megnőtt a cég iránti bizalom, a vevők és a tulajdonosok körében is. Új gyáregység létrehozására indult beruházás.
25.	Motiváltabbak lettek a kollégák.
26.	Rendszerszemlélet, tudatos előkészítési folyamatok.
27.	Nőtt a tulajdonosi szemlélet.
28.	Nagyobb rend, odafigyelés, felelősségérzet lett tapasztalható.
29.	Problémamegközelítés, stratégiai megközelítés módja és lebontása taktika szintre. Napi KPI-követés.

A kultúraváltozás a lean projektek esetén lehet cél, aminek elérése segíti a sikeres megvalósítást (például 1,2,8,9). Shah és Hardcopf (2013) négy különböző szervezeti kultúra szerepét vizsgálta a gyártási teljesítményre a költségek, minőség, szállítási hűség és rugalmasság szempontjából. Ők egyébként a lean használatát vegyes sikerűnek tartják.

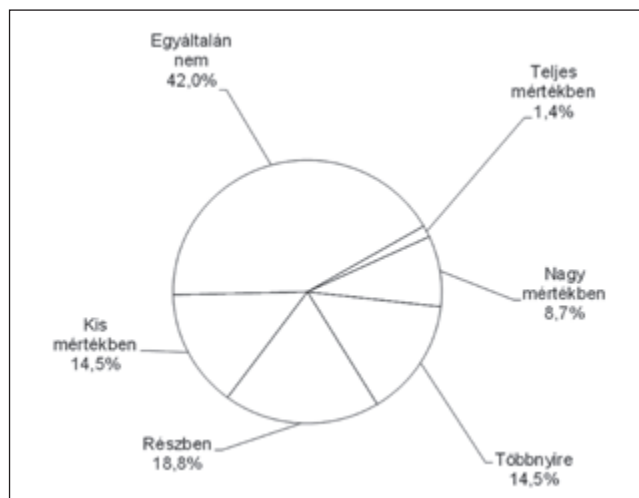
A kulturális változás lehet ugyanakkor a lean átalakulás eredménye is (16,25). Nem célszerű az erős különbségtétel, hiszen csak időrendi különbség van közöttük, a pozitív változás minél korábbi, annál jobb. Hasonló a véleménye Franzának (2013), aki a lean és a vállalati teljesítmény kapcsolatában a szervezeti kultúra szerepét vizsgálja. Egy moderációs modellt épít fel, ahol a teljesítményt a költséggel, a minőséggel, a teljesítéssel és a rugalmassággal méri. A lean és a kultúra kapcsolata feltételezhetően kétirányú: a kulturális környezet hatással van a lean megvalósításra, de a lean bevezetési projektek és a működés is hatással van a kultúrára.

A kultúránál konkrétabb, jobban megfogható változást jelentenek a szervezeti változások, azok mértéke (9. ábra).

A megvalósult eredmények következményeként elmondható, hogy a szereplők 57,8%-ánál nem történtek szervezeti változások, és mindössze 10,1%-uk jutott el a nagymértékű átalakítások fázisáig. A megtörtént szervezeti változásokat a 3. táblázatban foglaltuk össze: A kapott válaszok azt mutatják, hogy szükségesnek látták a konkrét célra kijelölt személy alkalmazását, vagy szervezet létrehozását. Ez összhangban van a szakirodalommal – például Chakravorty (2010), és a szerzők személyes tapasztalataival.

9. ábra

Szervezeti változások a lean eszközök hatására



3. táblázat

Megtörtént szervezeti változások a lean projektek kapcsán

1.	Szakmai vezetői pozíciók, költségmérnök pozíció.
2.	Átcsoportosítás.
3.	Feladatok elosztása új elvek alapján.
4.	Direkt állomány bérezési rendszerének változtatása. Alkalmazotti állomány motivációs rendszerének fejlesztése. Irodai layout változtatása. Operatív irányító személyek létszámának fejlesztése. Csoportmunka kialakítása. „lean”-csoportvezetők kiemelése, kiválasztása.
5.	Felismerések után minden termelési területen lesz egy kiemelten leanért felelős mérnök!
6.	Vevőszolgálat-logisztika összevonása.
7.	Fejlesztő csapatok, feladat-összevonások.
8.	Feladatátcsoportosítások a logisztika és a termelés között.
9.	Külön lean szervezeti egység beolvasztása a termelő és kiszolgáló területekbe.
10.	Kevesebb vezetői szint a termelésben, termelésen belül lean támogató.
11.	Átszervezés (direkt-indirekt létszám aránya).
12.	Külön gyártás-előkészítői poszt került kialakításra.
13.	Szakértő kiemelése, részletesebb vizsgálat érdekében az átfutási idő további csökkentése.
14.	Feladatkörök átszervezése, egyes esetekben megszűnése.
15.	Átszervezések, vezetőváltások, munkakörváltások.
16.	Belső átszervezés, munkakörök módosítása.
17.	Lean csoport létrehozása, lean koordinátorok, Operations CI csoport létrehozása.
18.	Értéklánc-szervezet kialakítása.
19.	Munkakörök megváltozása, esetleg más szervezeti egységhez kapcsolás.

20.	Még csak kisebb mértékű változások vannak, viszont határozott elképzelésem van a szervezet átalakítására. A jelenlegi szervezet nem támogatja a LEAN hatékony működését, véleményem szerint ez egy fontos eleme a bevezetésnek.
21.	Összevont vezetői szerepek, feladatkörök megszüntése, átalakulása. Mátrixszervezet a lean folyamatokhoz igazítva.
22.	Csoportlétszám és vezetési struktúra.
23.	Lett egy lean manager, azaz egyszemélyes lean management működik a cégnél: A vezetőség támogatja őt részben.
24.	Bevezetett lean eszközöket ellenőrző termelési controller, VSM-manager.
25.	Szervezeti átalakulás, organigramm-változás.
26.	Termékvonal bevezetése. Szegmensek kialakítása.
27.	Folyamatok (szérianagyságok) szerinti gyártóvonal kialakítása a termékvonalak helyett.
28.	Dolgozói létszám változása, tevékenység felosztása.
29.	Cégstruktúra változott.
30.	Projektgazda, projekttagok.
31.	Szervezeti átalakítás a könyvvitel és a controlling között.
32.	Bizonyos munkafázisokra kevesebb dolgozó is elég lett, így őket át lehetett csoportosítani.
33.	Folyamatmérnökök. Kaizen koordinátorok. Kanban és Flow To Line specialisták.

4. táblázat

A lean eszközök alkalmazásának kedvezőtlen hatásai

1.	Erőforráshiány és időhiány.
2.	Kevés idő állt rendelkezésre az eszközök teljes bevezetéséhez.
3.	Készletcsökkentés hatására előfordult sorleállás.
4.	Túlóra.
5.	A területek közötti munkahelyi feszültség, érdekellentét előtérbe kerülése. A fluktuáció növekedése.
6.	Sok tréning, sok idő.
7.	Mivel nem voltak megfelelő háttér adatok (időfelmérés, termékekre lebontott kapacitásszámítás stb.), nagyon elhúzódt az első szakasz, ami alapján a kanban képes termékeket ki lehetett választani. Nem mindenki értette meg a lean lényegét, ami ellenállást is okozott itt-ott. A formai kialakítás is szült egyet nem értést.
8.	A munkateher rövid távon nő, párhuzamosan alkalmazott eszközök használata.
9.	Frusztráltság, ha azt hisszük, bevezettük az eszközt és nem jönnek az eredmények. A leant lehet érteni és félreérteni, azt, hogy sikeresen vezettük-e be, csak hosszú távon tudjuk mérni.
10.	Raktározási és anyag-előkészítési munkák tartalma, és ezzel a ráfordított idő növekedett. Az alkatrészek utómunkájának gyártósoron kívül történő megoldása jelentős többletmunkát igényel.
11.	Az első időszakban fel kellett vállalni az esetleges késedelmes kiszállítást, amíg a dolgozók is hozzászoktak az új dolgokhoz, változásokhoz.

12.	Visszautasítás, érdektelenség.
13.	Nem minden munkavállaló tud vagy akar azonosulni a bevezetéssel.
14.	Munkakörök átszervezése, megszüntetése – elbocsátás nélkül. Elégedetlenség az 5S alkalmazásával – személyes tér elvesztése.
15.	Rossz forgácsológép-kihasználás. Szállítási nehézségek.
16.	Az elején nagyfokú ellenállás volt dolgozói részről, mivel a munkájukat féltették.
17.	Ellenállás a dolgozók részéről, és az állandó kifogások keresése, hogy miért nem lehet nálunk ezt bevezetni.
18.	A dolgozók a normafeszítésnek ítélték meg.
19.	Érdektelenség a felső vezetés részéről, a saját vállalati elképzelések erőltetése a leannel szemben. Csak egyetlen középvezetőt érdekelt a lean alkalmazása.
20.	Volt, hogy az átfutási idő nőtt a munkavállalói hozzáállás miatt. Sokszor a tanácsadó cégek csak elméletet hoztak a folyamatgyártásból, és az egyedi gyártásra azok hatástalanok voltak, így olyanra ment el pénz, amire nem kellett volna.
21.	A dolgozói körben való elfogadtatás néha nehézkes, a fenntarthatóság egyik alapvető buktatója, ha nincs meg a teljes elfogadottság.
22.	Kezdeti ellenállás.
	A szervezeti kultúrában történt változások egyes részleteket negatívan érintettek a régi megszokott, „jól bevált” munkamódszerek/folyamatok miatt. A kezdeti ellenállás „lean” mellé állítása nagy feladat volt, és még jelenleg is tart a lean gondolkodásmód tudatosítása.
24.	Dolgozói ellenállás, visszarendeződési hajlam.
25.	Nagyon nagy szervezetenél mindenki nekiállt leanezni, és gyakran elsikkadtak információk, illetve párhuzamosan kerültek kidolgozásra folyamatok, a kijelölt szervezeti egység nem tudta kapacitással győzni a koordinációs szerepet.
26.	Kismértékű dolgozói ellenállásba ütközött.
27.	Hosszú átállási idő.
28.	A kezdeti alaphangulat: „már megint egy újabb szlogen, management bullshit”.
29.	Éves LEAN tervet kell összeállítani, melyben a SMED kiemelt szerepet játszik, tulajdonosi elvárásnak megfelelően. A megtérülést elvárják, de sajnos kis és egyedi szériagyártás esetében hiába van 2-3 ezer alkatrészünk gyártásban, ha 80%-ban 10-50 db-os szériát kell gyártani. A tulajdonosi réteg nem veszi figyelembe a high-mixed volume termék-összetétel esetében előfordult, hogy a SMED event költsége 600 000 Ft-ba került, de a megtérülés éves szinten csak 200 000 Ft.
30.	Eleinte ellenállás volt a dolgozók és a vezetők részéről, de egy idő után belátták, hogy ez nemcsak a vevőkért, hanem értük is van. A tanulási folyamat végére megszokták a kollégák, és jól együtt élnek vele.
31.	Félreértelmezés – új managementeszközök használatáról, felelősségi körökről. Lean Journey lépéseiről.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az eszközök bevezetése során szinte minden gazdasági szereplő szembesül kedvezőtlen hatásokkal. A válaszadók által jelzett kedvezőtlen hatásokat a 4. táblázatban foglaltuk össze.

Ezek az eredmények részben összecsengenek Parker (2003) korábban hivatkozott eredményeivel. Hazai körülmények között egészségkárosodási hatásokról nem volt jelzés. Ebben a felső szintű törvényi szabályozásnak és a körültekintő helyi alkalmazásnak egyaránt szerepe van.

Marodin és Saurin (2013) foglalkozott a lean projektek kapcsán fellépő kockázatokkal.

Mi is rákérdeztünk, hogy mit csinálnának másképp a lean eszközök bevezetése során, az itt kapott válaszokat az 5. táblázatban foglaltuk össze.

Bár a dolgozók bevonása alapvető lean eszköz, az alkalmazók utólag nem elégedettek ennek mértékével. Ez megerősíti Landsbergis et al. (1999) megállapításait.

5. táblázat

Mit csinálnának másképpen?

1.	Bevezetés előtt jóval alaposabban felkészíteni a dolgozókat a változás befogadására.
2.	Az ellátási lánc erősítése, beszállítófejlesztés. Biztonsági szintek folyamatos felülvizsgálata. Napi kétszeri termelési megbeszélés, rugalmas termelésprogramozás. Cellák képességének fejlesztése a flexibilitás javítása érdekében.
3.	Leszűkíteni a használt eszközöket, leegyszerűsíteni a módszertant mindenki számára könnyen és gyorsan megérthetővé téve, felgyorsítani a folyamatfejlesztő workshopokat.
4.	Az egyes módszerek bevezetésénél nem lett figyelembe véve a vállalat kultúrája, a dolgozók értékrendje. Az egymásra közvetlen befolyással lévő folyamatok nem lettek kellő mértékben strukturálva, egymáshoz kapcsolva. A célrendszer kialakítása gyakran a területi célokat, s nem a vállalati érdekeket tekintette elsődlegesnek.
5.	Azok a feladatok, amelyek elvégzésére nem jutott idő a kaizen során, nagyon sokára, vagy egyáltalán nem lettek befejezve. A dolgozókat jobban bele kell vonni az ötletelésbe, nem dönthet erről csak a vezetés. Részletes elméleti tréning a dolgozóknak.
6.	Több bevont kell az operatív részről! Már a sor tervezésénél, kialakításánál kellene nagyobb hangsúlyt fektetni rá!
7.	A munkatársak jobb bevonása fontos, a folyamatokban történő gondolkodást jobban kell támogatni minden vezető részéről. Az előkészítési szakaszra több időt, kapacitást kellett volna adni, hogy az eredmények hamarabb láthatók lehettek volna. Jobb kommunikáció, transzparensseétel kell. Mindenkit meg kell hallgatni, nem döntési joggal kell vezetni. Jobb elkötelezettség a vezetők részéről, jobb összetartás, egyetértés.
8.	Fókuszáltabb alkalmazás: néha a kevesebb több.

9.	A lean kultúra kialakítása is egy folyamatos tanulási folyamat. Az alapelvek egyre mélyebb ismerete során megtapasztalhatjuk, hogy az eszközök alkalmazása nem cél, hanem eredmény, ezért a lean kezdeményezés első percétől kezdve a kultúra kialakítása kell, hogy legyen a cél, nem az eszközök használata.
10.	Néhány esetben előfordultak hibás adatokon alapuló cellatervezések.
11.	A teljes szervezetre vetítve kommunikálni a bevezetés miértjét, hogyanját, és pilot területek létrehozásával indítani el az önfenntartást.
12.	Több képzés szükséges. Egyes eszközök strukturáltabb alkalmazása.
13.	Vezetői részvétel növelése.
14.	A gyártósor tervezési szakaszában az egyes részleteket nem dolgoztuk ki. A gyártósor elindítását követően kellett a módosításokat elvégezni.
15.	Kommunikáció a mértékről. Munkatársak bevonása. Változáskezelés-projekt.
16.	Az adatgyűjtés néhol nem volt megfelelő, így a hozott intézkedések bevezetése után újra kellett gondolni az egészet. Alaposabb adatgyűjtés esetén ez elkerülhető lett volna.
17.	Kaizen események célorientáltabb előkészítése. Pontosabban kidolgozott mérőszámok előtte és utána.
18.	Nagyobb hangsúlyt kell fektetni a lean elvek bemutatására és megismertetésére, elfogadtatására, hogy ne kényszernek érezzék az emberek.
19.	5S – számonkérés.
20.	A vezetők erőteljesebb bevonása.
21.	Tempóoptimalizálás, fórumok bővítése, létszám biztosítása.
22.	A bevezetésre, eszközök alkalmazására szánt idő rövid volt, hamar várt eredményt a szervezet. Nem megfelelő bevonás dolgozói oldalon.
23.	Sokszor túl nagy lépésekben gondolkodtunk. Sokkal több időt kell engedni arra, hogy bizonyos eszközök használata elmélyüljön, és realizálódjon a haszna.
24.	Nem elég alapos változtatások. Gyenge szakmai színvonalú belső tanácsadók. Homályos célok és indikátorok.
25.	Bevezettük az Ötletláda-rendszert, a minőségre koncentráltunk elsősorban, s nem a költségek csökkentésére. Havi lean versenyeket szerveztünk.
26.	Az elején nagyon kis mértékben voltak a dolgozók bevonva, és nem értették a lényegét. Nagyon sokan úgy gondolták, hogy LEAN = több munka, nem értették, hogy a veszteségeket akarjuk csökkenteni.
27.	Sokkal több oktatásra lenne szükség, és elsősorban a sori dolgozó jobb/hasznosabb bevonására. Emellett szigorúbban kellene ragaszkodni a meghatározott folyamatokhoz.
28.	Az előkészítés hatékonyságát javítani kell, több időt kell fordítani az elmélet oktatására, jobban kell megszervezni a bevezetés utáni szemlélyekre szóló oktatást.

29.	Ha érkeznének folyamatszmelletű egyének, akkor ők vennének részt a főbb folyamatokban, egyesek pedig itt-ott a támogató folyamatoknál.
30.	Több megbeszélés és egyeztet több workshop tartása.
31.	A bevezetés eredményeinek fenntartása nem sikerült teljes mértékben. Erre sokkal több figyelmet kell fordítani.
32.	A felső vezetőket jobban be kell vonni a fenntartásba.
33.	Nagyobb bevonás dolgozói szinten.
34.	Több információ a dolgozóknak.
35.	Gazdasági válság során le lett építve a különálló lean szervezet.
36.	Az elméleti szintű oktatások („kiplakátolások”) helyett a kezdetektől a gyakorlati példákra, kézzelfogható eredményekre kell helyezni a hangsúlyt, mert ezekből sokkal több megmarad az emberek fejében.
37.	Dolgozók alaposabb bevonása.
38.	Erősebb belső koordinációt javasolnék, a lean folyamatokhoz kapcsolódva a megértés visszamérését elősegítené egy e-learning vizsga, melynek a feldolgozásával a hiányosságokat fel lehetne számolni.
39.	Még jobban bevonnánk a dolgozókat a lean tevékenységek előkészítésébe.
40.	A képzés hatékonyságát.
41.	A bevezetés kommunikációját sokkal kiterjedtebben alkalmaznánk. Kezdetben sokszor a szakértők próbálták megmondani, mi lehetne a megoldás. Már az elején a coachingra fektetnék a hangsúlyt a szakértők részéről.
42.	Ütemterv, mérföldkövek.
43.	Határozzuk meg egyértelműen a célját és a szerepét.
44.	Jobban be kellett volna vonni a dolgozókat a döntésekbe. Lehet, hogy több jó és használható ötlet lett volna. Ez részben azért volt, mert a német tulajdonos egy olyan rendszert akart teljes egészében bevezetni egy 100 fős cégnél, ami Németországban 600 fős cégeknél jól működik.
45.	Teljes szervezeti szintek bevonása adott projektnél operátoroktól a managerekig. Vizuális management a kezdetektől.
46.	Bevezetés előtt jóval alaposabban felkészíteni a dolgozókat a változás befogadására.

Az eredmények fenntarthatóságának fontos feltétele a folyamatos tökéletesítési beállítódás. Ebből a szempontból a vizsgált minta homogénnek tekinthető a vezetők, a beosztottak és szervezet egésze szempontjából (6. táblázat). (A vezetőkre és a beosztottakra külön akkor nem kérdeztünk rá, ha a szervezet egészére vonatkozó válasz „egyáltalán nem” vagy „kismértékben” volt.) A mintában szereplő gazdasági szereplők 2/3-ánál érezhetően érvényesül a folyamatos javítás elve és ugyanilyen mértékben a munkatársak által beadott javító ötletek is megvalósításra kerülnek.

A válaszok pozitív képet mutatnak.

Az adatbázis lehetővé teszi a folyamatos tökéletesítés iránti elkötelezettség és az eredmények hosszú

6. táblázat

A folyamatos javítás elve a szervezeten belül, a munkatársak és a vezetők körében

	Ön szerint érvényesül a folyamatos javítás elve és a folyamatorientált gondolkodás mód a gazdálkodó szervezeten belül?	Ön szerint érvényesül a folyamatos javítás elve és a folyamatorientált gondolkodás mód a munkatársak körében?	Ön szerint érvényesül a folyamatos javítás elve és a folyamatorientált gondolkodás mód a vezetők körében?
Összes válasz	65	58	58
Egyáltalán nem	2	0	0
Kismértékben	5	2	2
Részben	14	19	13
Többnyire	22	25	21
Nagymértékben	19	10	17
Teljes mértékben	3	2	5

7. táblázat

Összefüggések a folyamatos javítás elve és az eredmények hosszú távú fenntartása között

		Ön szerint érvényesül a folyamatos javítás elve és a folyamatorientált gondolkodás mód a gazdálkodó szervezeten belül?					
		Egyáltalán nem	Kismértékben	Részben	Többnyire	Nagymértékben	Teljes mértékben
Az elért eredményeket sikerült hosszú távon fenntartani?	Egyáltalán nem	0	0	0	0	0	0
	Kismértékben	2	1	2	0	0	0
	Részben	0	5	9	8	1	0
	Többnyire	0	0	2	9	6	1
	Nagymértékben	0	0	2	5	11	0
	Teljes mértékben	0	0	0	1	2	2

távú fenntarthatósága közötti kapcsolat vizsgálatát (7. táblázat). A 7. táblázat azt mutatja, hogy szoros kapcsolat van a folyamatos tökéletesítési beállítódás és az eredmények fenntarthatósága között. Az eredeti adatok közötti korrelációs együttható 0,69323, ami valóban szoros kapcsolatra utal.

Következtetések, javaslatok

Érdekes, és a lean módszerek alkalmazása mellett szól, hogy a válaszadók 88,9%-a vélte úgy, hogy az segített a válság kezelésében. Bár a válaszadók többsége nem ért egyet azzal az állítással, hogy csak az értékteremtő

VEZETÉSTUDOMÁNY

folyamatok tökéletesítésével elérhetők a kitűzött célok, a projektek többnyire mégis ezekre irányultak.

Az alkalmazók nem használják ki eléggé a fejlesztési projekteknek a szervezeten belüli továbbgyűrűző hatását. A megvalósítás „technokrata”, konkrét területek, adott vagy potenciális problémáinak megoldására irányul. A filozófiai és kulturális változások késnek vagy elmaradnak. Úgy tűnik, hogy a projektek meglehetősen belülgynek számítanak. Az üzleti partnerek kevésbé érintettek. A válaszokból az is leszűrhető, hogy a támogató folyamatok javítását kisebb hatékonyságúnak értékeli a célok elérése szempontjából.

A vizsgálat eredményeképpen, szerzők saját tapasztalatai alapján a következő ajánlások fogalmazhatók meg:

1. Nagyon fontos a célok tisztázottsága.
2. Kitartás az elhatározott célok mellett.
3. A partnereknek célszerű egymást kölcsönösen bevonni a lean tevékenységbe. A lean erőfeszítéseket jobban fel kell használni a beszállító és vevőfejlesztési tevékenységekhez.
4. Mivel a lean eszközök bevezetésének hatására a vállalati kultúra változtatása csak részben sikerült, további eszközök alkalmazása szükséges. Itt kiemeljük a változásmenedzsment-módszerek alkalmazását. Ezek nemcsak a bevezetés során, de az eredmények fenntartásában (a változtatások befagyasztása révén) is segítenek, és javítják a kultúraváltás iránti fogékonyságot. Remélhetően ez visszahat az egyéb változásokkal kapcsolatos beállítódásra is.

Már a projekt indításakor oda kell figyelni a potenciális problémákra. A válaszadók közel fele észlelt negatív hatásokat, és ugyanilyen arányban vannak azok, akik a projekt bizonyos részeit másképpen csinálnák. A változások lényegi voltát az is mutatja, hogy a vizsgált esetek felében a lean projekthez kapcsolódóan volt szervezeti változás is. A lean és a megelőző folyamatfejlesztési filozófiák (racionalizálás, kaizen, minőségügy) eddigi története azt mutatja, hogy a célok elérése és az azoktól való elmaradás egyaránt lehet inspiráló hatású. Már csak emiatt is érdemes ilyen projekteket indítani.

Felhasznált irodalom

- Browning, T.R.* (2003): On customer value and improvement in product development processes. *System Engineering*, 6 (1): p. 49–61.
- Browning, T.R. – Heath, R.D.* (2009): Reconceptualizing the effects of lean on production costs with evidence from the F-22 program. Original Research Article. *Journal of Operations Management*, Volume 27, Issue 1, January: p. 23–44.
- Demeter K. – Jenei I. – Losonci D.* (2009): A lean és a versenyképesség kapcsolata című projekt zárótanulmány

a Versenyben a világgal 2007–2009 című kutatás 54. sz. műhelytanulmány (http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesség/tanulmányok_pdf-ben/54_Demeter_Jenei_Losonci.pdf)

- Franza, R.* (2013): Lean and Performance: The Impact of Organizational Culture. POM 2013 – 24th Annual Conference, Denver, Colorado, U.S.A., May 3 – May 6, 2013.
- Hopp, W.* (2013): Positive lean: Inspiring from within 11. *Pannon Management Review*, V. 2, Issues 3, (Sept 2013): p. 11–39.
- Kelemen T.* (2009): A lean management megvalósításának jellegzetes problémái. *Vezetéstudomány*, XL. évfolyam, 2009. június, különszám: p. 62–67.
- Kovács Z. – Nagy P. – Pató G-né Sz. B.* (2005): Knowledge and usage of OM techniques in Hungary. *Operations and Competitiveness EUROMA Conference*, Budapest, June 19-22, 2005. *Veszprém*: p. 2243.
- Kovács Z. – Rendes I.* (2014): Lean módszerek alkalmazása Magyarországon. *Vezetéstud.*, XLV. évf., jan.: p. 14–23.
- Landsbergis, P.A. – Cahill, J. – Schnall, P.* (1999): The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health. *Journal of Occupational Health Psychology*, Apr, 4(2): p. 108–130.
- Lian, Y. H. – Landeghem, H.* (2007): Analysing the effects of Lean manufacturing using a value stream mapping-based simulation generator. *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 13, 1 July: p. 3037–3058.
- Losonci D. – Demeter K. – Jenei I.* (2010): A karcsú (lean) menedzsment és a versenyképesség. *Vezetéstudomány*, XLI. évf. március: p. 26–42.
- Losonci D. – Demeter K.* (2013): Lean és/vagy agilis rendszer – Mit indokol a mai üzleti környezet? *Minőség és Megbízhatóság*, május: p. 208–212.
- Marodin, G.A. – Saurin, T.A.* (2013): Towards a model to understand risk factors that affect the lean production implementation. POM 2013 – 24th Annual Conference, Denver, Colorado, U.S.A., May 3 – May 6, 2013.
- Meade, D.J. – Kumar, S. – Houshyar, A.* (2006): Financial analysis of a theoretical lean manufacturing implementation using hybrid simulation modelling. *Journal of Manufacturing Systems*, Volume 25, Issue 2: p. 137–152.
- Parker, K.S.* (2003): Longitudinal Effects of Lean Production on Employee Outcomes and the Mediating Role of Work Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4: p. 620–634.
- Shah, R. – Hardcopf, R.* (2013): Lean and Performance: The Impact of Organizational Culture. POM 2013 – 24th Annual Conference, Denver, Colorado, U.S.A., May 3 – May 6, 2013.
- Yang, M. – Hong, P. – Modi, S.B.* (2011): Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 129(2): p. 251–261.
- Veresegyházy R.* (2008): Lean benchmarking projekt vezetői összefoglaló. http://www.benchmarking.hu/hirek/Lean_bm_vezetoi_osszefoglalo.pdf, Letöltve: 2011. okt. 7.

HLÉDIK Erika

TERMÉKTULAJDONSÁGOKKAL KAPCSOLATOS PREFERENCIÁK STABILITÁSÁNAK VIZSGÁLATA A MOBILTELEFON PÉLDÁJÁN

Az utóbbi évtizedekben elsősorban a gazdaságpszichológia kutatói körében egyre inkább elterjedt az a megközelítés, hogy a fogyasztói preferenciák nem stabilak, hanem a döntési folyamatban a feladat és a kontextus hatására jönnek létre. Ezzel szemben a marketingkutatásban a fogyasztói preferenciák feltárását szolgáló klasszikus empirikus kutatási módszerek (a conjoint, illetve a self-explicated módszer) kiindulópontja, hogy a preferenciák stabilak, és a kutató feladata feltárni azokat. Tanulmányában a szerző a termékattribútum-preferenciák mérésének problematikáját a gazdaságpszichológiai preferenciák instabilitására vonatkozó megközelítést alapul véve vizsgálja. Kutatásának célja annak bemutatása, hogy a gazdaságpszichológia preferenciastabilitás-felfogása hogyan használható a marketingkutatás preferenciámérési módszertanában. Primer kutatásában kvantitatív kérdőíves felmérést végzett a mobiltelefon-tulajdonságokkal kapcsolatos preferenciák stabilitásának mérésére egy longitudinális vizsgálat keretében. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy vannak szignifikáns különbségek az egyes attribútumok preferenciastabilitásában mind az összesített preferenciastabilitás, mind az elsődleges, másodlagos és elutasított attribútumok esetében.¹

Kulcsszavak: preferenciastabilitás, terméktulajdonságok, mobiltelefon

Ez a tanulmány két tudományterület megközelítéseinek összekapcsolását tűzte ki célul. A marketingkutatásban használt termékattribútum-preferenciák mérésének problematikáját egy új szemszögből, a gazdaságpszichológia irányából és az ehhez kapcsolódó preferenciák instabilitásának gondolata felől közelíti, megmutatva, hogy a gazdaságpszichológia preferenciastabilitás-felfogása hogyan használható a marketingkutatás preferenciámérési módszertanában. Az utóbbi évtizedekben elsősorban a gazdaságpszichológia kutatói körében egyre inkább elterjedt az a nézet, hogy a fogyasztói preferenciák nem stabilak, gyakran a döntési folyamat során a feladat és a kontextus hatására jönnek létre. Ezzel szemben a marketingkutatásban a fogyasztói preferenciák feltárását szolgáló klasszikus empirikus kutatási módszerek (a conjoint, illetve a self-explicated módszer) kiindulópontja, hogy

a preferenciák stabilak, és a kutató feladata feltárni azokat. Jelen tanulmányban a termékattribútum-preferenciák mérésének problematikáját a gazdaságpszichológiának a preferenciák instabilitására vonatkozó megközelítését alapul véve vizsgálom. A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a gazdaságpszichológia preferenciastabilitás-felfogása hogyan használható a marketingkutatás preferenciámérési módszertanában. A primer kutatás eredményei azt erősítik meg, hogy a preferenciastabilitás eltér a különböző termékjellemzők esetében, ami azt jelenti, hogy vannak terméktulajdonságok, amelyek stabilabbak, és vannak, amelyek kevésbé stabilak. Az eredmények értelmezésekor kifejtjük, hogy a terméktulajdonság (attribútum) és a jellemzőszintű stabilitás mérése új információt jelenthet a kutatók és a gyakorlati szakemberek számára a fogyasztói preferenciák megismerésében.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az utóbbi években a fogyasztók gyakran szembe-sültek azzal, hogy egyes termékek olyan összetetté, bonyolulttá váltak, annyi funkciójuk van, hogy akár hosszú használat után sem ismerik azok minden tulajdonságát. Ilyen termék lehet egy mobiltelefon, vagy akár egy mikrohullámú sütő is, de akár egy számológép is. A termékek komplexitásának növekedése új kihívások elé állítja marketingkutatókat a fogyasztói preferenciák feltárása során. Ez egyrészt abból adódik, hogy a korábban a fogyasztói terméktulajdonságokkal kapcsolatos preferenciák feltárására használt módszerek – mint amilyen a conjoint analízis vagy a self-explicated módszer – nehezen, vagy egyáltalán nem használhatók a komplex termékekkel kapcsolatos preferenciák feltárására. Az elmúlt években ezért előtérbe került ezeknek a módszereknek továbbfejlesztése oly módon, hogy alkalmassá váljanak komplex, nagyszámú terméktulajdonsággal és/vagy -jellelmezővel kapcsolatos preferenciák feltárására (Netzer – Srinivasan, 2011; Park et al., 2008; Scholz et al., 2008). Ezek a kutatások elsősorban arra a komplexitás okozta technikai problémának a feloldására koncentrálnak, hogy a módszerek képesek legyenek nagyszámú attribútum kezelésére, viszont mellőzték a komplexitás okozta másik jelenséget, a fogyasztói preferenciák instabilitását, amely a gazdaságpszichológiai kutatások fontos területe.

Az utóbbi évtizedekben elsősorban a gazdaságpszichológia kutatói körében egyre inkább elterjedt az a megközelítés, hogy a fogyasztói preferenciák nem stabilak, hanem a döntési folyamat során a feladat és a kontextus hatására jönnek létre (Bettman – Luce – Payne, 1998). Ez leginkább azokban a döntési szituációkban fordul elő, ahol a fogyasztónak komplex vagy számára új döntést kell meghoznia (Bettman, 1979). Ez részben a korlátozott racionalitás (Simon, 1955) elméletével függ össze, amelynek egyik fontos megállapítása, hogy a döntéshozó korlátozott információfeldolgozási képességgel rendelkezik. Herbert Simon (1982) elmélete azt sugallja, hogy a fogyasztók rendelkeznek attribútumszinten is hasznosságokkal, de a korlátozott információfeldolgozási kapacitás miatt csak a tulajdonságok egy bizonyos részhalmazát használják vagy hívják elő egy döntési folyamat során. Ráadásul a döntés során a fogyasztók nem mindig az optimális (maximális hasznosságon alapuló), hanem a kielégítő döntést keresik.

Azt, hogy egy adott pillanatban hogyan döntünk, számos tényező befolyásolja. Warren, McGraw és Van Boven úgy vélik, hogy a preferenciakonstruálás fogalma azt jelenti, hogy a fogyasztói preferenciák kontextusfüggők, és gyakran a kérdés/döntés idejében mérlegelés hatására jönnek létre (Warren

– McGraw – Van Boven, 2011). A kontextus hatása abban mutatkozik meg, hogy valamely körülmény hatására a preferencia megváltozik. Azok a kutatások, amelyek a preferenciakonstruálás kapcsán a mérlegelés hatását vizsgálják, azt mutatják be, hogy a preferencia nem egy előre meglévő érték a fogyasztó fejében, hanem a döntés pillanatában jön létre, akkor „mérlegeli”, számítja ki (calculate) a fogyasztó a preferenciáit. Warren, McGraw és Van Boven (2011) úgy vélik, hogy a kontextus mindig befolyásolja a preferenciákat, míg a mérlegelés csak bizonyos esetekben és eltérő mértékben teszi azt. A különböző döntési feladatok vagy kontextusok hatására a fogyasztó a döntés során más és más részhalmazokat „aktivál”, emiatt számos alkalommal preferenciafordulást vagy instabilitást figyelhetünk meg. Simonson (2008) és Kivetz et al. (2008) úgy vélik, hogy nem minden preferencia instabil, léteznek stabilabb és kevésbé stabil preferenciák, amelyek inherens preferencián vagy diszpozíción alapulnak. Kivetz et al. (2008) kiemelik, hogy egy döntési feladat során feltárt stabil attribútumok nem biztos, hogy inherens preferenciák, lehetséges, hogy csak azért stabilak, mert azonos kontextusban konstruálódtak. Ezért a jövőbeni kutatások egyik fontos irányaként jelölik meg annak vizsgálatát, hogy melyek azok a preferenciák, amelyek a döntés során keletkeznek, és melyek azok, amelyek inherens preferencián vagy diszpozíción alapulnak.

Mivel a fogyasztói preferenciák feltárását szolgáló klasszikus empirikus kutatási módszerek (a conjoint, illetve a self-explicated módszer) nem veszik figyelembe a preferenciák instabilitásának problémáját, kutatásunkban a gazdaságpszichológusok preferenciafelfogásából kiindulva, a terméktulajdonságokkal kapcsolatos preferenciák stabilitásának vizsgálatát tűztük ki célul. Mivel a fogyasztói preferenciák teljes körű feltárása meglehetősen komplex (ha nem lehetetlen) feladat, így kutatási problémánkat leszűkítettük az azonos kontextuson belüli, ismételt preferenciamérések problémakörére. Azt vizsgáljuk, hogy *azonos kontextus mentén mely termékattribútumok/jellemzők mutatkoznak stabilabbaknak, és melyek kevésbé stabilnak*. Az azonos kontextus feltétele fontos, hiszen ahogy azt a későbbiekben bemutatott gazdaságpszichológiai kutatások bizonyították, a fogyasztói preferenciák változása mögött gyakran a vizsgált kontextus változása áll.

Az elmúlt években az azonos kontextuson belüli, ismételt preferenciamérések (repeated measure, repeated choice) használatával számos kutatás született a marketingben. Ezek egy része azt vizsgálta, hogy milyen marketingkutatói eszközökkel lehet stabilabbá tenni a márkaimázs-asszociációkat (Dolnicar – Rossiter,

2008), vagy milyen arányban megbízhatók az adatok (Rungie, 2005; Dall’Olmo Riley et al., 1997). Tanulmányunk célja az volt, hogy terméktulajdonságokkal és tulajdonságszintekkel kapcsolatos preferenciák stabilitását mérjük, és megmutassuk, hogy az egyes terméktulajdonságokkal kapcsolatos preferenciák stabilitása tulajdonságonként eltérő, a fogyasztóknak vannak stabilabb és kevésbé stabil preferenciái. A terméktulajdonságokkal kapcsolatos preferenciák stabilitásának ismerete új információkat adhat a menedzsereknek és kutatóknak egyaránt.

Elméleti háttér

A terméktulajdonságok hasznosságának mérése a termék differenciálás erősödésével került előtérbe, amely során a vállalatok igyekeznek megkülönböztetni termékeiket az iparágban gyártott többi terméktől úgy, hogy valamilyen megkülönböztető, egyedi tulajdonsággal ruházzák fel azokat. A termékek differenciálásának egyik módja a termék alapfunkcióinak kiterjesztése újabb és újabb funkciók révén, azaz új jellemzők, tulajdonságok hozzáadásában mutatkozik meg. A komplex termékek kialakulásához számos tényező járult hozzá az elmúlt évtizedekben. Az infokommunikációs technológia fejlődésének hatására megváltozott a vállalatok működése, a standardizálás révén létrejött tömegtermékek elterjedése széles körben tett hozzáférhetővé számos olyan eszközt, amelyek korábban csak szűk rétegek számára voltak elérhetőek (Szabó – Hámori, 2006). Ugyanakkor a terméktulajdonságok száma mára egyes termékek esetében már olyan szinten megnövekedett, hogy a fogyasztó szinte képtelen minden tulajdonságot figyelembe venni a döntésekor. A gyártót, az eladót nemcsak az érdekli, hogy a fogyasztó megvásárolja-e az adott terméket, hanem az is, hogy milyen tulajdonságok miatt választja az adott márkát, vagy az adott márkán belül egy termékváltozatot. Ezért a gyártó célja az, hogy a terméktulajdonságok olyan kombinációjával hozza létre a termékét, amely leginkább találkozik a fogyasztók – vagy a fogyasztók egy csoportjának speciális – igényeivel.

