

Marketing & MENEDZSMENT



**Az információ- és tudás piac
új szereplője:
az információbróker**

**DDB University – egyetem
falak nélkül**

**A magyar nemzeti
– szervezeti kultúra pozíciója
a hofstedei modellben**

**A változás
személyiségdinamikája**

**Hogyan keljünk át
a „szakadékon”
a mobiltelefoniaiában?**

Tudáscsere és tudásteremtés

Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

*Alakítsuk együtt a hazai marketinges
szakma tudáscentrumát, csatlakozzon Ön is
szerzőink köréhez!*

A Marketing & Menedzsment megújult szerkesztőségének alapvető célja, hogy élőbb szakmai fórummá tegye ezt a nagy hagyományokkal rendelkező folyóiratot. Ennek megfelelően mind az elméleti tudást gyarapító intézmények oktatóit, mind az ismeretek gyakorlati alkalmazásában jártas vállalati szakembereket arra bízgatjuk, hogy küldjék el írásaikat. Szeretnénk, ha a tartalom aktuális piackutatási elemzésekkel és gyakorlati esettanulmányokkal is színesedne, hogy az elméleti tudásanyag mellett a megvalósítás formái és lehetőségei is feltáruhassanak. Mindehhez nagymértékben számítunk meglévő és leendő szerzőink segítségére és aktivitására.

A jövőben igyekszünk tematikus lapszámokat összeállítani, az elkövetkezendőkben elsősorban az alábbi témakörökben várjuk írásaikat, tanulmányaikat (természetesen a listában nem szereplő témájú anyagokat is örömmel fogadjuk):

- médiamarketing és médiamenedzsment
- árképzés és pozicionálás
- márkázás, arculat, márkanév, márkaépítési modellek, márkaérték-mérések, fogyasztói márkaképek
- oktatás (modellek, irányok, módszerek, továbbképzés)
- globalizáció és regionalitás a marketingben
- 360 fokos marketing (integrált marketingstratégiák)
- HR, vállalati szervezet-építés
- településmarketing
- pr szerepe és helye a vállalati stratégiatervezésben

Szerzőink figyelmébe ajánljuk: az írásokat Word dokumentum formátumban, a csatolt szöveges vagy grafikus táblázatokat Excel formátumban, illetve a képi illusztrációkat .jpg vagy .tiff formátumban várjuk e-mailen vagy adathordozón. Kérjük a szerzők pontos nevének, munkahelyének, beosztásának, illetve tudományos fokozatának feltüntetését. Fel nem használt anyagokat nem őrzünk meg, és nem küldünk vissza.

GOSZTONYI CSABA, főszerkesztő

Cím: 1055 Budapest, Szent István krt. 17.

Telefon: 06 (20) 938-0673 • Fax: 331-6343;

e-mail: gosztonyics@m-and-m.hu • Levélcím: 1373 Budapest 5., Pf. 617.

Marketing MENEDZSMENT

XXXVII. évfolyam, 2003/1.

Lapigazgató-főszerkesztő:
Gosztonyi Csaba

Munkatársak:

R. Nagy András (rnagy@reklamvilag.hu),
Soha Krisztián (soha@reklamvilag.hu)



Kiadja: a Marketing Centrum – Országos
Piackutató Intézet és a Pécsi Tudomány-
egyetem Közgazdaság-tudományi Kara



Felelős kiadó: Bruck Gábor



Értékesítés és marketing:
Próbakó Kommunikáció, www.probako.hu

Szerkesztőség és kiadó:
1055 Budapest V., Szent István krt. 17.
Telefon: 353-1366; Fax: 331-6343
E-mail: gosztonyics@m-and-m.hu

Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!



Grafikai előkészítés: *DuoMONT Bt.*
Telefon: 292-1265, 06 (30) 397-1636
E-mail: egk53@freestart.hu
Nyomás, kötészet: *fotogOLD Nyomda*
Telefon: 06 (29) 340-355;
Fax: 06 (29) 340-297
E-mail: fotogold@freemail.hu
Felelős vezető: Borvető Béla



INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49
Engedély: B/SZI/301/1989

**MARKETING
CENTRUM**

www.marketingcentrum.hu



Tartalom

TUDÁSMENEDZSMENT

Tudáscsere és tudásteremtés

– *Sárváry Miklós* 4

Az információ- és tudás piac új szereplője: az információbróker

– *Mikulás Gábor* 17

DDB University – egyetem falak nélkül

– *Varga Renáta* 25

A magyar nemzeti-szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben

– *Jarjabka Ákos* 29

Mikor használjunk szcenáriókat a jövő elemzésénél?

– *Ilosvai Péter* 46

A változás személyiségdinamikája

– *Titkos Csaba* 55

M&M-MIX

Hogyan keljünk át a „szakadékon” a mobiltelefoniban?

– *Szekfü Balázs* 61

Marketingorientáció és termékdizájn a vállalati gyakorlatban

– *Berács József – Horváth Dóra – Sajtos László* 67

KÖNYVISMERTETÉS 77

KONFERENCIAFIGYELŐ 79

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • **BÉLYÁ CZ IVÁN** egyetemi tanár, PTE • **BERÁCS JÓZSEF** tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE • **BÍRÓ PÉTER** a Magyar Marketing Szövetség alelnöke • **BOD PÉTER ÁKOS** tanszékvezető egyetemi tanár, BKÁE • **BRUCK GÁBOR** elnök, Sawyer-Miller Group • **FARKAS FERENC** egyetemi tanár, dékán, PTE • **GHOBIAN, ABBY** egyetemi tanár, Middlesex University, UK • **A. C. GROSS** egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • **GUPTA, ASHOK K.** egyetemi tanár, Ohio University, USA • **HOVÁNYI GÁBOR** egyetemi tanár, PTE • **JÓZSA LÁSZLÓ** tanszékvezető egyetemi docens, Nyugat-Magyarországi Egyetem • **LEHOTA JÓZSEF** intézetigazgató, SZIE GTK Marketing Intézet • **OROSDY BÉLA** egyetemi docens, PTE • **OSMAN PÉTER** a közgazdaság-tudomány kandidátusa • **PISKÓTI ISTVÁN** intézetigazgató, ME Marketing Intézet • **REKETT YE GÁBOR** tanszékvezető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • **TOMCSÁNYI PÁL** akadémikus • **VERES ZOLTÁN** intézetigazgató, BGF Nemzetközi Marketing Intézet • **VÖRÖS JÓZSEF** egyetemi tanár, PTE

Contents

KNOWLEDGE MANAGENET

- Knowledge Exchange and Knowledge Creation
– *Miklós Sárvány* 4
- Information Broker: The New Player on Information
and Knowledge Market
– *Gábor Mikulás* 17
- DDB University – A University without Walls
– *Renáta Varga* 25
- Position of Hungarian National-Organizational Culture
in Hofstede Pattern
– *Ákos Jarjabka* 29
- When to Use Scenarios in Future Analysis?
– *Péter Ilosvai* 46
- Personal Dynamics of Changing
– *Csaba Titkos* 55

M&M-MIX

- How to Come Across the „Gap”
in Mobile Communication? – *Balázs Szekfű* 61
- Marketing Orientation and Product Design in Practice
– *József Berács – Dóra Horváth – László Sajtos* 67

BOOK REVIEWS 77

CONFERENCE OBSERVER 79

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

Marketing & MENEDZSMENT



**Az Információ- és tudásplac
új szereplője:
az Információbróker**

**DDB University – egyetem
falak nélkül**

**A magyar nemzeti
– szervezeti kultúra pozíciója
a hofstedei modellben**

**A változás
személyiségdinamikája**

**Hogyan kellünk át
a „szakadékon”
a mobiltelefonjában?**

Tudáscsere és tudásteremtés

2003
1

**A Marketing & Menedzsment
a marketing-szakma egyetlen
akadémiai rangú folyóirata.
Azoknak, akik tervezik
a marketing-háborúkat,
és azoknak, akik még csak
tanulják.**

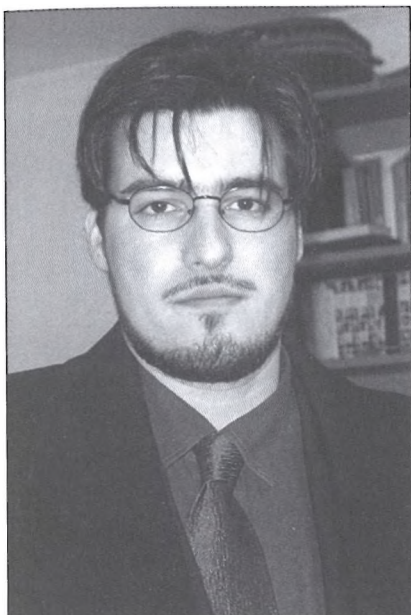
A lap évente hat alkalommal jelenik meg.

A lap megrendelhető a következő címen:

**Magyar Posta Rt. Üzleti
és Logisztikai Központ
(ÜLK) 1946 Budapest,
vagy faxon: (1) 303-3440**

Előfizetési díj egy évre: 8700 Ft

Tapasztalatcsere, tudásteremtés



Idéi első számunk fókuszába az újonnan felállt szerkesztőség küldetését állítottuk. Elismert szerzőink ugyanis a tudásmenedzsment kérdéskörében fejtik ki véleményüket, adják közre kutatási tapasztalataikat. Bevezetőmben két tanulmányt ragadok ki példaképpen.

A Magyarországon nemrég bemutatkozó, párizsi központú INSEAD üzleti tudományokat oktató intézet vezetője, Sárváry Miklós a tudáscsere és tudásteremtés folyamatok szerepéről értekezik, és azt állapítja meg, hogy nem kompetitív környezetben a cégeknek a tudáscsere kell koncentrálniuk, jelentős piaci versenyhelyzetben, amikor a fogyasztói bázis növelésére irányuló képesség viszonylag nagy, a cégben a tudásmenedzsment folyamatok hangsúlyát a tudásteremtésre kell helyezni.

A DDB nemzetközi reklámügynökség stratégiai igazgatója, Varga Renáta a céghálózat konkrét példáin keresztül láttatja, hogyan zajlik a munkatársak hatékony tudáscseréjének folyamata, többek között a közös cégfilozófia és imidzs jegyében.

A Marketing & Menedzsment megújult szerkesztőségének alapvető célja, hogy előbb szakmai fórummá tegye ezt a nagy hagyományokkal rendelkező folyóiratot. Ennek megfelelően mind az elméleti tudást gyarapító intézmények oktatóit és doktori hallgatóit, mind az ismeretek gyakorlati alkalmazásában jártas vállalati szakembereket arra biztatom, hogy küldjék el írásaikat szerkesztőségünkbe. Szeretnénk, ha a tartalom aktuális piackutatási elemzésekkel és gyakorlati esettanulmányokkal is színesedne, hogy az elméleti tudásanyag mellett a megvalósítás formái és lehetőségei is feltárulhassanak. Mindehhez nagymértékben számítunk meglévő és leendő szerzőink segítségére és aktivitására.

„A Marketing & Menedzsment megújult szerkesztőségének alapvető célja, hogy előbb szakmai fórummá tegye ezt a nagy hagyományokkal rendelkező folyóiratot.”

A jövőben igyekszünk tematikus lapszámokat összeállítani, következő számunkban, az Európai Unió csatlakozás stratégiai és kommunikációs feladatait összegezzük és azok megvalósítását elemezzük, valamint bemutatjuk és megvizsgáljuk néhány közérdeklődésre számot tartó iparág uniós sorsát, szerepét.

Hasznos böngészést kívánok!

Gosztonyi Csaba
(gosztonyics@m-and-m.hu)

Tudáscsere és tudásteremtés

Hangsúlyeltolódások a kompetitív környezetben

A Tudásmenedzsment (TM) különböző alkalmazásai különféle méretgazdaságossági eredményeket hoznak a Szolgáltató Cégeknek (Professional Services Firms). A Tudásmenedzsment folyamatok egyrészt elősegítik a Tudáscserét a cégen belül, ami hatékonyabb működést és alacsonyabb költségeket eredményez, úm. kínálati oldali méretgazdaságosság (supply-side scale economies). Másrészt, amennyiben az egyéni tapasztalatokat megfelelő módon integrálják és szintetizálják, a TM folyamatok erősítik a Tudásteremtést. A Tudásteremtés révén lehetőség nyílik az üzleti környezet mélyebb megértésére, a szolgáltatások minőségének javítására, úm. keresleti oldali méretgazdaságosság (demand-side scale economies). A tanulmány a Tudásmenedzsment módszerekkel kapcsolatos vizsgálati eredményeket foglalja össze.

KIVONAT

A tanulmány azt állítja, hogy a Tudásmenedzsment (TM) különböző alkalmazásai különféle méretgazdaságossági eredményeket hoznak a Szolgáltató Cégeknek (Professional Services Firms). A TM folyamatok egyrészt elősegítik a Tudáscserét a cégen belül, ami hatékonyabb működést és alacsonyabb költségeket eredményez, úm. kínálati oldali méretgazdaságosság (supply-side scale economies). Másrészt, amennyiben az egyéni tapasztalatokat megfelelő módon integrálják és szintetizálják, a TM folyamatok erősítik a Tudásteremtést. A Tudásteremtés révén lehetőség nyílik az üzleti környezet mélyebb megértésére, a szolgáltatások minőségének javítására, úm. keresleti oldali méretgazdaságosság (demand-side scale economies).

A játékelméleti modell alapján megvizsgáltuk, hogy a kompetitív környezetben mekkora hangsúlyt kell fektetni a két TM folyamatra. Véleményünk szerint a válasz két faktortól függ: (i) az üzleti környezet kompetitivitásától és (ii) a cégek fogyasztói bázis növelésére irányuló képességeitől. Röviden összefoglalva: nem kompetitív környezetben a cégeknek a Tudáscsereire kell koncentrálniuk. Ez éles ellentétben áll azzal a helyzettel, amikor jelentős verseny jellemzi a piacot. Ebben az esetben, ha a fogyasztói bázis növelésére irányuló képesség viszonylag nagy, a cégben a TM folyamatok hangsúlyát a Tudásteremtésre kell helyezni. Megvizsgáljuk egy olyan iparág fejlődését, ahol a cégek különböző tudásteremtő TM rendszerekkel versenyeznek. Az eredmények azt mutatják, hogy miközben a TM technológia javuló eredményeivel párhuzamosan nő a szolgáltatások minősége, a hosszú távú profit először növekszik, később azonban az egyre intenzívebb verseny hatására csökken. A tanácsadói (Management Consulting) iparágból vett példával bizonyítjuk állításainkat, és ez alapján elemzzük az egyéb szektorok lehetőségeit.

Kulcsszavak: tudásmenedzsment, méretgazdaságosság, versenyelőny, játékelmélet, stratégia.