A termék jellemzőinek, tulajdonságainak hasznosságát is az ezekkel kapcsolatos fogyasztói preferenciákon keresztül közelítjük meg. Mivel a termékdifferenciálás hatására, egyes termékek attribútumainak nagy száma miatt, szinte lehetetlen az összes lehetséges tulajdonságot megismerni és mérlegelni, ezért a termékjellemzők észlelése jelentősen befolyásolja a preferenciák kialakulását. Tökéletes informáltság esetén a fogyasztó az összes lehetséges alternatívát, jellemzőt és annak szintjeit ismeri, és ennek alapján alakítja ki

preferenciáit. A gyógyszeripar esetében a termékek – gyógyszerek – nagyszámú olyan attribútummal rendelkeznek, amellyel kapcsolatban a fogyasztó nem rendelkezik megfelelő információval (pl. összetétellel kapcsolatos jellemzők megfelelő ismerete, egyes termékek közötti különbség felismerése), így az állam speciális szabályokat vezetett be a gyártói-fogyasztói információs aszimmetria kezelésére. A tökéletes informáltság azonban más ágazatokban is sérülhet, hiszen a differenciálás hatására nagyszámú attribútummal bíró, komplex termékek jöttek létre (mint például a mobiltelefon, autó, számítógép). A fogyasztói szokások, preferenciák megismerése ezért új problémákat vet fel a kutatók számára. Az egyik probléma a nagyszámú terméktulajdonság kezelése, a másik a fogyasztói preferenciák instabilitása.

Komplex termékekkel kapcsolatos attribútumpreferenciák mérésének problémái

A termékek komplexsége válásával a terméktulajdonságokkal kapcsolatos preferenciák mérésénél is új problémák merültek fel. Egyrészt a nagyszámú tulajdonság a termékvariánsok számát megsokszorozta, így a termék sikerességének kulcsa lehet a terméktulajdonságok megfelelő ötvözése. Ehhez fontos a fogyasztói igények, preferenciák minél pontosabb feltárása. Másrészt a fogyasztói preferenciák mérése is komplexsége vált és új problémákat vet fel. Először a termékattribútum-szintű jellemzők mérésére használt módszereket, majd a komplexitás okozta problémákat és a kezelési módokra adott megközelítéseket mutatjuk be.

A marketingkutatásban a fogyasztók terméktulajdonságokkal kapcsolatos preferenciáinak mérésére két alapvető megközelítés létezik: a közvetlen (self-explicated) és a közvetett (conjoint analízis) mérési módszere. Az első módszer esetében közvetlenül rákérdezzük az egyes tulajdonságok és jellemzők preferáltságára, és számítunk hasznosságot, míg a második esetben (conjoint analízis) közvetett módon, az egyes változatok preferáltságából következtetünk a tulajdonság, a jellemző hasznosságára.

A self-explicated módszer inkább a pszichológiai értelmezés alapján közelíti meg a preferencia mérését, hiszen éppen az adott attribútum kívánatossága, elutasíthatósága alapján határozza meg a preferenciákat. Ezzel szemben a conjoint analízis a klasszikus közgazdaságtani megközelítést alkalmazza, mely során a lehetséges attribútumokból létrejövő termékprofilok hasonlóak a jószágkosarakhoz, és a fogyasztó az egyes termékprofilokat hasonlítja össze és határozza meg aszerint, hogy a termékprofilok közül melyiket részesíti előnyben. A két módszer nemcsak a tekintetben különbözik, hogy

VEZETÉSTUDOMÁNY

direkt vagy indirekt megközelítést alkalmaz, hanem az egyik inkább a pszichológiai, a másik a közgazdaságtani preferenciaértelmezésen alapul.

Már az 1990-es évek elején Green és Srinivasan (1990) a komplex termékekre való alkalmazhatóságot jelölték meg a conjoint analízis fő továbbfejlesztési irányaként. A problémával azonban sokáig nem foglalkoztak a szakirodalomban. Rao és Hauser (2004) arra hívták fel a figyelmet, hogy nagyszámú attribútummal és szinttel rendelkező termék esetén a conjoint analízis használata irreálisan sok profil értékelését várja el a fogyasztótól, ami jelentős kognitív megterheléssel jár, és ronthatja az adatok minőségét. Bradlow (2005) ismételt felhívta a figyelmet a conjoint analízis fejlesztésére vonatkozó javaslatok között arra, hogy fontos lenne olyan, komplex termékek számára alkalmas módszer kifejlesztése, amely képes a nagyszámú attribútummal kapcsolatos preferencia kezelésére anélkül, hogy jelentős kognitív erőfeszítéseket kívánna a fogyasztótól.

Az elmúlt években számos kísérlet történt olyan módszerek kialakítására, amelyek alkalmasak lehetnek az ilyen termékekkel kapcsolatos preferenciák mérésére. A kutatók egy része a két megközelítés – a conjoint analízis és a self-explicated módszer – összeolvasztásával igyekezett egy egységes módszertan kialakítására. Az egyik legismertebb módszer az adaptive conjoint analízis, mely alkalmas nagyszámú (akár 30) attribútum kezelésére (Hair et al., 2010). A számítógépes kitöltés során a válaszadó először attribútumonként (self-explicated módszer segítségével) értékeli a jellemzőket. A módszert azért nevezik adaptívnek, mert az alkalmazás során a számítógép az éppen aktuális válaszok (preferenciák) alapján dönti el, mely jellemzőket kell összehasonlítani.

Park és társai (2008) egy webalapú upgrade módszert alkottak a self-explicated és a conjoint módszer ötvöztetésével, amely a két modell előnyeit próbálta egyesíteni, hátrányait elhagyni. Ez alkalmas komplex termékek attribútumpreferenciáinak mérésére. Az upgrade módszerben a válaszadók először a termék egy alapváltozatát kapják, amelyet feljavíthatnak körönként egy tulajdonság megváltoztatásával úgy, hogy egy kívánatosabb terméket kapjanak. A bemutatott módszer jelentősen jobb eredményt ért el, mint a self-explicated metódus.

Srinivasan és Park (1997) egy ún. személyre szabott (customized) conjoint módszert próbáltak létrehozni a két megközelítés ötvöztetésével, amely nagyobb számú attribútum esetében is működik, és az egyéni különbségeket is kezeli. Kutatásuk eredménye ugyanakkor azt mutatta, hogy a self-explicated módszer, ha nem is nagymértékben, de hatékonyabb a kombinált módszernél.

Ezek az új megközelítések hatékonyan kezelik az attribútumok nagy számából adódó problémákat az

attribútumpreferenciák mérésében, ugyanakkor ezek a módszerek csak a komplexitásból adódó technikai problémák kezelésére adnak választ. A továbbiakban azt mutatjuk be, hogy a komplexitás okozta technikai problémán kívül (megfelelő módszer a nagyszámú attribútumok kezelésére) a gazdaságpszichológiai kutatásokban ismertetett preferenciafordulások, a fogyasztói preferenciák instabilitása kapcsán új problémák merülnek fel, amellyel a fent ismertetett megközelítések nem számolnak.

A preferenciák instabilitásának problémája

A klasszikus hasznosságelmélet abból az előfeltevésből indul ki, hogy a fogyasztók racionálisak, stabil és koherens preferenciákkal rendelkeznek (Rabin, 1998), az egyén ismeri preferenciáit és képes a számára maximális hasznosságot nyújtó változatot választani (pl. Freeman, 2003). A klasszikus közgazdaságtanban a stabilitás vagy konzisztencia a fogyasztói preferenciát négy fontos előfeltétel teljesülése esetén jellemezheti: a preferenciarendezésre érvényes a teljesség, a reflexivitás, a tranzitivitás szabálya, valamint érvényes a preferenciák szigorúan monoton státusa.

A XX. század végén a gazdaságpszichológia fontosabb eredményei a klasszikus közgazdasági elméletpreferenciákkal kapcsolatos nézeteinek újragondolását tették szükségessé. Számos olyan kutatás született, amelyek azt mutatják be, hogy a preferenciák nem teljesekek és nem stabilak. Warren, McGraw és Van Boven (2011) kiváló tanulmányukban a fogyasztói preferenciák stabilitását vizsgáló kutatásukat rendszereztek. A szerzők a stabilitás és a teljesség fogalmával írják le a klasszikus preferenciafelfogást. A stabilitás azt jelenti, hogy a fogyasztó ugyanazt a preferencia-sorrendet határozza meg kontextustól függetlenül. Példájukban a fogyasztó leves és jégkrém közül választhat. Ha a fogyasztó a levest választja az egyik szituációban (például hideg időben), akkor stabil preferenciák esetén egy másik szituációban is a levest fogja választani a jégkrémmel szemben (meleg időben). A teljesség úgy írható le, hogy a fogyasztó ismeri a szubjektív értékét (hasznosságát) a levesnek és a jégkrémnek, és minden más döntési alternatívát és preferenciát ki is fejez a döntés pillanatában. Dhar és Novemsky (2008) értelmezésében egy döntés akkor konzisztens, ha a válaszadó stabil preferencia-sorrendet határoz meg minden lehetséges alternatíva esetén.

Warren, McGraw és Van Boven (2011) azt emelik ki, hogy az instabilitás a preferenciafordulásokkal igazolható, míg a teljesség feltételének sérülése jól tetten érhető azokban a kutatási eredményekben, amelyek azt mutatják be, hogy a döntéshozó más-más információ-

mennyiséget használ a döntési folyamat során. A döntéshozó korlátozott információfeldolgozási képessége, a korlátozott racionalitás elmélete Herbert Simon, a preferenciafordulások megmutatása és egységes elméleti rendszerbe foglalása Tversky és Kahneman nevéhez fűződik.

Herbert Simon (1986) úgy vélte, hogy a komplex vagy információhiányos szituációkban – nézete szerint gyakorlatilag minden való életben zajló szituáció ilyen – nem lehet objektíven meghatározni a legnagyobb hasznosságot vagy profitot jelentő magatartást. Ezért a döntéshozó csak korlátozottan racionális viselkedést követ döntései során. Herbert Simon korlátozott racionalitáselméletének egyik fontos megállapítása, hogy a döntéshozó korlátozott információfeldolgozási képességgel rendelkezik. A tudás és a figyelem mint szűkös erőforrás jelenik meg, ha a döntéshozónak nagyszámú, bonyolult döntést kell meghoznia (Simon, 1982). Ez a korlátolt információfeldolgozás többféle módon is megjelenhet: egyrészt az információ tárolásának, a memóriakapacitásának, másrészt az információfeldolgozás korlátai révén.

A Tversky és Kahneman (1981) számos kísérletben vizsgálta, hogy komplex, kockázatos, bizonytalan kimenetelű helyzetekben a döntéshozók hogyan választanak a lehetőségek közül. A szerzőpáros az általa kidolgozott kilátáselméletben (Prospect Theory) rendszerbe foglalta a racionális várakozástól eltérő kísérleteik és vizsgálataik tapasztalatait. Bemutatták, hogy a döntéshozók a hasznosságot egy referenciaponthoz viszonyítják, és azt aszerint értékelik, hogy az egyén nyereségnek vagy veszteségnek él-e meg valamit. A választási lehetőségek megfogalmazásával (a problémakör keretezésével) preferenciafordulást válthatunk ki, ami azt jelenti, hogy a fogyasztók más döntést hoznak, ha a problémát más kontextusba helyezve vagy más megfogalmazásban látják.

Nemcsak a kontextus változása miatt lehet változás a fogyasztó preferenciáiban. Herbert Simon korábbiakban bemutatott korlátozott racionalitáselmélete azt sugallja, hogy a fogyasztók rendelkeznek attribútumszinten is hasznosságokkal, de a korlátozott információfeldolgozási kapacitás miatt csak a tulajdonságok egy bizonyos részhalmazát használják vagy hívják elő egy döntési folyamat során. A különböző szituációkban a fogyasztó a döntésében más és más részhalmazokat „aktivál”, emiatt számos alkalommal preferenciaváltozást vagy instabilitást figyelhetünk meg. Az, hogy a fogyasztó éppen melyik „információhalmazt” használja, számos tényezőtől függ.

Bettman, Luce és Payne (1998) tanulmányukban azt emelik ki, hogy a preferencia gyakran a döntés pillana-

tában és a preferenciafeltárás során jön létre az éppen adott feladat és kontextus hatására. Megállapításuk szerint ez leginkább azokban a döntési szituációkban fordul elő, ahol a fogyasztónak komplex vagy számára új döntést kell meghozni (Bettman, 1979). Hoeffler és Ariely (1999) is úgy vélik, hogy a preferenciakonstruálás elsősorban új termékekkel kapcsolatosan és bonyolult döntéseknél a legerőteljesebb, a tapasztalat hatására idővel a preferenciák stabilabbá válhatnak. Stabil, jól definiált preferenciák abban az esetben léteznek, ha a fogyasztók ismerik a terméket és van saját tapasztalatuk azzal kapcsolatban. Egyéb esetekben egy alternatív módszer, a konstruált preferenciamegközelítés szükséges.

Warren, McGraw és Van Boven (2011) a kutatásokban rejlő ellentmondásra hívták fel a figyelmet. Úgy vélik, a kutatók nem mindig azonos értelemben használják a preferenciakonstruálás fogalmát. A szerzők véleménye szerint az, hogy a preferencia mindig, vagy néha konstruált-e a döntés pillanatában, attól függ, hogyan határozzuk meg a preferenciakonstruálás fogalmát. A szerzők két tényezőt különítenek el, mely szerintük alapvetően meghatározza a konstruálás mértékét. Ez a két különböző megközelítés a kontextus és a mérlegelés. A kontextus hatása arra utal, hogy valamely körülmények hatására a preferencia megváltozik. A mérlegelés hatása azokat a kutatásokat takarja, amelyek azt mutatják be, hogy a preferencia nem egy előre meglévő érték a fogyasztó fejében, hanem a döntés pillanatában jön létre, akkor „mérlegeli”, számítja ki (calculate) a preferenciáit. Warren, McGraw és Van Boven (2011), úgy vélik, hogy a kontextus mindig befolyásolja a preferenciákat, míg a mérlegelés csak bizonyos esetekben és eltérő mértékben.

A kutatás felépítése és módszertana

Kvantitatív kutatásunkban a mobiltelefont vizsgáltuk mint komplex terméket. A kérdőívet Hlédik (2008) kutatási tapasztalatai alapján dolgoztuk ki, amelyben a fogyasztói preferenciákat a mobiltelefonokkal kapcsolatosan spontán válaszok alapján mértük hasonló módszertannal. Jelen kutatásunkban ettől eltérően nem spontán, hanem segített módon, azaz előre összeállított attribútumlista segítségével mértük fel egy longitudinális felmérés keretében a fogyasztói preferenciákat és azok stabilitását. A cél az volt, hogy megvizsgáljuk, *mennyire stabilak a mobiltelefon-tulajdonságokkal kapcsolatos preferenciák, ha előre meghatározott attribútum/jellemző listával dolgozunk*. A preferenciákat nem különböző, hanem azonos kontextusban mértük. Ez azért fontos, mert számos kutatás bemutatta (pl. Warren – McGraw – Van Boven, 2011), hogy a kon-

VEZETÉSTUDOMÁNY

textus mindig hatással van a preferenciákra. Hoeffler és Ariely (2008) rámutattak arra, hogy a fogyasztói preferenciák a tapasztalattal stabilizálódnak. A kutatás résztvevői többéves tapasztalattal rendelkeztek mobiltelefonok terén. Ugyanakkor mindig újabb és újabb tulajdonságokkal bővülnek a telefonok, a tapasztalat attribútumszinten eltérő lehet.

A mintavétel önkényes kiválasztással történt, a mintába került személyek a BGF hallgatói voltak. A válaszadók 19–22 év közöttiek, a megkérdezett 450 főből 307-en töltötték ki értékelhetően mindkét fázis kérdőívét.

A kutatás során a self-explicated módszert alkalmazva két fázisban mértük a termékkel kapcsolatos preferenciákat. Az első fázisban a hallgatókat preferencialista segítségével kérdeztük meg a mobiltelefonnal kapcsolatos preferenciáikról. Összesen 11 attribútum és 53 attribútumjellemező szerepelt a kérdőívben. A 11 attribútum eltérő számú jellemezőt tartalmazott: 11 márka, 4 stílus és 3 képernyőtípus, 3 alapfunkció, 8 üzleti jellemző, 7 multimédia-jellemező, 3 kapcsolódási jellemző, 2 használati jellemző, 4 kameraopció, 3 vastagságtípus, 4 színjellemező, 4 designjellemező.

A márka, a vastagság, a szín, a design, a használat, a kameraopciók és a stílusattribútumok esetében a válaszadók – akárcsak a fogyasztók a való életben – több lehetőség közül választhattak. Először arra kértük a válaszadókat, hogy határozzák meg, melyik jellemezőt választanák elsősorban (elsődleges preferencia), melyek azok a jellemezők, amelyek szóba jöhetnek még (másodlagos preferencia). Ezek után azt kértük, jelöljék azokat a jellemezőket, amelyeket semmiképpen sem választanának (elutasított jellemezők) és amelyeket nem ismernek (indifferens jellemezők).

Azon attribútumok esetében (alap, multimédia, kapcsolódás stb.) a fogyasztók jellemzően nem választhattak különböző jellemezők közül, inkább azt határozhatták meg, hogy a jellemező szükséges-e számukra vagy sem. Ezért arra kértük a válaszadókat, minden egyes jellemező esetében határozzák meg, melyek azok, amelyek szükségesek számukra, melyek azok, amelyek nem baj, ha van, s melyek azok, amelyek feleslegesek, vagy amelyeket nem ismernek.

A kutatás második fázisában, egy héttel később, újra visszamentünk ugyanazon válaszadókhöz, és arra kértük őket, hogy újra adják meg az előző heti mobiltelefon-preferenciára vonatkozó kérdésekre a választ. Igyekeztünk a kérdéshez azonos feltételeket (kontextust) teremteni: ugyanazok a kérdések (kérdések sorrendje), a hét azonos napján, azonos napszakban (pl. szeminárium), ugyanazon teremben és ugyanazon válaszadók körében.

1. táblázat

Különböző attribútumok összesített preferenciastabilitása

Összesített preferenciastabilitás	Átlag	N	Szórás
Teljes	,639	308	,133
Stílus	,639	304	,284
Márka	,590***	308	,242
Vastagság	,768***	308	,306
Szín	,606	304	,316
Design	,612	307	,327
Használat	,681	306	,393
Alap	,681*	308	,286
Üzleti	,606**	308	,234
Multimédia	,722***	308	,231
Kapcsolhatóság	,756***	308	,273
Képernyő	,619	306	,328
Kamera	,519***	295	,329

Páros t-próba, az átlagok közötti különbség szignifikáns a következő szinten: *** p = 0,00; ** p = 0,01; * p < 0,05

Forrás: saját számítás

Az attribútumpreferenciák stabilitását több szinten mértük. Egyrészt megvizsgáltuk, hogy mennyire stabilak az elsődleges és másodlagos preferenciák, mennyire stabilak az elutasított attribútumok esetében, illetve az összesített preferencia esetében.

Az összesített preferencia stabilitása kapcsán azt vizsgáltuk, hogy mennyire stabil válaszokat adtak a válaszadók együttesen a három különböző preferenciatípus (elsődleges, másodlagos és elutasított/diszpreferált attribútumok) esetében. Az attribútumstabilitás mérésére a Dolnicar és Rossiter (2008) kutatásban is használt Jaccard-féle mutatót (Jaccard, 1901) használtuk. Jaccard hasonlósági index (J) számítása X attribútum A jellemzőjére:

$$J = a / (a + b + c),$$

azaz azok számát, akik mindkét fázisban az A jellemzőt választották (a, azaz 11), elosztjuk azok számával, akik az első és/vagy a második fázisban választották az A jellemzőt (a+b+c, azaz 11+10+01).

Eredmények és értékelésük

Az összesített preferencia átlagos stabilitása 64% (M=0,64, SD=0,13), ami azt jelenti, hogy a válaszadók az összes attribútum esetében átlagosan 64%-ban rendelkeztek stabil preferenciákkal.

Ha attribútumszinten vizsgáljuk a stabilitást (1. táblázat), akkor azt láthatjuk, hogy a *vastagság* (t-value: $-7,52$, $p = 0,000$), a *multimédia* (t-value: $-7,28$, $p = 0,000$), a *kapcsolhatóság* (t-value: $-8,18$, $p = 0,000$) attribútumok esetében a stabilitás szignifikánsan magasabb az átlagnál. A *márka* (t-value: $4,52$, $p = 0,000$), az *üzleti alkalmazások* (t-value: $3,00$, $p = 0,003$) és a *kameratulajdonságok* (t-value: $6,69$, $p = 0,000$) esetében a stabilitás szignifikánsan alacsonyabb a teljes stabilitásnál. (Az összes páros t-próba elemzést elvégeztük a páros t-próba nemparametrikus verziójával, a Wilcoxon-féle előjeles rangpróbával is, amely szintén szignifikáns különbséget mutatott a fenti tulajdonságok esetében) (1. táblázat).

Az elsődlegesen preferált attribútumok átlagos stabilitása szintén 64% ($M = 0,64$, $SD = 0,17$), ami hasonló az összesített preferencia átlagos stabilitásához. Elmondható, hogy szinte minden válaszadó rendelkezett elsődleges preferenciával legalább valamilyen jellemző esetében. Mindössze a válaszadók 1% -a nem rendelkezett egyetlen elsődlegesen preferált stabil jellemzővel sem. Attribútumszinten azonban jelentős eltérések mutatkoznak az egyes tulajdonságok stabilitásában. A páros t-próba eredménye azt mutatta (2. táblázat), hogy számos attribútum esetében az elsődleges prefe-

rencia attribútumszintű stabilitása eltér a teljes stabilitástól. A következő tulajdonságok esetében az átlagosnál magasabb a stabilitás: *márka* (t-value: $-7,171$, $p = 0,00$), *vastagság* (t-value: $-8,033$, $p = 0,00$), *stílus* (t-value: $-2,009$, $p = 0,046$), *design* (t-value: $-3,008$, $p = 0,003$), *használat* (t-value: $-5,441$, $p = 0,000$), *multimédia* (t-value: $-5,306$, $p = 0,000$), *kapcsolhatóság* (t-value: $-9,122$, $p = 0,000$). Az *üzleti* (t-value: 7095 , $p = 0,000$) és a *képernyőtípusok* attribútumok (t-value: $4,994$, $p = 0,000$) kevésbé stabilak, mint a teljes stabilitás. (Ebben az esetben is az összes páros t-próba elemzést elvégeztük a Wilcoxon-féle előjeles rangpróbával is, amely megerősítette a fenti eredményeket.)

Az elsődleges preferencia stabilitása minden attribútum esetében magasabb, mint a másodlagos és az elutasított vagy felesleges attribútumok esetében. Ez nem túl meglepő, hiszen a fogyasztók valószínűleg ezeket tudják legpontosabban meghatározni. Az azonban meglepő, hogy az elutasított/felesleges attribútumok stabilitása nem különbözik jelentősen a másodlagos stabilitás értékeitől. Azt várnánk ugyanis, hogy a fogyasztók pontosabban meg tudják határozni, mi az, ami nem elfogadható számukra, mint azt, hogy mi az, ami szóba jöhet még.

2. táblázat

Kívánatos (elsődleges és másodlagos) és elutasított attribútumok

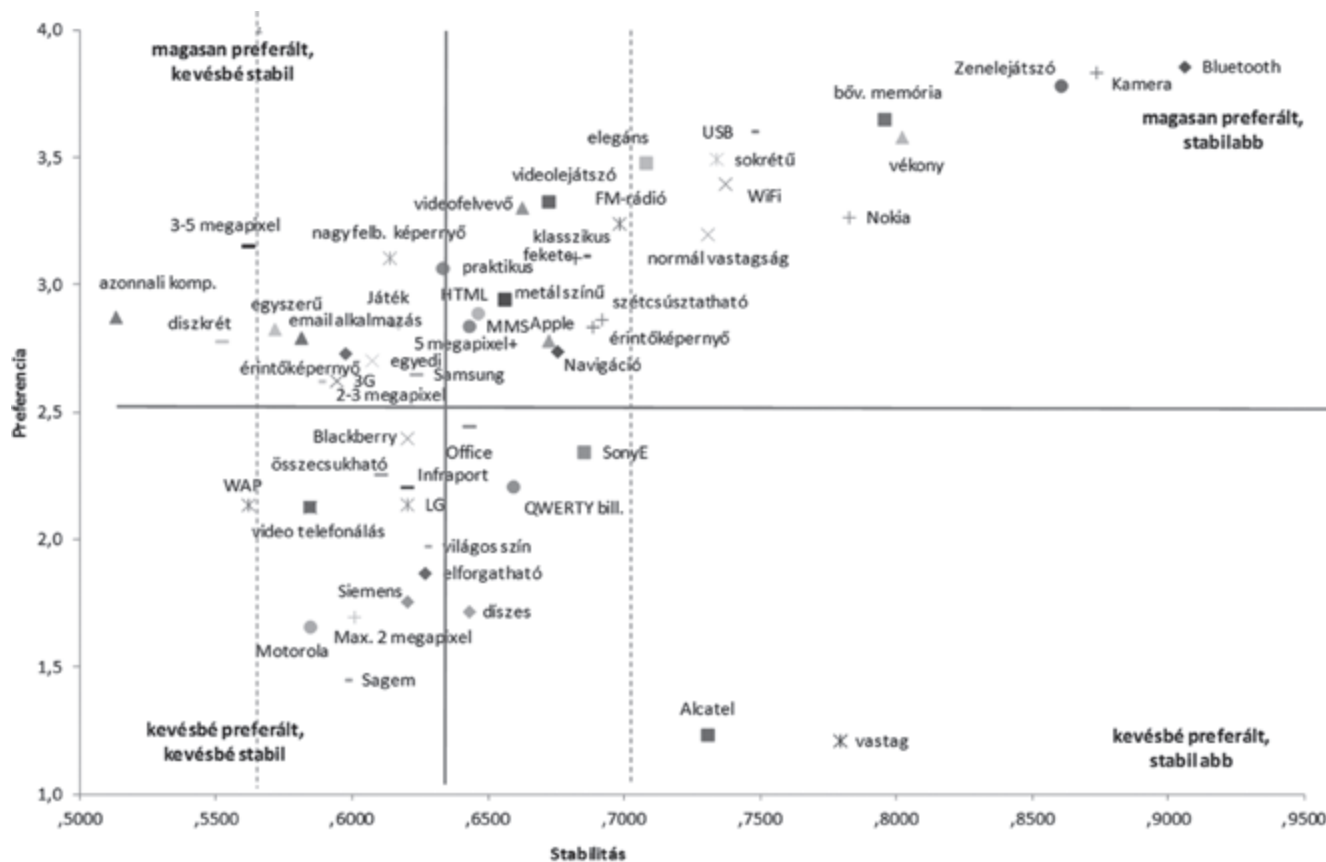
	Elsődleges			Másodlagos			Elutasított/ Felesleges		
	Stabilitás (átlag)	N	Szórás	Stabilitás (átlag)	N	Szórás	Stabilitás (átlag)	N	Szórás
Teljes	,640	308	,170	,477	308	,168	,501	307	,197
Stílus	,703*	263	,457	,573***	293	,370	,550	256	,428
Márka	,802***	299	,398	,558***	306	,306	,516	298	,322
Vastagság	,817***	301	,387	,677***	299	,441	,769***	290	,413
Szín	,639	286	,480	,539**	303	,376	,522	239	,469
Design	,716**	296	,451	,512	302	,395	,582	239	,468
Használat	,767***	297	,423	,550*	266	,487	,285**	35	,458
Alap	,671	283	,372	,393***	250	,435	,517	165	,468
Üzleti	,495***	264	,378	,436**	302	,311	,391***	255	,368
Multimédia	,718***	298	,295	,416**	281	,401	,444	200	,457
Kapcsolhatóság	,799***	299	,313	,413*	203	,454	,502	173	,498
Képernyő	,496***	193	,448	,513	269	,415	,453	143	,453
Kamera	,594	264	,491	,479	282	,430	,312***	81	,454

Páros t-próba, az átlagok közötti különbség szignifikáns a következő szinten.: *** $p = 0,00$; ** $p = 0,01$; * $p < 0,05$

Forrás: saját számítás

VEZETÉSTUDOMÁNY

Mobiltelefon-jellemzők – preferencia és stabilitás viszonya



Forrás: saját számítás

A felmérésben tehát megmutattuk, hogy van szignifikáns eltérés az attribútumok preferenciastabilitásában, és jelentős eltéréseket tapasztalhatunk az elsődleges, másodlagos és diszpreferált tulajdonságok preferenciastabilitásában is.

Az 1. ábra a mobiltelefon jellemzőivel kapcsolatos átlagos preferenciákat és a stabilitás viszonyát mutatja be. Az ábrán látható, hogy a hasonló preferáltságú jellemzők stabilitása jelentősen eltérhet. Például a vizsgált mintában, a hallgatók körében, a Bluetooth, a kamera és a lemezlejátszó (MP3) rendelkezett egyértelműen magas preferenciával és magas stabilitással. Ezzel szemben viszonylag magasan preferált a videofelvevő és -lejátszó, melyeknek stabilitása jóval alacsonyabb, ha az átlagostól nem is szignifikánsan térnek el. Ez azért érdekes számunkra, mert megmutatja, hogy hasonló preferáltság mellett a válaszadás stabilitása jelenthet „hozzáadott értéket” az elemzés során a stabilitás ismerete.

Hasonlóan érdekes az Alcatel márka összehasonlítása például a Nokiával. A két termék átlag feletti stabilitással rendelkezik, de a Nokia magasan preferált márka, az Alcatel pedig diszpreferált volt az adatfelvétel időszakában.

Következtetések

A preferenciák stabilitásának vizsgálata a gazdaságpszichológiában már régóta fontos szerepet tölt be, számos tanulmány mutatja be a fogyasztói döntés konzisztenciáját, a preferenciák stabilitását befolyásoló tényezőket. Ugyanakkor az attribútumpreferencia-mérések módszereiben – mint amilyen a conjoint analízis és a self-explicated módszer – ez idáig nem foglalkoztak a preferenciák instabilitásával. Kutatásunk célja az volt, hogy megmutassuk, a preferenciák stabilitásának mérése az attribútumszintű preferenciamérés módszertanában fontos lehet, új információt nyújthat a kutatók és a gyakorlati szakemberek számára. Kutatásunk megmutatta, hogy a preferenciák stabilitásában attribútum- és jellemzőszinten is jelentős eltérések vannak.

A gyakorlati alkalmazás során a preferenciák stabilitásának ismerete számos új lehetőséget biztosít a menedzsereknek. Először is módot ad arra, hogy egy adott szegmens esetében a termékattribútum-preferenciák stabilitásának vizsgálatával megismerjék, hogy mely tulajdonságok esetében vannak stabilabb, mely tulaj-

donságok esetében kevésbé stabil preferenciái a célcsoportjuknak. A kevésbé stabil preferenciák a marketingkommunikáció során inkább befolyásolhatók, mint azok, amelyek már stabilabbak. A termékfejlesztés során is hasznos információhoz juthatnak a fejlesztők, ha tudják, hogy a válaszadók milyen tulajdonságokat/jellemzőket preferálnak stabilabban, illetve melyek azok, amelyeket elutasítanak.

A kutatás eredményeinek értelmezésekor fontos megemlíteni a mintaválasztásból és a mintanagyságból adódó korlátokat. A minta nem tekinthető reprezentatívnek a magyar lakosságra, mivel az alapsokaságom a főiskolai hallgatók csoportja volt, a mintaválasztás módja önkényes kiválasztással történt. Ennek okai részben a módszertan meglehetősen nehezen kivitelezhető voltára és anyagi korlátokra vezethetők vissza. Az azonos kontextusban ismételt megkérdezés még jelen körülmények között is nehezen kivitelezhető volt, amit jól jellemez, hogy körülbelül 60%-os volt a kétszeres, azonosítóval ellátott kitöltések aránya az összes kitöltés arányában. Ezért a nagyobb minta elérése meglehetősen nehéz e témakörben, amit a hasonló kutatásokban található mintaelemszámok is mutatnak. Másrészt az alapsokaság megválasztása hasznosnak bizonyult, hiszen egy viszonylag homogén csoportról van szó (életkor, iskolai végzettség szempontjából), amely egy fontos célcsoportja a mobiltelefon-gyártóknak.

A későbbi kutatásokban érdemes lenne a preferenciák stabilitását más komplex termékek esetében is megvizsgálni. A mobiltelefon szerencsés választás abban az értelemben, hogy a vizsgált célcsoportban mindenkinek hosszú ideje volt tapasztalata a termékkel. Azonban más termékeknél, ahol a tapasztalat nem ilyen hosszú idejű, érdemes lehet vizsgálni a preferenciák stabilitását.

Lábjegyzet

¹ A tanulmány a szerző „Termékjellemezők és preferenciák; Fogyasztók termékjellemezőkkel kapcsolatos preferenciáinak és a preferenciák stabilitásának vizsgálata” című PhD-értekezésén alapul.

Felhasznált irodalom

- Bettman, J.R.* (1979): An Information Processing Theory of Consumer Research. Reading, MA: Addison-Wesley
- Bettman, J.R. – Luce, M.F. – Payne, J.W.* (1998): Constructive Consumer Choice Processes. *Journal of Consumer Research*, Vol. 25: p. 187–217.
- Bradlow, E.T.* (2005): Current Issues and a Wish-List for Conjoint Analysis. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 21 (4–5): p. 319–323.

- Dall’olmo R.F. – Ehrenberg, A.S.C. – Castleberry, S.B. – Barwise, T.P. – Barnard, N.R.* (1997): The variability of attitudinal repeat-rates. *International Journal of Research in Marketing*, 14: p. 437–450.
- Dhar, R. – Novemsky, N.* (2008): Beyond rationality: The content of preferences. *Journal of Consumer Psychology*, 18: p. 175–178.
- Dolnicar, S. – Rossiter, J.R.* (2008): The low stability of brand-attribute associations is partly due to market research methodology. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25, No. 2 (June 2008): p. 104–108.
- Freeman, M.A.* (2003): The measurement of environmental and resource values: theory and methods. Washington, DC: RFF Press
- Green, P. – Srinivasan, V.* (1990): Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with implications for Research and Practice. *Journal of Marketing*, 54 (October): p. 3–19.
- Hair, J.F. – Black, W.C. – Babin, B.J. – Anderson, N.R.O.* (2010): *Multivariate Data Analysis A Global Perspective*. Seventh Edition, Upper Saddle River: Pearson
- Hlédik E.* (2012): Attribute Preference Stability for Complex Products. *Marketing & Menedzsment*, 2012/ 1-2.: p. 104–112.
- Hoeffler, S. – Ariely, D.* (1999): Constructing Stable Preferences: A Look into Dimensions of Experience and their Impact on Preference Stability. *Journal of Consumer Psychology*, 8 (2): p. 113–139.
- Jaccard, P.* (1901): Étude comparative de la distribution florale dans une portion des Alpes et des Jura. *Bulletin de la Société Vaudoise des Sciences Naturelles*, 37: p. 547–579.
- Kivetz, R. – Netzer, O. – Schrift, R.* (2008): The Synthesis of Preference: Bridging Behavioral Decision Research and Marketing Science. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 18, Issue 3, July 2008: p. 179–186.
- Netzer, O. – Srinivasan, V.S.* (2011): Adaptive Self-Explication of Multi-Attribute Preferences. *Journal of Marketing Research*, 48, No. 1 (Winter 2011): p. 140–156.
- Park, Y. – Ding, M. – Rao, V.R.* (2008): Eliciting Preference for Complex Products: A Web-Based Upgraded Method. *Journal of Marketing Research*, Vol. XLV (Oct. 2008): p. 562–574.
- Rabin, M.* (1998): Psychology and Economics. *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVI (March 1998): p. 11–46.
- Rao, V.R. – Hauser, J.R.* (2004): Conjoint Analysis, Related Modeling, and Application. in: Wind, Y. – Green, P.E. (eds.): *Market Research and Modeling: Progress and Prospects: A Tribute to Paul Green*. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers: p. 141–168.
- Rundie, C. – Laurent, G. – Dall’olmo, R.F. – Morrison, D.G. – Roy, T.* (2005): Measuring and modeling the (limited) reliability of free choice attitude questions. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, Issue 3, September 2005: p. 309–318.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Simon, H. (1955): A Behavioral Model of Rational Choice. Quarterly Journal of Economics, 69 (February): p. 99–118.
- Simon, H. (1982): Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. Bp.: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Simon, H. (1986): Rationality in Psychology and Economics. Journal of Business, 1986, Vol. 59, No. 4: p. 2.
- Simonson, I. (2008): Will I like a medium pillow? Another look at constructed and inherent preferences. Journal of Consumer Psychology, Vol. 18, Issue 3, July 2008: p. 155-169.
- Scholz, S. W. – Meissner, M. – Decker, R. (2010): Measuring Consumer Preferences for Complex Products: A Compositional Approach Based on Paired Comparisons. Journal of Marketing Research, Vol. XLVII (August 2010): p. 685–698.
- Srinivasan, V. – Park, Ch. S. (1997): Surprising Robustness of the Self-Explicated Approach to Customer Preference Structure Measurement. Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 2 (May, 1997): p. 286–291.
- Szabó K. – Hámori B. (2006): Információgazdaság, Digitális kapitalizmus vagy új gazdasági rendszer. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1981): The framing of decisions and the psychology of choice. Science, 211 (4481): p. 453–458.
- Warren, C. – McGraw, A.P. – Van Boven, L. (2011): Values and preferences: Defining preference construction. Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science. Vol. 2, Issue 2, March/April: p. 193–205.

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 (sandor.kerekes@unicorvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetők a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címenek.

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 kéziratához 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 *dólt betű* használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalon, 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:

http://education.exeter.ac.uk/dll/studyskills/harvard_referencing.htm

http://sydney.edu.au/library/subjects/downloads/citation/Harvard_Complete.pdf

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

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

2012. március 1-jétől a Vezetéstudomány egyes cikkei elérhetőek a <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/500/> 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.

PIEROG Anita – SZABADOS György Norbert

CIVIL SZERVEZETEK VEZETÉSI SZEMPONTBÓL

A XXI. század elejére a hazai civil szervezetek száma meghaladta az ötvenezretet. A modern társadalmakban a civil szervezetek jelenléte, működése mára általánossá vált. Szerepük azért értékelődött fel, mert olyan társadalmi-gazdasági problémák megoldására vállalkoznak, amelyek az állam és a társadalom számára fontosak, de más szervezetek nem képesek, vagy nem akarják felvállalni azokat. Jelentőségükhöz képest kevés figyelem irányult e szervezetek működési, szervezeti és vezetési problémáinak feltárására, elemzésére. A szerzők a Debreceni Egyetem Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének kutatási programja keretében 2009-től vizsgálják a civilek vezetésével kapcsolatos fontosabb vezetési feladatokat. Céljük az volt, hogy feltárják a „civil menedzsment” sajátosságait, milyen tényezők hogyan hatnak a vezetési feladatokra, melyek kerülnek előtérbe, melyek azok, amelyek nem értékelhetők ezen a területen. Tanulmányukban érzékeltetni szeretnék a téma jelentőségét, és bemutatják a civil szervezetek természetéből adódó vezetési sajátosságokat. Eddigi kutatásaikból a vezetési területek és feladatok megítélésére, az emberierőforrás-gazdálkodásra és a döntési folyamat sajátosságaira vonatkozó eredményeiket ismertetik.

Kulcsszavak: menedzsment, emberierőforrás-gazdálkodás, nonprofit, civil szervezetek

A gazdaságban és a társadalomban számos olyan megoldandó feladat, probléma merül fel, melyet az állami vagy a gazdasági szektor nem tud vagy nem akar felvállalni. Ezeknek a megoldására Magyarországon is a civil szektor szervezetei vállalkoznak, jelentőségük, szerepük egyre fontosabb.

A KSH legfrissebb adatai szerint (Statistikai Tükör, 2011) klasszikus civil szervezetként 21.845 alapítvány és 35.549 egyesület működött Magyarországon, alapvetően meghatározva ezzel a nagyjából 65,5 ezer szervezetet magába foglaló nonprofit szektort. Ha ezt a számot a KSH 2010-es, vállalkozásokra vonatkozó adataihoz viszonyítjuk (KSH, 2011), közel tíz vállalkozásra jut egy nonprofit szervezet. A nonprofit szervezetek 88%-a klasszikus civil szervezet, azaz egyesület és magánalapítvány. Nyilvánvaló, hogy a gazdasági és társadalmi fejlődéseket megakasztó folyamatok némileg visszavetették itthon a szektor fejlődését. Tulajdonképpen a rendszerváltozás után alakultak ki azok a szabályozási keretek, melyek követik a nyugat-európai tendenciákat. Legutoljára az új civil törvény és a kapcsolódó további szabályozásnak köszönhetően változtak a jogi feltételek, és a támogatási rendszer folyamatos átalakulásának is tanúi lehetünk.

Sok diszciplína érinti a civil szervezetek tárgykörét, ám nem állíthatjuk, hogy bővelkedünk az empirikus, naprakész kutatásokban, ugyanakkor ez azért lenne különösen fontos, mivel a szféra aktivitása állandó jelleggel mozgásban van. A civil szervezetek vezetési, menedzselési, szervezési kérdéseire kevés kutatás irányul, és alapvetően kevés irodalmi adat van, különösen, ha más típusú szervezetekre vonatkozó vizsgálati adatokhoz viszonyítjuk.

Vélhetően van valamilyen párhuzam a civil szervezetek és a szférán kívüli szervezetek menedzselése között. Ez a megközelítés nem minden esetben vezet jó megoldásra, hiszen számos ponton eltér egy vállalkozás és egy civil szervezet működése, így az alkalmazható vezetési módszerek is. A civil szervezetek vizsgálatai során azzal a feltételezéssel éltünk, hogy e szervezetek jellege, működési sajátosságai jelentős mértékben eltérnek a profitorientált és az intézményi szervezetekétől. Ennek megfelelően a vezetési-szervezési feladatok is más összefüggésben, más preferenciákkal írhatók le. Arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen sajátosságok jellemzik a civil menedzsmentet, milyen vezetési feladatok jelentkeznek kiemelten, melyek szorulnak háttérbe, milyen hatásokra alakulnak ki ezek a

VEZETÉSTUDOMÁNY

sajátosságok. Munkánk során több aspektusból vizsgáltuk ezt a kérdést, különböző kérdőíves, mélyinterjú felmérések eredményeire támaszkodva. Kutatásaink a civil szervezetekre, ezen belül az egyesületekre és alapítványokra terjednek ki.

A vezetési feladatok változása

A vezetés olyan tudatos tevékenység, amelyben a vezető irányítja azt a folyamatot, amelyben a szervezet realizálja céljait, ennek érdekében megteremti szervezeten belüli és szervezeten kívüli tevékenységek összhangját (Berde, 2003). A vezető munkájában jól elkülöníthető önálló feladatok állapíthatók meg, melyek sajátos ismérvekkel rendelkeznek, és több szempont szerint csoportosíthatók. A vezetésstudomány fejlődése során sokan, sokféleképpen definiálták már a vezetési feladatokat, funkciókat. A vezetési feladatok meghatározása azért fontos, mert ezeknek a megoldására a vezetőknek fel kell készülniük, valamint az elvégzendő feladatok határozzák meg, hogy a vezetőknek milyen speciális ismerettel, képzettséggel kell rendelkezniük. A vezetési funkciók mutatják meg, melyek a vezető feladatai, melyek a vezetés mint szakma összetevői.

Dobák (1991) a funkcionális gondolkodásmód megjelenését a vezetésben Fayoltól származtatja. Fayol (1916) szerint az alapvető vezetési feladatok a következők: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás, valamint az ellenőrzés. Ezek a vezetési funkciók jól elhatároltak és egyfajta logikai sorrendbe szervezettek. Ez azonban nem feltétlenül jelenti azt, hogy sorrendjük a vezetői tevékenységben kötött, de azt sem, hogy ezek mereven elkülönülő, egymással össze nem függő tevékenységek. Néhány évtizeddel később a fayoli funkciókat Gulick és Ulrick (1937) kiegészítette. Az ő véleményük szerint a vezetés funkciói: tervezés, szervezés, személyi ügyek, utasítás, koordinálás, információgyűjtés, beszámoltatás, valamint pénzügyi tervek, keretek kialakítása. Később a koordináció funkciót a tudományterületi megjelölések fokozatosan elhagyták. Ennek oka, hogy olyan jelentőségűnek tulajdonították ezt a feladatot, mely szükségszerűen jelen van minden funkcióban. Egy másik megközelítés szerint a XX. században a legfontosabb vezetési feladatok a tervezés, szervezés, személyzeti tevékenység, beosztottak vezetése (leading) és a kontroll voltak (Koontz et al., 1980). R. C. Davis (1940) szerint a vezetőnek három szervezeti funkciója van: tervezés, szervezés, irányítás. Majd ezt kibővítették az emberek irányítása és az ellenőrzés funkciókkal. Koontz és O'Donell (1967) külön funkciónak tekintik a dolgozó kiválasztásával kapcsolatos vezetői tevékenységet is. Az irodalmakat értékelve meg-

állapítható, hogy a vezetői tevékenységet leginkább olyan folyamatnak tekintik ma is, melynek alapeleme a kommunikáció – információ – tervezés – döntés – szervezés – ellenőrzés. A felsorolást figyelmesebben elemezve megállapíthatjuk, hogy azok a vezetési folyamat logikai egymásra épülését követik. Néhányan kibővítik ezt a logikai sort az általuk fontosnak tartott feladattal, mint például az információmenedzsment, a motiváció vagy a teljesítménymérés. Mások pedig ezeket az alapfeladatokat tovább részletezik. A vezetőknek viszont vannak olyan feladataik is, mint a szervezeti menedzsment, a konfliktuskezelés vagy a szervezeti kultúra kérdései, amelyek nehezen illeszthetők be a vezetési folyamat logikájába.

Egy másik szemlélet szerint a vezetési feladatokat két csoportra lehet bontani: folyamatfeladatokra és tartalmi feladatokra. A folyamatfeladatok csoportjába sorolja a klasszikus vezetési feladatokat, úgymint információszerzés, kommunikáció, tervezés, döntés, rendelkezés, szervezés, ellenőrzés. A felsorolt feladatok a szervezeti folyamatokkal kapcsolatos funkciók. A másik csoportba azok a feladatok sorolhatók, melyek egyértelműen nem helyezhetők el az előbbi csoport logikai sorrendjébe, illetve amelyek több elemhez, funkcióhoz is köthetők. Ezek a motivációmenedzsment, a szervezetikultúra-formálás, a változásmenedzsment, a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, a humán erőforrás-gazdálkodás és a szervezetimagatartás-formálás. A szerzők véleménye szerint ezek tartalmuknál fogva kötődnek a vezetési folyamathoz, ezért „tartalmi feladatoknak” nevezhetők (Bába – Berde, 2010).

A vezetési funkciók között ma már egyre több feladatot jelölnek meg a szerzők. Vannak, akik a klasszikus funkciók mellett sajátos, korábban kevésbé fontosnak ítéltet is kiemelnek, mint az elszámolás, a teljesítményértékelés a hatalomgyakorlás, a veszély- és kárelhárítás, és önálló vezetési feladatként definiálják (Angyal, 1999). A munkafeladatok strukturálását is mint különleges vezetési funkciót jelölik meg (Berki – Berde, 1999). A feladatok delegálása, a képessé tétel, a felhatalmazás vagy a motivációs feladatok, mint új vezetői funkciók jelennek meg. Ezeknek a megvalósítása már más vezetői képességeket és felkészültséget igényel, új vezetői szerepeket és elvárásokat jelent. Dienesné (2000) a humán menedzsment területeit, mint a munkakörelemzés – tervezés, teljesítményértékelés és emberierőforrás-fejlesztés, is alapvető vezetési feladatnak minősíti. Berki (2001) az „infókorszaki” vezető fő feladatának a problémamegoldást tartja. A szerzők sokféle rendszerezést alkalmaztak, melyek kiemelték a vezetés egy-egy területét, és eköré, az általuk fontosnak ítélt elem köré csoportosították, néha alárendelték a többi feladatot.

A vezetés differenciálódásának jellemző megnyilvánulása, hogy egyre több vezetési feladatot tudunk definiálni, és a szakirodalomban is napvilágot láttak már olyan csoportosítások, melyek több mint 100 feladatot határoznak meg (Berde, 2007). A korábbi feladatcsoportosítások elsősorban a termelőszervezetek, vállalatok tevékenységében értelmezték a vezetési funkciókat. A differenciálódás egyik sajátos megnyilvánulása, hogy egyre több olyan vizsgálati eredményt ismerünk, melyek oktatási, műszaki, társadalmi szervezetek vezetési sajátosságait elemzik. Az utóbbi időben több olyan cikk, könyv jelent meg, mely egy-egy ágazat specifikus vezetési feladataival foglalkozik, pl. Kocsis (1997): Menedzsment műszakiaknak, Berde (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban, Balogh és mtsai (2007): Pedagógiai menedzsment, Kotler és Keller (2008): Marketingmenedzsment stb. A társadalom és a gazdaság fejlődésével a vezetés célja, szerepe állandóan változik, melyet számos tényező befolyásol. Hogy csak néhányat említsünk: a folyamatok bonyolultsága, összetettsége, a műszaki-technikai színvonal, a tevékenység jellege, a szervezeti paraméterek. Az egyes vezetők nem egyforma mértékben és tartalommal gyakorolják a vezetési funkciókat. Az értékítéletek és preferenciák, az alapvető meggyőződések, a beállítódás, a feladat- vagy a kapcsolatorientáltság, a vezetési stílus, illetve az alkalmazott vezetési módszer mind olyan tényező, amely befolyásolja a vezetési funkciók fontosságát, rangsorát, tartalmát (Bilanics, 2005). A másik meghatározó tényező maga a szervezet. A szervezet típusa, jellege már önmagában differenciálhatja a vezetési feladatokat. Egy demokratikus szervezeti struktúrában, mint például egy főiskolai vagy egy liberális projekt, egészen más vezetési feladatokat generál. A szervezeti tényezők között fontos szerepe van a vállalati méreteknek. A vezetési funkciókat talán a legnagyobb mértékben az adott szervezet tevékenysége befolyásolja. Az egyes feladatok fontosságának, rangsorának megítélése jelentős mértékben eltér attól függően, hogy az egy termelő-, szolgáltató-, marketing- vagy igazgatási szervezet. A tevékenység jellege, tartalma közvetlenül hat a vezetői funkciókra, meghatározza, hogy a vezetőknek milyen feladatokat kell megoldaniuk.

A Debreceni Egyetem Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének munkatársai Donelly et al. (1992) munkája nyomán kidolgoztak egy sajátos csoportosítást (*I. táblázat*). Az alapvető vezetési feladatokat három nagy területre oszthatjuk: a szervezet, az emberi erőforrás és a folyamat menedzselésével kapcsolatos feladatokra. A szervezetmenedzsment témakörébe tartozik a szervezeti formák és az azokkal összefüggő vezetési feladatok, szervezetfejlesztés, szervezeti kommunikáció,

információmenedzsment, szervezeti kultúra, csoportmenedzsment, változásmenedzsment, szervezeti struktúra kialakítása. Az emberierőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos feladatcsoport témái: a motiváció, a konfliktusmenedzsment, az emberierőforrás-biztosítás (tervezés, szervezés), a munkaerő-kiválasztás, a teljesítményértékelés, a humán erőforrás-fejlesztés, a karriermenedzsment. Időközben ebbe a feladatcsoportba bekerült az esélyegyenlőségi menedzsment is, mely alapvetően a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékossgal élő emberek hatékony menedzselésével foglalkozik (Berde – Dajnoki, 2007). A folyamatmenedzsment feladatainak meghatározása során a vezetési folyamatban megjelenő feladatok egymásra épülésének logikáját követtük. Az eredeti, Donelly-féle struktúrában „production management” elnevezés szerepel ennél a feladatcsoportnál. Az értékteremtő tevékenységet mi általánosabban értelmezzük, ezért ezeket a feladatokat folyamatmenedzsment elnevezéssel foglaltuk egységbe. Ide soroltuk a tervezés, a döntés, a rendelkezés, a szervezés, a logisztikai menedzsment, az ellenőrzés, a minőségmenedzsment, az időgazdálkodás, valamint a biztonságmenedzsment vezetési feladatait.

A csoportosítás kidolgozásánál úgy gondolkodtunk, hogy ezek önálló feladatok. De amikor elkezdtük ezeket a feladatokat tovább részletezni, bontani, egyértelművé vált, hogy ezek valójában feladatcsoportok, amelyekben további, számos önálló al- és részfeladat definiálható. Bizonyos szinten túl nincs értelme a feladatok további részletezésének. A valóságban az egyes vezetési feladatok nem elkülönülten, hanem egymásba épülve, komplexen jelennek meg (Demeter, 2007). Az egyes funkciók csak elméleti absztrakció révén definiálhatók és különíthetők el a vezető munkájában. A szervezetek irányításában a vezetők nem engedhetik meg, hogy egymástól elszigetelten kezeljék a vállalati funkciókat. Ezt ma már az integráció és a folyamatszemplélet gyakran hangzott elve is nehezítik. Ritkán adódik lehetőség arra, hogy a kutatók több funkcionális területet is párhuzamosan vizsgáljanak. Ez alapján úgy gondoltuk, célszerűbb azt vizsgálni, milyen típusú szervezetekben, milyen feladatok jelennek meg. Kutatásunk célja feltárni, hogy a civil szervezetekben milyen sajátos vezetési feladatok jelentkeznek, és azokat milyen tényezők befolyásolják.

A vizsgálatok paradigmája, keretei

Mivel kutatásaink alapját a vezetési feladatok vizsgálata jelenti, azaz arra keresünk választ, hogy az egyes vezetési feladatokat, illetve feladatcsoportokat milyen tényezők, hogyan befolyásolják. Ezért ezt a fajta gondolkodásmódot, paradigmát funkcionális elvűnek

nevezzük. Azokat a vizsgálódásokat, amelyek a jelenségek magyarázata során a jelenségek rendeltetéséből indulnak ki, funkcionalista gondolkodásmódnak nevezzük, Berde (2011) szerint. „A feladat-központúság, azaz a funkcionalizmus nem új keletű a tudományos gondolkodásmódban. A funkcionalizmus első nagy korszaka a XIX. század végén és a XX. század elején jelentkezik. A funkcionalista szemlélet és gondolkodásmód lényege, hogy elsősorban arra keres választ, hogy a különféle jelenségeknek mi a célja, rendeltetése. Az építészetből kiindulva a társadalomtudományok, a gazdaság és a művészet területén egyaránt megjelenik ez a gondolkodásmód. A második nagy korszaka ennek az irányzatnak száz évvel később jelentkezik, a XX. század végén és a XXI. század elején.” (Berde, 2011: p. 62.) Andorka (2001) úgy gondolja, hogy a funkcionalista elmélet a másodvirágzását éli, és elsősorban a nyugati szociológiában élénkült fel ez a gondolkodásmód. A szociológia és a pszichológia a funkcionalizmusnak ezt a második korszakát gyakran nevezi neofuncionalizmusnak is.

Az intézeti kutatási program témái tehát az általunk definiált alapvető vezetési feladatok. Az 1. táblázatban bemutatott funkciók általában egy-egy önálló kutatási témát jelentenek, melyeknek vizsgálatát doktori vagy más kutatási munkákban valamilyen mértékig már elvégeztük. A kutatások célja szinte minden esetben az, hogy feltárja a vizsgált funkció tartalmát, az azokat befolyásoló tényezőket és a funkcion belüli vezetési feladatok rangsorát, preferenciáit. A feladatelven strukturált intézeti kutatási programot „A menedzsment funkcionális vizsgálata” címmel Berde (2011) foglalta össze.

A kialakított struktúra logikája következtében a kidolgozott csoportosítás moduláris felépítésű. A témák

további al- és rész témákra bonthatók a vizsgált kérdésekből, a kutatás célcsoportjától és a célkitűzéseitől függően. Ez a szerkezet azonban nemcsak a vizsgált területek egyre konkrétabb és egyre mélyebb bontására alkalmas, hanem lehetővé teszi a kutatási eredmények beépítését a hierarchikusan egymásra épülő al-, rész-, fő témák eredményeibe (Juhász, 2004). A moduláris felépítésnek köszönhetően az egyes részek elkülönült vizsgálataiból származó eredmények szervesen illeszkednek egymáshoz, s így következtetésként a vállalati működés egészére jellemző megállapítások tehetők. Ugyanakkor egyazon vizsgálatsorozat eltérő időszakban lefolytatott megfigyeléseiből adódóan biztosítható az időbeli folytonosság vizsgálata is. Folyamatokban értékelhető a vállalati működéssel kapcsolatos vezetői állásfoglalások, attitűdök, és megfelelően tág időintervallumot felölelő vizsgálatsorozat esetén az alkalmazott vezetési és szervezési módszerek eredményessége is értékelhető (Kerékjártó, 2005). A vizsgált témák esetében nemcsak a vertikális bővíthetőség-szűkíthetőség a jellemző, a struktúrának köszönhetően ez a sajátosság horizontálisan is értelmezhető (Dajnoki, 2006). A vizsgált kérdések pontosítása, tartalmuk szűkítése olyan mértékű lehet, hogy egészen az egyes vezetési feladatokat befolyásoló tényezők értékeléséig, elemzéséig le lehet menni. Az eltérő időszakokban végzett vizsgálatok eredményeinek összehasonlítása révén a vizsgált vezetési problémák változásai folyamatokban írhatók le (Szabados, 2008). Nem tudunk más funkcionális jellegű vizsgálatokról a hazai civil szervezetek körében, és magában a civil szervezetek menedzselésére vonatkozó kutatások is igen korlátozottak. Az intézet kutatási struktúrájába jól illeszkedik a szféra vizsgálata és olyan kérdések megválaszolása, mint az, hogy milyen sajátosságai vannak a civil szervezetek menedzselésének.

1. táblázat

A menedzsment funkcionális vizsgálata

1. <i>Szervezetmenedzsment-vizsgálatok</i>	2. <i>Emberierőforrásmenedzsment-vizsgálatok</i>	3. <i>Folyamatmenedzsment-vizsgálatok</i>
1.1. Szervezeti formák és a vezetési feladatok	2.1. Motiváció	3.1. Tervezés mint vezetői tevékenység
1.2. Szervezetfejlesztés	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Döntés
1.3. Szervezeti kommunikáció	2.3. Emberierőforrás-tervezés, -szervezés	3.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő-kiválasztás	3.4. Szervezés
1.5. Szervezeti kultúra	2.5. Kompetenciavizsgálatok	3.5. Logisztikai menedzsment
1.6. Csoportmenedzsment	2.6. Teljesítményértékelés	3.6. Ellenőrzés
1.7. Vezetés struktúra- és hierarchiavizsgálata	2.7. Emberierőforrás-fejlesztés	3.7. Minőségmenedzsment
1.8. Változásmenedzsment	2.8. Karriermenedzsment	3.8. Időgazdálkodás
1.9. Innovációmenedzsment	2.9. Esélyegyenlőségi menedzsment	3.9. Biztonságmenedzsment

Forrás: saját szerkesztés (Berde, 2011 nyomán)

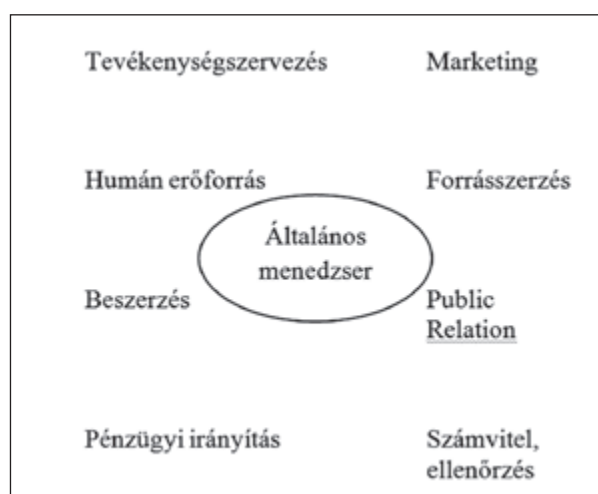
A civilek menedzsmentje

Az előzőekben bemutattuk a vezetési feladatokat, és azt, hogy a szervezet jellege (nonprofit-for-profit), tevékenysége (szakterület), társadalmi-gazdasági orientáltsága hogyan befolyásolja azokat. Bizonyítandó azonban, hogy a civil szervezetek olyan sajátos struktúrák, melyek sajátos vezetési módszerekkel, eljárásokkal irányíthatók.

Pavluska (2002) szerint a nonprofit szervezetekben alapvetően nyolc menedzsmentfunkció határozható meg (1. ábra).

1. ábra

A nonprofit szervezetek legfontosabb menedzsmentfunkciói



Forrás: Pavluska, 2002

A menedzsmenten belül vannak olyan alapvető funkciók, melyek a mindennapos tevékenységet segítik, mint például a tevékenységsszervezés, beszerzés, személyzeti munka, melyekről a mindennapos tevékenység során kell gondoskodni. Emellett vannak olyan funkciók, melyeket a jogszabályi előírások határoznak meg. Ezek a pénzügyi irányítás és az ezt kísérő számvitel. „A pusztán klasszikus funkciókból építkező szervezet menedzsmentje alapvetően belülről vezet. A szervezet meggyőződése, hogy céljai fontosak és értékesek, amit mindenkinek el kellene fogadnia, ezért tradicionális forrásokra – az egyéni adakozásra, a gazdagok nagylelkűségére és a kormányzati pénzekre – támaszkodik. Figyelme mindenekelőtt a tevékenységre irányul, melyet saját megfontolásai szerint alakít és fejleszt, és nincs tekintettel a várható felhasználói igényekre, amit alapvetően azért tehet meg, mert az »eladók piacán« működik.” (Pavluska, 2002: p. 5.) A menedzsment néhány egyéb funkciója, például a Public Relations vagy a marketing, főként akkor válik a menedzsment részévé, ha a szervezet a források

csökkenése, az érdeklődés csökkenése vagy az erősödő verseny miatt komoly veszélybe kerül.

Egy, a területen korábban (Bartal és mtsai, 2005) végzett felmérés szerint a szervezetek java részének több bevételi forrása van, ezek közül kiemelkedő az adomány, a személyi jövedelemadó egy százaléka, valamint az alaptevékenységből származó bevétel, többek között a tagdíj. Elenyészően kevés volt a központi kormányzattól pályázati úton bevételt szerző szervezetek száma. A működés függvénye a kapcsolati háló sűrűsége. A ritka kapcsolati hálóval rendelkező szervezetek esetén a szervezetek érzéketlenek a finanszírozásra, sűrű kapcsolati hálóval rendelkező szervezetek esetében nagyobb függés mutatkozik az állami és önkormányzati, valamint az alaptevékenység díjbevételeitől. A problémás területeknél érdekesnek tűnhet, hogy a pénzügyi szabályok, az adópolitika változása, valamint a magas járulékok, illetékek nem jelentettek túlzott terhet a szervezeteknek, amire magyarázat lehet, hogy nem jelentős, igen kevés vagy nincs is alkalmazottjuk. Működési problémájukat tekintve kiemelik az önkéntes segítők hiányát, melytől a szervezetek működése egyértelműen függ. Komoly nehézségnek tekinthető a szervezeti ismertség is. A felmérés azt is taglalja, hogy igazából nem is beszélhetünk a szervezetek napi működését befolyásoló problémákról, ezt a skálázási eredményeknek tudta be, noha az eredmény kétséges lehet. Ha a civil szervezetek funkcióját tekintjük, feladatuk igen sokrétű, a társadalmi problémák megoldásához való hozzájárulás, az állami feladatok részbeni átvállalása, illetve bizonyos csoport szociális, gazdaság-érdekvédelmi, kulturális, sporttörekvéseinek megjelenítése. Vajon a szervezetek csupán ezeket a funkcióikat jeleníthetik meg? Vajon csak programok megszervezésével működnek? Ez a szervezeti típus ennél komolyabb feladatokat is elláthat, illetve jelentőségük túlmutat a fenti, sokszor idealizált törekvések megjelenítésében. Számuk alapján segítséget jelenthetnek egyes helyi, sőt település vagy akár megyei szinten megjelenő foglalkoztatási problémák enyhítésében, rendszeres foglalkoztatással, foglalkoztatási programok megszervezésével. Jelentős szerepet kaphatnak oktatási, szociális, egészségügyi problémák orvoslásában, további források bevonásával, azok strukturálásával, innovációs feladatok ellátásával. Szerepük lehet soha nem látott tevékenységek, vagy éppen évszázadok óta létező szakmák megőrzésében, azok piaci alapokra történő átállításával, életképességének megszervezésével. Ez pedig mind-mind források bevonhatóságának kérdése. Feltételezhető, hogy azok a szervezetek sikeresek, amelyek több tőkére, saját tőke mellett pedig több kül-

VEZETÉSTUDOMÁNY

ső forrás bevonására tudnak támaszkodni, azaz életképes, eleven szervezetek. Egy korábbi vizsgálat a hatékony munka alapját, így a szervezeti sikeres működés igen fontos tényezőjének, egyebek mellett az állami és civil szereplőkkel kötött megállapodást, valamint külső források bevonását tekinti (Murányi – Szerépi, 2005). A klasszikus civil szervezetek forrásainak megoszlása a KSH szerint 2011-ben a következőképpen alakult: az összes bevételből 31% állami bevétel, 28% magántámogatás, 24% alaptevékenység bevétele és 16% gazdálkodási bevétel. Ebből is látszik, hogy a külső források milyen jelentőséggel bírnak a civil szervezetek esetében, hiszen a bevételük közel 60%-a külső forrásból származik (Statisztikai Tükör, 2012). A klasszikus civil szervezetek esetében az állami támogatás mértéke még mindig meghatározó, a bevételek majd harmadát teszik ki, és valamelyest alacsonyabb a magántámogatások jelentősége, ám hűen tükrözik a szektor támogatáskitéttségét. Természetesen igen sok múlik azon, hogyan és milyen módon menedzselik a szervezeteket. Nehéz általános receptúrát adni a szervezetek működtetésére.

A modern társadalmakban a nonprofit szervezetekre irányuló megkülönböztetett támogatási és ösztönzési rendszer abból a felismerésből fakad, hogy a szektor esendőbb és erőtlenebb, mint akár a piac, akár az állam szférája. A nonprofit szervezeteket nem azok a rideg, kizárásokkal és szankciókkal operáló mechanizmusok – a gazdasági racionalitás, a haszonelvűség, a jog, a hatalom – működtetik, mint a másik két szektor intézményeit, hanem erkölcsi hajtóerők: a bizalom, a szolidaritás, a megértés. Forrásaik így mindig kiszámíthatatlanabbak, bizonytalanabbak és általában szűkösebbek is, mint amit a célok elérése megkívánna (Pavluska, 2002). Ezért ez a szektor magára hagyva kevésbé tudná teljesíteni a vállalt feladatait. De nem pusztán külső segítségre van szüksége a szférának. A szektoron belül is változásokra van szükség, hiszen a nonprofit szervezetek természetüknél fogva szervezettségükben lazábbak, sokszor fegyelmezetlenebbek, stratégiai értelemben kevésbé tudatosak, működésük gyakran improvizáció, gazdasági értelemben kevésbé racionálisak, a külső támogatások megszerzése reményében kevésbé megfontoltak, szakmaiságukban büszkébbek, hagyományaikban erősebbek, mint a rideg mechanizmusok – főleg a piac – intézményei. A szektor hosszú távú, biztos működésének és fejlődésének megteremtéséhez ezért fontos, hogy maguk a szervezetek is megtalálják és elfogadják azokat a módszereket és eszközöket, amelyek mind az értékes célok kijelölését, mind a források biztosítását, mind azok megfelelő – célokat szolgáló – felhasználását támogatják. Ehhez

a tenni akaráson, az önzetlenségen, az együttműködési készségen kívül szükség van megfelelő menedzselésre, a szervezeti működtetés professzionalizmusának kialakítására is. Egészséges egyensúlyt kell teremteni a hagyományos nonprofit értékek és a hatékony működtetés eszközei között. A hazai nonprofit szektor éppen azzal lépett egy új fejlődési szakasz küszöbére, amikor a szektor „felfedezését” és elismerését követően – az 1990-es évek közepétől – mind a gyakorlatban, mind az elméletben a menedzselés vált a nonprofit szervezetek egyik legfontosabb kérdésévé (Pavluska, 2002). Az első lépések megtörténtek, hiszen mára, főként a nemzetközi szakirodalomban, több könyv jelent meg a nonprofit menedzsment témakörében, valamint számos egyetem bővítette képzési programját ezzel, és OKJ-s nonprofitmenedzser-képzések indultak, valamint rendszeressé váltak a nonprofit vezetők számára szervezett menedzsertréningek.

Mivel a modern menedzsment alapvető feladata a célok kijelölése, a források megszerzése, megfelelő felhasználása, mely biztosítja a hosszú távú fennmaradást, éppen ezért a nonprofit szektor fennmaradása és további erősödése jelentős mértékben a szervezetek hatékony menedzselésének függvényévé vált. Az általános menedzsment részben bemutattuk, hogy a vállalatok esetében milyen funkcionális vezetői feladatok definiálhatók. A menedzseri funkciók meghatározása, valamint ezek definiálása a profitorientált szervezetek vezetési aspektusából vezethető le. A szakirodalmakat vizsgálva több csoportosítás található, melyek a civil szervezetek legfontosabb vezetési feladatait tartalmazzák.

Horváth (2000) a problémamegoldást, a döntéshozatalt, a stratégiai tervezést, a szervezetfejlesztést, a csapatépítést, a facilitást, valamint a konfliktuskezelést emeli ki, mint legfontosabb vezetési feladatok. Véleménye szerint ezek nemcsak elméletben, hanem a mindennapi gyakorlatban megjelenő feladatok. „A szervezet deklarált céljától, struktúrájától és méretétől függően van különbség a for-profit és a nonprofit menedzser nézőpontja és működése között. Azonban fontos, hogy a harmadik szektor szereplői is képesek legyenek céljaik hatékony követésére, vállalt küldetésük, hivatásuk eredményes betöltésére. Ennek legfőbb tartalékait a vezetés minőségében, a humán erőforrások feltárásában és aktivizálásában találhatjuk meg.” (Horváth, 2000: p. 43.)

A civil szervezetekről összességében elmondható, hogy az egyik legdemokratikusabb szervezeti formák. Értelmezésünk szerint a civil szervezetek olyan struktúrák, melyek alapvető céljaikat szervezeti jellemzőiket, működési elvüket tekintve sajátos irányítási, szervezési vezetési feladatokat jelentenek. Jelentőségük a

társadalmi problémák hangsúlyozódásával és feladatgenerációval egyre nagyobb lesz, természetesen számolni kell a szervezeteknek is a közeljövőben a nagyobb társadalmi és állami figyelemmel, mint minden olyan esetben, ahol feladatmegvalósítás és közpénz felhasználása történik. A civil szervezetek működése, bár sokszor vitatható, alapvetően anyagi feltételeik meglététől függ, azaz egyre nagyobb figyelmet kap a forrásbevitel. A megyei-térségi civil szervezetek többnyire jóval kapacitásuk hatékonysága alatt működnek. Saját kutatási tapasztalatunk, hogy szervezeti felépítésüknél, emberi erőforrás, működés- és folyamatviteli problémáik miatt, jelentős részük igen rosszul menedzselte. Erre utal mind tagsági, mind önkéntesi létszámuk szerény mértéke. Költségvetésük sokszor minimálisra szorítkozik, igen sok az 1-2 millió Ft alatti költségvetéssel rendelkező szervezet, sőt számos példa adódik arra is, hogy egyes szervezetek csakis névleg léteznek. Felmerül a kérdés, ebben az esetben mi is a szervezet tényleges feladata? Az uniós csatlakozás után elmondható, hogy bár a szervezetek menedzserei, segítői kapcsolatba kerülhettek bizonyos képzésekkel, szervezetfejlesztési elképzeléseik ennek ellenére sincsenek (Szabados, 2009). Csak néhány szervezetnél tapasztalható az alapvető problémák felismerése és megfontolt átgondolása. Ugyanakkor a működési elképzeléseik konkrét megfogalmazása, a világos jövőkép és a tevékenységi struktúra, valamint az átgondolt forrásteremtés-tevékenység, a feladatgeneráció sok szervezetnél teljesen hiányzik. Az NCA elindításától fogva léteznek helyi segítő, tanácsadó szolgálatot teljesítő civil szervezetek, segítségüket sokan még mindig nem ismerik fel. Sőt, a szervezetek komoly részének egyáltalán nincs tudomása semmiféle támogatási lehetőségről. Legtöbbször talán az jelenti a problémát, hogy ezek a szervezetek csupán másodlagos szerepet játszanak az alapító(k) hétköznapi tevékenysége mellett, épp ezért működésük viszonylag vontatott, esetenként alkalmi, programfüggő. Nemcsak az anyagi, infrastrukturális ellátottság, hanem a kapcsolati tőke is alapvetően meghatározza a szervezetek működési lehetőségeit. Nem átgondolt, nem kiforrott, sok esetben spontán, alkalmi együttműködésre, közös kezdeményezésekre találhatunk jórészt példát, ugyanakkor a megfelelően megtervezett, jól átgondolt és kialakított, stabil és fenntartható együttműködés a siker záloga lehet.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Saját eredmények

Az elmúlt években több, a civilek menedzsmentjére vonatkozó funkcionális szemléletű kutatást végeztünk. A felmérések a következő területeket érintették: szervezeti forma vizsgálata, csoportos munkavégzés, szervezeti kultúra, változásvizsgálatok, emberierőforrás-gazdálkodás, tervezés, döntés, szervezés, ellenőrzés. Ezek közül kiemeltük a döntést mint alapvető vezetési feladatot és külön vizsgálatokat folytattunk arra vonatkozóan, hogyan döntenek a civilek, milyen tényezők befolyásolják vezetői döntéshozatali sajátosságaikat.

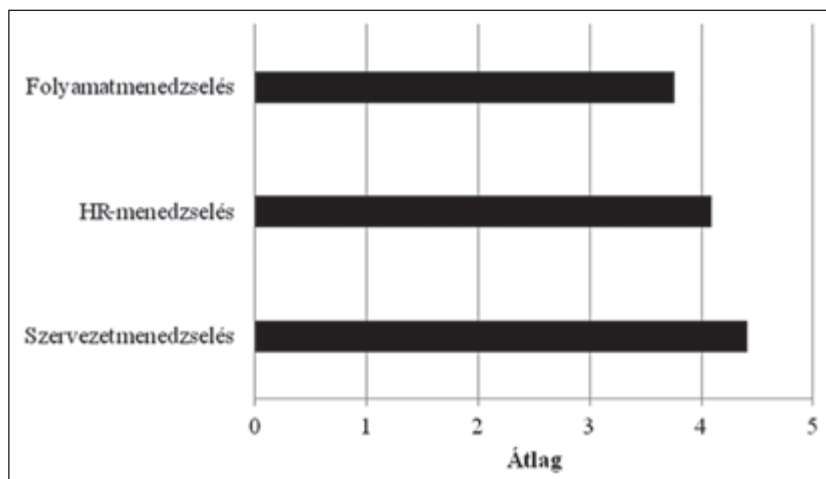
A kutatás 2009-ben indult, a felmérést Hajdú-Bihar megyében működő civil szervezetek körében végeztük, és főként kérdőíves felvételezésre alapoztuk, melyet kiegészítettünk mélyinterjúkkal. A mélyinterjúkat többlet információszerzés céljából olyan felettes szervek vezetőivel készítettünk, kiknek feladata a civilek segítése (ügyészség, bíróság, CISZOK). A kutatás módszerén belül a mintavétel nem tekinthető valószínűséginek, hólabda-mintavétellel dolgoztunk, így eredményeink a mintára vonatkoztathatók.

Az első felmérés, mely a Magyary Zoltán Felsőoktatási Közalapítvány posztdoktori ösztöndíjpályázat támogatásával készült, a vezetési területek fontosságát igyekezett feltárni. A kérdés az volt, hogy mutatkozik-e különbség a vezetési területek megítélésében, és ha igen, akkor milyen sorrend alakul ki, tehát melyik fontosabb, melyik pedig kevésbé fontos a megkérdezettek szerint. A vizsgált vezetési területek a kutatási program három nagy témáját jelentik: a szervezetmenedzsment, az emberierőforrás-menedzsment és a folyamatmenedzsment. Ezek megítélése utal a főbb vezetési területek fontosságára is.