BEVEZETŐ

A gazdasági lassulás időszakában az első dolog, ami az üzletember eszébe jut, természetesen a költségcsökkentés. A következő kérdés pedig természetesen az, hogy a szervezet mely egységében csökkentsük a költségeket. Ilyen esetben a figyelem általában először az olyan személyekre irányul, akik magas fix költségeket jelentenek, ám ezek a költségek nincsenek közvetlen kapcsolatban a rövid távú bevételgenerálással. Számos szolgáltató cég (tanácsadó cégek, könyvvizsgálók, illetve reklámügynökségek) találja szembe magát ezzel a problémával akkor, amikor a nehézségekkel küzdő ügyfelek felfüggesztik a szerződéseket, és az új megbízások sem jönnek olyan könnyedén, mint korábban. A mai gazdasági körülmények között a Tudásmenedzsment támogatására létrehozott költséges intézmények könnyen válhatnak a költségcsökkentő lépések első számú célpontjává. Ezek közé tartoznak a Tudáscentrumok és az úgynevezett „think-tank-ek”. Közös jellemzőjük, hogy a bevételek generálására gyakorolt közvetlen hatásuk nehezen értékelhető, viszont – főként a magasán képzett alkalmazottak miatt – igen magas fix költségeket jelentenek a cégeknek.¹

Az egyik vezető consulting cég munkatársaival folytatott beszélgetéseink során azonban nyilvánvalóvá vált, hogy nem mindenki a tudásmenedzsment intézményein kezdi a költségek csökkentését. Egyesek valóban a fentebb vázolt módon látnak hozzá a költségcsökkentéshez, mások azonban úgy vélik, a jelenlegi lassulás kiváló lehetőséget nyújt arra, hogy a cég a tudásmenedzsment intézményeibe investáljon. Úgy vélik, mivel a szakembereknek kevesebb ügyfélprojekttel kell foglalkozniuk, az idejük „opportunity cost-ja” kevésbé magas, így az is megengedhető, hogy olyan dolgokkal foglalkozzanak, amelyek nem állnak közvetlen kapcsolatban a rövid távú bevételgenerálással. A szakemberek idejük egy részében foglalkozhatnak azzal, hogy egységes rend-

szerbe szervezzék az egyes területeken az évek hosszú sora alatt összegyűlt tapasztalatokat (pl. földrajzi régiók vagy iparágak szerint). E gondolatmenet követői azzal érveltek, hogy ez az egyetlen módszer arra, hogy a cégek kiemelkedjenek a jelenlegi lassulásból, amely egyre élesebb versenyt eredményez az egész iparágban.

A Tudásmenedzsment szerepének megítélésében mutatkozó figyelemre méltó véleménykülönbség újra előtérbe helyezi a régi kérdést: vajon a TM hogyan generálhat fenntartható versenyelőnyt a cég számára?

„A gazdasági lassulás időszakában az első dolog, ami az üzletember eszébe jut, természetesen a költségcsökkentés. A következő kérdés pedig természetesen az, hogy a szervezet mely egységében csökkentsük a költségeket.”

ra? Pontosabban: a költségcsökkentés időszakában a cégeknek mindenképpen meg kell határozniuk, hogy melyik TM funkciók és intézmények azok, amelyek fontosabb szerepet játszhatnak a versenyelőny biztosításában.

TUDÁSMENEDZSMENT, SZOLGÁLTATÁSOK ÉS NÖVEKVŐ VOLUMENHOZADÉK

A Tudásmenedzsment az üzleti folyamatok olyan összefüggő rendszere, amelynek segítségével hozzáférhetővé válik a szervezet *kollektív* tudása. A szolgáltató cégek (consulting cégek, könyvvizsgálók, reklámügynökségek) számára a TM két okból fontos. Egyrészt éppen a tudás jelenti azt az értéket, amelyet ezek a cégek szolgáltatnak az ügyfeleknek, más szóval ennek az iparágban a legfontosabb terméke maga a tudás. Ilyen szempontból közelítve a Tudásmenedzsment nem más, mint a szolgáltató cégek „gyártási technológiája”. A „TM” pontosan azt a szerepet tölti be, mint a különféle üzemek gyártó gépsorai. Julia Collins, a PricewaterhouseCoopers Tudásmenedzsment rendszerének vezető menedzsere a

1 Például az Ernst & Young, amely nemrég a cégstratégiája fontos elemeként jelölte meg a Tudásmenedzsmentet, állítólag több mint 500 millió dollárt költött a Tudásmenedzsmenttel összefüggő információtechnológiára (IT), tudásközpontokra és emberekre. Más cégek hasonló adatokról számoltak be (lásd Hansen et. al., 1999, p.114). A TM rendszerekkel összefüggő befektetések közé tartoznak a számítógépes eszközök és a kommunikációs hálózatok. A felmerülő költségek java részét a rendszereket működtető személyzet fix költsége, illetve a kieső idő jelenti. Az Ernst & Young Center for Business Knowledge-ban (CBK) például több mint 100 szakember dolgozik, és ez csupán az egyik a három Tudásmenedzsmentnek szentelt tudásközpont közül.

következőt állítja: „Lényegében ez [a tudás] az, amivel rendelkezünk, amivel kereskedünk. Minden tevékenységünknek ez az alapja. Éppen ezért létfontosságú számunkra, hogy hatékonyan menedzseljük a forrásokat, és a munka során megfelelően osszuk meg a tudásanyagot. Ez a cég éltető eleme.”¹

Másrészt, talán még az előbbinél is fontosabb, hogy a többi üzletággal ellentétben a szolgáltatóipar e szektorában a releváns tudás éppen az ügyfelektől, más szóval a forgalomból ered. Éppen ezért ezeket a szolgáltató cégeket gyakran „tudásbrókereknek” is nevezik, akik úgy találják meg az ügyfelek problémáinak létező megoldási lehetőségeit, hogy közben a korábbi ügyfelektől szerzett tapasztalatokra építenek. Központi pozíciójukból fakadóan ezek a szolgáltató cégek olyan problémákkal és megoldásokkal találkozhatnak, amelyek a gazdaság egymástól viszonylag távol eső és elzárt szegmenseiben történnek (különböző iparágakban vagy éppen különböző földrajzi régiókban).² A tudásbrókerek munkája azonban csak akkor lehet hatékony, ha a cég va-

„A Tudásmenedzsment az üzleti folyamatok olyan összefüggő rendszere, amelynek segítségével hozzáférhetővé válik a szervezet kollektív tudása.”

„A tudásbrókeri munkával összefüggésben a nagyobb fogyasztói bázis annyit jelent: a szolgáltató cég több potenciális üzleti megoldást ismerhet (több tapasztalattal rendelkezik), éppen ezért hatékonyabban segítheti az ügyfelek problémáinak megoldását.”

lamilyen Tudásmenedzsment rendszert használ. Ilyen rendszerek hiányában az egyes csoportok nem tudják megosztani egymással a különféle ügyfelektől szerzett tudásanyagukat és tapasztalataikat. Ennek eredményeképpen azután az egyes ügyfelek csupán a velük szoros együttműködésben dolgozó

tanácsadók korlátozott tapasztalataira támaszkodhatnak. Ebben az esetben a szolgáltató cég csupán egy addicionális forrást (még egy alkalmazottat) biztosít az ügyfélnek, és a cégben egyébként felhalmozódott tudásanyag kihasználatlan marad. Akadnak olyan szakemberek, akik szerint megfelelő Tudásmenedzsment nélkül ilyen kollektív tudásanyag nem is létezik.

Az a tény, hogy az efféle szolgáltató cégek Tudásmenedzsment rendszereinek inputja magából a forgalomból származik, jelentős potenciált rejt magában: ezt a közgazdászok *növekvő volumenhozadéknak* nevezik. Ez a fogalom azt jelenti, hogy a cég számára addicionális előnyt jelent, ha minél nagyobb fogyasztói bázissal rendelkezik. A tudásbrókeri munkával összefüggésben a nagyobb fogyasztói bázis annyit jelent: a szolgáltató cég több potenciális üzleti megoldást ismerhet (több tapasztalattal rendelkezik), éppen ezért *hatékonyabban* segítheti az ügyfelek problémáinak megoldását. Ezenkívül az is elképzelhető, hogy a különböző ügyfelektől kapott hasonló

feladatok révén a szolgáltató cég alaposabban megismeri a háttérben zajló üzleti problémákat és folyamatokat. Ez a mélyebb (és rendezettebb) tudás azután jobb üzleti megoldásokat eredményezhet, tehát az ügyek számának növekedésével párhuzamosan javul a cég által nyújtott *szolgáltatás minősége*.

Az már nem számít újdonságnak, hogy a Tudásmenedzsment jelentős méretgazdaságossági előnyöket jelenthet a szolgáltató cégek számára.³ Mi több, a legújabb

technológia fejlesztések révén (különösképpen a kommunikáció és az adatbázis feldolgozás terén) olyan új eszközök születtek, amelyek sokkal hatékonyabbá tehetik a tudásbrókeri munkát. Bár a technológia önmagában nem teszi hatékonyabbá a Tudásmenedzsmentet, mindenképpen újabb lehetősége-

1 *Information World Review* (February 2000, p. 24). Hasonlóképpen, Havens and Knapp (1999): „[...] a szolgáltató cégek a tudásgazdaság egyetlen kizárólagos szereplői. Lényegében a tudás az egyetlen termékünk.” (p. 5).

2 A tudásbrókeri munka elméletével részletesen Hargadon and Sutton (1996), valamint Hargadon (1998) foglalkozott. A szolgáltató cégek körében széles körben elfogadott nézet szerint: „Mi egyfajta 'tudásbrókeri' munkát végzünk az ügyfeleink számára. Olyan megoldásokat kínálunk nekik, amelyek a mi tapasztalatainkon, tudásunkon, és szakértelmünkön alapulnak, ám amelyek mások intellektuális értékeit is felhasználják” (Havens and Knapp, 1999, p. 5). Lásd még „A Survey of the Management Consultancy” in *The Economist*, March 22, 1997.

3 Példákat lásd Teece (1998, p. 60), valamint Sarvary (1999).

ket teremt arra, hogy a cégek növeljék ügyfélkörüket, ami által új lehetőségek nyílnak a méretgazdaságosság kihasználására. Az is közismert, hogy a növekvő volumenhozadék drámai hatást gyakorol a versenykörnyezetre.¹ A kis cégeknek egyre kevesebb esélyük marad a nagyokkal szemben, és a piac ezáltal egyre koncentráltabbá válik. ehhez hasonlóan ha kettő vagy több cég összeolvad, a fogyasztói bázis egyesítése révén jelentős versenyelőnyre tesz szert (hiszen ezáltal nő a tapasztalatok köre). Általában véve elmondható, hogy a növekvő volumenhozadék révén a nagy cégek tovább nőnek, és a kisebbeket lassan kiszorítják a piacról. Az egymással versengő szolgáltató cégek is felismerték, hogy a mai gazdasági körülmények között a cég mérete nagy szerepet játszik a versenyelőny biztosításában. A tanácsadó és a reklámparban az utóbbi időben lezajlott hatalmas cégfúziók bizonyítják, hogy a cégek is bíznak a méret által biztosított versenyelőnyben. Wayne Cooper, a Consultant News kiadója a következőképpen magyarázza a folyamatot: „[...] számos közepes méretű tanácsadó cég megijedt az iparágban végbemenő változásoktól, amelyek révén a nagy cégek még nagyobbakká váltak [...] A tanácsadás igen jövedelmező üzlet, amennyiben sikerül elérni a kritikus tömeget.”²

Azt is elismerik, hogy a méretgazdaságosság összefüggésben áll a Tudásmenedzsmenttel. Ellen Knapp, a Coopers & Lybrand's CKO-ja a következőképpen kommentálta a cég Pricewaterhouse-szal történő összeolvadását: „A Tudásmenedzsment fontos szerepet játszik a Pricewaterhouse-szal történő fúzióban. [...] hatékonyan megduplázzuk a tudásbázisunkat, szélesítjük a globális piacunkat és erősítjük a tudásmixünket.”³

Ha a Tudásmenedzsmentnek valóban ekkora hatása van a versenyre ezen a piacon, akkor a cégek vajon hogyan találhatják meg a nekik megfelelő Tu-

dásmenedzsment rendszereket? Milyen üzleti folyamatok alkalmazásával használhatják ki a növekvő volumenhozadékot? Mivel a Tudásmenedzsment rendszerek kiépítésének költsége igen nagy, a cégeknek alaposan meg kell fontolniuk, hogy vajon mi-

„Az egymással versengő szolgáltató cégek is felismerték, hogy a mai gazdasági körülmények között a cég mérete nagy szerepet játszik a versenyelőny biztosításában.”

„A Tudáscsere és a Tudásteremtés ugyanis különböző típusú méretgazdaságossági előnyöket generálnak: az utóbbi a keresleti oldalon, az előbbi pedig a kínálati oldalon fejt ki a hatását.”

lyen méretgazdaságossági előnyökre tehetnek szert a Tudásmenedzsment rendszerek alkalmazásából.

TUDÁSCSERE KONTRA TUDÁSTEREMTÉS

A szervezetelmélettel foglalkozó kutatók gyakran két fogalmi kategóriába sorolják a Tudásmenedzsment folyamatokat.⁴ Az első, amelyet **Tudáscserének** nevezünk, olyan folyamatokat foglal magában, amelyek a meglévő tudás szervezeten belüli cseréjére irányulnak. A második pedig, amely a **Tudásteremtés** nevet kapta, olyan folyamatokat foglal magában, amelyek új tudásanyag megteremtésére irányulnak. Véleményünk szerint a fogalmi különbségen kívül létezik legalább egy olyan fontos ok, amely szükségessé teszi e két kategória elkülönítését. A Tudáscsere és a Tudásteremtés ugyanis különböző típusú méretgazdaságossági előnyöket generálnak: az utóbbi a keresleti oldalon, az előbbi pedig a kínálati oldalon fejt ki a hatását. A különbség igen lényeges, ugyanis – amint azt látni fogjuk – a keresleti és a kínálati oldali méretgazdaságosság eltérő hatást gyakorol a versenydinamikára. Fontos különbség például, hogy az

1 Lásd pl. Arthur (1996).

2 Lásd *The Wall Street Journal* (9. Sept. 1998.) A reklámparban is hasonló a helyzet; Martin Sorrell, a világ legnagyobb reklámügynökségének, a WPP Groupnak az elnöke a következőt jegyzi meg: „A [reklám] iparban az utóbbi öt-tíz évben élesen elvált egymástól a nagyon nagy és a nagyon kicsi.” (ADMAP, Jan. 24–26, 1997).

3 Lásd *Business & Economic Review*, July-Sept. 1998, p. 6.

4 Lásd pl. Skyrme and Amidon (1997, p. vii).

előbbi esetben a fogyasztói várakozások döntő szerepet játszanak a cég igényeinek meghatározásában (a méretgazdaságossági típusok összevetését lásd a Mellékletben).