2. ábra

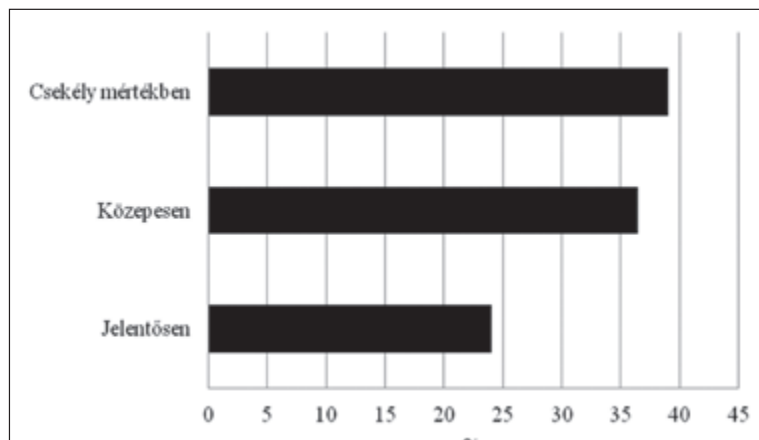
A vezetési területek megítélése

n=89



Forrás: saját vizsgálatok, 2009

A változásokkal kapcsolatos érintettség minősítése



Forrás: saját vizsgálatok, 2009

A vizsgálatok alapján elmondható, hogy alapvetően a vezetés mindhárom területét fontosnak tekintették a válaszadók, erre utalnak a minősítések átlag feletti értékei. Ezt mutatja a 2. ábra. A vezetési területek megítélése között jelentős különbség nem volt tapasztalható. Ennek ellenére a minősítések generálnak egy fontossági sorrendet. Ebben a megkérdezett vezetők a szervezetmenedzselés feladatait értékelték a legmagasabb pontszámmal (4,41), tehát véleményük szerint ez a leghangsúlyosabb vezetési feladatcsoport. Feltételezésünk szerint az értékelés mögött az állhat, hogy a civil szervezetek vezetőinek folyamatosan szembesülniük kell a szervezet fenntartásának, működtetésének problémáival. Olyan szervezetben, ahol a szervezeti tagok az önkéntesség elve alapján elköteleződtek a vállalt tevékenység mellett, a humán tényezők és a folyamatmenedzselési feladatok kisebb jelentőséggel bírnak.

Külön kérdésben vizsgáltuk a változásokkal kapcsolatos érintettséget. A civil szervezetek a rendszerváltás óta számos változáson mentek keresztül. Talán az azóta eltelt 20 évben a legnagyobb változást az Európai Unióhoz való csatlakozásunk jelentette számukra (jelenleg pedig épp az átalakuló törvényi szabályozás fogja a szférát talán legjobban érinteni). Ezért került megkérdezésre, hogy az Unió csatlakozás mennyiben érintette ezeket a szervezeteket. A kérdésre adott válaszok eredményeit a 3. ábra szemlélteti.

A 3. ábrából leolvasható, hogy a vizsgálati eredmények nem igazolják, hogy a vizsgált szervezetek többségét mélyen és

3. ábra

n=89

alapvetően érintette volna az uniós csatlakozás. Valószínűleg a 2004-es csatlakozás hatása az évek elteltével fokozatosan csökkent, illetve a megkérdezett vezetők azokat már nem „érezik” vagy nem „emlékeznek”. Az átalakuló törvényi szabályozás, bár ismerik az elképzeléseket a vezetők, de az a szervezet működésében még nem hat. A megkérdezettek 40%-a szerint a változások csekély mértékben érintették a szervezetét, 36%-uk szerint közepes mértékben, és csak 24%-uk szerint érintette jelentősen a szervezetet az uniós csatlakozás. Bár az uniós csatlakozás időben igen közel esett az NCA (Nemzeti Civil Alapprogram) megjelenéséhez, és a szervezetek 77%-a a pályázati forrásokat jelölte meg elsődleges bevételi forrásnak, így

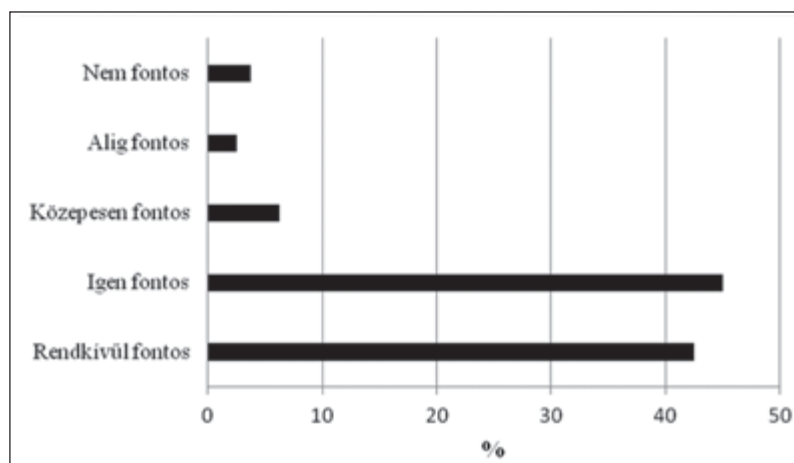
a „jelentős” minősítés a forrás megjelenésével is összefüggésbe hozható. Mégis, az eredmények szerint, a szervezetek többségét csupán közepesen vagy csekély mértékben érintették a változások.

A szervezetek többsége meglehetősen szegény-szerény formális emberierőforrás-potenciállal rendelkezik, a munkavégzés elsősorban tagi és önkéntes segítői aktivitáson alapul. Egy működő szervezetnél az emberi erőforrások mindig kiemelt fontossággal bírnak. Civil szervezeteknél az emberi potenciállal való gazdálkodás szintén nagyon fontos, mivel a szervezet elsődlegesen nem gazdasági orientáltságú. A szervezetek működési aktivitása a szerényebb humán potenciál miatt lehet alacsonyabb szintű. Feltételezésünk szerint tovább ronthatja a helyzetet, hogy az emberi erőforrás tevékenysége nem szakmai alapokra helyezett. Az ezzel kapcsolatos vizsgálati eredményt a 4. ábra mutatja be.

4. ábra

Az emberierőforrás-gazdálkodás fontosságának megítélése

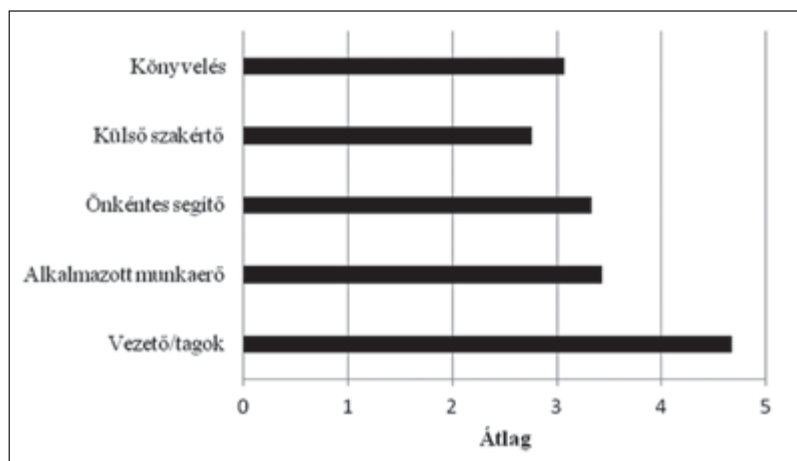
n=89



Forrás: saját vizsgálatok, 2009

A döntésben résztvevők minősítése részvételi arányuk alapján

5. ábra



n=89

Forrás: saját vizsgálatok, 2009

Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a megkérdezett vezetők véleménye szerint az általuk képviselt civil szervezetekben az emberierőforrás-gazdálkodás valóban fontos tevékenység. A válaszadók 88%-a ennek kiemelt jelentőséget tulajdonított. Csupán néhány megkérdezett vezető minősítette azt közepesen (6,25%), alig (2,5%) vagy egyáltalán nem fontos (3,75%) feladatnak. A minősítések magyarázatát abban látjuk, hogy egy olyan szervezetben, amely nem profitorientált, a korlátozottan rendelkezésre álló munkaerő képzettsége általában nem esik egybe a feladat szakmaiságával, a HR-feladatok felértékelődhetnek.

A döntés a vezetési folyamat központi eleme, a döntéshozatal módja, formája szorosan összefügg a szervezet jellegével, tevékenységével. Mivel a civil szervezetek önkéntességen alapuló demokratikus struktúrák, ezért a döntési folyamat is hasonló elveken szervezett. A demokratikus döntések során a szervezetekben a résztvevők sokfélesége jellemző, és a szervezet képviselői különböző szerephez juthatnak. A kérdés az, milyen mértékű a szervezeten belüli szereplők véleményeinek részvétele a döntésben. A szereplőket öt csoportba soroltuk, és külön kérdésben vizsgáltuk 0–5-ig terjedő skálán, hogy a vezetők hogyan ítélik meg a részvételüket a döntési folyamatban. A felmérés eredményei azt mutatják, ahogy azt az 5. ábra is szemlélteti, hogy a döntés alapvetően a szervezet vezetőinek, tagjainak véleményén alapul (4,66). A vezetők a döntésben a saját szerepüket tartják a legfontosabbnak és meghatározónak.

Az egyéb lehetséges résztvevők véleményének megjelenítésére a felmérés alapján nincs igazi lehetőség, hiszen azok minősítése nem differenciálja a vizsgált csoportokat, azok többségében egyenlően közepes szintet képviselnek.

A 2010-es kutatásaink során a döntést mint vezetési funkciót vizsgáltuk. A felmérésben arra kerestük a választ, milyen jellegzetességei vannak a döntéseknek a civil szervezetekben, melyek a legfontosabb feltételek, mennyire tud a vezető együttműködni beosztottjaival döntései meghozatalában. A felmérés struktúráját négy részre bontottuk: folyamat, probléma, befolyásoló tényező és hatásvizsgálatok. Mindegyik problémakör kutatásánál több kérdéskört is érintettünk. Tanulmányunkban ezek közül azokat kívánjuk

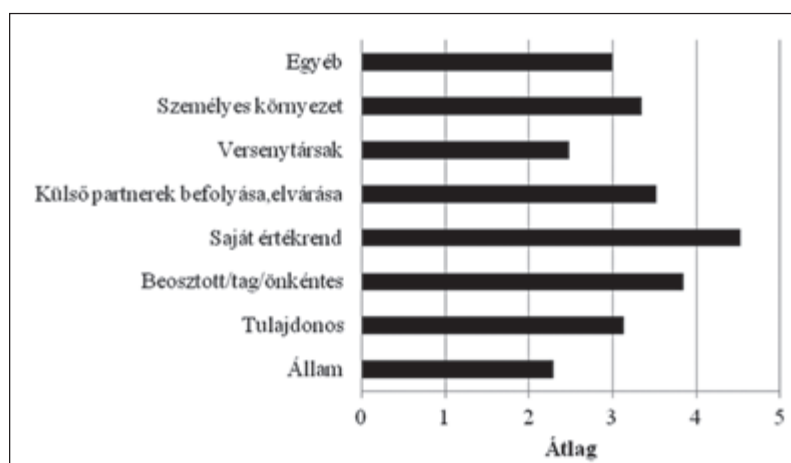
bemutatni, ahol olyan eredmények születtek, amelyek a civil szervezetek esetében sajátosan értelmezhetők vagy speciális vezetési helyzetet jelenthetnek. Az eredmények bemutatásánál a kérdőíves felmérés legfontosabb megállapításain túlmenően a mélyinterjú tapasztalatait is hozzáfűzzük az eredményekhez. A mélyinterjúkat többletinformáció szerzése céljából készítettük, hogy azok megerősítsék vagy cáfolják a kérdőíves eredményeket.

A döntési folyamat kutatása során fontosnak tartottuk megvizsgálni, hogy a döntéshozatal a különböző elvárások milyen mértékben befolyásolják. A kérdőíves vizsgálat eredményei (6. ábra) alapján megállapítható, hogy leginkább a vezetők saját értékrendje a meghatározó (4,53). Ezen túlmenően azonosan köze-

6. ábra

A döntéshozatal során figyelembe vett elvárások

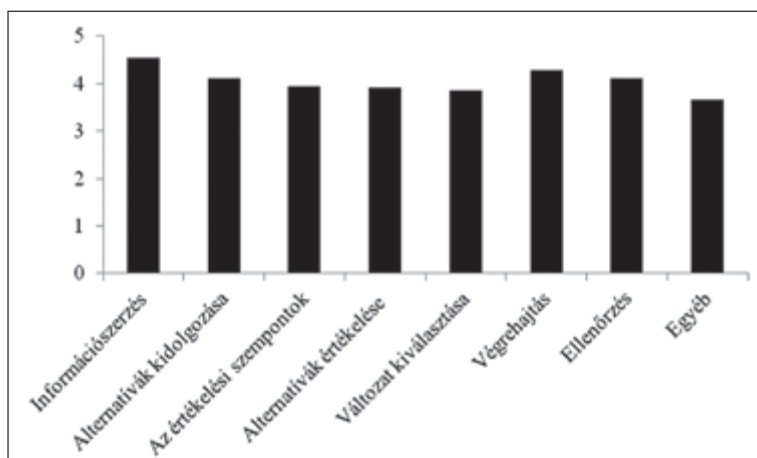
n=59



Forrás: saját vizsgálatok, 2010

VEZETÉSTUDOMÁNY

A döntési folyamat lépéseinek fontossága



Forrás: saját vizsgálatok, 2010

pes szinten helyezkednek el a beosztott/tag/önkéntesek (3,85), a külső partnerek befolyása (3,52), a személyes környezet (3,34), a tulajdonos elvárásai (3,13).

Az utóbbi kategória azon szervezetek esetében értelmezhető, ahol nem magánszemélyek, hanem önkormányzat vagy jogi személy az alapító. Az állam és a versenytársak elvárásait kevésbé fontosnak ítélték meg a megkérdezettek. A mélyinterjúk eredményei alapján azt a következtetést vontuk le, hogy a 6. ábrán közölt eredmények elsősorban a vezetők értékítéletét tükrözik. A személyes beszélgetésekből arra lehet következtetni, hogy a tényleges döntéshozatalban a gazdasági kényszerek miatt ezek az elvárások átrendeződnek. A mélyinterjúkból, a fenti megállapításokkal ellentétben, az derült ki, hogy az elvárásokat tekintve az állami nyomás igen nagy ezekre a szervezetekre, mivel az államnak meghatározó szerepe van a pályázati pénzek odaítélésében, ezáltal a fennmaradás sokban függ tőle, így a döntéseik során alapvetően figyelembe kell venniük az állami intézkedéseket is.

A döntési folyamat jól definiálható, önálló lépésekből áll. Külön kérdésben vizsgáltuk a döntési folyamat részeinek vezetői értékelését. Az volt a célunk, hogy a megkérdezettek véleménye alapján egyfajta rangsort állítsunk fel a folyamat lépései között. Arra is választ kerestünk, hogyan értékelik a civil szervezetek vezetői a döntéshozatallal kapcsolatos feladatokat, milyen tényezők befolyásolják az értékeléseket (7. ábra).

A döntési folyamatot hét részre bontottuk, és a megkérdezetteknek ezeket kellett minősíteniük a döntés eredményességében játszott szerepük alapján. Megál-

7. ábra

n=59

lapítottuk, hogy a legfontosabbnak az információszerzést (4,54) minősítették. A döntési folyamat ezt követő lépései fokozatosan kevesebb pontértéket kaptak, azaz az alternatívák kidolgozása, értékelése egészen a változat kiválasztásáig, azaz a tényleges döntésig. Majd a végrehajtás fontosságára vonatkozó értékek felerősödnek, és az ellenőrzés minősítés is a fontosnak minősíthető tartományba került. A mélyinterjúk eredményei részben egybeesnek a kérdőíves vizsgálatok megállapításaival annyiban, hogy ezekben is az információszerzést és a végrehajtást tartották a legfontosabbnak a megkérdezettek. Az ellenőrzésre vonatkozó véleményekből viszont arra lehet következtetni, hogy azt kevésbé tartják fontosnak, korlátozottak az ellenőrzési lehetőségek. Egyes vélemények szerint sokszor el is

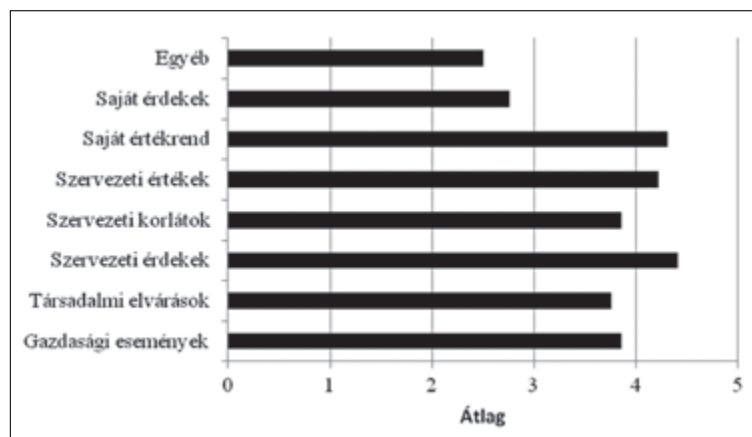
marad. Az alternatívák kidolgozása és értékelése esetében is hasonló vélemények jelentek meg. A lehetséges alternatívák száma korlátozott, sok esetben nem is léteznek változatok, így az értékelés nem is értelmezhető, sokszor csak egy támogatott változat elfogadására és megvalósítására nyílik lehetőség. Ezek a „civil” sajátosságok még inkább felerősítik a döntési folyamatban az információszerzés és a végrehajtás fontosságát.

A döntési kritériumok vizsgálatával arra kerestünk választ, hogy milyen tényezők befolyásolják azok kialakítását, milyen szempontokat vesznek figyelembe a döntések meghozatalában (8. ábra).

8. ábra

A döntési kritériumok alapjai

n=59



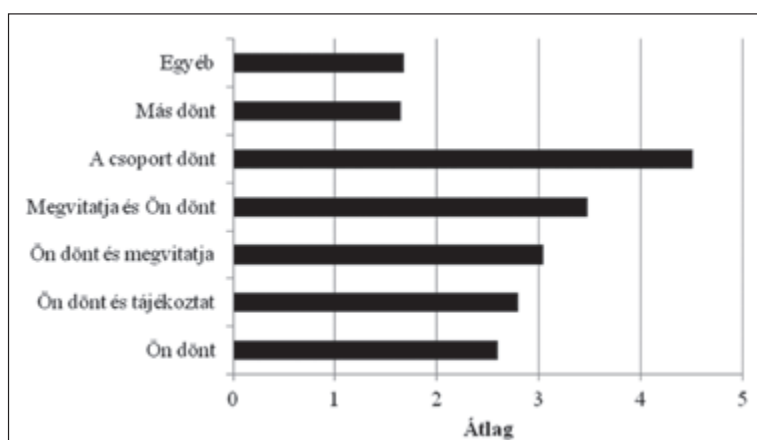
Forrás: saját vizsgálatok, 2010

A kritériumok, azaz a döntési szempontok elfogadásánál több tényező játszhat szerepet, elvárások, érdekek, értékrendek és különböző korlátok. Az interjúalanyoknak az általunk megfogalmazott tényezőket kellett

minősíteniük 0–5-ig terjedő skálán. A szakirodalomban ehhez a vizsgálathoz kevés útmutatót találhatunk, különösen a civilek esetében igaz ez. Az eredményekből jól leolvasható, hogy a legfontosabb kritériumformáló a szervezeti érdek (4,41), szorosán követi a vezető saját értékrendje (4,31), valamint a szervezeti értékrend (4,22). Az is egyértelműen látszik, hogy a vezető saját érdekének figyelembevétele a döntéseknél elhanyagolható fontosságú. A kritériumok kialakításának vizsgálatánál kimutattuk, hogy meghatározók a szervezeti érdekek és értékek, valamint a vezető saját értékrendje, és csak ezután következik a társadalmi elvárások és a szervezeti korlátok figyelembevétele. A döntési kritériumokat tekintve a mélyinterjúk teljes mértékben alátámasztják a kérdőíves felmérés eredményeit.

A döntési vizsgálatok során fontos kérdés, hogy ki hozza meg a civil szervezetekben a döntést. A döntési módoknak hat kategóriáját definiáltuk „Ön dönt... Más dönt” skálán. A vezetőknek az egyes kategóriákat aszerint kellett értékelniük, hogy az általuk vezetett szervezet döntéseiben milyen mértékben vesznek részt, milyen szerepet játszanak az általunk megfogalmazott döntési módok (9. ábra).

A döntéshozatal módja



Forrás: saját vizsgálatok, 2010

Megállapítható, hogy a vizsgált szervezetek körében a csoportos döntéshozatal (4,51) a jellemző és meghatározó. Az ezután következő leggyakrabban előforduló döntési formák, hogy megvitatás után a vezető dönt (3,48), vagy csak döntés után vitatja meg (3,04) a tagokkal, munkatársakkal a problémát. A mélyinterjúk a döntéshozatal módjára vonatkozóan egybehangzóak abban, hogy gyors döntéshozatal szükséges. Emiatt sokszor nincs is lehetőség a demokratikusabb döntési módok megvalósítására, és nagy arányt képviselnek a vezetők egyéni döntései. A gyakran változó szabályozási, támogatási, pályáza-

ti rendszer is ilyen irányú hatást gyakorol a „civil menedzsmentre”. Normális működés mellett, amikor az időkorlátok nem olyan kényszerítőek, a csoportos döntéshozatali mód a jellemző.

Összegzés

Vizsgálataink középpontjában a civil szektor szervezetei és azok menedzselési viszonyainak feltárása áll. A civil szervezetek egyre nagyobb szerepet játszanak a társadalmi problémák megoldásában. A gazdasági fejlődéssel generálódó ellentmondások kezelését is sokszor ezekre a szervezetekre hárítja a társadalom. Társadalmi-gazdasági jelentőségükhöz viszonyítva kevés figyelem irányul rájuk, különösen a működtetésükkel, vezetésükkel kapcsolatos, tudományosan megalapozott kutatásokat tekintve. Alapfelvetésünk az volt, hogy bár vannak hasonló menedzselési feladatok, alapvetően más funkciók kerülnek előtérbe a civileknél, mint a gazdasági társaságoknál. Korábbi tapasztalataink és eredményeink alapján gondoltuk át a vizsgálni kívánt vezetési feladatokat, és kutatásaink során csak azokra koncentráltunk, amelyek jellemzőek „a civil menedzsmentre”.

Vizsgálatainkat kérdőíves felmérésre, valamint strukturált mélyinterjúra alapoztuk. A többéves vizsgálatsorozat eredményeiből ebben a dolgozatban a civilek vezetésével kapcsolatos feladatokra, a változásmenedzsmentre, az emberierőforrás-gazdálkodásra és a döntésre vonatkozó megállapításainkat közöltük.

A civil szervezetek vezetőinek folyamatosan szembesülniük kell a szervezet fenntartásának és működtetésének problémáival. A szervezeti tagok az önkéntesség elve alapján olyan mértékben elköteleződnek a vállalt tevékenység mellett, hogy az emberierőforrás-és folyamatmenedzselés nem jelent vezetési nehézséget. Ennek ellenére vizsgálati eredményeink szerint a humán erőforrás-gazdálkodást a civilek vezetői fontosnak ítélték. A minősítés magyarázatát abban látjuk, hogy

a korlátozottan rendelkezésre álló elkötelezett tagok és önkéntesek szakképzettsége nem minden esetben esik egybe az elvégzendő feladattal. A dinamikus heterogén környezetnek köszönhetően a civil szervezetek esetében is jellemző a gyors döntéshozatali kényszer. A szervezet jellegének és a környezeti hatásoknak köszönhetően a civil szervezetek esetében leginkább az egyéni vezetői döntések a jellemzőek. Mivel ezek a szervezetek demokratikus struktúrák, ez a döntési gyakorlat ellentétben van a civilek természetével. Megállapítottuk, hogy a döntési folyamat egyes lépései nem

VEZETÉSTUDOMÁNY

azonos súllyal jelennek meg, bizonyos tevékenységek felülértékeltek, más lépések pedig kimaradnak abból. A pályázati és támogatási rendszer sajátosságaiból következően a cselekvési változatok száma korlátozott. Sokszor nincsenek is alternatívák így olyan fontos részei a döntésnek, mint az alternatívák értékelése, kiválasztása kimarad, azaz a döntés csak korlátozottan értelmezhető a struktúrában. Ezeket az eredményeinket erősítik meg az elvárásvizsgálatok ellentmondásai is. A kérdőíves felmérés eredményei szerint, mely a megkérdezett vezetők értékítéletét jeleníti meg, a saját és a szervezeti értékrendet ítélik a legfontosabb döntést meghatározó tényezőnek. Ezzel ellentétben a mélyinterjú vizsgálatok eredményeiből pedig arra lehet következtetni, hogy a pályázati és támogatási rendszeren keresztül az állami befolyás a meghatározóbb.

Felhasznált irodalom

- Andorka R. (2000): Szociológia. Budapest: Osiris Kiadó
- Angyal Á. (1999): A vezetés mesterfogásai. Bp.: Kossuth Kiadó
- Bába É. – Berde Cs. (2010): A XXI. század erőforrásáról vezetőknek. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt.
- Balogh I. – Bodorkós L. – Nagy Zs. (2007): Pedagógiai menedzsment. Jegyzet. Szombathely
- Bartal A. E. – Kákai L. – Szabó I. (2005): Civil szervezetek és civil projektek szerepe Debrecen város fejlesztésében. Budapest: Századvég Civil Akadémia
- Berde Cs. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Bp.: Szaktudás Kiadó Ház
- Berde Cs. (2006): A vezetési feladatok empirikus vizsgálata. A XXXI. Óvári Tudományos Konferencia CD kiadványa. Mosonmagyaróvár
- Berde Cs. (2007): Korszerű menedzsmentismeretek rendőri vezetők számára. Nyíregyháza: Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság. GPrint Iroda: p. 6–17.
- Berde Cs. (2011): A funkcionalizmus lehetőségei a vezetéskutatásban. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, III. évf. 1–2. sz. (No. 5–6.), Szeged: p. 62–69.
- Berde Cs. – Dajnoki K. (szerk.) (2007): Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Debrecen: Debreceni Campus Kht.
- Berki S. (2001): A jövő vezetési problémáiról (Az infókorszaki marketingfilozófia kezdetei). Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban. Tudományos Rendezvény kiadv. Gödöllő: p. 519–525.
- Berki S. – Berde Cs. (1999): – mondta a csiga, és – in: Humánpolitikai Szemle, 10. évf. 7–8. sz.: p. 5–27.
- Dajnoki K. (2006): Szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban. Doktori értekezés. Debrecen
- Davis, R.C. (1940): Industrial Organization and Management. New York: Harper & Davis: p. 35–36.

- Demeter K. (2007): A vállalati siker letéteményezései: a vállalati funkcionális területek együttes vizsgálata. Vezetéstudomány, XXXVII. évf. 5. sz.: p. 29.
- Dienesné K. E. (2000): A vezetési feladatok a termelés-menedzsmentben. A humánstratégia helye, szerepe a mezőgazdasági vállalkozások fejlesztésében. XXVIII. Óvári Tudományos Napok. Mosonmagyaróvár
- Dobák M. (1991): Vezetés-szervezés I–II. Bp.: Aula Kiadó
- Donelly, H.D. – Gibson, J.L. – Ivusicevick, J.M. (1992): Fundamentals of Management. Homewood. Irwin
- Fayol, H. (1916): Administration Industrielle et Generale. Paris: Donud
- Gulick L. – Ulrick L. (1937): Papers on the Science of Administration. New York
- Harasztosi Zs. (2012): Civil szervezetek összefoglalója – 2012. február 15.: http://www.drnemethlaw.hu/files/Osszefoglalo_ujciviltorveny_20120215_drnemethLAW.pdf pp1-2. (letöltve: 2012. május 31.)
- Horváth T. (2000): A non-profit menedzsment általános kérdései. in: Nonprofit menedzsment, Tanulmányok civil szervezeteknek (szerk.: Szegedi S.). Budapest: Rév Alapítvány: p. 17–43.
- Juhász Cs. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban. Doktori értekezés. Debrecen
- Kerékjártó Gy. (2005): Változásmenedzsment-vizsgálatok a mezőgazdasági és élelmiszer-ipari vállalatoknál. Doktori értekezés. Debrecen
- Kocsis J. (1997): Menedzsment műszakiaknak. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Koontz H. – O' Donell C. (1964): Principles of Management. New York–Toronto–London
- Koontz H. – O'Donell C. – Winerich H. (1980): Management. New York: McGraw-Hill
- Kotler, P. – Keller, K.L. (2008): Marketingmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Murányi I. – Szerepi A. (2005): Civil esélyek Hajdú-Bihar megyében. Debrecen: Hajdúsági Hallgatói Önkormányzatok Kulturális Egyesülete
- Pavluska V. (2002): Van-e helye a marketingnek a nonprofit szervezetek menedzselésében? in: Gyakorlat és kutatás. Programvezető: Harsányi László, Kuti Éva, Török Mariann, Budapest: Nonprofit Kutatócsoport Egyesület: p. 1–17. <http://nonprofitkutatas.hu/gyakorlat.php>
- Szabados Gy. N. (2008): Csoportmenedzsment az agrárgazdaságban. Doktori értekezés. Debrecen
- Szabados Gy. N. (2009): A nonprofit szervezetek menedzsmentje, vezetési sajátosságai, valamint a professzionális szakmai irányítás és az eredményesség összefüggései. Debrecen: p. 13–17.
- Statistikai Tükör (2012): A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2011-ben, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit11.pdf>(2013.01.18)
- KSH (2011): A nonprofit szervezetek száma és bevétele szervezeti forma szerint (2005–) STADAT- táblák, http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg005a.html

DÓRY Tibor – GAJZÁGÓ Éva

VÁLLALKOZÁSOK ÉS INNOVÁCIÓS KÖZREMŰKÖDŐ SZERVEZETEK EGYÜTTMŰKÖDÉSEI KÖZÉP-DUNÁNTÚLON

A szerzők ebben a cikkükben, egy regionális kutatás eredményeire támaszkodva, azt elemzik, hogy a Középdunántúli régió vállalkozásai és az innovációs folyamatban részt vevő, közvetítői szerepet betöltő szervezetek milyen kapcsolatban vannak egymással, illetve milyen – segítő és akadályozó – tényezők befolyásolják kapcsolataikat. Az együttműködések részleteinek feltárásával arra próbálnak rávilágítani, hogy mennyire hatékonyak a kutatás-fejlesztési együttműködések a vállalkozások és a kutatási, oktatási szféra szervezetei között, illetve hogyan lehetne javítani ezeken az együttműködéseken.

Kulcsszavak: kutatás-fejlesztés, innováció, regionális kutatás

Az Európai Unió 2020-as stratégiájának egyik központi eleme az innovációs kapacitás fejlesztése, az innováció eredményességének előmozdítása. A stratégia¹ második pontjában megfogalmazottak szerint kiemelt cél, hogy az EU GDP-jének 3%-át fordítsák kutatás-fejlesztésre az elkövetkezendő hét évben. Magyarországon ez az arány jelenleg 1,8%. A stratégia részlete a HORIZON 2020 program², amelyben külön hangsúlyt kap az innovációs folyamatban résztvevők együttműködése (pl. Teaming action³). Az Európai Unióban kiemelt jelentőséggel bír az innovációval kapcsolatos folyamatok és eredmények vizsgálata is. Az OECD által kiadott Frascati Kézikönyv (OECD, 2002) az 1960-as évek óta ad útmutatást a kutatás-fejlesztéssel és innovációval kapcsolatos felmérések elvégzéséhez, fogalmaz meg alapdefiníciókat az innovációval kapcsolatban.

Vállalkozások és innovációs közvetítő szervezetek együttműködései a szakirodalomban

Az egyes nemzetgazdaságok fejlődésének egyik kulcs-eleme a gazdasági ágazatok, szervezetek innovációs potenciáljának fejlesztése, amelyet a kormányok az innovációs rendszerek kiépítésével és fejlesztésével támogathatnak (Nagaoka et al., 2009).

A külföldi szakirodalomban számos forrás foglalkozik a nemzeti innovációs rendszerekkel (NIS), valamint azok nemzeti gazdaságban betöltött szerepével.

Filippetti és Archibugia cikkükben (Filippetti – Archibugia, 2011) összefoglalják a nemzeti innovációs rendszerrel kapcsolatos korábbi kutatásokat (Castellacci, 2008; Fagerberg – Srholec, 2008; North, 1990; North, 2005; Fagerberg, 1994; Landes, 1998; Mokyr, 2002; Lundvall, 1992; Nelson, 1993; Freeman, 1995). Írásukban a NIS jellegzetességeit, valamint a rendszerben résztvevők viselkedését taglalják. Kifejtik, hogy a vállalkozások innovációs tevékenységét egy országban jelentősen befolyásolják azok a rendszerek, amelyek hatással vannak például az innovációs együttműködésekre, a szabadalmaztatásra, a pénzügyi folyamatokra vagy a felsőoktatásra. Ha ezeket a folyamatokat összevetjük a közvetítői folyamatokkal, akkor látható, hogy az innovációs közvetítő szervezetek szolgáltatásai szorosan kapcsolódnak e rendszerekhez.

Flanagan et al. (Flanagan et al., 2011) cikkében arra világít rá, hogy az innovációs potenciált nemzeti szinten olyan innovációs politikai elemekkel támogatják, amelyek összetett, több elemet is tartalmazó eszközöket, megvalósítási lehetőségeket tartalmaznak. Az egyes nemzetgazdaságok fejlődésének egyik kulcs-

VEZETÉSTUDOMÁNY

eleme a gazdasági ágazatok, szervezetek innovációs potenciáljának fejlesztése, amelyet a kormányok az innovációs rendszerek kiépítésével és fejlesztésével támogathatnak. Emellett az invenciók felsőoktatási intézményekből való kikerülésének segítése, illetve bevezetése a vállalati szférába – a tudástranszfer – is fontos feladat (Nagaoka et al., 2009).

Guana és Chen (2012) a NIS-ben részt vevő szervezetek együttműködésére helyezi a hangsúlyt. Az innovációs politikának hangsúlyosan kell kezelnie az innovációs folyamatban részt vevő intézmények együttműködéseit, valamint az innovatív környezeti feltételek megteremtését.

Az innováció fontossága regionális szinten is megjelenik. A regionális innovációs rendszer fejlesztése egy régióban számos előnnyel járhat. Hewitt-Dundasa és Roperb (2011) utalnak arra, hogy az innováció regionális szintű vizsgálatával a szakértők bizonyították, az innovációba való befektetés szoros kapcsolatban áll az egyes régiók versenyképességének növekedésével. A regionális politika támogathatja az innovációs potenciál növekedését az ipar és a felsőoktatás kapcsolatának erősítése, az innovációs folyamatban részt vevő, közvetítő szervezetek alapításával, működtetésével (például államilag támogatott kutatóközpontokkal, innovációs ügynökségekkel), illetve a helyi innovációs előnyök kiaknázásával. Kutatásuk rávilágít arra, hogy az innovációs közvetítő szervezetekkel a K+F területén együttműködő vállalkozások bevételeiket növelték (a vállalkozások több mint 50%-a esetén), versenyhelyzetük javult, technológiájuk fejlődött vagy termékválasztékuk lett szélesebb.

Freeman (1987) a nemzeti innovációs rendszert a köz- és magánszektor intézményeinek hálózataként definiálja, amelyben alapvető fontosságú a rendszerben résztvevők együttműködése. A felsőoktatás és a vállalkozói szféra kooperációja nélkül nem alakulhatnak ki a hálózatok, így az innovációs rendszer működése is kérdéssé válik.

Az ipari és felsőoktatási kapcsolatokat az elmúlt három évtizedben számos kutató vizsgálta, köszönhetően a kutatás-fejlesztés hangsúlyosabbá válásának az egyes nemzeti és nemzetközi politikákban (az 1970-es évektől). A kutatások (például Rosenberg – Nelson, 1994; Varga, 2000) az együttműködések formájára, a tudásáramlás csatornáira is kiterjedtek. Gulbrandsen et al. (2011) cikkében szintén az egyetemek és az ipar kapcsolatát vizsgálja, és új bepillantást ad a természet-tudományok területén kutatók ipari kapcsolataira. Kifejti, hogy a technológiatranszfer-irodáknak (TTI) kiemelt szerepük van a kapcsolatok erősítésében, mivel közvetlenül támogatják az egyes kutatókat az együtt-

működések kialakításában, növelik az erre vonatkozó hajlandóságukat. Van Looy (Van Looy et al., 2011) pedig az együttműködésekben az egyetemek részvételének hangsúlyosabbá válására, a felsőoktatási intézmények aktívabb bevonására hívja fel a figyelmet.

Okamuroa (Okamuroa et al., 2011) szerint az ipar és a felsőoktatás kapcsolatát vizsgáló kutatások többsége a nagyvállalatokra koncentrál, és csak kevés kutatásban vizsgálják a KKV-k innovációs folyamatba való bekapcsolódását, együttműködéseit. Az európai KKV-k és felsőoktatási intézmények együttműködéséről Fontana (Fontana et al., 2006) ír, Muscio (2007) pedig a KKV-k abszorpciós képességeiről végzett kutatást a vállalkozások technológiai és tudástranszfer-központokkal, egyetemekkel folytatott együttműködéseit vizsgálva.

A nemzeti és regionális innovációs rendszereket, valamint az egyes régiók innovációs fejlettségét Magyarországon is számos kutató vizsgálta. Csizmadia, Grosz és Szépvölgyi több cikkében (Csizmadia – Grosz – Szépvölgyi, 2002, 2004, 2008, 2011) is találunk adatokat a régió innovációs potenciáljával, illetve a vállalkozások innovációs együttműködésével kapcsolatban. A szerzők 2004-ben megjelent írása a regionális innovációs rendszer kínálati oldalát elemzi. A cikkben részletesen elemzik a Közép-dunántúli régió K+F+I szolgáltatásokat nyújtó intézményrendszerét, a felsőoktatási intézményeket, a kutatóintézeteket, a vállalati szféra kutatóhelyeit, illetve a speciális, innovációs és fejlesztési szolgáltatásokat nyújtó szervezeteket (ipari parkokat, klasztereket). A cikk emellett kiemeli a régió innovációs sajátosságait is, amely sajátosságok a jelen cikkben leírt kutatást is megalapozzák.

Az egyetemek és az ipari szféra közötti innovációs együttműködésekkel Vilmányi (2011) is foglalkozik cikkében. Hangsúlyozza az együttműködések fontosságát – például az EU innovációs politikájában –, valamint a partnerség területi különbségeit is.

Dőry (1998) részletesen, régióként elemzi a kutatás-fejlesztéssel foglalkozó szervezetek számának alakulását. Már ekkor felhívta a figyelmet arra, hogy a régió „ipari körzeteinek”, illetve gazdaságának fejlődéséhez elengedhetetlen a vállalkozások együttműködésének erősítése. A vállalkozói kapcsolatoknak pedig jelentős szerepük van a technológiatranszferben és az innovációban is. Dőry röviden elemzi a vállalkozások és az iparkamarák kapcsolatát is, amely kedvezőtlen képet mutat.

Lengyel és Leydesdorff (2008) kutatásukban a hazai innovációs rendszerek szinergiáinak térbeliségét vizsgálták. Cikkükben megyei szinten elemzik a tudás-alapú gazdaság szerveződési szintjeit, a vállalkozások földrajzi, technológiai és szervezeti dimenzióit alapul

véve. Hangsúlyozzák, hogy egy régióban az innovációs potenciál erősítéséhez az innovációs folyamatban részt vevő három – a tudást teremtő, felhasználó és közvetítő – szervezettípus hatékony együttműködésére van szükség.

Ferincz (2012) a KKV-k hálózatainak vizsgálatáról szóló cikkében ír a partnerkapcsolatok innovációra gyakorolt szerepéről. A kutatás során hálózati szemléletmódot alkalmaz, és hangsúlyozza a kis- és középvállalkozások együttműködéseinek meghatározó szerepét a vállalkozások innovativitásában.

Szépvolgyi (2006) a közép-dunántúli tudáshálózatokról ír, és elemzi a tudás termelésének, közvetítésének, illetve felhasználásának sajátosságait. A cikkben részletesen kifejti az egyetemek, gazdasági szervezetek, valamint a kormányzati szervek közötti együttműködésen alapuló Triple Helix modellt (Etkowitz – Leydesdorff, 1997), amely az ebben a cikkben bemutatott kutatás szempontjából is kiemelkedő jelentőséggel bír. Szépvolgyi cikkében elemzi a három szektor együttműködésének motivációit, amely az innovációs együttműködésekkel kapcsolatban is iránymutatást ad. Hangsúlyozza a vállalkozási és az állami intézményi szféra motivációinak különbözőségét is. A kutatásból például kiderült, hogy a K+F szervezetek közel 50%-a a saját szakmai fejlődését tartja szem előtt az együttműködések során, míg a vállalkozások többsége a gazdasági profitra koncentrál.

Más régiókban is készültek hasonló, a vállalkozások innovációs teljesítményét felmérő kutatások, tanulmányok. Inzelt és Szerb (2013) a Baranya megyei kutatásuk során vizsgálták a vállalkozások innovációs együttműködéseit. A kutatás fontos tapasztalata – amely a jelen cikkben leírt kutatás eredményeit is alátámasztja –, hogy a technológiát nagyobb mértékben igénylő ágazatokban a cégek kooperációja kevésbé jellemző.

Lux (2013) közelmúltban megjelent cikkében három hazai nagyváros innovációs folyamatban részt vevő szervezeteinek együttműködéseit tárja fel. Lux kiemeli, hogy az innovációs fejlesztésekben, így az innovatív gazdaságfejlesztésben is nagy szerepe van az innovációt támogató intézményi környezetnek. A kutatásban megvizsgált vállalkozásokkal készített interjúról írva kifejti, hogy a gazdasági szférában jelentős igény van az innovációs folyamat fejlesztésére, az együttműködések hatékonyságának fokozására.

A jelenlegi, hazai innovációs trendekről, illetve a magyar innovációs folyamat sajátosságairól Hámosri (2012) is ír cikkében. Konkrétan elemzi a tanulás, a tudás és az innováció kapcsolatát, illetve bemutatja egy ezzel kapcsolatos, közelmúltban elvégzett felmérés eredményeit is.

Az innovációs közvetítő szervezetek működésével, tevékenységeivel és hatékonyságával kapcsolatban több külföldi kutatás és cikk is elérhető. Buzás könyvében (2007) is találunk erre példát, de Stamm (2003) is részletesen ír az angol szervezetek tevékenységével kapcsolatos felmérések eredményeiről, az amerikai szervezetekről pedig Jain, Triandis és Weick (2010) könyvében olvashatunk. A közvetítő szervezetek, illetve a felsőoktatási intézmények innovációval kapcsolatos tevékenységét Howlet (2011) is tárgyalja (2011). A tevékenységeknek többféle csoportosítását is említi, egyrészt rangsorolja a tudástranszfer-feladatokat, másrészt az úgynevezett HE-BCI kutatás (higher education-business and community interaction survey, HEFCE, 2013) kategóriái alapján is csoportba rendezi őket.

A közvetítő szervezetek olyan tevékenységet végeznek, amelynek központjában az együttműködés, a bizalmon alapuló kapcsolatok kiépítése, és ezen keresztül a tudásteremtők és a tudásfelhasználók, azaz a kutatók és a vállalkozások összekapcsolása áll.

Stamm (2003) nyolc olyan tényezőt, feladatkit mutat be, amelyek a szervezetek tevékenységét, illetve az innovációs folyamatot befolyásolják: időkeret, technológia, képességek, tudás, anyagi erőforrások, résztvevők, folyamatok, kulturális szempontok, fogyasztók és piacok. A közvetítő szervezetek működésének alapját ez a nyolc tényező adja, illetve az egyes projektekben ezek a szempontok dominálnak.

Lokshina és szerzőtársai (2011) szerint az együttműködések befolyásolja a kutatási terület, a kutatás költsége, a kutatásban résztvevők kockázatmegosztása, vagy a partnerek személyes tulajdonságai. Rost (2011) cikkében ez utóbbit emeli ki, és kifejti, hogy az innovációmenedzsment, valamint a tudásteremtés folyamataiban kiemelkedő szerepe van a személyes hálózatoknak, szakmai kapcsolatrendszereknek. Ezek a hálózatok ugyanis nagymértékben befolyásolják nemcsak a kutatásban részt vevő személyek körét, hanem a megszerezhető tudást és forrásokat is.

A hazai szakirodalomban szintén elérhető az innovációs közvetítő szervezetek működésével kapcsolatos kutatási eredmények. A fent említett cikkekben találunk erre vonatkozó utalásokat is, illetve a kutatások tartalmazznak ilyen résztémákat is. Az egyes közreműködők működésének, hatékonyságának vizsgálatával azonban már kevesebb kutatás foglalkozik. Szilágyiné cikkében (2012) például az iparkamarák hatékonyságát elemzi. A kamarákat az úgynevezett mézo – üzleti és politikai szint közötti – szférába sorolja, és kifejti, hogy szükség van a szolgáltatásaik komplex megújítására.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A kutatás alapadatai

2012-ben az MTA RKK NYUTI székesfehérvári csoportja egy kiterjedt kutatást⁴ végzett a Közép-dunántúli régióban tevékenykedő vállalkozások körében. A kutatás fő célja a vállalkozások együttműködéseinek, kapcsolatrendszeireinek felmérése volt. Az együttműködő partnerek körébe az innovációs közvetítő szervezetek csoportja is beletartozott. A felmérésben 300, a régióban működő vállalkozás együttműködéseit mérték fel, kérdőív, illetve mélyinterjúk segítségével. A kérdőíves adatfelvétel a vállalati kapcsolatok meghatározó tényezőire (pl. ágazatok szerinti eltérések, a vállalkozások mérete, tulajdonosi struktúrája szerinti eltérések), tartalmára (pl. technológiatranszfer, technológiamegosztás, kutatás-fejlesztési együttműködés), résztvevőire (az innovációs rendszer szereplői) és irányaira (egyirányú, függő kapcsolatok vagy hálózatos együttműködések), valamint az ezekhez kapcsolódó szolgáltatási igényekre vonatkozóan tartalmazott kérdéseket. A strukturált mélyinterjúkat (összesen 30 db) az innovációs rendszer szereplőivel folytatták le, a vállalkozásokkal kialakított kapcsolataikra (meghatározó tényezők, a kapcsolatok tartalma, iránya) fókuszálva.

Az MTA RKK NYUTI kutatását emellett kiegészítjük saját, az innovációs közvetítő szervezetek körében végzett kutatásunk eredményeivel is. Kutatásunk fókuszában az innovációs közvetítő szervezetek kibővített csoportja állt, a kifejezetten tudástranszferrel foglalkozó szervezetek körét kiegészítettük a vállalkozások innovációs tevékenységét segítő iparkamarákkal, fejlesztési ügynökségekkel, vállalkozásfejlesztési szervezetekkel, valamint a Magyar Innovációs Szövetség szervezeteivel. Összességében a kérdőíves vizsgálatban országos szinten 129 szervezet vett részt.

Kutatási kérdések, hipotézisek

Hipotézisünk szerint a vállalkozások és közvetítő szervezetek közötti együttműködések a Közép-dunántúli régióban nem elég hatékonyak, ad hoc jellegűek, és nem járulnak hozzá kellőképpen a vállalkozások innovációs potenciáljának fejlesztéséhez. A korábbi felmérésekben (Csizmadia – Grosz – Szépvölgyi, 2004; Dóry, 1998) szereplő eredmény, miszerint a régió gazdasági és K+F intézményi szférája közötti kapcsolat nem hatékony, az ebben a cikkben közölt kutatási eredményeket is alátámasztja.

A régiós szintű kutatás eredményei közül azokat emeltük ki, amelyek az innovációt segítő és akadályozó tényezőkre, valamint a vállalkozások és az innovációs közvetítő szervezetek együttműködéseire vonatkoznak.

A kutatás eredményei

Az innovációt akadályozó és segítő tényezők

A Közép-dunántúli régióban elvégzett kutatás felmérte, hogy a válaszadó vállalkozások innovációs teljesítményét, illetve innovációs tevékenységeit milyen tényezők *akadályozzák* és segítik.

Az akadályozó tényezők közül talán a legfontosabbnak a *forráshiány* tekinthető, hiszen ez a válaszadók csak 20%-ánál nem jelentett problémát. Közel ugyanennyien (18,7%) válaszolták azt, hogy ez nagy gondot jelent az innováció során. A közvetítő szervezetnek tehát indokolt olyan feladatokat is felvállalniuk, amelyek a kis- és középvállalkozások innovációs forrásokhoz, innovációt támogató tőkéhez való hozzáférését segíti. A befektetőkkel, illetve az üzleti angyalokkal való kapcsolattartást a közvetítő szervezetek tevékenységeit vizsgáló kutatásban is elemeztük. A velük való kapcsolattartást csak a válaszadók 35%-a jelölte meg feladatként, tehát a legtöbb szervezet nem végez ilyen irányú tevékenységet. Ebből következik, hogy a partnervállalkozásokat ilyen témában csak kevésbé tudják segíteni.

A regionális kutatás során felmérték, hogy az *innováció magas költsége* az innováció megvalósításában mennyire jelentett a vállalkozások számára akadályt. A válaszadó vállalkozások közel 40%-ánál gondot jelent az innováció magas költsége, és közel 18%-uk úgy gondolja, hogy ez nagymértékben akadályozza az innovációt. A költségek csökkentését a klaszterekben való részvétel is segítheti, ennek támogatása újabb közvetítői feladat.

A technológiai *információ hiánya* szintén akadályozhatja az innovációs folyamatot. A vállalkozások többségénél (43,7%) viszont ez nem volt akadályozó tényező, tehát az információhoz való hozzájutás viszonylag hatékonyan működik. A technológiai információkat a vállalkozások szakemberei sikeresen szerzik be, könnyen hozzájutnak a kívánt adatokhoz. Az innovációs közvetítő szervezetek szempontjából ez azért fontos eredmény, mert iránymutatást adhat a szervezetek kommunikációs tevékenységéhez, annak tartalmához és irányához.

A régiós kutatás kitért arra is, hogy a vállalkozások számára az innovációs együttműködések létrehozásában mennyire jelent akadályt a *megfelelő partnerek megtalálása*. A válaszadók több mint felének (56,5%) ez nem probléma, de 4,7%-uk ezt erős akadályozó tényezőként jelölte meg. Ez az eredmény összhangban van az általunk végzett kutatás eredményeivel is. Kutatásunkban ugyanis megvizsgáltuk, hogy a közvetítő szervezetek milyen szolgáltatásokat kínálnak célcso-

portjaik számára. A szolgáltatások között első helyen szerepel a vállalati partnerkapcsolatok fejlesztése, ezt a szolgáltatást a szervezetek több mint 86%-a nyújtja.

A regionális kutatásban több, innovációs tevékenységet akadályozó tényező a válaszadók többségének nem okozott nagy problémát. Ilyen változók voltak az alábbiak:

- a korábbi innovációk miatt nincs szükség újabb innovációra,
- az innovatív áruk vagy szolgáltatások iránti kereslet bizonytalansága,
- az innovációk iránti kereslet hiánya miatt nincs rá szükség.

E változókat az innovációs közvetítők kevésbé, vagy csak nehezen tudják befolyásolni, illetve főként az egyes vállalatok piaci helyzetétől, a piaci folyamatok alakulásától függenek. (E témák kifejtése, a piac részletesebb elemzése egy másik cikk témája lehet.)

A vizsgált, a vállalkozások innovációs tevékenységét *segítő* tényezők közül az 1. táblázatban látható, az innovációs közvetítők működését is érintő tevékenységeket vizsgálta az MTA RKK NYUTI kutatása.

A vállalkozások és az innovációs közvetítő szervezetek együttműködése

A fentiekben említett, Csizmadia, Grosz és Szépvölgyi által publikált cikk rámutat arra, hogy a „kutatás-fejlesztési szervezetek, valamint a nagyvállalatok és a KKV-szektor közötti kapcsolat ad hoc jellegű, esetleges és rendkívül hiányos” (Csizmadia – Grosz – Szépvölgyi, 2004: 118. old.).

A regionális kutatás során a válaszadó vállalkozások kifejtették, hogy az egyes szereplőkkel való *együttműködés* mennyire ösztönzi innovációs tevékenységüket. Az innovációs közvetítő szervezetek számára negatív az az eredmény, miszerint a vállalkozások többsége (több mint 76%-uk) szerint a felsőoktatási intézményekkel, valamint a kutatóintézetekkel való *együttműködés nem ösztönzi a vállalkozás innovációs tevékenységét*. Az egyéb közreműködők (például kamarák, innovációs ügynökségek) esetében ez az arány szintén magas, 50% körüli volt. Ez egybecseng a már bemutatott, az innovációt segítő és akadályozó tényezőkre adott válaszokkal. A vállalkozások innovációs tevékenységét ugyanis sokkal inkább akadályozza a finanszírozási lehetőségekhez való hozzáférés nehézsége,

1. táblázat

A vállalkozások innovációs tevékenységét támogató tényezők

Változó neve	Igen választ adó vállalkozások aránya (%)
a vállalkozáson kívül elérhető potenciális finanszírozási források léte (hazai és nemzetközi pályázati források, kormányzati támogatások)	76,1
innovációt ösztönző kormányzati támogatáspolitikák léte	75,5
innovációt ösztönző intézmények léte	38,7
innovációt ösztönző kiadványok, segédeszközök, kézikönyvek léte	27,8
K+F kapacitások elérhetősége	54,1
együttműködő partnerek felkutatása, együttműködések kialakítása	46,0

Forrás: saját szerkesztés

Az innovációt tehát a vállalkozások szerint nagymértékben segítené a *finanszírozási források* elérhetősége, illetve egy innovációt ösztönző támogatáspolitikák. A közvetítő szervezetek tevékenységét ezek alapján olyan információszolgáltatással is ki kell egészíteni, amely a potenciális finanszírozási forrásokat térképezi fel, valamint ezek elérésének lehetőségeiről informálja a vállalkozásokat. Ilyen kiadványt a Közép-dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség is készített 2009-ben.

A vállalkozások nagy része tehát támogatást vár az innovációs intézményektől az együttműködő partnerek felkutatásában, az együttműködések kialakításában, illetve segítségként tekint a különböző innovációs kiadványokra, kézikönyvekre.

illetve az innovációt ösztönző kormányzati támogatáspolitikák hiánya.

Kérdéses azonban, hogy a vállalkozások miért látják úgy, hogy az innovációs közvetítőkkel való együttműködés nem ösztönzi kellően az innovációs tevékenységüket, nem segíthet a fenti problémák kiküszöbölésében.

A kérdésre korábbi kutatásokban is találunk válaszokat: Csizmadia, Grosz, Szépvölgyi (Csizmadia – Grosz – Szépvölgyi, 2004) cikkükben felhívják a figyelmet a régió innovációs rendszerének hiányosságaira. Ilyen például az innovációs szolgáltatásokat nyújtó szervezetek *szétaprózottsága* a régióban, illetve a közvetítő szervezetek tevékenységében tapasztalható átfedések, amelyek az információ torzulásához vezethetnek.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az együttműködési aktivitás alacsony szintjének problémájára Szépvölgyi (Szépvölgyi, 2006) is felhívja a figyelmet. Cikkében kifejti, hogy az innovációs folyamatban részt vevő szektorok közötti tudástranszferben a *szervezettípusok közötti határok elmosódása* jellemző a nemzetközi szakirodalom szerint (Triple Helix modell). Egy közép-dunántúli kutatás eredményeire támaszkodva viszont leírja, hogy a vállalkozások mindössze 7%-a észlelte e határok elmosódását. Ugyanebben a cikkben egy olyan problémára is rámutat, amely az együttműködéseket alapvetően befolyásolja: a vállalkozások és a kutatók *motivációjának* eltérése. A vállalkozások elsődleges célja a profit, a kutatók viszont saját szakmai előrelépésüket, a szakmai tudást részesítik előnyben. Annak ellenére, hogy a felsőoktatási és kutatóintézmények jelentős múlttal rendelkeznek a régióban, az érdekek eltérése még mindig akadályozza az együttműködéseket.

A kérdés megválaszolásában a regionális kutatás is segítséget nyújt, mivel részletesen felmérte a vállalkozások *együttműködéseit az elmúlt három évben*. A válaszok közül kiemeltük az innovációs közvetítőkkel történt együttműködéseket.

Az egyetemekkel, főiskolákkal az együttműködésben részt vevő vállalkozások 13,1%-a dolgozott együtt. Az ilyen típusú együttműködések 63,6%-ánál a régióban lévő felsőoktatási intézmény volt a partner, a budapesti együttműködések aránya 18,2% volt. A jövőben a válaszadók 11,9%-a tervez együttműködést egyetemekkel, főiskolákkal.

4,8% a jövőben is szeretne együttműködni ilyen típusú szervezetekkel.

A gazdaságfejlesztési szervezetekkel az együttműködésekben részt vevő vállalkozások 15,5%-a működött együtt. A részt vevő gazdaságfejlesztési szervezetek többségében (30,8%) kisebb, 1–9 fős szervezetek voltak, és főként (91,7%-ban) ugyanabban a régióban működnek, mint a válaszadó vállalkozás. A válaszadók 13,1%-a a jövőben is együttműködni gazdaságfejlesztési szervezetekkel.

Az innovációt segítő egyéb szervezetekkel az együttműködésekben részt vevő vállalkozások 9,5%-a működött együtt. Az együttműködésben részt vevő innovációs szervezetek többségében (50%) 10–19 fős szervezetek voltak, és főként (85,7%) ugyanabban a régióban működnek, mint a vállalkozás. A válaszadók 8,3%-a működne együtt a jövőben az innovációs szervezetekkel.

Az együttműködésekben részt vevő vállalkozások tehát leginkább a gazdaságfejlesztési szervezetekkel (pl. kamarával) kooperáltak. Az összes együttműködésnél fontos tényező – a válaszadók 50-90%-a erről nyilatkozott –, hogy a partnerek és a vállalkozás egy régióban rendelkeznek telephellyel. A jövőbeni tervezett együttműködések aránya viszont nagyon alacsony, a korábban együttműködésekben résztvevők közül csak kevesen szeretnének a jövőben is partnerséget kialakítani a fent felsorolt, korábbi együttműködő szervezetekkel.

Az innovációs közvetítővel való együttműködések alacsony arányának okaira a kérdőív következő kérdésének elemzésével kaphatunk választ. (2. táblázat)

2. táblázat

A vállalkozások együttműködését gátló tényezők

Tényező neve	Tényezőt megjelölő válaszadók aránya (%)
Információhiány	15,7
Támogatási rendszer hiánya	42,0
Függetlenség érzése, információk átadásától való vonakodás	6,7
Bizalomhiány	15,3
Együttműködési szándék, akarat hiánya	11,3

Forrás: saját szerkesztés

Az állami és magán kutatóintézetekkel az együttműködésekben részt vevő vállalkozások 4,8%-a működött együtt. Az együttműködő kutatóintézetekben dolgozó partnerek, csoportok száma 50%-ban 1-19 fő, 50%-ban pedig 20–50 fő volt, tehát az együttműködések fele kisebb projekteamekben valósult meg. Az együttműködésekben részt vevő kutatóintézetek 50%-a a régióban működik, 25% Budapesten. A válaszadó vállalkozások

A felmérésben részt vevő vállalkozások tehát elsősorban a támogatási rendszer hiányát jelölték meg akadályként. A cégek készek az információk megosztására, köszönhetően profitorientált szemléletmódjuknak. A *bizalomhiány* és az információhiány viszont jelentős kockázat lehet az együttműködések kialakításakor. Inzelt (2004) az innovációs folyamatban zajló interakciókat taglaló cikkében kifejti, hogy a bizalom az együttműködések alapja, kiindulópontja.

3. táblázat

A bizalomhiány és a szervezettípusok összefüggése

Együtműködő szervezet	Bizalomhiány akadályként merült fel – válaszadók aránya (érvényes %)
egyetemek, főiskolák	18,2
állami és magán kutatóintézetek	25,0
gazdaságfejlesztési szervezetek (pl. kamara, vállalkozásfejlesztési alapítványok, ITDH)	15,4
innovációt segítő egyéb szervezetek (pl. innovációs ügynökségek, innovációs és technológiai központok stb.)	25,0

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

A vállalkozások együtműködéseinek területei – az együtműködő vállalkozások aránya

Tevékenység	Volt együtműködés az elmúlt 3 évben (%)	Tervez együtműködést (%)	Változás (%)
K+F	5,3	4	-24,5
innováció	3,3	3	-0,9
információszerzés	10,7	9,7	-0,9
pályázati tevékenység	8,7	7,3	-16,1
közös projektek megvalósítása	9	8,7	-0,3

Forrás: saját szerkesztés

5. táblázat

A vállalkozások együtműködéseinek területei együtműködő partnereként

Együtműködő partnerek	Együtműködések területei ⁵ – válaszadók aránya (érvényes %)			
	K+F	Innováció	Információszerzés	Pályázati tevékenység
egyetemek, főiskolák	45,5	45,5	63,6	36,4
állami és magán kutatóintézetek	25,0	25,0	75,0	75,0
gazdaságfejlesztési szervezetek (pl. kamara, vállalkozásfejlesztési alapítványok, ITDH)	23,1	7,7	76,9	30,8
innovációt segítő egyéb szervezetek (pl. innovációs ügynökségek, innovációs és technológiai központok stb.)	37,5	12,5	62,5	37,5

Forrás: saját szerkesztés

A régiós kutatásban keresztábrás elemzéssel kimutatható, hogy milyen az összefüggés a bizalomhiány, illetve az együtműködésbe bevont szervezetek típusa között (3. táblázat).

A bizalomhiány a gazdaságfejlesztési szervezetekkel, illetve a felsőoktatási intézményekkel együtműködő vállalkozások esetében sokkal alacsonyabb volt, mint az állami kutatószervezetekkel vagy az innováci-

ós közvetítő szervezetekkel együtműködő vállalkozások esetében.

A Közép-Dunántúlon elvégzett kutatás az *együtműködés területeit* is megvizsgálta. Az eredmények alapján a vállalkozások az alábbi, innovációval kapcsolatos tevékenységekben működtek együtt partnereikkel, illetve terveznek együtműködést a közeljövőben (4. táblázat).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az együttműködési területek táblázata hasonló eredményeket mutat, mint a korábban leírt együttműködő partnerekkel kapcsolatos adatok. A kutatás-fejlesztésre, innovációra vonatkozó együttműködések aránya igen alacsony, és várhatóan a közeljövőben is csökkenni fog. Az együttműködések célja a legtöbb vállalkozásnál az elmúlt három évben az információszerezés, valamint a pályázati projektekben való részvétel volt. Az innovációs közvetítő szervezetek számára feladat, hogy a közeljövőben is kiemelten koncentráljanak a vállalkozások ezen információs igényeinek kielégítésére, illetve esetlegesen az innovációs pályázati tevékenység támogatására.

Az együttműködések területeit összehasonlítva az együttműködő partnerekkel megvizsgálhatjuk azt, hogy az egyes partnerekkel közösen a vállalkozók milyen tevékenységet valósítottak meg az elmúlt három évben. (5. táblázat)

A legfontosabb együttműködési terület az információszerezés volt, a vállalkozások számára ez volt az együttműködések elsődleges célja. Az egyetemekkel, főiskolákkal való együttműködéseknek csupán 45,5%-a vonatkozott innovációra, illetve kutatás-fejlesztésre, a kutatóintézetek esetében ez az arány 25%. A vállalati K+F együttműködések fele tehát vállalkozások között zajlik, és a kutatóhelyek csak az együttműködések felében vesznek részt. Ha konkrétan csak a K+F együttműködések vizsgáljuk, akkor az eredmény még kedvezőtlenebb képet mutat, hiszen a K+F együttműködések közül csak 31,3% történt az egyetemekkel való együttműködésben.

A kutatóintézetek együttműködési is hasonlóak: a K+F területén történt együttműködések csupán 6,3%-a történt a kutatóintézetekkel közösen, az innovációs tevékenység esetében ez 10%. A vállalkozások együttműködésének 75%-a pályázati forrás szerzésére irányult.

Az innovációt segítő egyéb szervezetekkel, például innovációs ügynökségekkel, innovációs központokkal történt együttműködések közül 37,5% volt K+F és 12,5% volt innovációs témájú. Az innovációs közvetítő szervezetekkel a vállalkozások tehát elsősorban nem a kutatás-fejlesztés terén kooperálnak, hanem inkább az információszerezésben vagy pályázatokban.

Következtetések

A regionális kutatás a vállalkozások együttműködéseire koncentrált. Egyes részeit kiemelve, eredményeit kiegészítve a közvetítőket célzó kutatásunk eredményeivel, olyan fontos információk kiszűrése vált lehetővé, amelyek elősegíthetik az innovációs folyamatban részt vevő szervezetek együttműködésének fejlesztését,

K+F+I tevékenységük hatékonyságának fokozását. Az együttműködések fejlesztése pedig hosszú távon pozitív hatással lehet a K+F ráfordítások alakítására, így az EU-stratégiában megfogalmazott célok elérését is segítheti.

Kutatásunk rávilágított többek között arra, hogy a régióban megkérdezett vállalkozásoknak csak egy kis része (18,7%) költött kutatás-fejlesztésre az elmúlt három évben, ellenben 44,3%-uk nyilatkozott úgy, hogy folytat innovációs tevékenységet. Az innováció és a K+F tevékenység tehát nem mindig jelent árbevételt a vállalkozásoknál, így az a vállalati innovativitás méréséhez csak más tényezőkkel együtt használható.

A kutatás adatainak elemzésekor fény derült az ipari és kutatási szféra együttműködését befolyásoló, több tényezőre.

- A vállalkozások az innovációt akadályozó tényezők közül a magas költségeket, valamint a forráshiányt jelölték meg. Ezt a következtetést az innovációt segítő tényezőkkel kapcsolatos válaszok is megerősítik, a vállalkozások szerint az innovációt a finanszírozási források elérhetősége, illetve egy innovációt ösztönző támogatáspolitikája is segítené.
- A kutatásban választ adó vállalkozások többsége szerint a technológiai információhoz való hozzájutás nem jelent akadályt az innovációs folyamatban. Az elmúlt három évben a vállalkozói együttműködések célja főként az információszerezés volt.
- A vizsgálatban részt vevő vállalkozások több mint fele úgy nyilatkozott, hogy az innovációs tevékenységhez szükséges partnerek bevonása nem jelent számukra problémát.
- A vállalkozások többsége szerint a felsőoktatási intézményekkel, valamint a kutatóintézetekkel való együttműködés nem ösztönzi a vállalkozás innovációs tevékenységét. Hasonló válaszok születtek az innovációs közvetítő szervezetekkel való együttműködésekkel kapcsolatban is, a K+F-re, innovációra vonatkozó együttműködések aránya igen alacsony volt, és várhatóan a közeljövőben is csökkenni fog.

Az innovációs közvetítő szervezetekkel való vállalalkozói együttműködési hajlandóság alacsony szintje olyan tényezőkkel, folyamatokkal indokolható, mint például a régióban működő közvetítő szervezetek szolgáltatásainak szétaprózódása, a szolgáltatások közötti átfedések, az innovációs folyamatban résztvevők motivációinak eltérései, vagy a bizalomhiány. Az együttműködési hajlandóság, valamint az innovációs

közvetítő szervezetek tevékenységeinek fejlesztésekor figyelembe kell venni ezeket a tényezőket, valamint a kutatás során feltárt alábbi adatokat:

- A vállalkozások az elmúlt három évben leginkább a gazdaságfejlesztési szervezetekkel (pl. kamarával) kooperáltak.
- Az együttműködésnél fontos tényező, hogy a partnerek és a vállalkozás egy régióban rendelkeznek telephellyel.
- A vállalati K+F együttműködések nagy része nem a felsőoktatási intézmények, kutatóközpontok és a vállalkozások között zajlik, a kutatóhelyek csak az együttműködések felében vesznek részt. A K+F együttműködések ilyen irányú alakulása összefüggésben állhat a bizalomhiánnyal, vagy a régióban működő közvetítők tevékenységének szétaprózódottságával.

A korábban leírt *hipotézis*, miszerint a közvetítő szervezetek és vállalkozások közötti együttműködések a Közép-dunántúli régióban nem elég hatékonyak, tehát igazolódott. A kutatás alapján az együttműködésekkel kapcsolatos több probléma és hiányosság is feltárára került, amelyek megoldásával növelhető lenne a régió innovációs potenciálja, és javulhat a régióban működő vállalkozások versenyképessége is. A közvetítő szervezetek tevékenységével kapcsolatos pozitívumokra is fény derült. Ilyen pozitívumok voltak például, hogy

- az innovációhoz szükséges partnerkapcsolatok kialakítása nem jelent problémát a vállalkozások számára,
- a technológiai információ hiánya a vállalkozások többségénél nem volt akadályozó tényező, tehát az információhoz való hozzájutás ezen a téren is hatékonyan működik.

Az együttműködések javításának módszerére, valamint a közvetítő szervezetek tevékenységeire a cikk bevezetőjében felsorolt szakirodalomban találunk leírást, jó gyakorlatokat. A partnerségekben igen fontos a hasonló érdekek, hasonló működési területek megtalálása (Lokshina et al., 2011). A kutatás során feltárt tényező, miszerint a vállalkozások leginkább a velük egy régióban működő partnereket keresik, megfelelő alap lehet a közös érdekek megtalálásához – például az adott térség közös fejlesztése. A tudástranszfert és az információk átadását a helyi intézményi-vállalati, informális kapcsolatrendszerek fejlesztése is elősegítheti (Nagaoka et al., 2009). A helyi együttműködések során a bizalom kialakítása és erősítése szintén nagyobb hangsúlyt kaphat (Stamm, 2003).

A kutatásban feltárt legproblémásabb terület a vállalkozások és a felsőoktatási intézmények együttműködésének hiányossága. Látható, hogy egyfajta szakadék alakult ki a cégek és az egyetemek, kutatóintézetek között. Ezt a szakadékot a közvetítő szervezetnek kell áthidalnia. A közvetítőknek a partnerségek erősítésére, a személyes – informális – csatornák, kapcsolatok fejlesztésére kell koncentrálniuk. Tevékenységeiket, szolgáltatásaikat úgy kell alakítaniuk, hogy tényleges közvetítői szerepet töltsenek be az ipar és a felsőoktatás között, az innovációs folyamatban.

Lábjegyzet

- ¹ http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets_hu.pdf
- ² <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>
- ³ <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/spreading-excellence-and-widening-participation>
- ⁴ Baross Gábor Projekt (REG_KD_09-3-2009-0004) keretében „Együttműködés alapú vállalkozói innováció-támogatás” címmel (<http://www.nih.gov.hu/palyazatok-eredmenyek/baross-gabor-program/baross-gabor-program-100222-3>)
- ⁵ Azok aránya, akik az egyes tevékenységekben az adott szervezettel együttműködtek.

Felhasznált irodalom

- Az *Európa 2020* stratégia célkitűzései, letöltve: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets_hu.pdf, 2014. III. 3., 16: *Central Europe Programme, European Regional Development Fund – ERDF* (2010): *Innovation Systems Guidebook*, letöltve: 2014.02.05., 16:30, http://www.central2013.eu/fileadmin/user_upload/Downloads/outputlib/FREE_Innovation_Systems_Guidebook.pdf
- Csizmadia Z. – Grosz A. (2002): Szervezet-központú hálózatok: az ipari parkok térségi-intézményi kapcsolatrendszerének és együttműködési-aktivitásának szerkezeti jellemzői. *Tér és Társadalom*, 16. évf., 2002/2: p. 53–80.
- Csizmadia Z. – Grosz A. (2008): Innovációs folyamatok egy régióban és annak struktúrái. *Tér és Társadalom*, 22. évf. 2008/2: p. 87–102.
- Csizmadia Z. – Grosz A. (2011): Innováció és együttműködés, a kapcsolathálózatok innovációra gyakorolt hatása. Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja, Pécs–Győr
- Dőry T. (1998): Beszállítói kapcsolatok és az ipari együttműködés lehetséges klaszterei a Közép-Dunántúlon. *Tér és Társadalom*, 12. évf., 1998/3: p. 77–92.
- Ferincz A. (2012): Kis- és középvállalatok innovációs tevékenysége a válság idején – hálózatok szerepe. *Vezetéstudomány*, 43. kötet, december: p. 14–22.
- Filippetti, A. – Archibugia, D. (2011): Innovation in times of crisis: National systems of innovation, structure, and demand. *Research Policy*, Volume 40, Issue 2, March 2011: p. 179–192.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Flanagan, K. – Uyarraa, E. – Laranjab, M. (2011): Reconceptualising the ‘policy mix’ for innovation. *Research Policy*, Volume 40, Issue 5, June 2011: p. 702–713.
- Fontana, R. – Geuna, A. – Matt, M. (2006): Factors affecting university–industry R&D projects: the importance of searching, screening, and signaling. *Research Policy*, 35 (2) (2006): p. 309–323.
- Freeman, C. (1995): The ‘National System of Innovation’ in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19 (1): p. 5–24.
- Freeman, C. (ed.) (1984): *Long Waves in the World Economy*. London: Frances Pinter
- Freeman, C. (1987): *Technology and Economic Performance: Lessons from Japan*. London: Frances Pinter
- Grosz A. – Csizmadia Z. – Szépvölgyi Á. (2004): A regionális innovációs rendszer kínálati oldala a Közép-Dunántúlon. *Tér és Társadalom*, 18. évf., 2004/3: p. 111–125.
- Guana, J. – Chenc, K. (2012): Modeling the relative efficiency of national innovation systems. *Research Policy*, Volume 41, Issue 1, February 2012: p. 102–115.
- Gulbrandsen, M. – Mowery, D. – Feldman, M. (2011): Introduction to the special section: Heterogeneity and university–industry relations. *Research Policy*, Volume 40, Issue 1, February 2011. p. 1–5.
- Hámori B. (2012): Tanulás és innováció – Elméleti dilemmák és gyakorlati nézőpontok. *Vezetéstudomány*, 443 kötet, 2013 november: p. 2–18.
- HEFCE – Higher Education Funding Council (2013): Higher Education – Business and Community Interaction Survey 2011-12, letöltve: <http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2013/201311/Higher%20Education%20-%20Business%20and%20Community%20Interaction%20Survey%202011-12.pdf>, 2013.10.25., 10:30
- Hewitt-Dundas, N. – Roper, S. (2011): Creating advantage in peripheral regions: The role of publicly funded R&D centres. *Research Policy*, Volume 40, Issue 6, July 2011: p. 832–841.
- Inzelt A. – Szerb L. (2003): Az innovációs aktivitás vizsgálata ökonometriai módszerekkel. *Közgazdasági Szemle*, L. évf., 2003. november: p. 1002–1021.
- Inzelt A. (2004): Az egyetemek és a vállalkozások kapcsolata az átmenet idején. *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., 2004. szeptember: p. 870–890.
- Jain, R.K. – Triandis, H.C. – Weick, C.W. (2010): *Managing Research, Development and Innovation: Managing the Unmanageable*. Chichester: John Wiley & Sons
- Kleer, R. (2010): Government R&D subsidies as a signal for private investors. *Research Policy*, Volume 39, Issue 10, December 2010: p. 1361–1374.
- Kovács Zs. I. (2013): Innováció és kutatás-fejlesztés a nemzetközi pénzügyi beszámolási standardokban. in: *Innováció: a vállalati stratégiától a társadalmi stratégiáig* (szerk. Bajmóczy Z., Elekes Z.). Szeged: JatePress
- Lengyel B. – Leydesdorff, L. (2008): A magyar gazdaság tudásalapú szerveződésének mérése. Az innovációs rendszerek szinergiáinak térbelisége. *Közgazdasági Szemle*, LV. évf., 2008. június: p. 522–547.
- Lokshina, B. – Hagedoorna, J. – Letterie, W. (2011): The bumpy road of technology partnerships: Understanding causes and consequences of partnership mal-functioning. *Research Policy*, Volume 40, Issue 2, March 2011: p. 297–308.
- Lundvall, B.-Å. (ed.) (1992): *National Systems of Innovation*. London: Pinter Publisher
- Lux G. (2013): Kritikus tömeg alatt: a fejlesztési együttműködés lehetőségei a kisebb nagyvárosokban. *Tér és Társadalom*, 27. évf., 2013/4.: p. 52–74.
- Muscio, A. (2007): The impact of absorptive capacity on SMEs’ collaboration. *Economics of Innovation and New Technology*, 16 (8) (2007): p. 653–668.
- Nagaoka, S. – Kondo, M. – Flamm, K. – Wessner, C. (2009.): *21st Century Innovation System for Japan and the United States*, Comparative Innovation Policy. Washington, D.C.: The National Academic Press
- Nelson, R.R. (ed.) (1993): *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press
- OECD (2002): *Frascati Manual, The measurement of scientific and technological activities, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*. OECD Publications Service, letöltve: 2013.12.15., 15.30 http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDFrascatiManual02_en.pdf
- Okamuroa, H. – Katob, M. – Honjod, Y. (2011): Determinants of R&D cooperation in Japanese start-ups. *Research Policy*, Volume 40, Issue 5, June 2011: p. 728–738.
- Porter, M. (1995): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press
- Rosenberg, N. – Nelson, R.R. (1994): American universities and technical advance in industry. *Research Policy*, 23: p. 323–348.
- Rost, K. (2011): The strength of strong ties in the creation of innovation. *Research Policy*, Volume 40, Issue 4, May 2011: p. 588–604.
- Schumpeter, J.A. (1939): *Business Cycle: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill
- Stamm, B. (2003): *Managing Innovation, Design and Creativity*. London: London Business School
- Szépvölgyi Á. (2006): A tudásközvetítés és – felhasználás helyi hálózatai a Közép-Dunántúlon. *Tér és Társadalom*, 20. évf., 2006/4.: p. 145–159.
- Szilágyiné F. E. (2012): A gazdasági kamarák szolgáltatásainak szerepe a vállalkozásfejlesztésben. *Vezetéstudomány*, 43. kötet, 2012 szeptember, különszám: p. 90–96.
- Van Looy, B. – Landonib, P. – Callaerta, J. – van Pottelsberghe, B. – Sapsalisc, E. – Debackerea, K. (2011): Entrepreneurial effectiveness of European universities: An empirical assessment of antecedents and trade-offs. *Research Policy*, Volume 40, Issue 4, May 2011: p. 553–564.
- Vilmányi M. (2011): Egyetemi-ipari együttműködések. *Vezetéstudomány*, 42. kötet, 2011. január: p. 52–63.