A tanácsadó iparágból (ahol a legjobban fejlett és legprecízebben dokumentált Tudásmenedzsment módszereket találjuk) vett példák segítségével könnyen illusztrálható, hogy a különböző Tudásmenedzsment folyamatok különböző növekvő volumen-hozadékokat eredményeznek. A Tudáscsere inkább kí-

„A fentebb ismertetett Tudásmenedzsment folyamatok egyik alapjellemezője, hogy az egyik ügyféllel végzett munka során szerzett tapasztalatok (legalább részben) újra felhasználhatók más csapatok által, aminek hatására csökken az egyes üzleti megoldások kidolgozására fordított idő vagy vállalati erőforrás.”

nálati oldali méretgazdaságossági előnyöket okoz a hatékonyság növelése révén, tudniillik ezáltal csökkennek a cég határköltései. A közgazdászok kínálati oldali méretgazdaságosságról beszélnek, mivel ebben az esetben a közvetlen előny a kínálati oldalon jelentkezik. A tudásbrókeri munkával összefüggésben a Tudáscserére alkalmazott Tudásmenedzsment rendszerek azáltal növelik a hatékonyságot, hogy a szakemberek számára megkönnyítik a korábban alkalmazott megoldások *lokalizálását* és az ügyfél igényeihez történő *adaptálását*. Erre kiválóan alkalmas lehet például egy elektronikus dokumentumrendszer, amely a meglévő üzleti megoldások legfontosabb tulajdonságait tartalmazza minden szakember számára könnyen és hatékonyan hozzáférhető módon és formában. Ezeket az elektronikus információátvitelűket általában központilag kezelik olyan szakemberek, akiknek legfontosabb feladata a minőség biztosítása (ügyelnek arra, hogy a bevitt anyagok valóban lényegesek legyenek, tartalmazzák a legfontosabb részleteket, a megfelelő helyre és a megfelelő formátumban kerüljenek a rendszerbe). A Pricewaterhouse például négy Tudásközpontot hozott létre a világon, hogy ellássák a *Knowledge View*-nak nevezett elektronikus adattár kezelésének feladatait. A legtöbb tanácsadó cég rendelkezik valamilyen ehhez hasonló rendszerrel, amelyben a korábbi projektekből származó tudásanyagot gyűjtik. Az információtechnológián túl az ilyen rendszerek nagyban függenek a megfelelő kezdeményezéseken

és vállalati kultúrán, tehát azon, hogy az egyes szakemberek mennyire működnek közre a rendszer fenntartásában. A hatékonysági előnyöket a decentralizált mechanizmus révén is el lehet érni, amely elősegíti a cégen belüli kommunikációt, így a tanácsadónak kevesebb időt és erőfeszítést kell fordítania a megfelelő kollégák elérésére. Intézményi szempontból ehhez jobb kommunikációs technológiára (e-mail, közös könyvtárak stb.) van szükség. E terület jellemző példái a Booz Allen & Hamilton „szakértői könyvtárai” (experts directory) vagy a McKinsey „sárga oldalai” (yellow pages). A technológián túlmenően természetesen szükség van olyan vállalati kultúrára is, amely értékeli a kollégák közötti információmegosztást. A fentebb ismertetett Tudásmenedzsment folyamatok egyik alapjellemezője, hogy az egyik ügyféllel végzett

munka során szerzett tapasztalatok (legalább részben) újra felhasználhatók más csapatok által, aminek hatására csökken az egyes üzleti megoldások kidolgozására fordított idő vagy vállalati erőforrás.

A Tudáscserével ellentétben a Tudásteremtés inkább keresleti oldali méretgazdaságosságot eredményez, mivel javítja a cég által előállított szolgáltatások vagy termékek minőségét. Keresleti oldali méretgazdaságosságról beszélünk, hiszen a cég előnye abból ered, hogy pontosabban tudja értékelni a saját fogyasztói bázisát. A tudásbrókeri munkával összefüggésben a jobb minőség azáltal érhető el, hogy a cég a tanácsadók eltérő tapasztalatai alapján jobban megérti a piaci környezet sajátosságait. Ilyen típusú Tudásmenedzsment rendszerben a hangsúly az egyes feladatokból származó tapasztalatok *szintézisé*n és *integrációján* van, és nem a hatékony keresés, adaptáció és újrahasznosítás áll a középpontban. A szintézist és az integrációt természetesen (legalább is informálisan) az egyes munkatársak hajtják végre miközben egyre szélesebb körű tapasztalatokra tesznek szert. Egy tanácsadó cégnél a Tudásteremtés különösen akkor hatékony, ha eltérő háttérrel és tapasztalatokkal rendelkező munkatársakon *keresztül* valósul meg. A kollektív Tudásteremtés eredménye egy elméletibb tudás és/vagy az üzleti megoldások alaposabb elemzési keretrendszere; ebből a szempontból némiképp hasonló a tudományos intézetek által végzett kutatásokhoz. Az üzleti környezettől függően a tanácsadó cégek számos

„intézményt” használnak az új tudás megteremtése, amelynek segítségével később javíthatják az ügyfeleknek kínált szolgáltatások minőségét. Az új tudást gyakran speciális tudáscentrumokban hozzák létre, amelyek alkalmazottai inkább kutatók, mintsem a terület gyakorlati szakemberei. Az E&Y Center for Business Innovation (CBI) központja vagy a McKinsey Global Institute olyan „think tankek”, ahol az elméleti tudásanyagot ötvözik a gyakorlati tapasztalatokkal. Az új tudásanyag úgynevezett „communities of practice-ek”, „tudás teamek” vagy vitafórumok segítségével is megteremthető; ezek közös jellemzője, hogy egy főállású szakemberekből álló kisebb csoport a szokásos terepmunka egy részét félretéve megpróbálja szintetizálni az egyes tanácsadói megbízásokból származó tapasztalatokat. Ezen intézmények tudásteremtő munkáinak egy részéből gyakran készítenek nyilvánosan is hozzáférhető jelentéseket, könyveket, vagy fehér könyveket (pl. *The McKinsey Quarterly*), illetve rendszeresen prezentálják azokat különféle konferenciákon.

Összefoglalva: a Tudásmenedzsment folyamatokat két nagy kategóriába lehet sorolni, amelyek különböző típusú méretgazdaságosságot eredményeznek. A Tudáscserén alapuló Tudásmenedzsment folyamatok általában növelik a hatékonyságot (csökkentik a költségeket), ezáltal kínálati oldali méretgazdaságosságot eredményeznek. Ezzel szemben a tudásteremtésen alapuló Tudásmenedzsment folyamatok (amelyek az üzleti környezet alaposabb megismeréséhez vezetnek) inkább keresleti oldali méretgazdaságosságot eredményeznek azáltal, hogy jobb minőségű termékek előállítását segítik elő. Az 1. táblázat azokat az infrastrukturális elemeket foglalja össze, amelyeket a tanácsadó cégek használnak a Tudáscsere és a Tudásteremtés folyamatainak gyakorlati alkalmazása során.

Gyakorlatilag minden tanácsadó cég Tudásmenedzsment rendszerében megtalálhatók azok az elemek, amelyek a Tudáscserét és a Tudásteremtést támogatják. Például a Booz Allen & Hamilton Tudásmenedzsment rendszere, a *Knowledge On-Line* (KOL) két fő jellegzetességgel rendelkezik. Egyrészt

osztályozza és az újrahasonosítás érdekében megőrzi a létező tudásanyag javát, másrészt pedig nem ügyfélspecifikusan szintetizálja a szakértők partnereitől származó ötleteket (amelyeket „aranyrögöknek” vagy „drágaköveknek” neveznek), hogy ezáltal is elősegítse a későbbi munka fejlődését. Az E&Y-nál a korábban bemutatott CBI mellett kifejlesztettek egy *KnowledgeWeb* nevű intranet rendszert, amelyen a tanácsadók hozzáférhetnek a korábbi munkák dokumentációjának hasznos elemeihez.

GAZDASÁGI MODELL: HOVÁ KERÜLJÖN A HANGSÚLY?

Hogyan teremthető megfelelő egyensúly a Tudáscsere és a Tudásteremtés között? Más szóval: a cégek melyik Tudásmenedzsment folyamatokra fókuszálnak. Inkább a Tudáscserét részesítsék előnyben, ezáltal növelve a hatékonyságot (kínálati oldali méretgazdaságosság) vagy inkább a tudásteremtésre koncentráljanak, amely folyamat a termékek minőségének javulását eredményezi (keresleti oldali méretgazdaságosság)? Miközben teljesen nyilvánvaló, hogy a cégek egyik típust sem hagyhatják figyelmen

„Az új tudást gyakran speciális tudáscentrumokban hozzák létre, amelyek alkalmazottai inkább kutatók, mintsem a terület gyakorlati szakemberei.”

„Miközben teljesen nyilvánvaló, hogy a cégek egyik típust sem hagyhatják figyelmen kívül, a kérdés továbbra is megválaszolatlan: hogyan teremthető megfelelő egyensúly a Tudáscsere és a Tudásteremtés között?”

kívül, a kérdés továbbra is megválaszolatlan: hogyan teremthető megfelelő egyensúly a Tudáscsere és a Tudásteremtés között? Különösen az lehet érdekes, hogy a verseny és a méretgazdaságossági szempontok hogyan befolyásolják a két folyamat párhuzamos használatát.

Hogy megválaszoljuk ezeket a kérdéseket, fel kell építenünk egy stilizált gazdasági modellt, amelyben a versenyző cégek választhatnak a keresleti és a kínálati oldali méretgazdaságosság között.¹ Valójában

¹ Lásd Ofek és Sarvary (2001). Modellünkben az egyszerűség kedvéért két cég szerepel, de az eredmények több cég esetében is hasonlóan alakulnak.

lehetőséget biztosítottunk a számukra arra, hogy tet-
szés szerint helyettesítsék egymással a méretgazda-
ságossági típusokat. Röviden összefoglalva, ezzel a
stilizált modellel arra a kérdésre kerestük a választ,
hogy mi történik akkor, ha a cégek egyszerűen kü-
lönböző méretgazdaságossági típusokat eredmé-
nyező versenyzőként tekintenek a Tudásme-
nedzsmentre. A cégek ilyen szituációban vajon mely
Tudásmenedzsment rendszert választják? Hipotézi-
sünk segít a Tudásmenedzsment rendszerek straté-
giai hatásának körülhatárolásában. természetesen a
valódi üzleti életben egyéb szempontokat (a cég üz-
leti modellje, vállalati kultúrája, szervezeti egységei
stb.) is figyelembe kell venni. Az általunk alkotott mo-
dellben ha a cégek egyszer elhatározták valamilyen
Tudásmenedzsment rendszer felépítését, áraikkal
annak tudatában versenyeznek a piacon, hogy a ke-
reslet nemcsak az árakra, hanem az általuk használt
Tudásmenedzsment rendszer által generált méret-
gazdaságosságra is hatással van.

A modell megoldása közben azt tapasztaltuk,
hogy a verseny jelenléte és a Tudásmenedzsment
rendszernek a cég tapasztalataira gyakorolt potenci-

*„Ennek eredményeképpen az ügyfelek előnyben ré-
szesítik azokat a cégeket, amelyek nagyobb ügyfélbá-
zissal, tehát nagyobb tudásbázissal rendelkeznek.
Ilyen módon a Tudásteremtés hatékonyabb módszer a
cég számára új tudásanyagokat hozó új ügyfelekért
folytatott versenyben.”*

ális hatása egyaránt fontos szerepet játszott az opti-
mális Tudásmenedzsment rendszerek kivá-
lasztásában (eredményeinket a 2. táblázatban foglal-
tuk össze). Először is a megfelelő Tudásmenedzs-
ment folyamatok megválasztását nagy mértékben
befolyásolta a verseny jelenléte. A modellünk szerint
egy monopolhelyzetben lévő cég mindig jobb ered-
ményeket ér el, ha a kínálati oldali méretgazdaságos-
ságot választja. A szolgáltatásokkal összefüggésben
ez azt jelenti, hogy egy rendkívüli módon differenciált
iparágban a verseny hiánya esetén a cégeknek szinte
kizárólag a Tudáscsere révén elérhető hatékonyság-
növelésre kell koncentrálniuk. A versenytársak jelen-
létében ez a kép gyökeresen megváltozik. Akkor

döntő szerepet játszik, hogy a Tudásmenedzsment
rendszerben rejlő *potenciál* segítségével növelhető a
cégek tapasztalata. Mi határozza meg ezt a potenci-
ált? Ahogyan azt korábban már említettük, a techno-
lógia fontos szerepet játszik ebben. Az 1. táblázat jól
illusztrálja, hogy mindkét Tudásmenedzsment kate-
gória alkalmazása nagyban függ a technológiától. A
technológia hatékonyabbá válásával párhuzamosan
a Tudásmenedzsment rendszerekben rejlő potenciál
is megnő. Azonban a Tudásmenedzsment rendsze-
rek hatékonyabbá válásában nagy szerepet játszott
az is, hogy az utóbbi években egyre átfogóbb képet
kaptunk a Tudásmenedzsment szervezeti és humán
aspektusáról, amely az IT-n kívül szintén fontos sze-
repet játszik a sikerben. Vajon ez miért fontos? A gaz-
dasági modellek szerint ahogyan nő a fogyasztói bá-
zis bővítésének képessége, a cégeknek egyre inkább
a keresleti oldali méretgazdaságosságra kellene he-
lyezniük a hangsúlyt. A szolgáltató cégek számára ez
azt jelenti, hogy másik Tudásmenedzsment rendszer-
re kell koncentrálniuk. Ahelyett, hogy a meglévő tu-
dás és tapasztalat megosztására használnák a Tu-
dásmenedzsment rendszert (a tudásbrókeri munka
klasszikus formája), egyre
nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a
„kutatásra”, tehát az új tudás te-
remtésére. A kutatás azt jelenti,
hogy a cég az egyes projektek so-
rán szerzett egyéni tapasztalatok
integrálásával és szintetizálásával
jobban megérti az ügyfél üzleti
környezetét. Az új (elméletibb) tu-
dás és keretrendszer jobb minősé-
gű termékeket (azaz üzleti megoldásokat) eredmé-
nyez. Ennek eredményeképpen az ügyfelek előny-
ben részesítik azokat a cégeket, amelyek nagyobb
ügyfélbázissal, tehát nagyobb tudásbázissal rendel-
keznek. Ilyen módon a Tudásteremtés hatékonyabb
módszer a cég számára új tudásanyagokat hozó új
ügyfelekért folytatott versenyben.

A Tudásmenedzsment rendszereknek a tanács-
adói iparágban mutatott fejlődése alátámasztani lát-
szik a modell számításait.¹ Ezen a területen ugyanis a
Tudásmenedzsment rendszerek keretein belül látvány-
os elmozdulás történt a tudásteremtő tevékenység-
gek irányába. A cégek szemmel láthatóan többek in-
vesztálnak különféle „think tankegbe” vagy más intéz-

A Tudásmenedzsment rendszereknek a tanács-
adói iparágban mutatott fejlődése alátámasztani lát-
szik a modell számításait.¹ Ezen a területen ugyanis a
Tudásmenedzsment rendszerek keretein belül látvány-
os elmozdulás történt a tudásteremtő tevékenység-
gek irányába. A cégek szemmel láthatóan többek in-
vesztálnak különféle „think tankegbe” vagy más intéz-

1 Lásd pl. Peters (1992, pp. 387–389) vagy Bartlett (1996, p. 9).

ményekbe, amelyekben gyakran kutatói háttérrel rendelkező szakembereket alkalmaznak. Rendszeres belső kiadványokban terjesztik és hirdetik az újonnan kifejlesztett koncepciókat és eszközöket, és a tanácsadók gyakran tudományos folyóiratokban is publikálják elméleti anyagaikat. Megfigyelhető tendencia, hogy a cégek egyre nagyobb számban alkalmaznak tudományos területről érkező szakembereket, és a vállalatokon belül is jobban tolerálják/bátorítják a kutatói törekvéseket. Véleményünk szerint ez a trend az iparág válasza a megváltozott környezetre, különösen a Tudásmenedzsment technológiákban történt jelentős fejlődésre, amely révén nagyobb lehetőség nyílik az ügyfelektől származó tudásanyag bővítésére. Figyelembe véve, hogy jelenleg a Tudásmenedzsment görbe emelkedő szakaszában tartunk, véleményünk szerint az elkövetkező években tovább nő a Tudásteremtés szerepe, bár számos cégnél tapasztalható bizonyos ellenállás a „kutatói” célú befektetésekkel szemben. A gazdasági lassulás időszakában pedig elképzelhető, hogy ez az ellenállás tovább fokozódik. A Tudásteremtés infrastruktúrájának megteremtése nem könnyű. Forrásokat von el a közvetlen bevételeket eredményező ügyfélmunkától, ráadásul a cégre gyakorolt azonnali hatása is nehezen mérhető. Közben viszonylag egyszerű amellet érvelni, hogy a cégnek szüksége van az egymástól akár több ezer kilométernyire dolgozó szakembereket összekötő kommunikációs rendszerre, nehéz igazolni egy kutatóközpont költségeit, amelynek amúgy is nehezen mérhető eredményei legfeljebb évek múltán jelentkeznek – ha egyáltalán jelentkeznek. A Tudásteremtő intézmények létrehozása hosszú távú befektetés, éppen ezért a lehető leghamarabb meg kell valósítani azokat. A növekvő volumenhozadéokra épülő piaci környezet nem tolerálja a későn jövőket, még akkor sem, ha fejlettebb technológiával és jobban működő rendszerekkel érkeznek. Éppen ezért meggyőződésünk, hogy a szolgáltató cégeknek még a bizonytalan üzleti környezetben is ragaszkodniuk kell a tudásteremtő folyamatokba történő befektetésekhez. Véleményünk szerint, mivel a gazdasági lassulás következtében egyre élesebb verseny folyik a fogyasztók megszerzéséért, a Tudásteremtés folyamataira minden eddiginél nagyobb szerep hárul.

Modelljeinkben a cégek közötti asszimetria hatását is megfigyeltük. Például mi történik akkor, ha egy

(vagy több) versenyző cég jobb márkánévvel, vagy jobb képességű szakemberekkel indul? Azt tapasztaltuk, hogy az ilyen eltérések – ha nem túlságosan nagy mértékűek – nem változtatják meg azt a tényt, hogy a nagyobb méretgazdaságossági potenciál reményében minden cégnek a Tudásteremtés folyamatára kell koncentrálnia. Ha azonban a cégek közötti asszimetria nagy mértékű, a kisebb céget a Tudásteremtés irányába tett kezdeményezések sem menthetik meg. Az eredmények azt mutatták, hogy a jelentősen jobb cég hamarosan egyszerűen kiszorítja a másikat a piacról. mi több, ebben az esetben a jobb cégnek még arra sincsen szüksége, hogy a Tu-

„Éppen ezért meggyőződésünk, hogy a szolgáltató cégeknek még a bizonytalan üzleti környezetben is ragaszkodniuk kell a tudásteremtő folyamatokba történő befektetésekhez.”

dásteremtésbe investáljon. Elegendő a számára, ha egyszerű monopóliumként viselkedve a cég meglévő tudásanyagának hatékonyabb cseréjére koncentrálna, és ezáltal költségeket csökkent. Ha a minőségben mutatkoznak jelentős különbségek a cégek között, a kínálati oldali méretgazdaságosság elegendő arra, hogy a rosszabb teljesítményt nyújtó cég kiszoruljon a piacról. Nem valószínű azonban, hogy a tanácsadó cégek között akkora minőségi különbségek lennének, amelyek ilyen extrém irányba vinnék a piacot, ám az eredmények azt mutatják: az új, kisebb cégek számára egyre nehezebbé válik elérni a hatékony versenyhez szükséges méretgazdaságosságot. Az újonnan piacra lépők általában minőségi problémákkal küzdenek, és nincs lehetőségük arra, hogy kiépítsék az erős márká megteremtéséhez elengedhetetlen tudásbázist. Modellünk dinamikus verziója (lásd lentebb) megerősítette ezt, hiszen azt az eredményt hozta, hogy az új piacra lépés valószínűtlenebb egy olyan iparágban, ahol a keresleti oldali méretgazdaságosság potenciálja elég nagy.

Modelljeinkben a cégek közötti asszimetria hatását is megfigyeltük. Például mi történik akkor, ha egy (vagy több) versenyző cég jobb márkánévvel, vagy jobb képességű szakemberekkel indul? Azt tapasztaltuk, hogy az ilyen eltérések – ha nem túlságosan nagy mértékűek – nem változtatják meg azt a tényt, hogy a nagyobb méretgazdaságossági potenciál reményében minden cégnek a Tudásteremtés folya-

matára kell koncentrálnia. Ha azonban a cégek közötti asszimetria nagy mértékű, a kisebb céget a Tudásteremtés irányába tett kezdeményezések sem menthetik meg. Az eredmények azt mutatták, hogy a jelentősen jobb cég hamarosan egyszerűen kiszorítja a másikat a piacról. Mi több, ebben az esetben a jobb cégnek még arra sincsen szüksége, hogy a Tudásteremtésbe investáljon. Elegendő a számára, ha egyszerű monopóliumként viselkedve a cég meglévő tudásanyagának hatékonyabb cseréjére koncentrálni, és ezáltal költségeket csökkent. Ha a minőségben mutatkoznak jelentős különbségek a cégek között, a kínálati oldali méretgazdaságosság elegendő arra, hogy a rosszabb teljesítményt nyújtó cég kiszoruljon a piacról. Nem valószínű azonban, hogy a tanácsadó cégek között akkora minőségi különbségek lennének, amelyek ilyen extrém irányba vinnék a piacot, ám az eredmények azt mutatják: az új, kisebb cégek számára egyre nehezebbé válik elérni a hatékony versenyhez szükséges méretgazdaságosságot. Az újonnan piacra lépők általában minőségi problémákkal küzdenek, és nincs lehetőségük arra, hogy kiépítsék az erős márka megteremtéséhez elengedhetetlen tudásbázist. Modellünk dinamikus verziója (lásd lentebb) megerősítette ezt, hiszen azt

„Az eredmények azt mutatták, hogy a jelentősen jobb cég hamarosan egyszerűen kiszorítja a másikat a piacról. Mi több, ebben az esetben a jobb cégnek még arra sincsen szüksége, hogy a Tudásteremtésbe investáljon.”

az eredményt hozta, hogy az új piacra lépés valószínűtlenebb egy olyan iparágban, ahol a keresleti oldali méretgazdaságosság potenciálja elég nagy.

Az első modellek konklúzióiból kiindulva – tehát, hogy a fogyasztói bázis nagyobb potenciális értéke esetén a cégek hajlamosak Tudásmenedzsment rendszereikben a Tudásteremtő folyamatokra koncentrálni – megvizsgáltuk, mi történik, ha a cégek olyan Tudásmenedzsment rendszerekkel versyeznek, amelyek kizárólag keresleti oldali méretgazdaságosságot eredményeznek. Ebben az esetben di-

namikus modellt vettünk alapul, tehát az iparág folyamatos fejlődését (árak, kereslet, profit) vizsgáltuk. Igyekeztünk megérteni az iparág dinamikáját egy olyan környezetben, amikor a cégek Tudásmenedzsment rendszereikben a Tudásteremtést részesítik előnyben. Először a fogyasztói bázis méretének alakulását vizsgáltuk. Érdekes dolgot figyeltünk meg ebben a vizsgálatban, amely számos tekintetben összhangban van a korábbi eredményeinkkel. Úgy találtuk, hogy ha a cégek különböző méretű fogyasztói bázissal kezdik a tevékenységüket, akkor a különbség az idők során attól függően nő vagy csökken, hogy a cégek mennyire képesek bővíteni fogyasztói bázisukat (azaz mekkora potenciállal rendelkeznek a méretgazdaságosság terén). Ha kicsi képesség mutatkozik a fogyasztói bázis növelésére, akkor a fogyasztói bázis lassan konvergál, és idővel egyenlő méretűvé válik. Ellenkező esetben a cégek közötti különbség tovább nő, és az is bekövetkezhet, hogy a kisebb cég kilép a piacról.

Ez az eredmény némiképp megvilágítja a tanácsadó és a reklámpiaci szolgáltatók piacának fejlődését. A múltban, amikor a Tudásmenedzsment még sokkal kevésbé volt hatékony (leginkább a technológia és a szervezeti tapasztalatok hiányából adódóan), gyakori volt a „leválás”, azaz úgy jöttek létre új tanácsadó cégek, hogy egyszerűen „leváltak” már létező csoportokról. Az itt bemutatott modell szerint, akkoriban még nem jelentett nagy hátrányt, ha egy cég viszonylag kisebb fogyasztói bázissal indult. A modern, sokkal hatékonyabb Tudás-

menedzsment rendszerek térnyerésével azonban (amelyekkel sokkal jobb lehetőségek nyílnak a méretgazdaságosság kiaknázására) az efféle piaci magatartás egyre ritkábbá vált. Az eredmények azt mutatják, hogy a nagy cégek végül teljesen kiszorítják a kisebbeket a piacról. A leválásokkal ellentétben a cégek inkább fúziókra törekszenek, hogy ezzel is növeljék fogyasztói bázisukat. Ezek a folyamatok tökéletesen megfigyelhetők a tanácsadó és könyvvizsgáló cégek háza táján.¹ Amíg a fúziók egy részét az motiválja, hogy a résztvevő cégek termékei/szolgál-

1 Az egyik legutóbbi példa, hogy a Cap Gemini bejelentette, több mint 11 milliárd dollárért megvásárolja az E&Y-t (CNN, 2000. február 29.). Egyéb példák a korábbi Big-6 cégek köréből: a Price Waterhouse fúziója a Coopers-szel, valamint a Lybrand and Andersen Consulting fúziós tervei a Deloitte and Touche-sal. Az AT Kearny és az EDS, a Foster és a Mercer, valamint az Alexander and Alexander és az Aon Consulting Group fúziója szintén ezt a trendet követi.

tatásai valamiképpen kiegészítik egymást, jelentős részben szerepet játszik az is, hogy a modern Tudásmenedzsment módszerekkel jelentős méretgazdaságossági előnyt lehet elérni.

A másik dinamikus modellben azt vizsgáltuk, hogy a tudásteremtő Tudásmenedzsment rendszerek hogyan befolyásolják a profitot. Ez alkalommal is bebizonyosodott, hogy a Tudásmenedzsment technológia hatékonysága nagyban befolyásolja az eredményeket (Lásd 1. ábra). Miközben javul a fogyasztói bázis növelésének képessége, a cégek profitja kezdetben növekedni kezd.

Ez nem túlzottan meglepő eredmény. A jobb Tudásmenedzsment technológia jobb termékminőséget eredményez, ami mindenképpen pozitív hatást gyakorol az iparág profittermelő képességére. Egy bizonyos hatékonysági szint elérése után azonban a profit látványosan visszaesik. Ez a meglepő változás a Tudásmenedzsment technológia stratégiai hatásából ered. Amikor a Tudásmenedzsment hatékony a méretgazdaságosság előmozdításában, a cégek kemény versenyt kezdenek a fogyasztókért, és a fogyasztói bázis megszerzése egyre kritikusabb tényezővé válik. A kiélezett verseny árcsökkenést eredményez, ami később az egész iparág profittermelő képességének visszaeséséhez vezet. Bizony szempontból ez paradox folyamat. Bár a modern Tudásmenedzsment lehetővé teszi, hogy a cégek sokkal jobb minőségű szolgáltatást nyújtsanak az ügyfeleknek, az egyre élesebbé váló verseny miatt egyáltalán nem biztos, hogy a cégek befektetése végül meg is térül.

EGYÉB ÜZLETI ÖSSZEFÜGGÉSEK

A szolgáltató cégek körében végzett vizsgálat eredményei szélesebb összefüggésben is értelmezhetők. Általában véve minden olyan iparágban alkalmazhatók, ahol a cégek az ügyfelekkel való kapcsolatok révén értékes tudásra tehetnek szert. Mivel az új technológiák lehetőséget biztosítanak a fogyasztó visszajelzések minőségi értékelésére, a cégeknek el kell gondolkodniuk azon, hogy a hatékony verseny érdekében hogyan építhetnek ki fogyasztói tudásmenedzsment rendszereket. Milyen típusú tudást várjanak a fogyasztói bázistól? A cég hogyan növelheti,

gyarapíthatja a tudását? Vajon arra használják a fogyasztóktól származó tudást, hogy hatékonyabbá tegyék a munkát, vagy a tudást felhasználva inkább jobb termékeket hozzanak létre? Milyen szervezeti folyamatokra és technológia infrastruktúrára van szükség ahhoz, hogy a fogyasztói tudást fenntartható versenyelőnyvé lehessen konvertálni? Ezek a kér-

„A jobb Tudásmenedzsment technológia jobb termékminőséget eredményez, ami mindenképpen pozitív hatást gyakorol az iparág profittermelő képességére.”

dések nagyon hasonlítanak azokra, amelyeket a szolgáltató cégek tettek fel maguknak az utóbbi évtizedben.

A legújabb technológiai fejlesztések (különösképpen az interaktív, adatbázis és kommunikációs technológiák terén) teljesen megváltoztatták a cégek fogyasztókkal történő kommunikációját. Az Internet robbanásszerű fejlődése által támogatott tömeges interaktivitás révén minden korábbinál könnyebbé vált a fogyasztói visszajelzések begyűjtése. Manapság bármely cégnek, amely rendelkezik ügyfélszolgálati osztállyal vagy részleggel, lehetősége nyílik arra, hogy direkt párbeszédet folytasson a fogyasztókkal. Az interaktivitás révén új, kifinomultabb módszerek állnak rendelkezésre a fogyasztó bázissal történő kapcsolattartásra. Az interaktivitás felhasználásával a cégek kapcsolatot tudnak teremteni a fogyasztó bázis egyes tagjaival, és utána közvetett módon megfigyelhetik a kialakuló párbeszédet. ezt a módszert alkalmazzák az újonnan megjelenő, közösségi alapú márkák (pl. Yahoo!, eBay, stb.). Az ilyen közösségekben a fogyasztók sokkal szabadabban és nyíltabban kommunikálnak (például a különböző vitaforumokon), mintha egyenesen a cégnek adnának bizonyos visszajelzéseket. Ez azonban nem feltétlenül jelenti azt, hogy a cég csupán a fogyasztói párbeszéd passzív megfigyelője. Szerepet vállalhat a fogyasztók által szolgáltatott tartalom szerkesztésében, sőt időnként saját tartalommal is gazdagíthatja a site-ot, hogy az még relevánsabb legyen a közösség számára.¹

Az interaktivitás korában nemcsak a fogyasztó visszajelzések megszerzése vált könnyebbé, de a

1 Az online közösségi brandekről bővebben lásd Hagel (1999) és McWilliam (2000).

feedback formája is olyanná vált (pl. e-mail), amelyet lényegesen könnyebben és pontosabban lehet elemezni. Nem meglepő, hogy egyre nagyobb a kereslet a különféle adatbányász eszközök és szakértő szoftverek iránt. A Kana Communications, amely piacvezető az e-mail management szoftverek piacán, olyan mester-séges intelligencia modulokat épített be a termékeibe, amelyek segítségével a használók kinyerhetik az e-mailekben rejlő adatokat. Egyre gyakoribb, hogy a fogyasztói visszajelzések elemzését külsős szállítók végzik. A PlanetFeedback jó példa erre. Ez a website lehetőséget kínál a fogyasztók számára, hogy visszajelezzenek az általuk megvásárolt termékkel vagy igénybe vett szolgáltatással kap-

csolatban. A PlanetFeedback ezután elemzi az információkat, és elérhetővé teszi azokat a résztvevő cégek számára.

A fogyasztói visszajelzések stratégiai alkalmazása hasonló a Tudásmenedzsmentéhez: növekvő volu-

„Az Intuit például felismerte, hogy az ügyfélszolgálati osztály hasznos információforrás a K+F részleg számára, ezért a fogyasztói kapcsolatok ápolásával mérnököket bízott meg.”

menhözadék. Ha a fogyasztói visszajelzések alkalmasak arra, hogy a belőlük kinyert tudás segítségével a cégek hatékonyabbá (költséghatékonyabbá) váljanak, vagy jobb (jobb minőségű) termékeket állít-

sanak elő, akkor a nagyobb fogyasztói bázis a fenntartható versenyelőny fontos forrása lehet. A cégnek ekkor szembe kell néznie azzal a kérdéssel, hogy milyen típusú méretgazdaságosságra van szüksége. Az ügyfélszolgálati részleg például katalogizálhatja a fogyasztói panaszokat, hogy a későbbiekben még hatékonyabban kezelhessék a problémákat. Azonban ennél többet is tehet. Aktívan keresheti a fogyasztói visszajelzéseket, hogy azok segítségével jobb termékeket állíthasson elő. Az Intuit például felismerte, hogy az ügyfélszolgálati osztály hasznos információforrás a K+F részleg számára, ezért a fogyasztói kapcsolatok ápolásával mérnököket bízott meg. Az eBay Inc. különösen büszke az úgynevezett „let-'em-loose-and-listen” („Hadd mondják a magukét, mi pedig figyeljünk!”) stratégiájára.¹ Az alapító, Pierre Omidyar szereti hangsúlyozni, hogy az eBay közösséget *csakúgy, mint* a website-ot, a fogyasztói reakciók folyamatos és átfogó vizsgálatával építették.