IMREH-TÓTH Mónika

VÁLLALKOZÁSOKTATÁSI JÓ GYAKORLATOK ADAPTÁCIÓS LEHETŐSÉGEI A HAZAI FELSŐOKTATÁSBAN

– A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM PÉLDÁJA

Az egyetemek gazdaság- és vállalkozásfejlesztésben betöltött szerepének vizsgálata egyre inkább középpontba került az utóbbi években. Az egyetemek jelentős szerepet tölthetnek be a vállalkozóvá válás ösztönzésében, valamint a tudásintenzív kis- és középvállalkozások létrehozásában. A szerző tanulmányában megvizsgálja a vállalkozásoktatás területén vezető egyetemek legjobb gyakorlatait az Amerikai Egyesült Államokban és Nyugat-Európában, különös tekintettel a jó gyakorlatok lehetséges hazai adaptációjára, ezen belül is a Szegedi Tudományegyetemre. A területen vezető amerikai és nyugat-európai egyetemek stratégiájának, módszereinek megismerése után az egyes példákból megpróbálja kiszűrni a hazai egyetemek által adaptálható jó gyakorlatok minél szélesebb körét. Nyilvánvalóan egyszerű másolással nem érhetünk el olyan eredményeket, mint az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában, hiszen amellett, hogy évek óta formálják stratégiájukat, módszereiket, még jelentős kulturális különbségekkel is számolni kell. Ezzel együtt az egyes stratégiák, módszerek egy kis finomítással, átalakítással a Szegedi Tudományegyetem vállalkozásoktatási modelljének alapját jelenthetik.

Kulcsszavak: vállalkozásoktatás, vállalkozásfejlesztés, tudásintenzív KKV-k, egyetemek

Az utóbbi években a vállalkozóvá válás elősegítésének kérdése egyre inkább középpontba került. Az egyetemről kirajzó értelmiség a jövő vállalkozásainak záloga, olyan dinamikusan fejlődő és innovatív területeken, mint pl. az információs technológia vagy a biotechnológia. Valójában a sikeres egyetemek az USA-ban kihangsúlyozzák az oktatási intézmények – mint a high-tech start-up vállalatok „katalizátorai” – fontos szerepét: rendkívül szemléletes példa, hogy ha a négyezer, az MIT diplomásai és tanári kara által alapított cég egy önálló nemzetet alkotna, akkor ezek a cégek ezt a „nemzet”-et a világ huszonnegyedik legnagyobb gazdaságává tennék (Lüthje – Franke, 2002). Az egyetemek szerepe is folyamatosan változik, alkalmazkodik a megváltozott környezethez, feladatokhoz (Barakonyi, 2004), illetve az egyetemek irányításában,

finanszírozásában, képzési rendszerében bekövetkező változásokhoz (Inzelt, 2010). A gazdaság versenyképességében is egyre jobban felértékelődik a felsőoktatás versenyképessége (Barakonyi, 2010).

A szolgáltató egyetem gondolatköre is egyre jobban felértékelődik (Schwartz, 2006), amelynél az egyik lehetséges szolgáltatás a vállalkozásoktatás. Az egyik legnagyobb kihívás az, hogy az egyetemek a „elefántcsonttorony” státusból a „vállalkozói egyetem” státus felé mozduljanak el. Még az üzleti iskoláknál is reális veszély, hogy az elmélet és a módszertan fetisizálása mind távolabbra sodorja őket a tényleges üzleti gyakorlattól (Barakonyi, 2009). Az Európai Unió is kitüntetett figyelmet szentel a vállalkozásoktatásnak, amit az is bizonyít, hogy megszületett az „Entrepreneurship 2020 Akcióterv”, amely három fő pillérré épül: vállalkozói

VEZETÉSTUDOMÁNY

oktatás és képzés, vállalkozói környezet kialakítása, valamint a társadalom problémás csoportjainak támogatása (új vállalkozói generációról történő gondoskodás).

Az elmúlt évtizedekben jelentősen felértékelődött a vállalkozások helyi gazdaságfejlesztésben betöltött szerepe (Wennekers – Thurik, 1999; Vilmányi – Kovács, 2008), illetve általánosságban is az egyetem-ipari kapcsolatok különféle megvalósulási formái (Vilmányi, 2011). Továbbá kitüntetett figyelmet kapnak a magas hozzáadott értékű termékeket és szolgáltatásokat létrehozó spin-off vállalkozások (Imreh-Tóth et al., 2013). Éppen ezért a sikeres vállalkozások létrejöttének egyik eszközeként megjelenő vállalkozásoktatás is egyre hangsúlyosabb szerepet kap. Az Európai Bizottság (2013) szerint Európának jelen gazdasági helyzetben még több vállalkozásra van szüksége ahhoz, hogy visszatérjen a növekedési pályára, valamint a foglalkoztatás magasabb szintjét érje el. A felsőoktatásból kilépő fiatalok személyes boldogulásában is szerepe lehet a vállalkozói kompetenciák bővítésének, mivel a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállaló nem talál a végzettségének megfelelő munkát (Kotsis, 2013). Ennek egy lehetséges alternatívája lehet a vállalkozóvá válás.

Számos irányból közelítik a vállalkozásoktatást, emellett több elnevezés is létezik rá. A „vállalkozásoktatás” (entrepreneurship education) kifejezés általánosan használt az USA-ban és Kanadában, viszont kevésbé elterjedt Európában. Az Egyesült Királyságban és Írországból az előnyben részesített kifejezés a „vállalati oktatás” (enterprise education) volt, de az 1990-es évek elejére a „vállalat” (enterprise) fogalma fokozatosan beleolvadt a „vállalkozástudomány” (entrepreneurship) fogalmába. Ebből következően számos definíció született a témával kapcsolatosan, azonban minden különbségtétel és különbségtételi próbálkozással együtt a vállalati, az üzleti és akár a vállalkozásoktatási tevékenység egyik végső célja egyaránt a független vállalkozás létrehozásának és sikeresebb működtetésének ösztönzése (Imreh-Tóth et al., 2012).

A Kauffman Alapítvány által szponzorált kutatásban megállapították, hogy a jelenlegi gazdasági helyzetben az új vállalkozások indítása kulcsfontosságú tényező a gazdaság megújulásában és átszervezésében (Lourenco, 2013), amit alátámaszt az is, hogy a tanulmány szerint az amerikai Fortune Magazin 500-as listáján szereplő vállalatok több mint felét gazdasági hanyatlás idején alapították.

Számos tanulmány foglalkozik azzal, hogy tanítható-e az entrepreneurship (Vesper – Gartner, 1997; Klostner, 2000; Kuratko, 2003; Todorovic, 2004; Henry, 2005; Klein – Bullock, 2006). Azon kutatók, akik szerint nem tanítható, abból indulnak ki, hogy az egyes emberek vál-

lalkozói tulajdonságokkal születnek (ez az ún. „tulajdon-ságelmélet”) (Todorovic, 2004). Egy másik megközelítés szerint a vállalkozói szerepet gyakran kulturális vagy gyakorlati úton sajátítják el. Ez utóbbi alátámasztja azt a nézetet, hogy az „entrepreneurship” oktatáson és képzésen keresztül is befolyásolható. Szerb és Márkus (2007a) a vállalkozóvá válás és a felsőoktatási környezet közötti kapcsolatot vizsgálta. Kutatásaikból kiderült, hogy a felsőoktatási képzés és a vállalkozói hivatás választása pozitív korrelációt mutat. A szerzők több vizsgálatot is végeztek a témában (Szerb – Márkus 2007a, 2007b), amely során arra az eredményre jutottak, hogy pozitív hatás fedezhető fel a vállalkozói kurzusokat felvevők és a vállalkozói karriert választók között. Ugyanígy Gubik (2013) kutatásai is alátámasztják a képzés vállalkozásindításra gyakorolt hatását, rendkívül szemléletes példa, hogy egy további vállalkozói kurzus felvétele 13%-kal növeli annak az esélyét, hogy egy hallgató vállalkozásindítást tervezzen. A vállalkozóvá válás elősegítésének és új vállalkozás létrehozásának szentelt tantervek és programok közelmúltbeli növekedése és fejlesztése figyelemre méltó. Nemzetközi összehasonlításban a GUESS-felmérés egy interpretációjában megállapítást nyert, hogy a vállalkozásoktatás területén a nemzetközi átlagnak megfelelő képzési kínálattal rendelkezik a hazai felsőoktatási intézmények többsége (Petheő, 2013). Ezért a hazai gyakorlatban a mennyiségi fejlődést érdemes lenne minőségi fejlődéssé formálni.

Egyre inkább elfogadottá válik, hogy az „entrepreneurship”, vagy legalábbis bizonyos aspektusai, tanulhatók. Az üzleti oktatók és szakemberek túlléptek azon a mítoszon, hogy vállalkozónak születni kell és nem kialakítható (Kuratko, 2003). A közismert GUESS-kutatás keretein belül számos esetben megállapítást nyert, hogy az egyetemeken elsősorban vállalkozói kurzusok biztosításával járulhatnak hozzá a hallgatók vállalkozóvá válásához és a vállalkozások jövőbeni sikerességéhez (Szerb – Lukovszki, 2013). Azaz nemcsak a vállalkozások indítására lehet hatással az egyetemi oktatás, hanem a vállalkozások hosszabb távú fennmaradására is. Ezen gondolatokkal értünk egyet mi is, éppen ezért tanulmányunkban olyan amerikai és nyugat-európai példákat vizsgálunk, amelyek jó gyakorlatot szolgáltathatnak a sikeres vállalkozásoktatás kialakításához.

Miért fontos tanulnunk a vezető amerikai és nyugat-európai intézményektől?

A vállalkozásoktatás szerepe hazánkban is egyre inkább előtérbe került, és több kezdeményezés is elindult az elmúlt években. A Budapesti Corvinus Egyetemen 2000-ben a Kisvállalkozás-kutató Csoport megszűnése

után megalakult a Kisvállalkozás-fejlesztési Központ (KFK). A Pécsi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán létrejött a Simonyi Üzlet- és Gazdaságfejlesztési Központ. A Szegedi Tudományegyetemen (továbbiakban: SZTE) belül pedig megkezdte működését a Gazdaság- és Vállalkozásfejlesztési Központ. Az SZTE-n belül 12 karon folyik képzés, az egyetem hallgatóinak létszáma hozzávetőlegesen 30.000 fő. Az SZTE többlépcsős képzési portfóliót tudhat magáénak, melynek elemei: a felsőfokú szakképzés, BA/BSc-képzés, MA/Msc-képzés, valamint a doktori képzés (19 doktori iskolában). Pontosan ez a multidiszciplinaritás jelent igen komoly bázist a potenciális tudásintenzív spin-off cégek létrejöttéhez, következésképp a színvonalas vállalkozásoktatás-gyakorlat kialakítása egy lehetséges kitörési pont. Ezen túlmenően igen reménykeltő az a tény is, hogy az SZTE nappali tagozatos hallgatói körében a korai fázisú vállalkozói aktivitás jelentősen meghaladja a teljes lakosságra vonatkozó hazai átlagot (Imreh-Tóth et al., 2013).

Bár hazánkban is születtek már külföldi gyakorlatok adaptációjával foglalkozó tanulmányok (Csapó, 2007, 2010), illetve történtek már vállalkozásoktatási kutatások is (Mihályi, 2001; Szirmai – Csapó, 2006), ennek ellenére a téma gyakorlatorientált feldolgozása meglehetősen szerény, a kérdéskör fontosságához képest kevés figyelmet kapott az elmúlt néhány évben. A tanulmány célja elsősorban a hazai vállalkozások-

tatásnak és a fentebb említett kezdeményezéseknek egyfajta szakmai segítséget nyújtani, amely akár kiindulópontot jelenthet más hazai egyetemek vállalkozásfejlesztési, vállalkozásoktatási gyakorlatának kialakítása során is.

Mit tanulhatunk a legjobb amerikai példákból?

A vállalkozások két érdemi módon járulnak hozzá a piacgazdaságokhoz. Egyrészt szerves részei annak a megújítási folyamatnak, amely áthatja és meghatározza a piacgazdaságokat. A vállalkozások döntő szerepet játszanak az innovációkban, melyek technológiai változáshoz és termelékenységnövekedéshez vezetnek. Röviden a változásról és a versenyről szólnak, mivel megváltoztatják a piaci struktúrát. Másrészt a vállalkozások azt az alapvető mechanizmust képviselik, amelynek segítségével milliók lépnek be a gazdaság vérkeringésébe. Ennek fényében a vállalkozókésztség sokkal több, mint képesség pusztán egy vállalkozás létrehozására. A lehetőségek keresése, a biztonságon túlmutató kockázatvállalás és egy ötlet megvalósításához szükséges kitartás a vállalkozókat jellemző, speciális látásmódban egyesülnek.

A „vállalkozói látásmód” kialakítható az egyéneken, legalábbis többségükben. Ezt a látásmódot demonstrálni lehet egy szervezetben belül vagy kívül, profitorientált vagy nem profitorientált vállalkozásokban,

1. táblázat

A vizsgált intézmények adatai

		Hallgatói létszám (fő)	Első képzés indulása (év)	Tantestület vállalkozói hányada (%)	Frissen végzettek vállalkozói hányada (%)	Akik jelenleg is vállalkoznak (%)
Babson College	BSc	2015	1999	100	11	10
	MSc	1209	1967	100	17	9,2
University of Houston	BSc	1921	1995	100	41	41
	MSc					
University of Michigan	BSc					
	MSc	2321	1972	53	2	2
Harvard University	BSc					
	MSc	1151	1947	40	7	7
University of Southern California	BSc	1449	1971	94	50	18
	MSc	875	1971	92	50	18
Syracuse University	BSc	6715	1996	100	12	12
	MSc					
Rice University	BSc					
	MSc	474	1974	100	5	5

Forrás: saját szerkesztés

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az amerikai egyetemekről adaptálható tényezők

Vizsgált egyetemek	Adaptálható módszerek	Megjegyzések
Babson College	A menedzsment és vállalkozás alapjai kurzus Vállalkozó Bárki Lehet stratégia	„kicsiben” Szimuláció Low-tech
University of Houston	Versenyeztetések, Wolffest	Rendezvények, konferenciák szervezése
University of Michigan	Gazdasági fejlődés katalizátora Hálózatok Helyben megtermelt tudás hasznosítása	ELI Science Park Egyetemen szerzett kapcsolatok meghatározóak Lokalitás
Harvard University	Brand	SZTE hírneve
University of Southern California	Specializált tréningek Certificate in Technology Commercialization Networking szervezetek, fórumok Corporate connections	Különböző célcsoportoknak kutatók üzleti rálátásának, vállalkozói hajlandóságának növelése Szeged Boost Vállalkozók: tudástoborzás
Syracuse University	Vita mint gondolatébresztő – vállalkozói szemlélet erősítése Entrepreneurship Field Experience	
Rice University	REEP (Rice University Education Entrepreneurship Program)	általános és középiskolai tanárok oktatása

Forrás: saját szerkesztés

valamint üzleti vagy nem üzleti tevékenységek során, melyek célja a kreatív ötletek létrehozása. Így a „vállalkozói véna” egy olyan integrált fogalom, amely innovatív módon hatja át az egyén vállalkozását.

Az Egyesült Államok felsőoktatási intézményeiben tartott vállalkozásoktatási programok skálája az alapkursusoktól, a vállalkozástudományi programokon keresztül, a kutatóközpontokig terjedhet. Az évente megjelenő Princeton Review bemutatja a legjobb „entrepreneurship-programmal” rendelkező intézményeket (1. táblázat). A Princeton Review „Top Colleges for Entrepreneurship 2013” rangsora alapján a következő, vállalkozásoktatás szempontjából élvonalbeli intézmények módszereit, stratégiáit elemzem részletebben:

1. Babson College,
2. University of Houston,
3. University of Michigan,
4. Harvard University,
5. University of Southern California,
6. Syracuse University,
7. Rice University.

Az Egyesült Államokban a vállalkozásoktatási módszerek kiforrottabbak, mint hazánkban. A TOP amerikai egyetemek stratégiájának, módszereinek megismerése után az egyes példák közül megpróbálom kiszűrni az SZTE által adaptálható jó gyakorlatok minél szélesebb körét. Nyilvánvalóan egyszerű másolással nem érhetünk el olyan eredményeket, mint az Egyesült Államokban, hiszen amellet, hogy ezen intézményekben több évti-

zedes rutinnal rendelkeznek ezen a területen, jelentős társadalmi-gazdasági, valamint kulturális különbségekkel is számolnunk kell. Ezzel együtt az egyes stratégiák, módszerek egy kis finomítással, átalakítással az SZTE vállalkozásoktatási modelljének alapját jelenthetik.

A vizsgált egyetemek itthon adaptálható eljárásainak köre igen széles (2. táblázat). Mivel annak nagyon kicsi az esélye, hogy egy adott módszer egy az egyben adaptálható legyen, a táblázat harmadik „Megjegyzések” oszlopában javaslatokat teszek arra, hogy milyen változtatásokkal lehetne az SZTE-n alkalmazni az adott eljárást.

A Babson College különdíjjal elismert „A menedzsment és vállalkozás alapjai”¹ című kurzusa, illetve ennek a logikának, tartalomnak megfelelő kurzusok szinte minden TOP egyetem esetében fellelhetők. Kétségtelen, hogy a valódi, gondolkodást, illetve konkrét gyakorlatot igénylő kurzusok hatékonysága nagyobb, mint az elméleti kurzusoké. A hazai felsőoktatásban, azon belül az SZTE-n, első lépésben e kurzus „kicsiben” történő megvalósítása lehet a cél. Egyfajta szimulációs programmal a csoportokba szerveződött hallgatóknak különböző (vállalkozói életben előforduló) kihívásoknak kellene megfelelniük, így a korábban megszerzett elméleti tudás valós hasznosítása történhetne meg. A Babson gyakorlata hasonlít a Syracuse University „Kisvállalkozások fejlesztése” című gyakorlatához, valamint a Michigan Egyetem MAP-programjához hasonlóan egy kurzus keretében valós üzleti problémában keresnének megoldást a hallgatók. A cél az, hogy egy élethű térben a hallgatók kipróbálják magukat mint vállalkozók – a való életben meglévő – tényleges kockázatok nélkül.

Ehhez meglehetősen hasonló módon egy igen előremutató hazai kezdeményezés keretein belül a Budapesti Corvinus Egyetemen 2003-ban indult „Vállalkozásbarát Egyetem – Vállalkozásképes Hallgatók” (VE-VH) programja keretében a meggyőző üzleti tervet író hallgatók/hallgatói csapatok anyagi támogatást kaptak vállalkozásuk megalapításához (Szirmai – Csapó 2006).

A MICHIGAN EGYETEM MAP-PROGRAMJA

A szponzorszervezetek szemeszterről szemeszterre eljuttatnak az egyetemhez egy indítványt, amelyben bemutatják a megoldásra váró összetett üzleti problémáikat. A szervezetek lehetnek nonprofit intézmények és forprofit vállalatok egyaránt, jelentkezhetnek az USA-ból vagy a világ bármely egyéb pontjáról. A hallgatók csapata egyetemi oldalról oktatókkal, tanácsadókkal; szponzori oldalról megbízott belső emberekkel dolgozik együtt. A gyakorlat során folyamatos egyeztetés, kétoldali kommunikáció, ciklikusan iterált kísérletezés zajlik, majd 2 hónap letelte után a hallgatóknak jelentéssel, kész javaslatokkal kell előállni a szponzoráló szervezet által felvetett problémát illetően. A program afféle szakmai gyakorlat és esettanulmány keverékeként képzelhető el, melyben a hallgatók valós üzleti szituációkban vesznek részt, munkájuknak valódi tétje van. Az együttműködés az egyetem részéről azért előnyös, mert így magas szintű gyakorlati oktatást valósíthat meg, a szponzoráló szervezet pedig olcsón jut minőségi üzleti ötletekhez. A hallgatók által biztosított értékek itt a széles látókör, innovatív hozzáállás, üzleti háttértudás, Ross School of Business módszerek használata.

Ugyancsak a Babson College-nál jelenik meg a „Vállalkozó Bárki Lehet” elv, azaz nem kizárólag a high-tech vállalkozókat célozzák meg, amely az SZTE esetében is megfontolandó, hiszen a high-tech iparágakban vállalkozni kívánó potenciális vállalkozók száma elmarad a low-tech iparágakban jelenlévőktől. Éppen ezért a célcsoportok minél szélesebb körét megcélozva diverzifikált programokra van szükség.

A University of Houston Wolffest programja, illetve már a versenyzetés önmagában fontos eleme lehet az SZTE vállalkozásoktatásának. Más magyar, illetve határon túli egyetemek hallgatói összemérhetik tudásukat, szervezőkészségüket, miközben amellet, hogy növekszik a hallgatók kapcsolati hálója, az egyetemek is tanulhatnak egymástól, ezzel egyfajta szinergikus hatásként fejleszthetik saját vállalkozásoktatási stratégiájukat. A Wolffest programhoz hasonlóan a hallgatókat

be lehetne vonni konferenciák, egyetemi programok szervezésébe, akár különböző karokon lévő csoportok szervezésével. Például orvosi konferencia szervezése, amelynek során orvos-, illetve közgazdászhallgatóknak egymással együttműködve kellene megtervezniük a szükséges erőforrást (pénzügyi, humán stb.), illetve megszervezniük, levezényelniük az eseményt, akár egy kurzus keretében. Mivel az SZTE tizenkét karának, illetve kapcsolódó szervezeteinek valamelyikén minden évben rendeznek konferenciát, megfelelő alapot nyújthat a hallgatóknak, hogy valódi gyakorlati tapasztalattal szerezzenek. Az ilyen jellegű programok az olyan – tantermen belül kevésbé alakítható – kompetenciákat fejleszt, mint az önállóság, kapcsolatépítés, kommunikáció, tervezés-szervezés.

A UNIVERSITY OF HOUSTON WOLFFEST PROGRAMJA

A Wolffest program hasonlít leginkább a Babson-féle „cégépitős” gyakorlathoz, bár informálisabb módon. A Wolffest a BBA in Entrepreneurship from the Wolff Center kurzus teljesítésének utolsó feltétele. A program lényege, hogy 5-6 db, egyenként 8 fős csapat mérkőzik meg egymással. A cél, hogy a szemeszter végi háromnapos grillfesztiválon vendégül lássák az odalátogatókat (kb. 20 000 ember). Egyszerűsége ellenére összetett feladatról van szó (költség- és bevételkalkuláció, marketing, üzletiterv írása, szponzorkeresés, minőségbiztosítás stb.). Az itt szerzett tapasztalatok megmutatják a hallgatóknak, milyen és mekkora különbségek vannak egy üzleti lehetőség tervezése és kivitelezése között.

A University of Michigan kiemeli, hogy az egyetem gyakran a gazdasági fejlődés katalizátora. Ez az SZTE esetében sincs másképp, hiszen az SZTE az egyébként meglehetősen heterogén és gazdaságilag elmaradott régióban egy „innovációs-sziget”. Az SZTE esetében is elmondható, hogy az egyetemen szerzett kapcsolatok meghatározóak, az egyetem alkalmas az informális kapcsolati háló kiépítésére és megerősítésére (Imreh – Lukovics 2011)². A helyben megtermelt tudás hasznosítása szintén ráhúzható az SZTE-re, hiszen a különböző karokon létrejött tudás a megfelelő vállalkozásoktatással lokálisan hasznosulhat. Mindezekhez szorosan kapcsolódik a tervezés alatt levő ELI (Extreme Light Infrastructure) Science Park, amely jóval túlmutat egy egyszerű kutatási központ pontszerű fejlesztésén. A beruházás közvetlen környezetén túl a tágabb gazdasági térség is érdemi fejlődésnek indulhat a várakozások szerint, azaz ez a beruházás a térség jelenlegi gazdasági

VEZETÉSTUDOMÁNY

szerkezetére is hatással lesz. A ELI Science Park térségi innovációs hatása kiemelkedő, amelynek bázisát egyrészt a konkrét fejlesztés, másrészt a Szegedi Tudományegyetem – mint Kiváló Felsőoktatási Intézmény és Kutatóegyetem címmel rendelkező nemzetközi hírű egyetem, harmadrészt a térség további kutatóhelyei (SZBK, BayBio) jelentik. Ehhez szervesen kapcsolódnak középtávon a már meglévő, illetve a térségbe jövőben betelepülő innovatív vállalkozások.

A Harvard Universityhez hasonlóan az SZTE-t mint márkát is ki kell hangsúlyozni, hiszen a brit QS-ranglistán³ az SZTE szerepel a legjobb helyen a magyar intézmények közül. Emellett a HVG 2014-es rangsora⁴ alapján a legjobb vidéki egyetem (az Eötvös Loránd Tudományegyetemet, valamint a Budapesti Corvinus Egyetemet követően). A harvardi „Case Method” egy nagyon intenzív módszer, amelyet „leghamarabb” master szinten lehetne bevezetni, és felkészült oktatók segítségével az egyik legfontosabb kompetenciát, a döntéshozatalt „gyakorolni”.

A „HARVARDI CASE METHOD”

Kezdetben a hallgatók egyenként megkapnak egy üzleti problémát vázoló esetet. Ezt mind külön-külön átolvassák, arra önállóan megoldásokat fogalmaznak meg. Ezután bemelegítő jelleggel 8 fős csapatokban megvitatják, értékelik a különböző nézőpontokat. A kurzus végső fázisában pedig elkezdődik a tényleges brainstorming. Mindannyian (80-100 fő) összegyűlnek egy teremben melyben az oktató vezetésével megvitatják a szóba jöhető (csapatok által előszelektált) ötleteket.

A módszer a „network effect”-re épít, ami azt jelenti, hogy az oktatóterem különböző tudományos háttérrel, tapasztalattal, ipari rálátással rendelkező hallgatók olvasztótégelyévé válik. Olyan üzleti megoldásokat kínáló csoport jön létre, melyben nincs hierarchia, tehát az információ a lehető legszabadabban áramlik (az év végi osztályzat 50%-a az órai aktivitásból tevődik ki). Az oktató ez esetben nem mindentudó szakértőként, hanem – néha provokatívan – olyan katalizátorként működik, mely előhossa az emberekből a bennük rejlő vezetőt. Így a kurzus végére olyan kollektív tudáshalmaz kerül felszínre, amely a lehető legtöbb nézőpontból vizsgál egy esetet. Voltaképpen az oktató közreműködésével a hallgatók tanítják egymást (plusz az oktatót is!). A kurzus végső célja a döntéshozatal gyakoroltatása (a valós élethez hasonlóan, néha hiányos vagy ellentmondó információk birtokában, akár stresszhelyzetben is).

A célcsoportok kérdéskörén belül a University of Southern California-hoz hasonlóan az SZTE-nek is érdemes lenne az orvostudomány, illetve a természettudományok területén tevékenykedő kutatókat megcélzó vállalkozásoktatási programokat létrehozni, hiszen ezeken a területeken merülnek fel a konkrét ötletek, jönnek létre találmányok, amelyek üzleti szintre emeléséhez már nem rendelkeznek megfelelő tudással. A hallgatók informálisabb környezetben, kötetlenebb beszélgetések keretében (fórumok, előadások, műhelymunkák stb.) olyan gyakorlati tudáshoz juthatnak, amelyek kiegészíthetik a formális előadásokon hallottakat. Az SZTE alumni segítségével számos lehetőség adódik az ilyen események folyamatos létrehozására, ahol a hallgatók (és előadók) kapcsolati tőkéje is tovább növekszik.

Ehhez részben kapcsolódóan a régióban lévő vállalkozások (tudásintenzív, spin-off stb.) és az egyetem számára kölcsönösen előnyös együttműködés jöhet létre, melynek keretében a vállalkozók egyetemi előadások során gyakorlati tapasztalatokkal, esettanulmányokkal, illetve interaktív előadások során adnak át tudást a hallgatóknak, mindeközben kvázi toborzást végeznek, hiszen a jó képességű hallgatók számára akár állást is ajánlhatnak. A kurzusokon akár a Syracuse Egyetem „Dilemmák és Viták” című kurzusához hasonlóan több, eltérő megközelítés felvonultatása is érdekes lehet a problémák vizsgálata során.

A Syracuse Egyetem Entrepreneurship Field Experience kurzusa releváns lehet az orvostudomány és a természettudományok területén tanuló azon hallgatók számára, akik ki akarják próbálni magukat egy olyan környezetben, ahol saját ötletüket kell „eladni”. A kurzus során a leendő vállalkozóknak egy eredeti és megvalósítható üzleti ötlettel és az azt leíró üzleti tervvel kell előállniuk, melyet a szemeszter végén egy befektetőknek tartott összejövetelen prezentálnak. Véleményem szerint ez nagyon fontos, mert így a nem közzgazdászhallgatók azonnal rákényszerülnek arra, hogy üzleti szemüvegen keresztül is vizsgálják elképzeléseiket, és rutint szerezhetnek ötletük lehetséges hasznosításában.

Az amerikai vezető egyetemek közül a Princeton Review 20. helyén álló Lehigh Universityn működő Baker Institute vezetőjével, Todd A. Watkinsszel sikerült írásban interjút készíteni. Mr. Watkins közölte, hogy a Lehigh University nagy lépéseket tett a vállalkozói környezet és a hallgatói startup folyamat kiépítésében az egész egyetemen a Baker Institute for Entrepreneurship, Creativity and Innovation és a Lehigh vállalkozást elősegítő programjainak ösztönzésével.

2012–13-ban több mint 65 valódi startup (nem osztálytermi projektek) tartott az indítás különböző fázisaiban az egyetemen. A Baker Institute programjai, workshopjai, kapcsolódó eseményei több mint 3500 résztvevőt számláltak 2012–2013-ban. Két, egyetemisták által elindított startup elismerést vívott ki a közelmúltban: az Eco Tech Marine bekerült az Inc500 leggyorsabban növekvő vállalatának listájába az USA-ban; valamint a Life Serve Innovation társalapítói felkerültek a Businessweek Amerika Legjobb Fiatal Vállalkozóinak TOP 25-ös listájára. Mr. Watkins – az előző intézmények gyakorlatához hasonlóan – a gyakorlati oktatás fontosságát hangsúlyozza, amit a *LehighSiliconValley* program elindítása is bizonyít.

LEHIGH SILICON VALLEY PROGRAM

A LEHIGH UNIVERSITY-N

A LehighSiliconValley program 2012 januárjában indult és 2014 januárjában már harmadjára futott. LehighSiliconValley egyedi az egyetemi vállalkozási programok között. A Baker Institute 40-50 egyetemistát és 10-15 diplomást visz el a vállalkozás központjába, a Szilícium-völgybe. Kihasználva a Lehigh 80 mérföldes távolságát New Yorktól, 2013-ban kiegészítették a hivatalos LehighSiliconValley programot a „New York Experience” programmal, lehetőséget nyújtva a hallgatóknak, hogy két napig elmerüljenek New York vállalkozási dzsungelében. Így a hallgatók össze tudták hasonlítani mindkét partvidék vállalkozói környezetét.

Az „élő esetek” felhasználása izgalmas tanulási környezetet eredményez, amely valódi vállalatokra, valódi szereplőkre és valós időben játszódó, valódi helyzetekre koncentrál. Az „élő eset” során az alapító ügyvezető igazgatók bemutatják vállalatukat a csoportnak, hasonlóan ahhoz, amikor befektetőknek prezentálják. Jellemzik a vállalkozást, megosztják az elképzeléseiket és előremutató stratégiákat közölnek. Előre kiosztanak anyagokat a cégről és az ipárról, hogy a hallgatók rákészüljenek. A hallgatók csapatokban együttműködve elemzik és értékelik a látottakat és hallottakat; megvitatják a problémákat és megegyezésre jutnak; majd formálisan bemutatják megállapításait, következtetéseiket és javaslatukat – közvetlenül az alapító ügyvezető igazgatóknak.

A program népszerűségének köszönhetően 2013 áprilisában a keleti parton tovább terjeszkedtek egy új kísérleti programmal, a LehighBostonStartup programmal. A Szilícium-völgyi program egyetemi

sikere elvezetett egy csoport elkötelezett, végzett hallgatóhoz és más vállalkozókhoz, kockázati tőkésekhez és inkubátor-szakemberekhez Boston területén, akik hajlandóak megosztani új vállalkozási tapasztalataikat és kapcsolataikat 40 hallgató számára gyakorlati, New England stílusú tapasztalatszerzés keretében. A LehighBostonStartup egy rövidebb, háromnapos terepgyakorlat volt, amely a LehighSiliconValley programhoz hasonlóan „az élő eset módszerre” épült.

Mivel a vállalkozásoktatás nem a felsőoktatás szintjén kellene, hogy kezdődjön, hanem általános és középiskolai szinten is szükséges lenne alapismeretek elsajátítására, így a Rice Egyetemhez hasonlóan az SZTE is indíthatna általános és középiskolai tanárok részére képzéseket, amelyek segítségével a vállalkozásoktatás már fiatal korban elkezdődhet. Érdemes lenne néhány gyakorló iskolában kísérleti képzést indítani, amelyet először egyetemi oktatók tartanának, és felmérni, hogy a képzést elvégző tanulók mennyire profitáltak a képzésből.

A vállalkozásoktatás területén vezető nyugat-európai intézményektől adaptálható tényezők

Az amerikai példák áttekintése után megvizsgáltam az európai TOP felsőoktatási intézményeket, amelyek mind kulturálisan, mind földrajzilag közelebb helyezkednek el hazánkhoz. Kutatásaim során számos iskolát elemeztem, a részletesen vizsgált intézményeket a *MBA50.com Premiership 2013* rangsorolása alapján választottam ki. Tekintve, hogy a különféle elektronikus üzleti folyóiratok (*Financial Times*, *Bloomberg Businessweek*, *The Economist*, *Forbes*) különböző indikátorokat használnak éves egyetemi rangsorolásuk elkészítéséhez, az *MBA50.com* célul tűzte ki, hogy egyenlő súllyal egységesíti a rendszereket, és a különböző rangsorokból létrehoz egy összesített rangsort, a *Premiership 2013*-at. Ezek alapján a 3. táblázatban felüntetett intézményeket elemeztem részletesen.

Mielőtt rátérnénk az egyes egyetemek vizsgálatára, vázlatosan tekintsük át, mi alapján állítják fel sorrendjüket a különböző szerkesztőségek:

- *Financial Times*: az alumnik éves fizetése, 3 évvel a végzés után, illetve százalékos növekedés a képzés előtti és utáni (+3 év) fizetésben,
- *Bloomberg Businessweek*: kérdőívek a fő érinteteket figyelembe véve: hallgatók, leendő munkaadók, ezen kívül kisebb súllyal megjelenik az oktatói-hallgató összetétel, az alumnik éves fize-

VEZETÉSTUDOMÁNY

Vizsgált európai egyetemek rangsorai

2013 összesített rangsor	Európai üzleti egyetemek	Ország	Financial Times 2013	Business Week 2012	Economist 2013	Forbes 2013
1	London Business School	Egyesült Királyság	1	1	3	4
2	Insead	Franciaország	2	2	7	2
3	IMD	Svájc	6	7	4	1
4	IESE Business School	Spanyolország	3	6	1	12
5	IE Business School	Spanyolország	4	3	15	5
6	University of Cambridge – Judge	Egyesült Királyság	5	–	9	8
7	Esade Business School	Spanyolország	8	5	5	14
8	HEC Paris	Franciaország	7	9	2	15
9	University of Oxford – Saïd	Egyesült Királyság	9	4	17	6
10	SDA Bocconi	Olaszország	14	10	14	3

Forrás: www.mba50.com alapján

tése, illetve egyéb – az egyetemre vonatkozó – minőségi összetevők,

- *The Economist*: karrierlehetőségek, hallgatók személyes fejlődése (oktatás révén), éves fizetés, networking lehetőségek,
- *Forbes*: ROI 5: milyen mértékben térülnek meg a végzéstől számított 5 éves távlatban a képzés költségei?

A továbbiakban az amerikai egyetemek adaptálható legjobb gyakorlatainak további tesztelése érdekében áttekintettük, hogy a kiemelt pozitív módszerek milyen mértékben és milyen módon jellemzők a vezető európai egyetemek gyakorlatára. Ezzel azt vizsgáltuk, hogy az egyes intézményekben milyen valóban adaptálható módszerekkel találkozhatunk. Összességében a leggyakrabban ismétlődő megoldásokat kerestük, vételezve, hogy a legjellemzőbb megoldások az európai környezetben és értékrendben is általánosságban működőképesek.

A leggyakrabban ismétlődő motívumok az alábbiak:

- nemzetközi tapasztalatszerzés,
- high-tech vállalkozások részére speciális képzés,
- modern oktatási módszerek: szimuláció, szerepjáték,
- vállalkozók bevonása az oktatásba,
- esettanulmányok csoportmunkával,
- szervezetek hallgatóknak.

Az egyik legfontosabb sikerfaktornak a *nemzetközi tapasztalatszerzés* tűnik. Vételezhetően a nemzetközi, illetve multikulturális tapasztalat egyrészt az önállóságot is növeli, másrészt többféle nézőpont elsajátítását is elősegítheti. Nem véletlen, hogy az amerikai egyetemekhez hasonlóan a vezető európai

egyetemek is kiterjedt lehetőségekkel rendelkeznek. A teljesség igénye nélkül a legjellemzőbb példák: A London Business School esetében a hallgatóknak lehetőségük van 32 intézet közül választani Európában, Ázsiában, Ausztráliában, Észak- és Dél-Amerikában. Az Inseaden hihetetlen multikulturális az oktatói és hallgatói gárda egyaránt – a világ 84 különböző országából tevődnek össze a szereplők. Hasonló módon az IESE-n kitüntetett figyelmet fordítanak a nemzetközi csereprogramokra, illetve az ESADE-n is 3-4 hónapos csereprogramok érhetők el, mivel partneri viszonytal rendelkeznek a világ legnevesebb üzleti egyetemeivel.