1. táblázat

A Tudáscsere és a Tudásteremtés infrastruktúrája

A TM folyamatok természete: A Tudásmen. infrastruktúra:	Tudáscsere (kínálati oldali méretgazdaságosság) (Supply-side scale economies)	Tudásteremtés (keresleti oldali méretgazdaságosság) (Demand-side scale economies)
„Anyagi infrastruktúra” (Formális intézmények)	<p>A létező tudás megszerzése, tárolása, szétosztása:</p> <ul style="list-style-type: none"> o elektronikus dokumentumkönyvtárak, adatbázisok o Call Centerek, keresőmotorok <p>Az emberek összekötése:</p> <ul style="list-style-type: none"> o kommunikációs hálózatok (intranet rendszerek) o szakértői adatbázisok 	<p>Új tudást teremtő intézmények létrehozása:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kutatóközpontok o „Think tank-ek” o Publikációk <p>Az új tudás szétosztása:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Módszerek és eszközök raktára o „Power Pack-ek”
„Szervezeti infrastruktúra” (Ösztönzés, vállalati kultúra)	<p>A hálózat hangsúlyozása és csapatkultúra építése. Megosztó kultúra fejlesztése:</p> <ul style="list-style-type: none"> o A raktárak/könyvtárak releváns anyaggal történő feltöltésének ösztönzése o A kollégáktól származó kérdések megválaszolásának ösztönzése 	<p>Kutatói karrier támogatása „communities of practice” támogatása</p> <p>A kutatási eredményektől függő előléptetés:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Egymás ellenőrzése o A kutatás követése

¹ Lásd a The People's Company című cikket. In *Business Week*, Dec 3, 2001, p EB11-17.

2. táblázat

A Tudásmenedzsment rendszer hangsúlyainak optimális kiválasztása a verseny intenzitása és a Tudásmenedzsment technológia alapján

A verseny intenzitása	A fogyasztói bázis növelésének képessége	
	Alacsony	Magas
Alacsony: Nagyon differenciált cégek	Tudáscsere	Tudáscsere
Magas: Nem differenciált cégek	Tudáscsere	Tudásteremtés

A fogyasztói közösségre épülő márkák a méretgazdaságossági típusok tekintetében hasonló dilemmával küzdenek. Növelhetik a közösséget azáltal, hogy hatékony elektronikus kereskedelmet valósítanak meg a site-on. Ez több mindent jelenthet: jobb logisztikát, a pontosabb targetálás révén alacsonyabb beszerzési árakat, a fogyasztói igények alaposabb ismeretét, és végső soron több értékesített terméket. A kereskedelmi hatékonysággal szemben a cég összpontosíthat magára a közösségre is. Ez alapján véve annyit jelent, hogy a közösséget még relevánsabbá teszik a tagok számára. Ezt például a vitafórumok és a chat roomok fogyasztói interakcióinak alaposabb monitoringjával lehet elérni. A relevanciát növeli az is, ha biztosítják, hogy a közösség minden egyes tagja megtalálja a site-on a számára érdekes dolgokat – ezt a szakértők „fractal depth-nek” (fraktál mélység) nevezik.¹ Az ilyen esetekben a cégeknek eltérő méretgazdaságossági típusokat generáló befektetésekre van szükségük. Ha ez a helyzet, akkor egy kompetitív környezetben inkább az utóbbira érdemes koncentrálni.

FÜGGELÉK: KERESLETI-KONTRA KÍNÁLATI OLDALI MÉRETGZDASÁGOSSÁG

Mi a különbség a keresleti oldali és a kínálati oldali méretgazdaságosság között? Amikor a keresleti

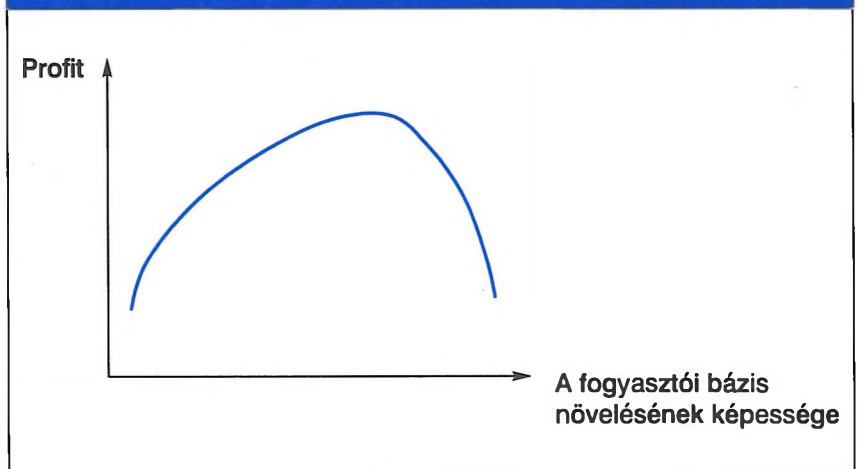
oldali méretgazdaságosságról beszélünk, általában hálózati externáliákat értünk alatta. Az alapképlet az, hogy a fogyasztók számára hasznos, ha más fogyasztók is csatlakoznak egy adott cég fogyasztói bázisához. Ennek megfelelően a nagy fogyasztói bázis tartós versenyelőnyt jelenthet a cég számára. A tudásbrókeri munkával összefüggésben, ha a cégek az ügyfelektől származó információk szintézisével és integrációjával

val a tudásteremtő folyamatokba investálnak, alapvetően indirekt hálózati externáliákat generálnak. A Tudásteremtésnek köszönhetően a nagyobb fogyasztói bázis az üzleti környezet alaposabb megismerését jelenti, ami következésképp jobb üzleti megoldásokat eredményez. Az ügyfelek tehát előnyt kövacsolhatnak abból, ha olyan cégekhez csatlakoznak, amelyek nagyobb fogyasztói bázissal, azaz több tudással rendelkeznek. A hálózati externália azonban indirekt, hiszen az ügyfelek csak a tudásbróker más ügyfelektől szerzett tudása révén jutnak előnyökhöz.

A hálózati externáliákkal ellentétben, ahol a cégek nagyobb „hálózata” vonzóbb a fogyasztók számára, a kínálati oldali méretgazdaságosság esetén a cégek azáltal jutnak előnyökhöz, hogy a nagyobb

1. ábra

Iparági profit a Tudásmenedzsment technológia eredményeinek függvényében



1 Hagel (1999) és McWilliam (2000).

méret révén a versenytársaknál alacsonyabbak a költségeik. Itt az alapképlet az, hogy a nagyobb termelés kisebb a határkölséghez vezet, amely hosszú távon szintén versenyelőnyt jelent. A tudásbrókeri munkával összefüggésben, ha egy cég tudáscsere folyamatokba investál, akkor a nagyobb cég hatékonyabban tud jó megoldásokat találni az ügyfelei számára, hiszen nagyobb megoldáskészletből meríthet.

A kínálati és a keresleti oldali méretgazdaságosság hasonló versenyeredményekhez vezet: például „*pioneering advantage*”, „*winner take-all scenario*” vagy „*path-dependence*”. Ennek ellenére természetesen fontos különbségek is mutatkoznak. A fogyasztók nem ismerik a cégek költségeit, de ismerik vagy legalább is vannak bizonyos ismereteik a minőséget illetően. Ez pedig azt jelenti, hogy a hálózati externáliák alatt a *fogyasztói elvárások* (és az, hogy a cégek hogyan menedzselik ezeket az elvárásokat) döntő szerepet játszanak a verseny kimenetelében. Például, amikor a méretgazdaságosság fontos, hatékonyabb megoldás a fogyasztói elvárások és nem a költségek terén versenyezni.

Amikor a méretgazdaságosság fontos szerepet játszik egy iparágban, a cégek általában még akkor sem tudják befolyásolni, hogy a fogyasztói elvárások mekkora szerepet játszanak a kereslet alakulásában. A Tudásmenedzsment technológia esetében nem ez a helyzet. Itt a Tudásmenedzsment rendszer megfelelő megválasztásával a cég képes lehet arra, hogy indirekt hálózati externáliákat generáljon (a Tudásteremtés segítségével), vagy választhatja a gyártási költségek csökkentését (a hatékonyságot növelő Tudáscsere révén). Úgy véljük, azok a szolgáltató cégek, amelyek stratégiai okokból kívánnak költséges Tudásmenedzsment rendszereket alkalmazni, éppen ezzel a problémával találják szembe magukat.

IRODALOM

- ARTHUR, BRIAN W. (1996), "Increasing Returns and the World of New Business", *Harvard Business Review*, July/August, p. 100–109.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A. (1996), "McKinsey & Company: Managing Knowledge and Learning", Harvard Business School Case.
- CALLAHAN, V.C. and J. NEMEC Jr. (1999), "The CEO's Information Technology Challenge: Creating True Value", *Strategy and Business*, BAH, 14, 2–10.
- HAGEL, JOHN (1999), "Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities", *Journal of Interactive Marketing*, 13, 1 (Winter), 55–65.
- HANSEN, MORTEN T., NITIN NOHRIA and THOMAS TIERNEY (1999), "What's Your Strategy for Managing Knowledge", *Harvard Business Review*, March/April, p. 106–116.
- HARGADON, ANDREW B. (1998), "Firms as Knowledge Brokers: Lessons from Pursuing Continuous Innovation", *California Management Review*, 40, 3 (Spring) 209–27.
- HARGADON, ANDREW B. and ROBERT I. SUTTON (1996), "Technology Brokering and Innovation: Evidence from a Product Design Firm," *Academy of Management Proceedings '96*, p. 229–33.
- HAVENS, CHARNELL and ELLEN KNAPP (1999), "Easing into Knowledge Management", *Strategy & Leadership*, March/April, pp 4–9.
- McWILLIAM, GIL (2000), "Building Stronger Brands Through Online Communities", *Sloan Management Review*, Spring, 43–54.
- OFEK, ELIE and MIKLOS SARVARY (2001), "Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage Through Knowledge Management", *Management Science*, 47, 11 (Nov), p. 1441–56.
- PETERS, THOMAS J. (1992), *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, A.A. Knopf, New York.
- SARVARY, M. (1999), "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry", *California Management Review*, 41, 2, p. 95–107.
- SKYRME, DAVID J. and DEBRA M. AMIDON (1997), *Creating the Knowledge-Based Business*, Business Intelligence Limited, Wimbledon London.
- SORRELL, MARTIN (1997), Beyond the Millenium: Martin Sorrell on the structural and strategic issues facing advertising agencies in the next century," *ADMAP*, January, 24–26.
- TEECE, DAVID J. (1998), "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets," *California Management Review* 40, 3, 55–78.
- The Economist*, "A Survey of the Management Consultancy", March 22, 1997.

Sárváry Miklós
az INSEAD Marketing Tanszékének adjunktusa
Fordította: R. Nagy András

Az információ- és tudáspiac új szereplője: az információbróker

Míg ezer éve a föld birtoklása, majd az ipari forradalom idejétől a termelőeszközök és a fizikai erőforrások, addig a posztindusztriális társadalomban az információ jelenti a hatalom birtoklásának kulcsát. Az alapvető kérdések azonban mindvégig megmaradtak: ki, mennyi idő alatt, hogyan és milyen hatékonysággal tudja megszerezni hatalmának eszközeit. Nem beszélve arról, hogy modern korunkban még meg kell küzdenünk az információk óriási mennyiségével, nem elég birtokolnunk azokat, ugyanis az igazai hatalmat valójában a rendszerezett, célirányos, speciális tudás jelenti. Az információbrókerek feladata tulajdonképpen abban áll, hogy ezt a tudást megrendelőinek ne csak megszerezze, hanem meg is alkossa.

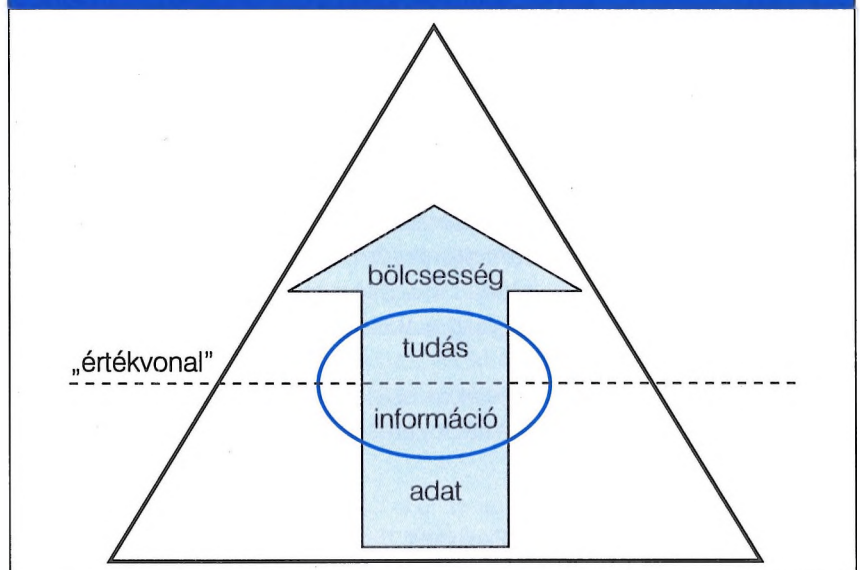
Hétköznapi értelemben információnak nevezzük azt az entitást, amely a termék fizikai valójához annak formáját, minőségét, és még fontosabb: fogyasztóhoz való viszonyát adja, illetve határozza meg. Minél több az adott termék, illetve szolgáltatás információ-tartalma, annál nagyobb az esélye, hogy a piacon versenyelőnyre tegyen szert. Azonban a pontosabb érthetőség kedvéért meg kell különböztetnünk a hétköznapi „információ” négy szintjét, úgymint: adat, információ, tudás, bölcsesség / intelligencia. (A *bölcsesség* és az angol *intelligence* nem szinonimák, hanem két különböző cél esetén használjuk az egyik, illetve másik kifejezést.)

Az 1. ábra szintjeire leegyszerűsített példát is hozva:

- Adat: a Dun & Bradstreet (D&B) szerint konkurensünknek 100 alkalmazottja van.
- Információ: a D&B által közölt forgalmi adat szerint konkurensünk forgalma nő.

1. ábra

Az adat, információ, tudás és bölcsesség hierarchiája.



- Tudás: több elemzés szerint konkurensünk egy számunkra fontos, meghatározott szegmensben az ágazat leghatékonyabb szereplője.
- Intelligence: versenytársunk felvásárlása megfontolandó. Szervezete kisebb átalakítással beilleszthető; a fúzióval a piac 30 százalékát birtokolnánk, stb.

Az adat és információ jelenleg lényegében nem kerül pénzbe a felhasználó számára. Sőt, igen gyakran általában kárára is van; túláradása miatt negatív

„Az Outsell Incorporation¹ becslése szerint az információszerzéssel töltött idő miatt csupán az Egyesült Államokban évi 107 milliárd dollár veszteség éri a vállalatokat.”

értéket képvisel. Az emberek, vállalkozások egyre inkább hajlamosak arra költeni, hogy ezekből minél kevesebb érje őket: megtiltják kéretlen szóróanyagok beáramlását, spam-szűrőket installálnak elektronikus levelezési rendszerükre. Az összességében értéktelen információ-áradatból szeretnék kiszűrni az értéket, hogy megkapják a saját kontextusukba helyezve értékévé váló információt, vagyis a tudást.

Meghalt az információs társadalom; éljen a tudástársadalom? – Messzire vinne e két kifejezés pontos definiálása, de a kérdés érzékelteti, hogy az értéktelenség nem az információ, hanem a tudás előállítás, vagy legalábbis annak elősegítése. Az információáradatból tudást előállítani azonban nem kis feladat, és sok szakember, menedzser számára nem járható út. Egyrészt, mert munkaidejük korlátozott; egy szellemi dolgozó átlagosan napi majd' két órát tölt külső (újabbán főképp az internetről származó) információk gyűjtésével, szűrésével, illetve elemzésével. Közülük tíz százalék heti 20 óránál is többet tölt információvadászattal. Az Outsell Incorporation¹ becslése szerint az információszerzéssel töltött idő miatt csupán az Egyesült Államokban évi 107 milliárd dollár veszteség éri a vállalatokat. Megszerzésük hatékonyabbá tétele az egyik legbiztosabban megtérülő befektetés.²

Másrészt a szakemberek általában saját szakmájuk kérdéseinek, és nem az információkeresés fortélyai-

nak ismerői; ismeretük korlátozott e területen. Lehetőség szerint a feladatot igyekeznek outsource-olni belső vagy külső munkatársra. A feladatot végezheti éppúgy titkárnő és kutató szakember, mint akár információs tanácsadó, avagy információbróker. Munkájuk hatékonysága között jelentős eltérés prognosztizálható, leginkább az információkeresési feladat gyorsasága és eredményessége tekintetében.

Az információszerzés szerződéses kiadását befolyásoló tényezők lehetnek a felmerülő igények gyakorisága, mennyisége, minősége, bizalmassági szintje, a megfelelő kereső szakember meglétének kérdése. Egy gépipari vállalat többnyire rendelkezik saját informatikai fejlesztőmérnökökkel, de az ergonómia részletkérdéseiben vagy egy speciális meghódítandó piac-

ról szóló információk megszerzésére feltehetően külső erőforrásokat vesz igénybe. Konkurensait rendszeresen saját maga figyeli, átfogó elemzéseket üzleti hírszerző vállalkozásoktól vásárol. A megrendelőnek el kell döntenie azt is, hogy a bizalmas információ beszerzésével szakértő külső alvállalkozót, vagy a megbízhatóbbnak gondolt belső munkatárs munkáját vegye igénybe. A kérdést sokszor az időtényező dönti el; a versenyelőny szempontjából perdöntő, kritikus kérdések beszerzésének ideje szinte mindig rövid. A külső szolgáltató tehermentesíti is a belső szakembereket, nem mindegy ugyanis, hogy a magas órabérű belső kutató vagy menedzser foglalkozik információkereséssel, vagy egy külső szakember. Ezért nem várható, hogy a jövőben a végfelhasználók tömegesen közvetlenül az információ-szolgáltatóhoz fognak fordulni.

A szükséges információ típusai cégről cégre változnak, de általában elmondható, hogy a marketinggel kapcsolatos információ a leginkább keresett³ (ld. 1. ábra).

Az amerikai információbrókerek egyesületének (AIP) tagjai körében végzett felmérés tanúsága szerint az infobróker ügyfelei a kis és középvállalatoktól a Fortune 500-as vállalatokig terjednek, köztük például biztosítási és befektető cégek, reklám- és pr-ügynökségek, termelők és szolgáltatók. A megrendelők haszna, hogy az áhított információt gyors-

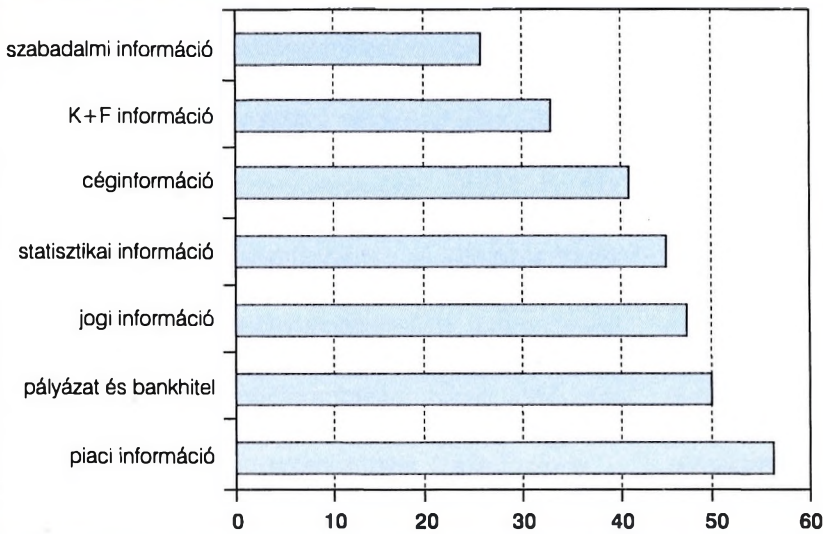
1 www.outsellinc.com

2 Megszelídített információ / Pécsi Ferenc. In: Dotkom Értesítő 2001. 08. 12.

3 v.o.: Magyarországi céginformációs rendszerek tipizálása. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 49 (2002) 6-7 p. 231-247

2. ábra

A vállalatok által beszerzett információk típusa és keresettségük mértéke



Forrás: Welche Informationsmanager braucht der Wirtschaft? Bedarf an Informationsspezialisten in österreichischen Unternehmen: eine Exploration. In: IDF Information 50 (1999) No.4 p. 221–216

sabban, ezért olcsóbban kapják meg.¹ Egy 1996-os angol felmérés más szempontból is szegmentálta az információs piacot: az eredmények azt mutatták, hogy a legsikeresebb kisvállalkozások az információszerezés költségeit nem tekintik nagy akadálnak – ellentétben a kevésbé sikeresekkel.² Angliában és Skandináviában a megrendelések jelentősebb része (46%-a) a nagyvállalatoktól jön, Európa más részein a kis- és középvállalatoktól (56%), a nagyvállalatok csak 35%-kal képviseltetik magukat.³

Várható, hogy a hazai vállalkozások figyelme is egyre nagyobb arányban fordul az információbrókeri szolgáltatások felé. A szakma bevezetése most van folyamatban. Ezt tekinti kiemelt céljának a 2001-ben alakult Magyar Információbrókerek Egyesülete (MIBE).

AZ INFORMÁCIÓBRÓKER...

Az információbróker az az információkeresésre szakosodott szakember, aki megrendelője problémájá-

nak megoldása érdekében térítésért testreszabott információs csomagot állít elő. Tudásmunkás, mint a pedagógus, könyvtáros, egyetemi előadó, vagy lelkész. Kézzelfogható a hasonlóság az újságíróval; mindketten adott témában gyűjtenek össze adatokat, információt, hogy azokat megfelelő formába rendezve ügyfeleik (olvasóik) saját tudásuk építésére használhassák. Különbség kettejük között, hogy az információbróker célcsoportja egy vagy néhány ember, esetleg munkacsoport, az újságíróé pedig a széles nyilvánosság.

A mások számára információt térítésért kínáló szolgáltatás már az 1930-as években is működött az Egyesült Államokban, de az információbrókérség, mint szakma feltehetően az 1960-as években jelent meg. Ekkor néhány szabadúszó, illetve könyvtár felfedezte,

hogy a számítógép és a fénymásoló jelentős szerepet játszanak a szervezetek információellátásában. A tudományos, üzleti és szakmai szervezetek számára igény szerint kínált dokumentum-, cikk és adatszolgáltatás lehetőséget kínált azon előrelátó és vállalkozó szellemű egyének számára, akik az igény megjelenését szolgáltatás nyújtására tudták lefordítani. Az információbrókerek vagy más néven független információszolgáltató szakemberek (independent information professional) száma azóta megnövekedett, sőt megalakultak a szakmai szervezeteik is: AIIP – Association of Independent Information Professionals (1987), EIRENE – European Information Research Network, vagy éppen a MIBE⁴.

Az információbróker kifejezés tehát viszonylag új keletű, ám sokan vannak, akik lényegében ugyanezt a tevékenységet végzik anélkül, hogy így neveznék magukat. Népszerű példa erre a *Vadászat a Vörös Októberre* című regény szerzőjének, Tom Clancynak az esete, aki a CIA kíváncsiságát is felkeltette könyvével. A szolgálat azután érdeklődött, hogy milyen

1 Forrás: www.aiip.org

2 Information and small company / Alan Smith. In: Managing Information 3 (1996) 7–8 p. 38–40

3 Térítéses információ-szolgáltatás: a siker kulcsa / Irene Wormell. – Budapest: IKSZ, 1998

4 www.aiip.org, www.eirene.com, www.mibe.info

forrásokból állította össze a majdnem valóságű technikai és katonai adatok halmazát. Az író kifejette: csupán a bárki által elérhető, előfizethető, szakkönyvtárban megtalálható dokumentumokra támaszkodott, és ezekből vont le következtetéseket. Nos, az információbróker is hasonlóképpen tesz. Ilyen mó-

„A sikeres infobróker legfontosabb személyiségvonásai: intellektuális kíváncsiság, vadászösztön, a véleményformálás vállalása bizonytalan információs környezetben is, intuíció a hiányzó információelemek pótlására, diplomatikus, magabiztos és toleráns kritikai szellem a magasabb rangú vezetőkkel szemben is.”

don Clancyt információkereső és -rendező tevékenysége alapján akár „anonim információbrókernek” is tekinthetjük.

A sikeres infobróker legfontosabb személyiségvonásai: intellektuális kíváncsiság, vadászösztön, a véleményformálás vállalása bizonytalan információs környezetben is, intuíció a hiányzó információelemek pótlására, diplomatikus, magabiztos és toleráns kritikai szellem a magasabb rangú vezetőkkel szemben is.¹

Néhány példa információbrókereknek feltett kérdésekre

- Üzemünkben melléktermékként márványpor keletkezik. Van-e olyan fizetőképes ipari vállalkozás, amelynek tevékenységéhez ez alapanyagul szolgálhat?
- Közép-Európa mustárpiaca; a szállítók piaci részesedése országonként, trendek az elmúlt három évben, előrejelzés öt évre.
- Heti témafigyelés (nyomatott, elektronikus és pletyka-források) a személyzeti tanácsadás területéről.
- Budapesti telkemre ifjúsági garzont vagy nyugdíjasházat szeretnék építeni. Milyen állami támogatást kaphatok vállalkozóként, milyen a majdani lakásbérlők, illetve milyen a kerületi önkormányzat?
- Lehetséges külföldi megrendelőm fizetőképes-e; volt-e az előző öt évben késedelmes fizetése?
- Speciális olvasztókemence gyártói; árak és referenciák felkutatása.

- Van-e EU-előírás, -jogszagály vagy -szabvány a burgonyaszírom csomagolására vonatkozóan? Ha igen a dokumentum szolgáltatása magyar fordításban.
- Egy járdán lévő csatornanyílás miatti lábtörés esetén kitől követelhető kártérítés, és mekkora? Voltak-e hasonló hazai jogesetek?
- Az óvoda alkalmazottainak múltjában szerepel-e gyerekek ellen elkövetett bűncselekmény, illetve az ott alkalmazott gépkocsi-vezetőnek tiszta-e a közlekedésrendészeti múltja? (Az Egyesült Államokban a Public Open Records Act és a Freedom of Information Act biztosítja az állampolgárokról, vállalatokról és tulajdoni viszonyokról szóló adatok hozzáférését.)

AZ INFORMÁCIÓBRÓKER TEVÉKENYSÉGE ÉS FORRÁSAI

Az információbrókerség esernyőfogalom, amely „alá” több tevékenység is beférhet. Ilyenek lehetnek: tudásmenedzsment, adatbányászat, versenytársfigyelés, trendfigyelés, iparjogvédelmi információ, marketinginformáció-szolgáltatás, informetria vagy webmetria, issues management, stb. E felsorolás folytatható, ugyanakkor megjegyzendő, hogy ez az információbrókerség felőli megközelítést tükrözi, és nem zárja ki, hogy a felsorolt diszciplínák ettől eltérő besorolást határozzanak meg.

Az információbróker tevékenysége az alábbi pontokba szedhető:

1. felkutatja az információs igényeket
2. beszerzi és elemzi a legszélesebb körű (online és offline elérhető) információt
3. az információt elemzi, tisztítja, rendezi, szükség esetén kiegészítő kereséseket végez
4. a következtetéseket célorientált módon prezentálja, értékesíti.

Mivel a legkritikusabb információ leginkább a még le nem írt, az emberek fejében meglévő (vagy akár a még meg sem fogalmazott) gondolat, tudás; az információbróker legfőbb eszköze a telefon, ezt követi az internet. Az utóbbin keresztül jut hozzá térítéses (rendezett, minősített és friss információt kínáló forrá-

1 vö.: At a crossroads: information professional to intelligence analyst / Bonnie Hohhof, Lera Chitwood. In: Information Outlook 4 (2000) 2 p. 22-25

sok), illetve közvetlen térítés nélkül elérhető adatokhoz. Ezek által készít interjút, gyűjti a később elemzendő információkat. Gyakori tevékenysége a sajtófigyelés, sajtószemle készítése, melyhez leginkább adatbázisokat, adattárakat kérdez le. Az internetet is hasonlóan használja: honlapokat, adattárakat látogat, levelezőlistákat figyel és kérdez, a keresési profilnak megfelelő fórumokban vesz részt, stb. Módszere ettől függően irodalomkutatás, interjú vagy „field research”, azaz primér információ előállítása. Az infobróker ezen felül használ offline elektronikus forrásokat (CD-adattárakat), szükség esetén papíralapú kiadványokat, cégbrosúrákat, kézikönyveket, amelyek gyakran könyvtárakban találhatók. Munkájához sokszor igénybe veszi a megrendelő által biztosított információs forrásokat is, például belső tudásmenedzsment-projekt vagy az adatbányászat egyszerűbb formái: informetria, webmetria.

A telefonos információszerzés kiemelkedő kommunikációs készséget kíván meg az információbrókertől; nem is mindegyikük vállalkozik rá. A kulcszakember azonosítása közben érdemes „felkészülni belőle”, hogy a kérdések minél célravezetőbbek legyenek. Az interjúalanyok általában elmondják, amit tudnak, ám szinte mindig kíváncsiak a kérdés céljára. Az információbróker ugyanakkor nem adhatja ki megbízója nevét. A meglévő információk kérdező általi felvázolása nemcsak hatékonyabbá teszi az interjút, hanem segít az interjúalany bizalmának megszerzésében. Az interjú közbeni jegyzetkészítés biztosítja, hogy a kérdező jól lássa: még mit nem tud, mit kell még megkérdezni. A beszélgetés befejeztével pedig azonnal érdemes pontosan lejegyezni az adatokat. Ez a hitelesség növelésének is eszköze. Adott esetben hasznos a lehetséges további információs szálakat megkérdezni. Az interjú sikeressége leginkább a kérdező személyiségén, hozzáállásán múlik.¹

Az adatbázisokkal kapcsolatban megjegyzendő, hogy szakemberek által feldolgozott adatokat tartalmaznak, egyszerű keresésük viszonylag gyorsan el-

sajátítható. A pontos, gyors és főként költségkímélő keresés érdekében azonban gyakorlás szükséges. Tudni kell, hogy az adott cél érdekében melyik adatbázisokban található meg a válasz. Ez nem is mindig olyan könnyű. A Dialog Corporation például 44 farmakológiai, 15 olajipari, 30 piackutatási, 12 oktatási témájú adatbázist kínál az adott szakterületek kereséséhez, ezek mellett 7000 szakfolyóirat elektronikus kiadását is elérhetővé teszi döntően teljes szöveges formátumban.² Más adatbázis-szolgáltatók a menedzsment-szakirodalomra (Emerald), szabadalmakra (Questel / Orbit) stb. specializálódnak.³ A keresőkérdések megfogalmazása, illetve pontosítása szakember számára is több lépcsős folyamat, amely nyelv- és szakismeretet egyaránt feltételez. Nem mindegy például, hogy jail-re vagy prison-ra keresünk, ha angol nyelvű adatbázisban kutatunk, ugyanis az amerikai adatbázis-készítők az előbbit, az angolok az utóbbit használják.