Szintén szinte mindenhol megjelenik a *leendő high-tech vállalkozások elindítását elősegítő speciális képzések* kérdésköre. A széles képzési portfólióval rendelkező európai egyetemeknél bevett gyakorlat a nem üzleti képzésben részt vevő hallgatók, kutatók felkészítése a vállalkozóvá válásra. Ilyenek például a Cambridge-ben működő MPhil programok, amelyek nem üzleti MSc-n végzetteknek vagy jelenleg PhD-s kutatóknak szólnak, és képessé teszik őket arra, hogy szakterületükhöz kapcsolódó vállalkozást indítsanak el. Hasonló az Esade Business School keretein belül működő Master in Innovation and Entrepreneurship program, amely kifejezetten high-tech vállalkozások indítására felkészítő képzés.

Az amerikai egyetemekhez hasonlóan a vizsgált európai egyetemek szinte mindegyikén előtérbe kerülnek a tantermi oktatás mellett a *modern, szimulációra, szerepjátékra épülő oktatási módszerek*. Ezek közül kiemelhető a SDA Bocconi School of Management Learning Lab gyakorlata, amelynek keretében menedzsment szimulációs programot (Sherlock), szerepjátékot, web-based solution-okat fejlesztettek ki.

Kijelenthetjük, hogy a sikeres vállalkozásoktatás egyik meghatározó alappillére a modern oktatási módszerek konzekvens alkalmazása.

Alapkövetelmény a *gyakorló vállalkozók bevonása* az oktatásba, ez minden amerikai és európai egyetem gyakorlatában megjelenik. A London Business School esetében éves díj ellenében a nagyvállalati partnerek értékes, mindkét fél számára előnyös szolgáltatásokat kapnak az egyetemről (pl. hallgatók [munkaerő] rendelkezésre bocsátása, üzleti elemzések, módszerek, legfrissebb kutatás, globális kapcsolati háló stb.). Hasonlóan, az IMD szintén lehetőséget biztosít vállalati szereplőknek, hogy együttműködjenek az egyetemmel, illetve éljenek annak szellemi tőkéjével. Ennek megfelelően a következő szolgáltatásokat biztosítják az ügyfeleknek: *toborzás* (a cégek MBA-hallgatókból válogathatnak), *startup projektek*: a hallgatók besegítenek technológiai startupok felpörgetésébe (ez egyúttal üzleti gyakorlati lehetőség is számukra), illetve *konzultációs szolgáltatás* (érettebb vállalkozások üzleti kihívásaira egy erre kinevezett hallgatói csapat végez elemzést, majd kínál megoldást).

Szintén jól bevált eszköz az *esettanulmányok megoldása csoportmunka keretein belül*. Az IESE Business School gyakorlatilag direktben a Harvard 'Case Method' módszertanát használja, ahol a hallgatók e kurzuson mindannyian döntéshozó személyként vesznek részt (lásd korábban). Hasonló az Insead-en alkalmazott megoldás, ahol a Harvard 'Case Method' kurzusához hasonlóan itt is megjelenik a szerepjáték, valamint az előadás interaktív levezénylése (az oktató részben mint „provokatív műsorvezető” funkcionál).

Végül nem mellékes a *hallgatói szervezetek keretein belül folytatott tevékenység* sem, amely szintén önállóságra, mérlegelésre és tervezésre neveli a részt vevő hallgatókat (pl. E-Garage az Esade-n, Business clubs az Insead-en).

A fentiek mellett kiemelem a University of Cambridge-n működő Judge Business School vállalkozói attitűd kialakításával kapcsolatos törekvését, amit az SZTE is adaptálhatna. Az üzleti iskolának egy külön erre a célra létrehozott központja (Centre for Entrepreneurial Learning) foglalkozik az *egyénekben rejlő vállalkozó felébresztésével*. E misszióval összhangban a központ különféle kurzusokat, képzéseket, konferenciákat, rendezvényeket szervez, hogy elősegítse e képességek kibontakoztatását. Ezek között szerepelnek hetente megrendezésre kerülő networking események, technológiai kutatásokból innovatív vállalkozások létrehozását célzó kezdeményezések, vállalkozói készségeket feltáró és fejlesztő képzések, valamint meghívott előadók, vállalkozók révén inspiráció, know-how átadása, tanácsadás,

mentorálás. Hasonlóan, a University of Oxford tagintézménye, a Saïd Business School is törekszik arra, hogy megfelelő vállalkozói légkör alakuljon ki. Egyik ilyen a *vállalkozói központ* létrehozása, mely szemináriumokat, networking rendezvényeket tart, versenyeket szervez, különféle vállalkozói képzéseket, támogatást nyújt. E sikerekben (indulástól számítva több mint 150 megalapított cég, 22.000 résztvevő a kurzusokon, rendezvényeken, 2,5 millió letöltés – szabadon hozzáférhető előadások, hanganyagok) valószínűleg az is közrejátszik, hogy az egyetem megfelelően tudja tolmácsolni a menedzsmenti és vállalkozói létforma közti különbséget. Így – talán a nagyobb társadalmi elfogadottság következtében – több emberhez tudnak eljutni az inspiráló sikertörténetek.

A másik ilyen szervezet az *Oxford Entrepreneurs*. Ez egy a hallgatókat, az alumnit és külső szereplőket is tömörítő fórum, amely 10.000 tagjával valószínűleg méltán nevezheti magát Európa legnagyobb hallgatói vállalkozói közösségének. Kapnak támogatást az egyetem vállalkozói központjától, de formálisan függetlenek tőle. Ők hallgatói oldalról közelítik meg a fiatal vállalkozók szükségleteit, és ennek megfelelően támogatják őket: *inspiráció, oktatás, networking, versenyek, tanácsadás*.

Végül, de nem utolsósorban mindkét szervezet szoros kapcsolatot ápol az egyetem technológiatranszfer társaságával (*Isis Innovation*).

Továbbá, ugyancsak a Judge Business School felismerte a „*soft skills*”-ek erősítésének fontosságát. E kifejezés alatt főleg az érzelmi intelligenciához köthető kvalitásokat értjük: kommunikációs készség, stílus (közvetlenség, megnyerő fellépés), optimizmus, segítőkészség, kooperációs hajlam stb. E készségek nemcsak kiegészítik, de „tálalják és el is adják” a hard skill-eket (szaktudás, tapasztalat, végzettség – mindazok a formai követelmények, amelyek egy pozíció betöltéséhez szükségesek).

Tekintve, hogy jelen világunkban egy „hard felől soft irányú” gazdasági és társadalmi átalakulás megy végbe, e képességek a későbbiekben valószínűleg még nagyobb szerepet kapnak az üzleti életben.

Azért a hasonlóságok mellett érdemes röviden rávilágítani a *legmarkánsabb különbségekre* is a sikeresebb adaptáció érdekében.

Az Egyesült Államoktól eltérően (feltehetőleg jórészt kulturális különbözőségek miatt) arányaiban az európai országok lakóira nem annyira jellemző, hogy alapfokú diplomával fogjanak vállalkozásindításba. Ehelyett – talán társadalmi nyomásra is – jellemzőbb, hogy szükségesnek tartjuk mesterfokú végzettség megszerzését is.

Az amerikai egyetemekenél gyakran előfordultak olyan kurzusok, melyek a hallgatókat célzottan valós

VEZETÉSTUDOMÁNY

üzleti tapasztalatszerzéshez segítették (Babson College: Foundations of Management and Entrepreneurship, University of Houston: Wolffest, University of Michigan: Multidisciplinary Action Projects (MAP), Syracuse University: Emerging Enterprise Consulting, Rice University: Action Learning Project). A London Business School esetében a nyári gyakorlatok hasonlíthatók leginkább az imént említett kurzusokhoz. Didaktikai elrendezésüket tekintve azonban erősen elüt egymástól az amerikai és az európai gyakorlat. Ez a következőt jelenti: az amerikai példánál a gyakorlati kurzusok sokkal inkább az oktatásba integráltak, míg az európai esetben inkább kiszervezettek, elkülönültek. Az előbbi eset horizontális (a hallgató egyszerre halad a tanulmányaival és vállalkozói törekvéseivel), az utóbbi vertikális szemléletű folyamatot feltételez (a hallgató egyik periódusban inkább a tanulmányaira, a másik periódusban inkább a vállalkozására koncentrálna). Jóllehet e különbözőség adódhat abból is, hogy az amerikai egyetem rangsorolása vállalkozói képzésekre volt kihegyezve, míg az európaiaké tágabb értelemben vett üzleti képzésekre. *Értékes tanulás mindenesetre, hogy vállalkozói képzésekben valószínűleg jobban beválik a tananyagba integrált gyakorlat (amerikai stílus), hiszen a két terület [üzleti tudás (elmélet) + vállalkozói tapasztalat [gyakorlat]] egy időben, kölcsönösen tudja egymást fejleszteni.*

Következtetések

Végezetül röviden kísérletet teszünk néhány alapvető fontosságú feltétel megfogalmazására, amelyeket feltétlenül érdemes figyelembe venni, amikor az esetleges adaptációs lehetőségek kidolgozása történik a hazai egyetemekre, azon belül kiterjedt képzési háttérrel bíró az SZTE-re.

A nemzetközi tapasztalatszerzés itt is alapkövetelmény, szerencsére az elmúlt néhány évben ezen a területen is megnöttek a lehetőségek. Sajnos a külföldi tapasztalatszerzés a jelenlegi keleti-nyugati relációban az esetek egy részében csak „utaztatás”. Praktikus olyan kapcsolatokat létesíteni, ahol a partnerintézmények valóban színvonalas képzést nyújtanak többek között az entrepreneurship területén is, így a tudásátadás direkter formában is megvalósulhat. Ennek még konkrét formája, ha a kinttartózkodás egyik alapkövetelménye valamilyen entrepreneurship kurzus teljesítése a fogadó intézményben.

A high-tech vállalkozások részére adaptálható speciális képzések kulcsfontosságúak, praktikus minden intézménynek kialakítania saját portfólióját, amely pontosan a jó nemzetközi gyakorlatból tevődik össze. Emellett nem szabad elfelejteni az esetleges „low-

tech” témájú innovációs képzésekről sem. A tapasztalatok alapján a kevésbé fejlett országokban működő, így a hazai egyetemekről esetlegesen kipörgő spin-off-ok jelentős része inkább ezen ágazatokból kerül ki.

A modern oktatási módszerek esetében fontos arra figyelni, hogy az adott szerepjátékok, szimulációk az adott gazdasági-társadalmi kulturális környezethez illeszkedjenek. Ilyen értelemben ezen a területen inkább a módszertan adaptálható csak, a konkrét tartalommal történő megtöltés az már inkább saját feladat.

Talán a vállalkozók bevonása az oktatásba az egyik legnagyobb kihívás a hazai egyetemek számára. Ennek nincs igazán érdemi hagyománya nálunk, illetve az alumni mozgalmak is messze elmaradnak a nyugati gyakorlattól. Itt a „nulladik lépés” a sikeres bevonási módszerek adaptációja lehetne, mert még ebben is komoly lemaradásaink vannak.

A megfelelően használt esettanulmányok szintén komoly lehetőségeket rejtenek magukban. Itt is kulcsfontosságú azonban észrevenni, hogy a módszertan adaptálása lehet az előrelépés, nem pedig az esettanulmányok mechanikus átvétele. Számos sikertelen próbálkozás során sikerült megtanulni, hogy a vezető amerikai és európai egyetem esettanulmányainak direkt átvétele nem jelent komoly előrelépést az entrepreneurship oktatásában, pontosan az eltérő makro- és mikrokörnyezet következtében. Ezen a területen is – hasonlóan az oktatási módszereknél említettekhez – a konkrét valóban használható esettanulmányok kidolgozása már saját feladat.

A hallgatói öntevékeny csoportok esetén törekedni kell a minél üzletibb jellegű gondolkodásmód elsajátítására, illetve a projektszemlélet előtérbe helyezésére. Ezen a területen is az egymástól tanulás rejti magában a legtöbb lehetőséget.

Lábjegyzet

¹ Különdíjjal elismert kurzus: Egyéves gyakorlat, mely során a hallgatóknak 10 fős csapatokként el kell indítaniuk egy vállalkozást, felfuttatni, majd felszámolni azt. A működés alatt partneri kapcsolatot kell létesíteni egy szociális szolgáltatást nyújtó szervezettel, majd felszámolás után a vállalkozásból fennmaradó pénzüsszeget jótékonyági céllal eladományozzák. Ezzel is erősítve a hallgatókban a vállalkozások társadalmi felelősségvállalásának (CSR) kiemelt szerepét.

² A válaszadók 44%-a teljes mértékben egyetértett azzal az állítással, hogy: „Az egyetemen kialakulnak olyan barátságok, személyes kapcsolatok, melyek jelentősen támogatják egy vállalkozás elindítását, üzletmenetének folytatását.”

³ <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2013#sorting=rank+region=140+country=+faculty=+stars=false+search=>

⁴ A HVG rangsorát az Emberi Erőforrások Minisztériuma, az Oktatási Hivatal és az Educatio Nonprofit Kft. adatainak felhasználásával készítették.

Felhasznált irodalom

- Barakonyi K. (2009): A business schoolok szerepváltozásai – Kihívások és változások a menedzserképzésben és az MBA-oktatásban. *Vezetéstudomány*, (40) 1: p. 2–15.
- Barakonyi K. (2004): Egyetemi kormányzás: Merre tart Európa? *Közgazdasági Szemle*, (51) 6: p. 584–599.
- Barakonyi K. (2010): A felsőoktatás versenyképességéről. *Vezetéstudomány*, (41) 12: p. 4–19.
- Csapó K. (2007): Vállalkozásoktatás diákvállalkozásokon keresztül – tapasztalatok a Budapesti Corvinus Egyetemről. *Vezetéstudomány*, (38) 4: p. 30–42.
- Csapó K. (2010): Vállalkozásoktatás korszerű hazai kísérletei a Budapesti Corvinus Egyetemen. *Vállalkozás és Innováció*, (4) 1: p. 33–51.
- Gubik A. (2013): A magyar hallgatók vállalkozásindítási szándékát befolyásoló tényezők modellje. *Vezetéstudomány*, (44) 7–8: p. 19–29.
- Henry, C. – Hill, F. – Leitch, C. (2005): Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part II. Education and Training, 47: p. 158–169.
- Imreh Sz. – Kosztópulosz A. – Imreh-Tóth M. (2013): Az akadémiai spin-off vállalkozások „akadálytérképe”. in: Inzelt A. – Bajmócy Z. (szerk.): Innovációs rendszerek: Szereplők, kapcsolatok és intézmények. JATEPress, Szeged: p. 71–91.
- Imreh-Tóth M. – Bajmócy Z. – Imreh Sz. (2013): Vállalkozó hallgatók – valóban reális jövőkép a vállalkozóvá válás? *Vezetéstudomány*, (4) 7–8: p. 51–63.
- Imreh-Tóth M. – Imreh Sz. – Prónay Sz. – Vilmányi M. – Lukovics M. – Kovács P. (2012): Vállalkozásoktatás a felsőoktatásban: lehetőségek és remények. in: Bajmócy Z. – Lengyel I. – Málóvics Gy. (szerk.): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATEPress, Szeged: p. 239–250.
- Inzelt A. (2010): Külföldi részvétel a hazai egyetemek és az ipar közötti együttműködésben. *Közgazdasági Szemle*, (57) 5: p. 431–456.
- Klein, P.G. – Bullock, J.B. (2006): Can entrepreneurship be taught? *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 38: p. 429.
- Klofsten, M. (2000): Training entrepreneurship at univer-sities: a Swedish case’. *Journal of European Industrial Training*, 24: p. 337–344.
- Kotsis Á. (2013): A túlképzettség vizsgálata a Debreceni Egyetem végzettjei esetében. *Vezetéstud.*, (44) 1: p. 38–48.
- Kuratko, D. (2003): Entrepreneurship education: emerging trends and challenges for the 21st century. Coleman Foundation White Paper Series, Coleman Foundation, Chicago, IL.
- Lourenço, F. – Taylor, T. G. – Taylor, D. W. (2013): Integrating “education for entrepreneurship” in multiple faculties in “half-the-time” to enhance graduate entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20: p. 503–525.
- Lüthje, C. – Franke, N. (2002): Fostering entrepreneurship through university education and training: Lessons from Massachusetts Institute of Technology. European Academy of Management, 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management, május 9–11., Stockholm
- Mihályi I. (2001): Vállalkozási ismeretek oktatása Európában. *Új Pedagógiai Szemle*, (5) 12: p. 81–89.
- Petheő A. I. (2013): Hallgatói vállalkozási tervek vizsgálata a GUESS 2011-es felmérése alapján. *Vezetéstudomány*, (44) 7–8: p. 64–70.
- Schwartz K. (2006): Szolgáltató egyetem a tanuló társadalomban: Termékfejlesztés felsőfokon. *Vezetéstud.*, (37) 5: p. 20–25.
- Shepherd, D.A. – Douglas, E.J. (1997): Is management education developing, or killing, the entrepreneurial spirit. In Proceedings of the 1997 USASBE Annual National Conference Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development, San Francisco, California
- Stenberg, R. (2000): Innovation Networks and Regional Development – Evidence from European Regional Survey (ERIS). *European Planning Studies*, (8) 4: p. 389–407.
- Szerb L. – Lukovszki L. (2013): A magyar egyetemi hallgatók vállalkozási attitűdjei és az attitűdöket befolyásoló tényezők elemzése a GUESS felmérése alapján. *Vezetéstudomány*, (44) 7–8: p. 30–40.
- Szerb L. – Márkus G. (2007a): Vállalkozói környezet és vállalkozásoktatás nyolc magyar egyetemen, nemzetközi összehasonlításban, hallgatói vélemények alapján. *Vezetéstudomány*, (37) 6: p. 29–41.
- Szerb L. – Márkus G. (2007b): A felsőoktatási környezet hatása a vállalkozói életpálya választására (nemzetközi összehasonlító elemzés. *Közgazdasági Szemle*, 3: 248–273. o.
- Szirmai P. – Csapó K. (2006): Gyakorlati vállalkozásoktatás – Diákvállalkozások támogatása a Budapesti Corvinus Egyetemen. *Új Pedagógiai Szemle*, (10) 4: p. 72–83.
- Todorovic, Z.W. (2004): The framework of static and dynamic components: an examination of entrepreneurial orientation and university ability to teach entrepreneurship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, (17) 4: p. 301–316.
- Vesper, K.H. – Gartner, W.B. (1997): Measuring progress in entrepreneurship education. *Journal of Business Venturing*, (12) 5: p. 403–421.
- Vilmányi M. – Kovács P. (2008): Egyetemi – ipari együttműködések teljesítménye és lehetséges vizsgálati módszere. in: Lengyel I. – Lukovics M. (szerk.): Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében. JATEPress, Szeged: p. 62–90.
- Vilmányi M. (2011): Egyetemi-ipari együttműködések a kapcsolatmarketing nézőpontjából. *Vezetéstudomány*, (42) 1: p. 52–63.
- Wennekers, S., – Thurik, R. (1999): Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, (13) 1: p. 27–56.
- Wong, P.K. – Ho, Y.P. – Autio, E. (2005): Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, (24) 3: p. 335–350.

VEZETÉSTUDOMÁNY

SEMEGINÉ TARISZKA Éva

AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

A szervezeti erőforrások közül az egyik legfontosabbnak az emberi erőforrást tartjuk, felértékelődésével egyre fontosabbá vált a szervezeten belüli kommunikáció, illetve annak szabályozása, így a szervezeti kommunikációs rendszerek felépítése, szervezése és működtetése meghatározó szerepet tölt be a szervezetek életében. A szervezeti problémák sokszor először az informális csatornákon, kapcsolatokban fogalmazódnak meg a függelmi viszonyok és a bizalmi kapcsolatok által meghatározott módon, időnként radikális nyíltsággal és személyeskedő éllel. Az informális csatornák használata során is egyik jellemző jelenség az információk torzulása. A szerző kutatása során feltárta azokat a tényezőket, amelyek az informális csatornák használatát magyarázzák és egyben a szervezeti információáramlás problémáját is kivetítik. Összefoglalva az informális kommunikációra vonatkozó elemzéseket megállapítható, hogy a dolgozók 50%-a használja munkavégzése kapcsán az informális csatornákat. A csatornahasználat okaként elsősorban a kíváncsiságot jelölték meg, második helyen az ellenőrzési funkció áll és harmadik helyen az egyéni igények kielégítését szolgáló baráti beszélgetés. A kutatás célja az volt, hogy a szerző feltárja az okokat, és ez alapján adjon megoldási módszereket arra vonatkozóan, hogyan tudják a szervezetek a kommunikációs stratégiájukban hivatalossá tenni ezeket a csatornákat.

Kulcsszavak: szervezeti struktúra, szervezeti kommunikáció, információáramlás, információtorzulás, hatékony kommunikáció

A szervezeti kommunikáció elméleti alapjainak kutatása növekvő fontosságú. Ahogyan változik a szervezetek struktúrája, változnak a munkafolyamatok, a kommunikáció a tudomány vezetésével kulcsszerepet tölt be minden szervezetben. Az alkalmazottak megfelelő információval való ellátása egyre inkább a sikeres szervezeti működés alapeleme. A munkavállalók elégedettsége pedig a szervezeti hatékonyság mutatója is egyben, amely előnyhöz juttathatja a szervezetet a versenytársaival szemben. Éppen ezért egyetlen szervezet sem hagyhatja figyelmen kívül a belső szervezeti kommunikáció vizsgálatát, stratégiájában fontos szerepet kell betöltenie.

A kommunikációs szerepkörök változása, átrendeződése, illetve az arról történő tájékoztatás hasonlóan kiemelt jelentőségű.

A szervezeti kommunikáció napjaink szervezeteinél nemcsak a legkomplexebb és legváltozatosabb, de a

legátfogóbb a szervezeti működés és siker szempontjából.

Ezért a kutatók azt vizsgálják, hogy a szervezeti kommunikáció hogyan változik a szervezeti forma, struktúra szerint. A hangsúly egyre inkább arra terelődik, hogy az új kommunikációs technológiák és adottságok hogy tudják segíteni a még hatékonyabb szervezeti formák és folyamatok alakulását.

Elméleti alapok

Szervezetelméleti megközelítés

A belső kommunikáció mint a szervezet működésének egyik területe a szervezet tagjai közötti munkakapcsolatban alakul ki és változik.

A szervezetekkel foglalkozó irodalom szinte minden szerzője kitér a kommunikáció területére. A kommunikáció szervezeteink lényeges alkotórésze. Nincs

szervezet kommunikáció nélkül. A szervezet strukturális jellemzői fontos meghatározó tényezők a kommunikációs lehetőségeknek.

Ugyanakkor a kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a működés milyenségét, és csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van (Bakacsi, 2002).

A kommunikáció szervezetelméleti megközelítése már a klasszikus elméletek képviselőinél is megtalálható. Fayol (1984) volt az első, aki felhívta a figyelmet a formális szervezetenél a hiányzó „pallóhidak” (horizontális kommunikációs csatornák) jelentőségére. Majd Barnard (1938) volt, aki a szervezetelmélet középpontjába a kommunikációt állította. Számára a kommunikáció jelentette azt az erőt, ami a szervezetet alkotó dolgozók céljait összekapcsolja. Véleménye szerint az értelmes kommunikáció az előfeltétele annak, hogy a vezetők tekintélye ne csupán a hierarchiában elfoglalt helyükön alapuljon.

A szervezeti kommunikációval kapcsolatos nézetek képviselőinek egy része például a szervezeten keresztül vizsgálja a kommunikációt, szemben azokkal, akik a szervezetet magát veszik górcső alá. Drenth et al. (1998) definíciója szerint a kommunikáció nem más, mint az üzenet küldője és fogadója a jelentés és szimbólum által, így ő úgy tekinti a szervezeti kommunikációt, mint a szervezeti légkör kulcsát.

A másik álláspont Myers és Myers-é (1982), akik szerint a szervezeti kommunikáció a központi összekötő erő, amely lehetővé teszi a koordinációt az emberek között, és így figyelembe veszi a szervezeti magatartást. Rogers és Rogers (1976) kijelentik hogy a „személyes magatartás a szervezetben legjobban a kommunikációs pontokon keresztül érhető meg.”

Sokféle módon alakítják ki a szervezetek azt az irányt, amely lehetővé teszi, hogy a későbbiekben még alkalmasabbak legyenek a változásokra. A szervezeti formák változásai még fontosabbá teszik az átfogó szervezeti működést.

Így például:

- a munka összetettebb, szükséges a nagyobb összehangoltság, kapcsolattartás a dolgozók között,
- a munkatempó gyorsabb,
- az egyidejű munkamegosztás mindennapos, közös jellemző,
- a tudás és innováció egyre jelentősebb szervezeti előny,
- a kommunikációs technikák és hálózatok alapvetők a szervezeti struktúrában és a stratégiában.

A kommunikáció nemcsak alapvető aspektusa a mostani szervezeti változásoknak, hanem a kommunikáció tudja megteremteni a modern szervezetek alapjait.

Strukturális megközelítés

„A szervezet egyének olyan csoportja, akik bizonyos közös célok elérésére szövetkeztek.” (Torgersen – Weinstock, 1983)

A szervezetek létrejötte szorosan kapcsolódik a kommunikációhoz. A közös célok, érdekek felismerése és megteremtése kölcsönös kommunikáció révén jöhet létre.

Barnard (1938) szerint „egy szervezet akkor kezd el létezni, ha vannak személyek, akik képesek egymással kommunikálni, s hajlandóak cselekvően közreműködni egy közös célkitűzés megvalósításában.”

A szervezet alapvető strukturális jellemzői:

- munkamegosztás,
- hatáskörmegosztás,
- koordinációs eszközök,
- konfiguráció (Dobák, 1999).

A szervezet formális struktúrái bizonyos szempontú kapcsolatrendszerben vannak egymással. A szervezeti cél meghatározása fontos szerepet játszik a szervezet definiálásában. A feladatok elosztását és a szerepek hierarchiáját a formális struktúrák szankcionálják. Ezek többnyire koherens előírások és tervek együttese, amelyek különböző mértékben szabják meg, hogy mit kell tenni és hogyan kell elérni a célokat.

A formális struktúrák csak hiányosan adnak számot a szervezetben lejátszódó folyamatokról, és e korlátozottság miatt a szervezetben ténylegesen elvégzett tevékenységek egy jelentős részére nem terjed ki.

Formális versus informális kommunikáció

Formális kommunikációs hálózatok

A szervezeti formális kommunikáció követi a szervezeti „hierarchiát”, azaz annak mintegy interakciós kifejezése. Leavitt (1965) kétféle kommunikációs hálózatot különített el: a centralizált és a decentralizált hálózatokat.

Leavitt egy laboratóriumi kísérlet segítségével megvizsgálta (*1. táblázat*), hogy a különböző kommunikációs hálózatok hogyan hatnak a hatékonyságra és az elégedettségre:

- a kevés információ szükséges – a centralizált személy gyorsan összegyűjti és megoldja a feladatot,
- b sok információ szükséges – az információ lassan áramlik, a centralizált személy túlterhelt, a többi személynek nincs elég információjuk,
- c kevés információ szükséges – a sokoldalú kommunikáció túl sok időt vesz igénybe,
- d sok információ szükséges – szükség van mindenkinek a hozzájárulására, nincs túlterhelés, az információ egyenlően oszlik meg.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A kommunikációs hálózat hatása a teljesítményre és az elégedettségre

	Teljesítmény		Elégedettség	
	Egyszerű feladat	Bonyolult feladat	Egyszerű feladat	Bonyolult feladat
Centralizált	a +	b -	e -	f -
Decentralizált	c -	d +	g +	h +

Forrás: Leavitt (1969) alapján

Az elégedettségre vonatkozó eredmények:

- e, f a participáció hiánya elégedetlenséget eredményez,
- g, h a participáció elégedettséget eredményez.

A centralizált hálózatokban egyes személyeknek, helyzetüknél fogva több információ megszerzésére van lehetőségük, mint a többi személynek.

A decentralizált hálózatokban minden személy egyenlő mennyiségű információt kaphat.

A formális és informális struktúra csak elméletben választható szét.

A jó belső szervezeti kommunikáció és a szervezet sikere közötti kapcsolatra számos tanulmány mutat rá (Welch – Jackson, 2007). A szervezetre irányuló alapfolyamatként definiálják és hangsúlyozzák, hogy minden stratégiai tervben szerepelnie kell. Sok kutató azt állítja, hogy a kétirányú kommunikációs folyamat az ideális és a kiváló szervezetek jellemzője, ahogyan megpróbálják a szervezet saját érdekei és a „közön-sége” érdekei közötti egyensúlyt megtalálni (Welch – Jackson 2007).

Az informális kommunikáció szerepe

Az informális szervezet a munkahelyen azért alakul ki, mert a dolgozó emberek társadalmi lények, és a magatartásukat, viselkedésüket meghatározzák szokásaik, erkölcsük, hagyományaik, igényeik, elvárásaik a munkahelyen is.

Az informális szervezet modelljét Braun öt fokozatba sorolja (Papp et al., 1976):

1. a rendszer teljes informális szervezete,
2. nagy csoportok,
3. elsődleges munkacsoportok,
4. néhány főből álló baráti társaságok,
5. izolált egyének.

Az informális szervezet magját az elsődleges munkacsoportok alkotják. Itt jellemző a belső hierarchia és a státusok különbözősége.

Stanford, Hofman és Korman vizsgálataik során egyaránt bizonyították, hogy csak azok a munkahelyi csoportok kreatívak, ahol a különböző státusok és szerepek között feszültség mutatható ki (Papp et al, 1976).

A hivatalos, formális státus meghatározza a csoportban betöltött szerepet, de nem azonos azzal. Ebből következően 2 fajta státust különböztetünk meg:

1. funkcionális → informális jellegű,
2. derivált → formális jellegű.

Whyte (1956) modellje szerint a formális és informális szervezetek közötti különbségeket a két alakulat céljaiban kereshetjük, illetve a nem megfelelő informáltságból.

Az eltérések, belső konfliktusok oksági összességeinek feltárása illetve gyakoriságának és nagyságuk csökkentése a szervezeti hatékonyság növelésének egyik alapvető eszköze.

Az informális szervezet tagjai közötti kommunikációs rendszer is eltér a formális szervezet szabályozott csatornáitól (2. táblázat).

A formális és az informális kommunikáció indítékai

Formális	Informális
– a szervezet céljait kell megvalósítani	– egyéni szükségletek kielégítése
– a vezető az, aki a szervezet szerint a legalkalmasabb	– a vezető az, aki a tagok szerint alkalmas szükségleteik kielégítésére
– a tagok viselkedésének indítéka a jutalom vagy büntetés rendszerének elfogadása	– viselkedésüket egyéni szükségleteik kielégítése határozza meg
– a vezetőtől való függést a szankciók miatt fogadják el	– elfogadják a vezetőt, mert ez (ő) biztosítja a szükségleteik kielégítését

Forrás: saját szerkesztés

Az esetek többségében az informális kommunikációs csatorna hatékonyabb, gyorsabb belső eszköznek bizonyul, mint a szakmailag megtervezett üzenet.

Chikán (2004) szerint a vállalati információs rendszer három jól elkülöníthető alrendszerből áll:

- számveteli információs rendszer,
- vezetői információs rendszer,
- informális információs rendszer.

Az informális információs rendszer főleg a vállalati kultúrából, a vállalat szociológiai jellemzőiből levezethető struktúra, amely nem a formális forrásból szerzett és/vagy nem a formális csatornákon átáramló információkat kezeli.

Az informális információs rendszer általában hozzájárul a vállalati működés rugalmasságához, alkalmazkodóképességéhez. Ha azonban túl nagy a meg nem felelés a formális és informális struktúrák között, akkor az kommunikációs és működési zavarok forrása is lehet (Torgersen – Weinstock, 1983).

Az *informális kommunikáció* különböző formái természetes módon alakulnak ki a szervezetben. A menedzsmentnek meg kell találnia annak a módját, hogyan használhatja fel céljainak elérése érdekében ezt a hálózatot. Az informális kommunikáció legnagyobb része hasznos, sőt akár szükséges egy vállalkozás hatékony működéséhez, hiszen segítségével a vezető olyan információkhoz juthat, amelyekhez egyébként nem nagyon vannak hozzáférési lehetőségei, illetve a vezető is eljuttathat olyan üzeneteket, amelyeket egyébként csak körülményesen tudna átadni.

Minden szervezetben hétköznapi jelenség az informális kommunikáció. A pletykák, történetek gyorsan elterjednek az egész szervezetben. Nyilvánvaló, hogy minden dolgozót érdekel az, ami közvetlenül érinti (vagy nem érinti). Mindig továbbadják azt is, amit a vezetőség mond, és amit tesz. Sok esetben káros hatásai is lehetnek, amennyiben téves információról van szó, hiszen a vezetőséget, szervezetet negatívan feltüntető információ felnagyítása a természetes munkafolyamatoknak nem kedvez, így ellenséges hangulatot válthat ki.

Ugyanakkor Kelly és Grimes (1993) szerint jórészt olyan információkból áll, amelyek nem kapcsolódnak közvetlen módon az egyén munkájához, és káros hatással is lehet a szervezetekre. Éppen ezért fontos, hogy a vezetők ismerjék el ezeket az informális kommunikációs csatornákat, és biztosítsák ezek helyét a vezetésben.

A szervezeti informális hálózatok feltérképezése segítséget nyújthat, de a kutatások során számos problémával állunk szemben.

A kérdőíves megkérdezések során az egyik alkalmazottat kérdezik a másik dolgozóval való kapcsolata-

táról a hálózatban. Ez csak az alkalmazottak kommunikációjának egy részét fedi le. A kérdések sokszor a társadalmi elvárásokat tükrözik, és így a válaszadók szándékosan vagy véletlenül hamis válaszokat adnak, amelyek torzítják az eredményeket (Fischbach – Gloor, 2009). Az eredmények egy időpontban jellemzik a szervezet informális hálózatát (Balkundi – Harrison, 2006). A hálózat folyamatosan változik, és így az információáramlás is más képet mutat, ha egy központi helyzetben lévő alkalmazott kilép a hálózatból.

Kutatási eredmények

Kutatási tervemben a magyarországi szervezetek belső kommunikációját kívántam vizsgálni, így a mintavételi eljárások közül a nem valószínűségi, véletlenszerű, ún. „hólabda” mintavételi eljárást választottam. Ennek lényege, hogy egy megkérdezett személy, elsősorban vezető, további személyeket ajánlott a felméréshez. Az adatfelvételre 2010-ben került sor. Az adatokat a SPSS 19.0 statisztikai szoftver segítségével dolgoztam fel.

Ennek eredményeként 140 magyarországi szervezet 1068 dolgozójától kaptam választ.

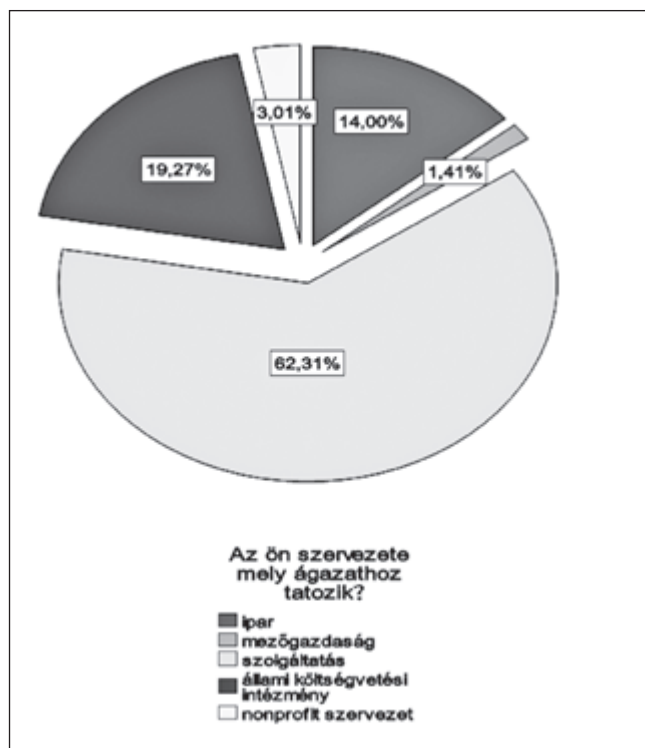
A minta osztályozását segítette a kérdőív végén szereplő adatlap. Ezen információk segítségével homogén részekre oszthattam a mintát. Ilyen csoportképző ismérv a kor, a nem, a végzettség, a beosztás, a szervezet tevékenysége, a szervezet mérete, az iskolai végzettség, munkában töltött évek száma, a szervezet regionális elhelyezkedése.

A nemek szerinti megoszlás szerint a női válaszadók száma (63,8%) közel kétszer akkora, mint a férfiaké (36,2%). Az életkori összetételt vizsgálva a 20–39 éves korosztályt a válaszadók 2/3-a képviseli, így a 40 év feletti munkavállalók véleménye mindössze 1/3 arányban szerepel a vizsgálatokban. Az iskolai végzettségben a középfokú végzettséggel rendelkező válaszadók dominálnak. A főiskolai végzettségűek aránya 31,1%, az egyetemi diplomával rendelkezők 9,9%, a szakmunkások 11,1%-ot képviselnek. Az ágazati megoszlást vizsgálva azt találjuk, hogy ezek az arányok közelítenek leginkább a magyar gazdaság szervezeteinek ágazati megoszlásához (1. ábra). A kérdőívben nem a TEÁOR szerinti besorolást alkalmaztam, így az adatok nehezen összehasonlíthatók, de a szolgáltatási tevékenységet végző szervezetek összevontan – beleértve a kereskedelmet, a szálláshely-szolgáltatást, a pénzügyi szolgáltatást, az ingatlanügyleteket, a szállítás, a raktározás-tevékenységet is – több mint 60%-os arányt jelentenek az összes működő szervezetből nemzetgazdasági szinten. Megközelítőleg hasonló %-os megoszlást mutatnak az ipari és nonprofit szervezetek is nemzetgazdasági

VEZETÉSTUDOMÁNY

1. ábra

A válaszadók szervezetének ágazati megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

szinten. A mezőgazdaság aránya alacsonyabb a vizsgált mintában (1,4%), így erre vonatkozóan nem lehet általánosítható következtetéseket levonni.