Más szempontokat tart szem előtt az *informetria*, amely az információegységek felmérésére statisztikai, adatelemzési és adatbányászati módszereket alkalmaz. Az adatok mennyiségi mutatóit, illetve korrelációit vizsgálja. A módszer egyaránt alkalmazható a trendfigyelés, az üzleti hírszerzés⁴ tudásmenedzsment céljaira, vagy CRM-rendszerének (Customer Relationship Management) kiépítésére.

„Mivel a legkritikusabb információ leginkább a még le nem írt, az emberek fejében meglévő (vagy akár a még meg sem fogalmazott) gondolat, tudás; az információbróker legfőbb eszköze a telefon, ezt követi az internet.”

A napjainkban egyre gyakrabban emlegetett adatbányászat (datamining) nem egyféle módszert, hanem egész eszköztárat takar. A statisztikai módszerek sorában megtalálható a diagnózis felállítása, a modellezés, a szegmentáció, a döntés-előkészítés, az osztályozás, az előrejelzés. Az adatbányászat célja üzleti trendek, modellek és kapcsolatok feltárása adatbázisokból, amelyeket legtöbbször a megbízó

1 The information broker's handbook / by Sue Ruge, Alfred Glossbrenner. – 2nd ed. – New York: Mc-Graw-Hill, 1994

2 vö: Partnerinformációs és holdudvara – adatbázisok tükrében / Mikulás Gábor. In: BOSS (2002) 11 p. 43–45

3 www.dialog.com, www.library.emerald.com, www.questel.orbit.com

4 Bővebben pl.: Az üzleti hírszerzés szerepe a vállalatirányításban / O. Gábor László, Harmados György, Hajós Sándor. In: Vezetéstudomány 33 (2002) 9 p. 39–45; Üzleti hírszerzés / Tóth János, Búzás Pál. In: Bankszemle 2000 11–12.

bocsát a kutató rendelkezésére. Az adatbányászat speciális válfaja az ún. textmining, amely hangzó vagy leírt szövegek elemzésével von le olyan következtetéseket, amelyekre a szöveg saját kontextusa nem, csak az abból kifelé mutató utalások engednek következtetni.

A témafigyelés (current awareness) nem jelent újdonságot a hagyományos könyvtári szolgáltatásokhoz képest. Szemléletbeli különbség azonban, hogy az infobróker konkrétan meghatározott igényből vezeti le a figyelés paramétereit, amely a megrendelő információmenedzsmentjét támogatja. Az IM (issues management)-tevékenység és -projektek célja a megadott „ügy” figyelése, kutatása, az érdekcsoportok informálása, érdekharmónizációs „hadviselés”, a stratégiai nyilvánosság-politikai terv megvalósítása.

A piac idehaza is növekszik. Nem egy infobróker foglalkozik oktatással, például hatékony internetes keresés vagy térítéses adatbázisok keresési, stratégiai ismereteinek átadásával. További oktatási lehetőség a szakinformációs források megismerése, a keresés eredményének elemzése, vagy azok prezentálása.

Az ügyfeleknek sokszor a forrásdokumentum megszerzése a fontos, ezért az infobróker vállalja a dokumentumszolgáltatást is. Ezalatt érthetünk cikket vagy jelentést, újságcikk-fénymásolatokat, szabványokat, piackutatási eredményeket, éves jelentéseket, de lehet vevőtájékoztató anyag, konferencia-előadások szövege, egyesületi kiadvány, vagy éppen szakkiállítások listája.

MARKETING

Az infobrókernek, mint szolgáltatónak üzleti célja, hogy túllépjen az információt átengedő kapus vagy szűrő szerepén. Az ügyfelek aktív információforrásaivá igyekszik válni. Célja, hogy általa ügyfelei gyorsabban tudjanak üzleti döntéseket hozni. Ezért ügyfeleinek kimondott igényei mögé kell látnia, ami azért nem egyszerű, mert az ügyfelek általában nem az információkeresés szempontjából fogalmazzák meg igényeiket. Az ún. referenzinterjúk során az in-

formációbróker igyekszik feltérképezni a megrendelő ki nem mondott igényeit is. Ez bizalmi viszonyt is feltételez, aminek az eredménye, hogy nem jellemző az infobrókerek gyors váltogatása.

Az infobróker számára az értő és konstruktív hallgatás kritikus sikertényező. A hatékonyabb kutatás reményén túl a visszacsatolás megteremti a használó és az információs szakember közötti csapatszellemet, növeli az utóbbi motivációját és hasznosságérzetét. Az információ felkutatása és átadása azonban nem a végső cél. El kell érni, hogy azt a megrendelő jól feldolgozhatónak és hasznosnak is találja. Ezért az infobróker gondot fordít a leadott dokumentáció vizuális impaktjára és megfelelő szó-

„Az infobróker számára az értő és konstruktív hallgatás kritikus sikertényező. A hatékonyabb kutatás reményén túl a visszacsatolás megteremti a használó és az információs szakember közötti csapatszellemet, növeli az utóbbi motivációját és hasznosságérzetét.”

használatára. (Minden szakmának megvan a saját zsargonja, amit az információs szakembernek is el kell sajátítania.) Az időzítéssel kapcsolatban talán furcsa, de az időben érkező részinformáció sokszor hasznosabb a megrendelő számára, mint a teljes – fél órával később.¹

AZ INFORMÁCIÓS TEVÉKENYSÉG HASZNA A SZERVEZET EGYES RÉSZÉIN

Az infobróker legjellemzőbb tevékenysége: megrendelésre információs csomagok összeállítása és értékesítése. A megrendelőjének ezzel számtalan célja lehet, például:

- Tervezés, stratégia: egy szervezet / ágazat jelen állapotának meghatározása, a stratégia előkészítése. Versenyársak kritikus tevékenységeinek – pl. fejlesztési irányok, technológia, árképzés, logisztika, stb. – folyamatos figyelése a sajtó, pletykák, birtokolt szabadalmak, beszerzések, üzleti kapcsolatokon keresztül, stb.², valamint iparági felmérések begyűjtése, lejáró szabadalmak figyelése.

1 The information professional: an asset for Competitive Intelligence / Dieter Gold. In: FID Review 1 (1999) 4–5 p. 77–82

2 vö.: Spontaneous environmental scanning: putting „putting into perspective” into perspective: doktorsexamen / Sven Hamrefors. – Stockholm School of Economics, The Economic Research Institute, 1999. – 167 p.

- Marketing: új piaci szegmens igényeinek kutatása, széles körű piaci adatok begyűjtése, adatgyűjtés potenciális tárgyalópartnerekről (életrajz, hobbi, stb.), a konkurensok hirdetéseiinek figyelése, ártükör készítése, vásárlói preferenciák feltérképezése cross-selling előkészítéséhez, védjegykutatás.
- Beszerzés megkönnyítése például a potenciális beszállítók felkutatásával vagy értékelésével; termékek, szolgáltatások felkutatása.
- Logisztika: referenciák beszerzése fuvarozókról, megbízhatósági vizsgálat.
- K+F-tevékenység támogatása szaksajtó-figyeléssel, dokumentum-beszerzéssel, szabadalmak újdonságkutatása.
- Kontrolling: benchmark-adatok felkutatása az iparágon belül és kívül.
- HR: egy szakma kulcsszereplőinek azonosítása, adatok gyűjtése a potenciális elcsábítandó munkaerőről, mások HR-gyakorlatának feltérképezése. Részvétel tudásmenedzsment-projektekben, mint a kívül, illetve belül meglévő ismeretek, tapasztalatok feltérképezője. Oktató (adatbázis-használat, hatékony információfelhasználás stb.).
- Jogi osztály: az iparági szereplők jogeseteinek figyelése, precedensek kutatása, külföldi (pl. EU-) jogszabályok felkutatása.

„A megrendelő általában érdekelt abban, hogy érdeklődési köre ne legyen nyitott könyv mások, főként konkurensai számára, ami miatt az információbróker is bizalmasan kezeli keresési profilját.”

- Pr: issues management-tevékenység, azaz egy kitüntetett szakterület anyagainak folyamatos monitorozása, cikk-, adat- és képgyűjtés vállalati kiadványok elkészítéséhez. A vállalati intranet vagy hírlevél részének szerkesztése.
- Pénzügy: a potenciális megrendelők, illetve beszállítók pénzügyi megbízhatóságának (bank, referenciák, hitelképesség stb.) feltérképezése.
- Minőségirányítás: benchmark-adatok, szabványok beszerzése, best practice-kutatások.

Az infobróker a keresés eredményéből összefoglalót, szemlét készít. Nagyobb lélegzetű munka esetén adatbázis-készítés is felmerülhet.

GARANCIÁK, DISZKRÉCIO

Az információbróker nem vállalhat garanciát arra, hogy a megrendelője számára szükséges információ minden kétséget kizáróan létezik. Azt viszont dokumentáltan bizonyíthatja, hogy a kérdéskörben minden lehető forrást átvizsgált, és abban ezt vagy azt az adatot találta – vagy nem találta. (Az is előfordul, hogy a megrendelő számára a „nincs találat” a találat. Például, ha a cégadatbázisokban nem szerepel leinformálni kívánt leendő ügyfele.)

Az információbróker munkájának jellegéből következő a vonatkozó jogszabályok ismerete és azok betartása.¹ Ide tartozik a szerzői, személyiségi jog, az ipari titkok védelme, és az etikai megfontolások. Például: eladható-e egy vállalat számára összeállított információs csomag a megrendelő versenytársának, vagy: kié az átadott cégszemélyiség tulajdonjoga? Az információbrókernek tájékoztatnia kell ügyfelét az átadott információval kapcsolatos esetleges felhasználási korlátokról.

A megrendelő általában érdekelt abban, hogy érdeklődési köre ne legyen nyitott könyv mások, főként konkurensai számára, ami miatt az információbróker is bizalmasan kezeli keresési profilját. A másik oldalt tekintve a megszerzendő információk is gyakran bizalmas adatok, amelyek megszerzésére csak a törvényes utak járhatók. Például egy cég tűzzel-vassal védte készülő beruházásának tervét, teljes titoktartást követelve munkatársaitól. Ugyanakkor saját nevében hirdetést adott fel, hogy a főváros közelében épülő létesítményébe dolgozókat keres. A szakértő néhány telefon után kiderítette, hogy a cég hol vásárolt ingatlant. Átnézte a helyi sajtót, és talált egy cikket arról, hogy az ingatlan miként került a vállalkozás birtokába. Az eladóval történt beszélgetés után már ismertté vált a nyitás időpontja is, így a hírszerző legális módszerekkel ismerte meg a féltve őrzött üzleti titkot.²

1 Az érintett jogszabályok köre a www.mibe.info c. honlapról tölthető le.

2 Cégfürkészek / Harmados György. In: Heti Világgazdaság (1998. dec. 19.) p. 48, 53

Előfordul, hogy a vállalkozások még törvényi kötelezettségeiket is megszegik, hogy visszatartsák a magukról közzeendő információkat, például mérlegadatokat.¹ Mások – például önkormányzatok – gyakran nem körültekintő adatvagyon-gazdálkodás miatt² vagy éppen tájékoztatlanságból vagy felkészületlenségből tartják vissza az információt.³

KÖNYVTÁRI LEHETŐSÉGEK

A könyvtárak hagyományosan rendelkeznek szolgáltatói attitűddel, ezért a hatvanas években kézenfekvőnek tűnt a tengeren túl, hogy az információbrókeri feladatot a könyvtárosok fogják ellátni. A helyzet azonban nem így alakult.⁴ Míg kezdetben az információbrókeri tanfolyamokon a könyvtáros hölgyek voltak túlsúlyban, később arányaiban számuk jelentősen visszaszorult a férfiak, illetve a nem könyvtárosok – más területek szakemberei – javára. Idehaza a könyvtárosok az információbrókeri tevékenység adatbázisokban való keresési oldalát művelték jellemzően műszaki könyvtári központokban. Az adatbázisok széles körű hozzáférhetősége és a recesszió azonban megváltoztatta a helyzetet.

A hazai könyvtáros társadalom ambivalensen viszonyul az információbrókerséghez; a távolságtartás és a szakmaféltség jelei egyaránt tetten érhetők. E kettősség és a stratégiai késlekedés, valamint kulturális és koncepciók anomáliák⁵ miatt a könyvtárak lépésről lépésre vesztek el fizetőképes piacaikat. Kivételt jelent ez alól néhány egyetemi és le nem épített vállalati könyvtár.⁶ A Richter Gedeon Vegyészeti Gyár vagy a Hírközlési Főfelügyelet könyvtára esetében a könyvtár a vállalati tudásmenedzsment egyik indikátoraként is működik. Nyugati példák

döntően a könyvtár és az információbrókerek közötti együttműködést emelik ki.⁷

KÉPZÉS ÉS HÁLÓZAT

Az információbrókeri munka leginkább mentorálás útján gyakorolható be, azaz a gyakorlati fogások elérése meghatározó a képzésben. A nyugati könyvtáros-képző felsőoktatási intézményekben a leendő könyvtárosok és az infobrokerek egymás mellett ülnek a padban. Idehaza üzleti infobróker-képzéssel a Bénédict School foglalkozik. Az állami képzésben a szombathelyi Berzsényi Dániel Főiskola és az Eötvös Károly Főiskola indít kétéves kiegészítő információbróker szakirányt.

Az információs igények jóval szerteágazóbbak – forrást és témakört tekintve egyaránt – annál, hogy azt

„A hazai könyvtáros társadalom ambivalensen viszonyul az információbrókerséghez; a távolságtartás és a szakmaféltség jelei egyaránt tetten érhetők.”

egy információbróker egymaga ki tudná szolgálni. Ezért jellemző a specializálódás. Van, aki szabadalmi kutatásra, versenytársfigyelésre, gazdasági, gyógyszerészeti vagy orvostudományi információra, piackutatásra, export/importra, biotechnológiára, demográfiára szakosodik. Van, aki információt keres, van, aki elemzi is azt.⁸ Információt szinte mindenki tud gyűjteni. Az aktuálisan üzleti előnyt hozó információ azonosítása, gyors és költséghatékony beszerzése és a megrendelő számára tudásként felkínálása viszont gyakorlatot, valamint szakértelmet igénylő tevékenység.

*A szerző információs és pr-tanácsadó,
a GM Consulting vezetője.*

1 Keselyűk a cégnél / Mikulás Gábor. In: Figyelő (2003. febr. 20.) 8 p. 44–45

2 Gazdaságpolitikai előrejelzések adatbányászat segítségével / Pittlik László. Elhangzott az IIR Adatbányászat és tudásfeltárás c. konferenciáján (Budapest, 2003. január 28–29.)