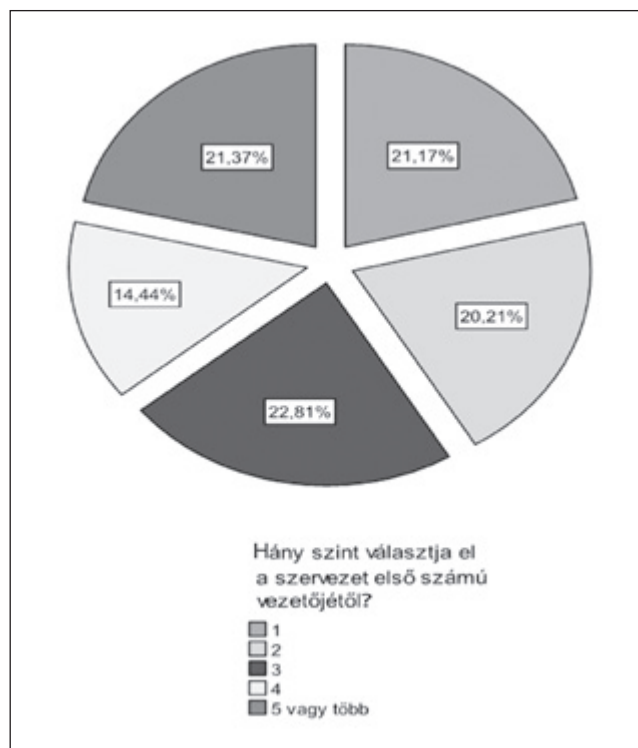
A vizsgált szervezetek 50%-ának székhelye Budapesten vagy megyeszékhelyen található. A községek közel 8%-os aránya mutatja a vidéki munkalehetőségek alacsony számát. A válaszadók beosztás szerinti megoszlása: vezető 18,2%, beosztott 81,8% volt.

Igen magas arányt képviselnek a jelenlegi munkahelyen töltött évek szerint az 1–3 éve dolgozók. Természetesen ez összefügg az életkori adatokkal, hiszen a kérdőívet kitöltők életkori megoszlása is ezt mutatja. Ha összevetjük az adatokat a munkatapasztalattal, akkor azt találjuk, hogy a jelenlegi munkahelyén a válaszadók közel 80%-a dolgozik 1–3, illetve 4–10 éve, az összes munkában töltött évek esetén ez közel 50%-ot jelent. Tehát a munkavállalók 30%-a dolgozott már másik szervezetnél. Ez viszonylag magas fluktuációt jelent, amelynek okaira nem ad választ a jelen kutatás, de vélelmezhető, hogy ebben kismértékben a munkahelyi légkör is szerepet játszik, amely a szervezeti belső kommunikáció nem megfelelő működésére utalhat.

Magyarországon a szervezetek többsége még mindig túl sok hierarchiaszinttel működik. A lapos szervezeti modell nem jellemző a hazai vállalkozások többsé-

2. ábra

A válaszadók távolsága az első számú vezetőtől szerinti megoszlás



Forrás: saját szerkesztés

gére, hiszen a minta 35%-ánál 4-5 szint választja el a dolgozókat a felső vezetéstől. Ez szintén felveti a szervezeti kommunikáció hatékonyságának kérdését, mert minél több szinten keresztül halad az információ, annál nagyobb a torzulás esélye (2. ábra).

A mintában három régió meghatározó: Budapest és Pest megye, Észak-Alföld és Dél-Alföld.

A részlegek tevékenysége alapján három terület fedile a válaszadók 50%-át: értékesítés, pénzügy/számvitel és adminisztráció.

A kérdőív 20 zárt kérdést tartalmaz, de összesen 214 változó értékelését kellett elvégezni a válaszadónak egy 1–5-ig terjedő skálán, illetve az előre megadott válaszlehetőségek közül (minőségi ismervek) kellett választani az egyéb kategória mellett. A zárt kérdések alkalmazása azért is volt célszerű, mert így az adatok könnyen feldolgozhatók, és a kapott eredményeket egyszerűbb általánosítani. A nominális válaszlehetőségeket azért alkalmaztam, mert az egyes kategóriák kvantitatív alapon sorba rendezhetők, megmondható, hogy melyik a „több” vagy „jobb”. A számértékek viszont azt nem mutatják, hogy az egyes elemek közötti eltérés mekkora.

A kérdőív négy blokkban vizsgálta a szervezeti kommunikációt, illetve annak hatékonyságát befolyásoló tényezőket. Jelen tanulmányban azokat az eredménye-

ket mutatom be, amelyek az informális kommunikáció működéséről adnak képet. Az erre vonatkozó kérdéscsoport esetében főkomponens-analízist és klaszterelemzést végeztem. E blokkra felállított *hipotézisem*: az informális csatornákat elsősorban a formális csatornák hiányosságai miatt használják a szervezetben.

Az informális kommunikáció működése a szervezeteknél

A kommunikációs csatornák vizsgálatakor kiderült, hogy az egyéb vagy más forrásból származó információk a válaszadók fele esetében az informális csatornákat jelentette. Ez az arány nagyon magas, ezért tartottam célszerűnek külön megvizsgálni ennek az információszerezési módnak az okait és feltárni azokat a lehető-

ségeket, amikor az informális csatornák bevonhatók a hivatalos információtovábbítás útjába a szervezeti kommunikáció céltudatos tervezése révén (3. táblázat).

A 15. kérdéscsoport a szervezeti információáramlás megítélését elemzi. Mivel a kérdéscsoport 15 alpontból áll, úgy gondoltam, hogy ebben az esetben is elvégzem a főkomponens-analízist. A vizsgálat során négy főkomponens volt azonosítható úgy, hogy közben az adatok több mint 50%-át megőrizte. Az 1. komponens a jól működő információs rendszer jellemzői teszik ki, ezért a „*hatékony kommunikáció*” elnevezést adtam. A 2. komponens a szervezeti kommunikáció gátló tényezőit foglalja magában, így a „*kommunikációs gátak*” címet adtam, a 3. komponens „*üzleti kommunikáció*”, a 4. komponens „*informális kommunikáció*” elnevezést kapta (4. táblázat).

3. táblázat

Átlag- és szórásmutatók az informális csatornák használatának okairól

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
7.1 Formális rendszer nehézségei miatt	1068	1,55	1,564	2,447
7.2 Csak így jutok információhoz a feladat elvégzéséhez	1068	1,53	1,560	2,433
7.3 Kíváncsiságból	1068	1,74	1,753	3,073
7.4 Ellenőrzésként	1068	1,73	1,756	3,085
7.5 Egyéb	1068	,18	,790	,624
Valid N (listwise)	1068			

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

Főkomponens-analízis

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
15.1 fentről lefelé jó az információáramlás	,617			
15.4 a nem hivatalos információk rendelkezésre állnak	,613			
15.5 a szükséges információk rendelkezésre állnak	,593			
15.2 lentől felfelé jó az információáramlás	,589			
15.3 azonos szintek között jó az információáramlás	,518			
15.11 jól kiépített környezetből származó információgyűjtési-rendszer	,501			
15.12 az információszerzést bizalmatlanság nehezíti		,739		
15.15 az információk a küldőktől a felhasználókig sokat torzulnak		,698		
15.6 előfordul a tudatos információ-visszatartás		,628		
15.10 nincs időm széles körű személyes infószerzésre		,621		
15.13 az ügyfelek információit kiemelten kezelik			,714	
15.9 nem szívérogna ki üzleti titkok			,694	
15.14 az üzleti kommunikáció szinterei hatékonyan működnek			,606	
15.8 informális tájékoztatás elengedhetetlen				,795
15.7 nagy szerepe van a személyes kapcsolatoknak				,681

Forrás: saját szerkesztés

VEZETÉSTUDOMÁNY

A szervezeti információáramlás megítélésének elemzése során klaszterelemzést is végeztem, amely során négy klaszter alakult ki, és minden változó és komponens alapján különböztek a csoportok. A csoportok az alapján jöttek létre, hogy a válaszadók hogyan ítélték meg a szervezeti információáramlást. Az *első klaszterbe* a válaszadók 15,6%-a tartozik. Ők azok, akik az első faktort, vagyis a hatékony kommunikációt jónak ítélték, és jelentősnek tartják az informális kommunikációt, viszont az üzleti kommunikáció nem játszik fontos szerepet a szervezeti információáramlásban. A *2. klaszterbe* a válaszadók 35,5%-a került, náluk a szervezeti kommunikáció gátló tényezői kaptak magas értéket, az üzleti kommunikációt és az informális kommunikációt nem tartják fontosnak a szervezeti információáramlás megítélése szempontjából. A *3. klaszterben* azok a válaszadók szerepelnek (31,4%), akiknél az informális kommunikáció a legmeghatározóbb a szervezeti kommunikáció esetén. Az utolsó klaszterbe a válaszadók 17,4%-a tartozik. Ők egyik komponenst sem értékelték fontosnak, valamennyi komponens esetében negatív átlagérték mutatható ki (5. táblázat).

A hipotézis igazolására a *3. klasztert* csoportképző ismérvek alapján vizsgáltam, ahol a nők, a 20–29 éves korosztály, a tíz évnél kevesebb munkatapasztalattal rendelkezők, a nagyméretű szervezetek munkatársai, az értékesítés vagy pénzügy területén dolgozók, illetve a megyeszékhelyen működő szervezeteknél domináns az informális kommunikáció.

A következő kérdéscsoport (16. kérdés) az informális kommunikáció okaira kérdezett rá. A válaszok skálázásánál az 1-es osztályzat jelentése a *nem igaz*, az 5-ös osztályzat pedig a *teljes mértékben igaz* jelentést hordozta.

Az informális csatorna használatának okai alapján megállapíthatjuk, hogy a kíváncsiság az első helyen áll. A nem használók informális csatornát alacsony átlaga pontosan ennek ellenkezőjét mutatja, vagyis a válaszadók többsége igénybe veszi az információszerzésnek ezt a módját (6. táblázat).

A *3. ábrából* jól látható, hogy a dolgozók 55,4%-a használ informális csatornát, és 30,8%-uk néha-néha igénybe veszi és összesen 12% állítja, hogy soha nem használja.

5. táblázat

Az információáramlás klaszterelemzése

Final Cluster Centers

	Cluster			
	1	2	3	4
15. kérdés REGR factor score 1	8,24724	,23184	-,11424	-1,53866
15. kérdés REGR factor score 2	,90774	,58454	-,38226	-1,73171
15. kérdés REGR factor score 3	-5,33165	-,00470	,13421	-2,00476
15. kérdés REGR factor score 4	2,40986	-,59485	,58828	-1,64145

Forrás: saját szerkesztés

6. táblázat

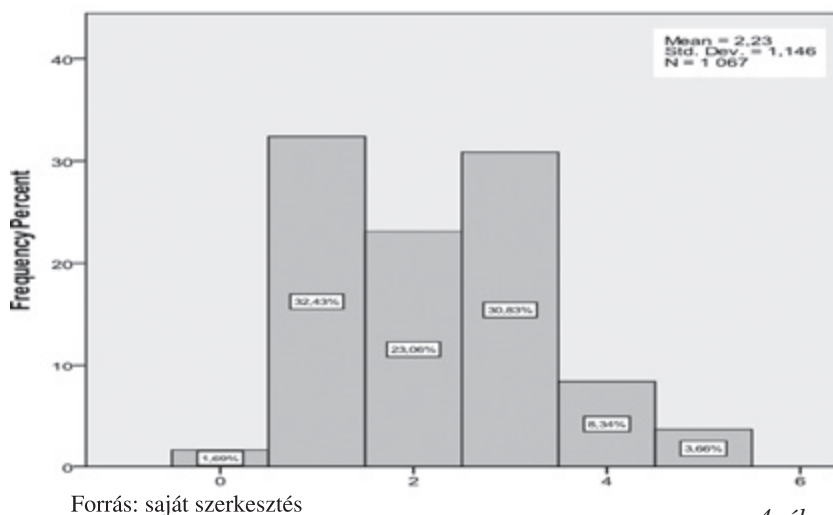
Az informális csatorna használatának okai –
átlag- és szórásmutatók

	N	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
16.1 nem használók informális csatornát	1068	2,23	1,145	1,312	,398	,075
16.2 formális rendszer nehézségeinek megkerülése	1068	2,76	1,186	1,406	-,228	,075
16.3 feladatok egy része így megoldható	1068	3,10	1,173	1,376	-,425	,075
16.4 ha kíváncsi vagyok egy információra	1068	3,41	1,163	1,354	-,729	,075
16.5 információ torzulás ellenőrzése	1068	3,27	1,207	1,456	-,644	,075
16.6 baráti beszélgetés alkalmával	1068	3,21	1,312	1,722	-,478	,075
Valid N (listwise)	1068					

Forrás: saját szerkesztés

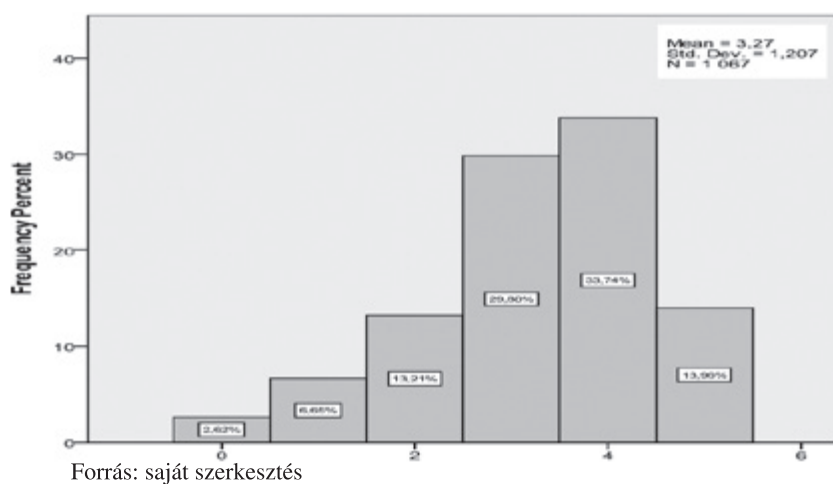
3. ábra

Az informális csatorna használata – nem használ – válaszok aránya



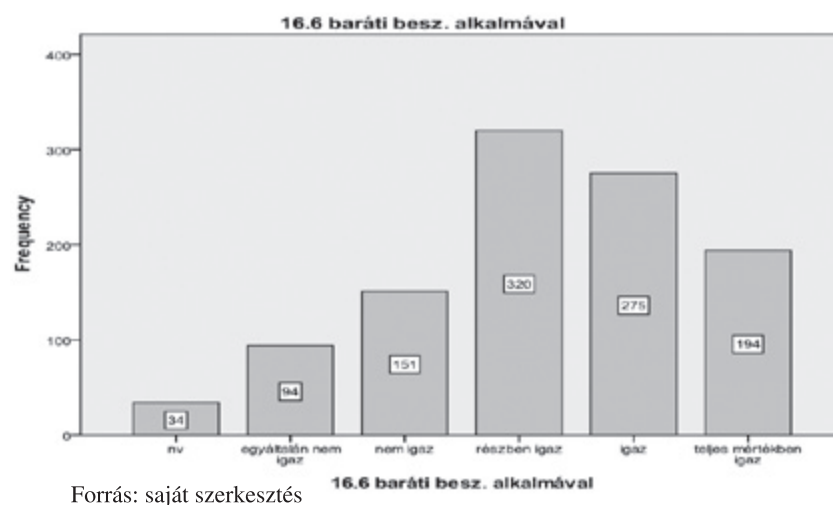
4. ábra

Az informális csatorna használata – információtorzulás ellenőrzése



5. ábra

Az informális csatorna használata – baráti beszélgetés



A baráti beszélgetést 43,8%, az információ torzulás ellenőrzését 47,5%-ban jelölték igaznak vagy teljes mértékben igaznak (4. és 5. ábra). A baráti beszélgetés a személyes igényeink kielégítését jelenti, az ellenőrzés viszont a szervezeti igényeknek való megfelelést szolgálja. Ez jól mutatja az informális kommunikáció kettős jellegét.

Összefoglalás

Összefoglalva az informális kommunikációra vonatkozó elemzéseket megállapítható, hogy a dolgozók 50%-a használja munkavégzése kapcsán az informális csatornákat. A csatorna-használat okaként elsősorban a kíváncsiságot jelölték meg, második helyen az ellenőrzési funkció áll, és harmadik helyen az egyéni igények kielégítését szolgáló baráti beszélgetés. A *hipotézisem* is igazolódott, amely szerint az informális csatornákat a szervezetben dolgozók a formális rendszer hiányosságainak kiküszöbölésére használják. A kutatás célja az volt, hogy feltárjam az okokat, és ez alapján adjak megoldási módszereket arra vonatkozóan, hogyan tudják a szervezetek a kommunikációs stratégiájukban hivatalossá tenni ezeket a csatornákat.

Nos, az első indíték – a *kíváncsiság* – nem építhető be egyetlen szervezet esetében sem a hivatalos utakba. Az emberek alapvetően kíváncsiak, érdekli őket, hogy mi történik körülöttük, a szomszédban, a másik emberrel. Ezt az emberi kíváncsiságot elégítik ki az oly annyira népszerű valóságshow-k a médiában. A szervezetek természetesen nem készíthetnek ún. valóságshow-t a dolgozókkal, de bizonyos lehetőségek mégis adóttak. A vállalati újságokban vagy az intraneten létrehozható olyan rovat, amely a dolgozók „magánéletéről” ad tudósítást. Olyan események kerülhetnek ebbe a rovatba, amelyek a munkatársakat foglalkoztatják; házasságkötés, gyermekek születése, nyugdíjba vonulás stb. A kérdőív elemzése során kiderült, hogy a szervezetről, an-

VEZETÉSTUDOMÁNY

nak céljairól, működéséről szintén nem rendelkeznek elegendő információval a dolgozók. Ezt a kíváncsiságot kielégítendő, szintén a vállalati újság és az intranet nyújt megoldást. Az interneten történő belső levelezés vagy az intranet működtetése és használata viszont már a szervezeti kommunikációs stratégia része kell, hogy legyen. Az e-kommunikáció rengeteg megoldást nyújt a szervezetek számára, hogy gyorsan tájékoztassák a vállalat valamennyi dolgozóját a szervezeti eseményekről. Bár megjegyzem, hogy a technika fejlődése, az intranet és egyéb infokommunikációs technikák térnyerése nem csökkentette az informális tájékozódást, és sokan nem is használják ki ezeket a csatornákat (Pécsi, 2012).

Az ellenőrzési funkció informális csatornákon történő ellátása szinte teljes mértékben kiküszöbölhető, a formális kommunikáció megfelelő szervezésével feleslegessé válhat annak használata. Az információk torzulása mondhatni természetes velejárója a kommunikációnak. Hatását viszont csökkenteni vagy megszüntetni lehet a kommunikációs csatornák egyidejű igénybevételével. Mivel a dolgozók a személyes beszélgetést helyezik előtérbe, így elsődlegesen a szóbeli utasításokat, tájékoztatást kell a vezetőknek alkalmazniuk, a beszámolókat, jelentéseket esetében is időt kell szakítaniuk a munkatársak meghallgatására és ezzel együtt mindezt írásban is továbbítaniuk, illetve kérniük a munkatársaktól. A redundancia segíti a torzulások csökkentését. Természetesen szándékos torzítás vagy elhallgatás esetében más a motiváció.

A baráti beszélgetést mint információs csatornát viszont hagyni kell továbbra is a szervezetben működni. A munkahelyi jó közérzet egyik kulcsa, hogy a munkatársak találjanak olyan kollégákat, akikkel szívesen vannak együtt, osztják meg magánéleti problémájukat. A baráti beszélgetések alapvető célja nem a munkahelyi információk beszerzése, hanem az emberi szükséglet kielégítése. Természetesen az azonos munkahelyen dolgozók beszélgetéseik alkalmával nem tudják elkerülni, hogy a munkáról, a munkahelyi problémákról ne essen szó, így juttatva egymást információhoz.

Felhasznált irodalom

- Balkundi, P. – Harrison, D. A. (2006): Ties, leaders, and time in teams – strong inference about network structure’s effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49: p. 49–68.
- Bakacsi Gy. (2002): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK: p. 141–145.
- Barnard, Ch. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press
- Chikán A. (2004): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula: p. 302–304.
- Dobák M. (1999): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó: p. 150–154.
- Drenth, P.J.D. – Thierry, H. – de Wolff, C.J. (eds.) (1998): *Handbook of Work and Organizational Psychology*. (2nd edition). East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Fayol, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (eredeti megjelenés 1918): p. 34–35.
- Fischbach, K. – Gloor, P.A. (2009): *Analysis of Informal Communication Networks – A Case Study*. *Business & Information Systems Engineering*, 2/2009: p. 1–8.
- Kelly, A. – Grimes, T. (1993): *A menedzsment elvei*. Budapest: Acca Hungary Kft.
- Leawitt, H.J. (1969): *Kommunikációs sémák hatása a csoport teljesítményére*. Budapest: Gondolat
- Myers, M.T. – Myers, G.E. (1982): *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill
- Papp Á. – Perczel T. – Völgyes P. (1976): *Munkapszichológia*. Budapest: Tankönyvkiadó: p. 224–227.
- Pécsi F. (2012): *Hogyan változtatta meg a technológia a belső kommunikációt?* <http://soreo.biz/tag/belső-kommunikacio/>
- Rogers, E.M. – Rogers, R.A. (1976.): *Communication in Organizations*. New York: Free Press
- Torgersen, P. E. – Weinstock, I. T. (1983): *A vezetés integrált felfogásban*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó: p. 239–377.
- Welch, M. – Jackson, P.R. (2007): *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. *Corporate Communications: An international Journal*, 12 (2). p. 177-198.
- Whyte, W. H. jr. (1956): *The Organizational Man*. New York: Simon and Shuster

KÖNYVISMERTETŐ

Csaba László

**Európai
– esetleg amerikai –
közgazdaságtan?**Európai közgazdaságtan
Budapest: Akadémiai Kiadó, 2014
198 old.

A kérdőjeles címmel arra utalok, hogy Csaba László az amerikai közgazdasági iskolával, ha úgy tetszik, szemben határozza meg könyvének fő mondanóját, célját, egy vállalkozás kezdetét, az európai közgazdaságtan megteremtését. Nem mintha az európai közgazdasági gondolkodásnak nem lennének előzményei, hiszen annak éppen Európa, pontosabban Anglia volt a bölcsője, David Ricardo vagy Adam Smith személyében. Ám különösen a XX. században valóban a közgazdasági gondolkodást és oktatást az amerikai uralta. Ez az angolszásznak nevezhető túlsúly nyomon követhető az oktatási intézmények nemzetközi sorrendjében, a doktori iskolákban, a folyóiratok rangsorolásában és sok másban.

A szerző kötetének három olvasatát/szintjét jelöli meg. „1. A fő gondolatmenet az alapvető állítások, tételek és következtetések szintje, a közgazdasági tudományok módszeréről és állásáról. 2. Az egyes részletkérdések, mindenekelőtt a tudomány állapota – elmélettörténet –, a szociális piacgazdaság és a rendszerváltozás elmélete, eredményei, összegző bemutatás. 3. A részletek, források, kiegészítő ismeretek köre, ami főleg a kiterjedt lábjegyzetekbe került” (i. m. 15. old). A könyv üzenete, Csaba Lászlónak a Magyar Közgazdasági Társaság által

szervezett bemutatón elhangzott megfogalmazása szerint, hármas:

1. szükséges a tudományágak, azaz a társadalom- és a természettudományok együttműködése, módszerekben, megközelítéseikben,
2. fenntartható fejlődés csak a társadalom támogatásával lehetséges, végül
3. válasz arra a kérdésre, hogy mit tud előrevetíteni, látni és láttatni a közgazdaság-tudomány.

Mindezt a könyv hat fejezetre tagolódva mutatja be. Érdekesek a szerző fejtegetései a – Célválasztás és módszerek és a könyv felépítése című fejezetben – a tudományos könyvek és folyóiratok szerepéről. A folyóiratok a gyorsüzemű fegyverfajta, a tudományos értékrendben kevesebbre becsültek, a szigorú minőségbiztosítási követelményeket csak a könyvek esetében lehet betartani. Bár a szerző nem vitatja a gyorsaság szempontjának fontosságát bizonyos tudományos eredmények és gondolatok közlésében, a könyv mellett tör lándsát, melyre szerinte az európai hagyomány is épül. A recenzens – folyóirat-szerkesztőként – inkább úgy fogalmazna, hogy két eltérő műfajról van szó. Sok példával bizonyítható, hogy számos szerző fő gondolatait előzetesen egy folyóiratban vagy akár napi- vagy hetilapban fejt ki, mely figyelemkeltő felhívás a később közölt könyvre.

Ebben a fejezetben teszi fel a szerző a kérdést: milyen kihívásokkal szembesül a közgazdaságtan? A pénzügyi válság, a világon terjedő szegénység egyaránt élesebben hozta felszínre az ortodox, neoklasszikus közgazdasági iskola túlzott formalizmusát, közömbösségét a világ fontos kérdéseivel szemben. „Erős az érzés, hogy a közgazdászok – főképp vagy

kizárólag – egymásról és csak egymásnak írnak...” (i. m. 25. old.). A gazdasági valóság feltárásában, a gazdaságpolitika alakításában gyengébben, a modellszerű, matematikai nyelven való leírásban viszont jobban teljesít a közgazdaság-tudomány. Sőt, Csaba László szerint egy szűk kör ízlése válik meghatározóvá, ami erősen fenyegeti a sokszínűséget, amely e tudományágban is fontos lenne. A közgazdaságtan egyre inkább amerikai és egyetemi tudománnyá vált, saját mércéjén még a nyugati társadalmak és gazdaságok konkrétumait kutatók is rendre könnyűnek találtnak. Pedig a közgazdasági elmélet célszerű módon nem szorítkozhat a „mindig és mindenütt érvényes törvényszerűségek” feltárására és megfogalmazására. Már csak azért sem, mert a gazdasági folyamatok racionális, máskor irracionális döntésekből állnak, a mikroszintű viselkedésekből pedig nem lehet makroszinten általánosítani. A szerző kritikai megjegyzéseinek jogosságát nem vitatva azért megjegyzendő, hogy az amerikai közgazdászok teljesítménye azért – áttételesen – mérhető az amerikai gazdaság versenyképességében, a 2008–2009. évi válságból való kilábalásban, általában az elmélet és a gyakorlat sikeres kombinálásában.

Mi lehet európai a mai közgazdaságtudományban, avagy van-e élet a neoklasszikus szintézisen túl? – teszi fel a kérdést az akadémikus szerző. „Az európai közgazdaságtan egyik sajátossága az lehet, hogy *európai szerzőktől, európai témákról, európai szemléletben szól*” (i. m. 67. old.). Az európai elemzési hagyományok újraélesztése, a nemzetgazdaság mint elemzési egység visszahelyezése jogaiba, a társadalom számára fontos döntésekben használható megoldá-

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVI. ÉVF. 2015. 2. SZÁM / ISSN 0153-0179

sok, azaz a társadalmi és gazdasági folyamatok befolyásolása, hangzik a szerző válasza.

Ez a megközelítés érhető tetten a könyv további fejezeteiben, amikor is a könyv írója az európai szociális piacgazdaság elméleti, gazdaságstratégiai és gazdaságpolitikai tartalmával foglalkozik, bemutatva a szociális piacgazdaság modelljének működését, a stabilitásra és a piac megfelelő működésére építő, az állam szerepét pedig a versenypolitikára, a fejlesztés ösztönzésére és a közjó érdekében történő ésszerű beavatkozásra koncentráló gazdaságpolitikát. A jóléti állam ezzel szemben a gazdaság és a társadalom olyan elrendezése, ahol a közhatalom rendszeresen és a piaci folyamatok eredményéhez képest jelentősen és tartósan eltéríti a rendelkezésre álló jövedelmeket és a fogyasztást, szakít a versenysemlegesség elvével. A szociális piacgazdaság teljesítményorientált, a szabad egyéni kezdeményezésre, a piacra és a versenyre épít, és ezt egészíti ki a szociális igazságosság követelménye, újraelosztással. A jóléti állam inkább a kiegyenlítésre, az alanyi jogú juttatások elvére helyezi a hangsúlyt, így a kettő különböző értékrendi megközelítést jelent.

A rendszerváltás mérlege Félíg üres vagy félíg tele van a pohár? címet viselő fejezetben a szerző a kelet-közép-európai rendszerváltásokat tekinti át. „A rendszerváltás megítélésében szinte kezdettől szemben állt a tudományos és a közvélekedés. Az első azt hangsúlyozza, hogy ... az a csoda, hogy a folyamat egyáltalán békésen ment végbe... Másfelől a köz embere számára a változás, az állásbiztonság – és sokszor az életkezesmény – elvesztését jelentette ... s a hatalom – meg a vagyon – előre nem látható módon... került újraelosztásra.” (i. m. 143. old.) Sikeres-e a rendszerváltás, min mérhető a siker? – teszi fel a kérdést Csaba László. Egyszerűen fogalmazva, a társadalom elismeri-e annak, vagyis választás

útján meghagyja vagy leváltja a kormányzó erőket a hatalomban. Vagyis a siker, a felzárkózás mércéje az, hogy miként hozhatók létre fenntarthatóan a jó kormányzás feltételei. A szerző a nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódásban, a gazdasági szerkezet versenyképességet szolgáló átalakításában, a tőkebefektetők vonzásában, az infokommunikációs eszközök elterjesztésében, a pénzügyi közvetítő rendszer fejlesztésében, a szolgáltatások széles körű elterjesztésében, a magas foglalkoztatási ráta kialakításában, a második gazdaság visszaszorításában, valamint az átláthatóság megteremtésében jelöli meg az átmenet sikerét. Szerinte mind a gazdaság, mind a politika szempontjából valódi áttörés mindaz, ami az elmúlt negyedszázadban végbement. A rendszerváltás kutatásának fontos eredménye Csaba László szerint, a fenntarthatóság, a folyamatosság fontosságának felismerése hármasságban: a társadalmi fenntarthatóság, vagyis a társadalom a gazdasági döntésekkel szemben nem lázad fel, a környezeti fenntarthatóság, vagyis a gazdasági növekedés nem károsítja a természeti környezetet, végül a pénzügyi fenntarthatóság.

Az általános egyensúly felé haladás helyett folyamatos gazdasági fejlődésre van szükség, a versenyképes gazdasági szerkezet is elavulttá válik, a fejlesztés, innováció, struktúraátalakítás tehát állandó feladat. Ugyanez érvényes az intézményrendszerre, az alkalmazott gazdaságpolitikára. Másik tanulsága a rendszerváltás kutatásának, hogy a neoklasszikus közgazdaságtan tételeire épülő reformok – a stabilizáció-liberalizáció-intézményépítés-privatizáció – a rendszerváltó országok gyakorlatában nem igazán vált be. Főként azért, mert nem vetettek számot a konkrét társadalmi és hatalmi viszonyokkal, amelyek az egyes országokban kialakultak. A rendszerváltás kutatása az *intézményi-történeti – politikai gazdaságtan*

ni közelítés jelentőségét emelte ki a formális-technikussal szemben ...az egyoldalú, pusztán mennyiségi mutatókra korlátozódó... *közelítés véglegesen tévútra visz* (i. m. 190. old.). Itt recenziaként – nem vitatva a szerző állítását a konkrét társadalmi és gazdasági viszonyok figyelembevételének fontosságáról – úgy vélem, a stabilizáció-liberalizáció-intézményépítés-privatizáció négyese kiinduló pontként minden átalakuló országban szerepet játszott, tehát ebben az értelemben a neoklasszikus iskola tételei segítettek az átalakulásban.

További tanulságként rögzíti Csaba László, hogy a kormányzati szektor milyensége fontos a gazdasági összeteljesítmény szempontjából, ám a hosszú távú gazdasági növekedést nem az alkalmazott gazdaságpolitika, hanem a növekedési tényezők mennyisége és minősége határozza meg. Az aktuális növekedési ütem emelése távolról sem tekinthető sikernek, ennél fontosabb, hogy az adott növekedési ütem mennyire tartható fenn gazdasági, társadalmi és környezeti szempontból. A jövőt a növekedés külső és belső tényezői együttesen határozzák meg, de az előbbi primátusa mellett, vagyis belső tőkeképzés, belső megtakarítások és a külső tőkevonzás, a beruházások ösztönzése az innováció és a pénzügyi közvetítő rendszer minőségének javítása.

Csaba László könyve nem könnyű olvasmány, a maga nemében egyedül álló vállalkozás közgazdasági axiómák vitatására, egyfajta új megközelítés bevezetésére és alkalmazására, gazdasági folyamatok, történések elemzésére. Nyilvánvalóan sok vitát váltanak ki a szerző gondolatai, jó lenne, ha ezek a viták nemcsak egy szűk szakmai körre korlátozódnának. Csaba László ugyanis rengeteg megjegyzést tesz az aktuális gazdaságpolitikára, érdemes lenne közülük sokat megfontolni a gazdaságpolitika jelenlegi alakítóinak.

Becky Róbert

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

MORVAI, Róbert – SZEGEDI, Zoltán

Power relations in the supply chains of food industry

The rapidly changing market demands, the critical role of supply chain management in meeting these demands, and the potential advantages provided by integrated supply chains are such factors that companies cannot ignore today. At the same time these advantages can only be realised if supply chain members collaborate closely enough. Forming supply chain partnerships among SC members is however significantly affected by power influences within the supply chain. The article deals with power relations in FMCG/Food supply chains focusing on how power relations influence the operation and the supply chain partnerships of small and medium-sized companies. The authors conducted a questionnaire survey among SMEs from the Hungarian food industry. Based on the results the paper tries to reveal the correspondence between dependence and profitability, and shows the controversial relationship between some other supply chain characteristics (such as tightness, durability of cooperation, willingness for informations ha ring etc.) and power relations.

KOVÁCS, Zoltán – RENDESI, István

Impacts of lean projects

Lean management is undoubtedly part of the main stream in operations management. Generally lean projects are started with well defined objectives. Project results are measured by comparison of achievement with objectives. There are less emphasizes on additional effects of projects. In this article authors examine these effects based on empirical research. They asked companies which carried out lean project. The results show that lean projects have significant organizational and cultural impacts, not only the methods, but the project process itself bring problems to surface, causes organizational tensions. To ensure the successful implementation and sustainability a complex: methodological, change management, organizational and cultural approach is required. Generally lean projects are useful.

HLÉDIK, Erika

Preference stability analysis of product attributes on example of mobile telephone

In the last decades primarily the approach that consumer preferences are not stable but they are established during the deci-

sion process due to the task and the context, prevailed more and more among the researchers of economic psychology. In contrast with this, the starting point of classic empirical research methods (the conjoint or the self-explicated method) serving the exploration of consumer preferences, is that preferences are stable and the role of researcher is to reveal these preferences. The objective of the author's research is to introduce how can economic psychology's findings on preference stability used in the methodology of preference measurement related to product attributes. In the author's primary research, she conducted a quantitative survey to measure the stability of preferences related to mobile telephone attributes using a longitudinal measurement. The results of the research show that there are significant differences between the preference stability of certain attributes in the case of the primary, the secondary and the useless attributes as well.

PIEROG, Anita – SZABADOS, György Norbert

Civil organisations management point of view

At the beginning of the twenty-first century, the number of classic civil organization in Hungary exceeded fifty thousand. The presence and operation of civil organizations have now become common in the modern societies. Their role is emphasized, because they undertake such socio-economic problems, which are equally important for the state and societies, as well. Although their role is very significant, little attention was paid so far to the examination and analysis of their problems of functional, organizational and managerial tasks. In the framework of the research program of the University of Debrecen Institute of Management and Organization Sciences, the authors have now carried out diverse examinations in the civil sphere, in Hajdú-Bihar county. Researchers were launched in 2009. Their aim was to explore the specifications of 'civil management': its structure, managerial tasks and details of them. In this article the authors have highlighted some specific area and some more interesting results of functional approach examinations.

DÓRY, Tibor – GAJZÁGÓ, Éva

Cooperations of enterprises and innovative intermediate organizations in Central Transdanubia

In this article the authors – based on the results of a regional research – analyze the enterprises and innovative intermediate organizations of Central Transdanubia how to relate

VEZETÉSTUDOMÁNY

with each other, and what – helping or hindering – factors are influencing their relationships. The authors try to shed light on revealing the details of the co-operation how the research and development co-operations are effective between enterprises and research, education sector organizations, and how to improve these co-operations.

IMREH-TÓTH, Mónika

Adaptation opportunities of entrepreneurship educational good practices in the Hungarian higher education – the example of University of Szeged

The engagement of universities in economic and enterprise development has been foregrounded in the past few years. They are connected to daily economy in many ways, but the promotion of becoming an entrepreneur is particularly important, since significant proportion of knowledge-based SMEs emerge from the universities. In the study the author examines the best practices of universities leading in the field of entrepreneurship education in the USA and Western Europe. She presents some possibilities to advance, paying particular attention to the potential domestic adaptation of best practices, especially at the University of Szeged. After familiarizing with the strategies and methods of the TOP American and Western European universities, the author attempts to filter the widest possible range of the best practices adaptable by Hungarian universities from the given examples. Obviously, through simple copying we are not able to achieve such results as in the United States and Western Europe, since besides the fact that they have been forming their strategies and methods for years, she also has to consider sig-

nificant cultural differences. Altogether, with some refinement and transformation, the particular strategies and methods can be considered as the basis for University of Szeged.

SEMEGINÉ TARISZKA, Éva

The effect of the informal communication onto the organization's efficient operation

One of the most important resources of organizational resources is considered to be the human resources. Therefore, communication within the organization and its regulation have become extremely important. As a result, the system of organizational communication, and its operation have a determining role in the life of organizations. Organizational problems often can be identified first through informal channels and relationships on the basis of depending relationships and confidential contacts sometimes with radical openness and personal conflicts. One typical phenomenon is the distortion of information even when using informal channels. In the author's research she explored the factors which explain the usage of informal channels and reveal the problem of inner informational flow. Summarising the analyses related to the informal communication it can be stated that 50% of the employees is using the informal channels during their work. The channel network is used primarily because of curiosity, the second place is taken by the controlling function, the third place is taken by the friendly discussion serving for satisfying the individual needs. The study aimed at revealing the causes and providing solution methods on how the organisations can make these channels official in their communication strategy.

C O N T E N T S

MORVAI, Róbert – SZEGEDI, Zoltán
Power relations in the supply chains of food industry 2

KOVÁCS, Zoltán – RENDESI, István
Impacts of lean projects 15

HLÉDIK, Erika
Preference stability analysis of product attributes on example of mobile telephone 25

PIEROG, Anita – SZABADOS, György Norbert
Civil organisations management point of view 35

DÓRY, Tibor – GAJZÁGÓ, Éva
Cooperations of enterprises and innovative intermediate organizations in Central Transdanubia 47

IMREH-TÓTH, Mónika
Adaptation opportunities of entrepreneurship educational good practices in the Hungarian higher education – the example of University of Szeged 57

SEMEGINÉ Tariszka, Éva
The effect of the informal communication onto the organization's efficient operation 68

Book review 77