3 Önkormányzati nyilvánosság: infovadászat inkognitóban. In: Heti Világgazdaság (2001. május 26.) 21 p. 69–71

4 A brief history of information brokering / Marilyn M. Levine. www.asis.org/Bulletin/Feb-95/levine.html

5 A hazai könyvtárügy 2003 és 2007 közötti stratégiája. In: Könyvtári Levelező/lap (2003) 1 p. 4–7 (elektronikusan nem elérhető)

6 Pl.: Hogyan járul hozzá a könyvtár a fenntartó vállalat eredményességéhez? / Sándori Zsuzsanna, Vajda Katalin. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 43 (1996) 1 p. 3–7

7 Cooperation between non-profit fee-based services and for-profit brokers / Suzanne M. Ward. In: Information Services & Use 15 (1995) p. 153–158

8 Opening new doors: alternative careers for librarians. / ed. By Ellis Mount. – Washington; Special Libraries Association, 1993. – 271 p.

DDB University – egyetem falak nélkül

A vállalati méret bármilyen szintjén a működésben kiemelt fontosságú szempont a munkatársak tudáscseréjének hatékony megteremtése. Hatványozottan igaz ez a nemzetközi hálózatok esetében, ahol több ezer dolgozó tudásanyagát kell összehangolni többek között a közös céglílozofia és -imidzsjegyében, hogy az adott vállalatcsoport a világ bármely részén egységes működést és minőséget tudjon előállítani. Nem kis feladat ez a stratégiai szakemberek számára, a DBB ügynökségi hálózat válasza a tudásmenedzsment eme kihívására a DDB University, amely a tudáscserét korlátok és határok nélkül képes megvalósítani.

ADDB Worldwide a világ 99 országában, 206 irodával és több mint 11 ezer alkalmazottal van jelen, és ezzel a harmadik legnagyobb nemzetközi reklámügynökség-hálózat. Nemzetközi és helyi ügyfelei számára alkotott kreatív és hatékonysági díjas kampányok egész sorával büszkélkedhet, közülük a legismertebbek a Budweiser, a McDonald's és a Volkswagen. Számos saját fejlesztésű stratégiai tervező módszere lefedi a marketingkommunikációs és márkaépítési feladatok teljes spektrumát: Brand Foundations® – a márka alapvető értékeinek és koncepciójának tervezése; R.O.I. Springboard® – kommunikációs kampánytervezés; Brand Architecture® – márkaportfólió tervezés; DDB Leonardo® – termékfejlesztés, a márka kiterjesztésének tervezése, stb.

A DDB olyan hálózat, ahol nagy hagyománya van a szabadságnak és az irodák önállóságának, ugyanakkor az előbb említett módszerek, illetve a reklámról, marketingkommunikációról, kreativitásról és hatékonyságról alkotott elképzeléseink ugyanazokból a forrásokból táplálkoznak.

Hogyan lehet biztosítani, hogy a világ minden táján dolgozó több ezer ember folyamatosan hozzájusson ahhoz a tudás-, és tapasztalatanyaghoz, ami a „közös forrást” jelenti, ismerje, értse és használja ugyanazokat a módszereket, de mégse váljon az egész rendszer „futószalag-jellegűvé”, ahol az egyik végén betesszük az új embereket, majd a másik végén kivesszük az ugyanolyanra képzett egyenkatonákat?

Hagyományos megoldással próbálkoztunk először: legjobb szakembereink kurzusokat dolgoztak ki a márkaépítésről, a reklámtervezésről, a hatékonyság mérésének módszereiről. Ezeket a szemináriumokat nemzetközi résztvevőkkel, különböző helyszíneken tartottuk nagy sikerrel, olyan szempontból, hogy a résztvevők gyakorlat-orientáltak, relevánsnak és hasznosnak találták őket.

Azonban a megközelítés kevéssé bizonyult hatékonynak abból a szempontból, hogy a teljes alkalmazotti létszám csak kis százaléka tudott részt venni viszonylag magas költségek mellett.

Olyan megoldást kerestünk, ami túlmutat a hagyományos „vállalati tréningek” megközelítésen, és a munkatársak minél szélesebb rétege

számára jelent segítséget, inspirációt, fejlődési lehetőséget és nem utolsósorban összetartozás-élményt.

„TANULÓK ÉS TANÍTÓK”

Majdnem kétéves előkészítő munka után 2000 januárjában a legmagasabb szintű menedzsment támogatásával jött létre a DDB University (DDBU), amely az alapító szándékok szerint egy „egyetem falak nélkül”. Azaz olyan tanulási, illetve tudásmenedzsment forma, ami nem korlátozódik egy helyszínre és a hagyományos típusú tréningekre, hanem sokkal több annál.

Ambíciózus célokat tűztünk ki: a DDBU legyen olyan fórum, ahol munkatársaink megoszthatják egy-

„A megközelítés kevéssé bizonyult hatékonynak abból a szempontból, hogy a teljes alkalmazotti létszám csak kis százaléka tudott részt venni viszonylag magas költségek mellett.”

mással tapasztalataikat és tanulhatnak egymástól. Az egyetem használja, gondolja és fejlessze a hálózatban található intellektuális tőkét. Szakmai szempontból pedig inspirálja a cégen belül a fejlesztő, az „akadémiai jellegű” kutatásokat, és segítsen ezek eredményeinek megosztásában. Egyfajta katalizátor-nak képzeltük el, amely felébreszti mindannyiunkban a tanuló kíváncsiságát és a tanító bölcsességét, tapasztalatát.

A korábbi tapasztalatokból nyilvánvaló volt, hogy ezeknek az elképzeléseknek és céloknak a hagyományos tréning-megközelítéssel nem tudunk megfelelni, új utakat, módszereket kell találnunk, hogy a több mint 11 ezer munkatársunk minél nagyobb hányadának hasznára váljék a kezdeményezés. A már meglévő legsikeresebb szemináriumokat megtartottuk és folyamatosan újakat is kidolgozunk ügyelve arra, hogy ez az egyetem ne kizárólag elit, saját menedzsment-továbbképző rendszerrel váljon, hanem ajánljon lehetőségeket a legkülönbözőbb tapasztalati szinten lévő munkatársainknak.

VIRTUÁLIS „OSZTÁLYTERMEK”

Minden munkatárs számára elérhető és tulajdonképpen alap-programként funkcionál az a két interaktív

CD-ROM, amelyeket a két legszélesebb körben használt módszerünk, a Brand Foundations® és az R.O.I. Springboard® oktatására fejlesztettünk ki. Ezeket önállóan, a saját számítógépnél ülve, illetve csoportos formában is fel lehet dolgozni, a helyi csapat igényeihez igazodva. A rugalmas felhasználhatóságon és a rendkívüli költséghatékonyságon túl nagy előnyük a gyakorlat-orientáltság: konkrét példák és esettanulmányok sorát dolgozza fel a „hallgató” egy interaktív, folyamatos visszajelzést adó formában. Nagyon gyakran előkészítésként, bevezetésként használjuk ahhoz a háromnapos kurzushoz, ami a DDB teljes stratégiai tervező rendszerét, a DDB Springboard Approach®-ot oktatja.

Az on-line kommunikációs technikák, és az ezekkel való integrált kommunikációs tervezés tanulására pedig nem is tudtunk mást elképzelni, mint a web-alapú, távtanulós módszer. A DDBe-online® kurzus során 6–8 fős csapatok 4 hétig napi 20–30 perces „epizódokban” dolgozzák fel az adott projekteket.

Az együttműködést és a gyakorlati használhatóságot biztosítja, hogy a feldolgozott esetek mind valódi, a DDB saját ügyfelei számára készített munkák, megrendelések, illetve, hogy a csapatok a feldolgozás során kapcsolatba lépnek más országok csapataival, és velük is együtt dolgoznak.

www.ddbconnect.com

Talán a legfontosabb eredmény, hogy az eredetileg „virtuális könyvtárnak” indult intranet kapcsolat mára sokkal fontosabb és sokrétűbb szerepet játszik az egész cég életében. A minden DDB alkalmazott számára (de csak az ő számukra!) hozzáférhető honlap tulajdonképpen egy dinamikus és interaktív adatbázis, vagy még inkább „tudáscentrum”. Megtalálhatók rajta többek között a mindenki számára fontos alapvető céges információk, illetve kereshető formában esettanulmányok, kreatív megoldások, valamint információk a munkatársak tapasztalatairól és szakterületeiről. A használhatóságot, áttekinthetőséget, illetve a relevanciát biztosítja, hogy inkább szerkesztett honlapként, mint egyszerű tárolóhelyként működik, ami azt jelenti, hogy csak olyan anyag kerül fel, ami a helyi csapatokon kívül mások számára is tanulságos.

A közösségjellegét erősítik, illetve a tapasztalat-cserét segítik a különböző témákban indult beszélgetések a honlapon. A „Kérdezd a vezérigazgatót” rovat pedig sokat elmond a cég demokratikus, nyitott légköréről, ahol bárki bármilyen kérdésben kérheti a vezérigazgató véleményét.

VALÓDI KÖZÖSSÉG

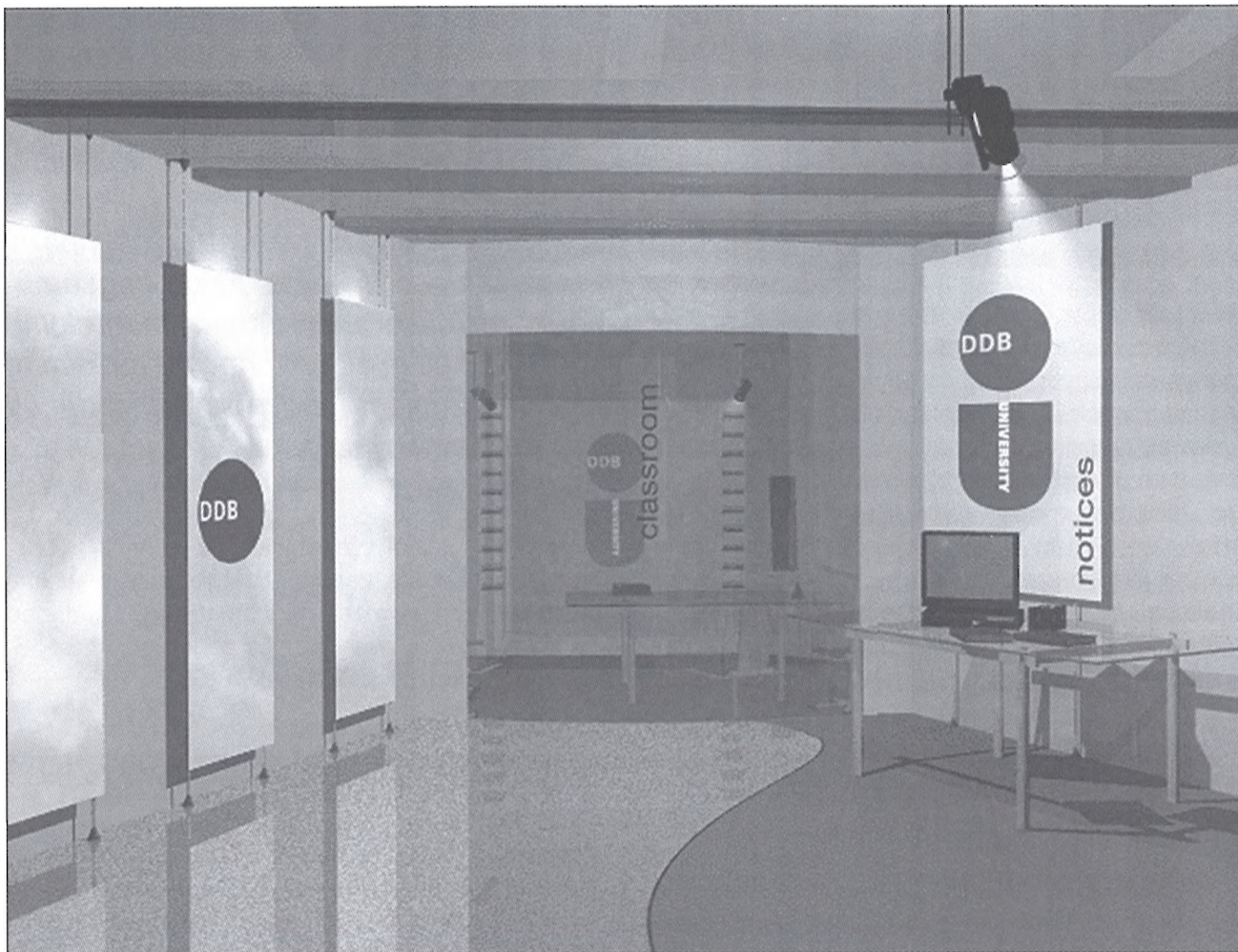
Az alapítása óta eltelt két évben a DDBU beváltotta a hozzá fűzött reményeket: felgyorsította, és folyamatosan inspirálja a felhalmozott tudás és tapasztalat megosztásának, demokratizálásának folyamatát. 2002 decemberig több mint ezren vettek részt a tréningeken és szemináriumokon, de jóval magasabb azoknak a száma, akik kapcsolatba kerültek a DDBU valamelyik programjával.

Az eddigi sikerek és a továbbfejlődés kulcsa per sze ebben az esetben is nagyrészt az emberi ténye-

zőn, jelesül az elkötelezettségen múlik. Ez az elköte lezettség pedig tetten érhető a szervezet egész verti kumában: a menedzsment elkötelezettségét mutatja, hogy mind a hálózat örökös elnöke, mind az el nök-vezérigazgató aktív tagja a „virtuális egyetem”

„A korábbi tapasztalatokból nyilvánvaló volt, hogy ezeknek az elképzeléseknek és céloknak a hagyományos tréning-megközelítéssel nem tudunk megfelelni, új utakat, módszereket kell találnunk, hogy a több mint 11 ezer munkatársunk minél nagyobb hányadának hasznára váljék a kezdeményezés.”

tervezői és oktatói csapatának. Ez is segít abban, hogy a helyi irodák vezetői stratégiai befektetésként értékeljék az „egyetem” működtetésére fordítandó kiadásokat (ez az éves bér-, és bérjellegű költségek egy meghatározott százaléka).



Ugyanez az elkötelezettség jellemző az egyetem minden „munkatársára”, akik között azok száma, akik kizárólag ezzel foglalkoznak nagyon ala-

„Az elkötelezettség tetten érhető a szervezet egész vertikumában: a menedzsment elkötelezettségét mutatja, hogy mind a hálózat örökös elnöke, mind az elnök-vezérigazgató aktív tagja a 'virtuális egyetem' tervezői és oktatói csapatának.”

csony. A kurzusokat és módszereket kidolgozó szakemberek, a helyi irodákban működő, a helyi igényeket felmérő, a programokat kordináló DDBU vezetők, illetve a bárhol bevezethető, tanácsadóként, coach-ként működő ún. Springboard Wizardok ezt a tevékenységet a napi szakmai munka mellett végzik.

A legfontosabb eredmény azonban, hogy sikerült olyan rendszert alkotni, ahol valóban nincsenek falak, a szó semmilyen értelmében. A DDBU célja, hogy a fejlődési vágy, a szabadság, a nyitottság és a tudás korlátok nélküli áramoltatása által meghatározott szellemiségével még vonzóbbá tegye a DDB-t a legtehetségesebb fiatal szakemberek számára, segítsen hosszú időre megtartani őket, és mindenekelőtt fejlessze őket.

A szerző a DDB Budapest stratégiai igazgatója, egyúttal a munkatársak képzéséért is felelős programigazgató (DDBU Leader), az idei évtől a DDB Worldwide trénerének egyike (Springboard Wizard).

A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben

Empirikus felmérés alapján

A szervezetikultúra-vizsgálatok kiemelkedően fontos és izgalmas területe a vállalati kultúra és a nemzeti kultúra hatásmechanizmusa. Ez a kérdéskör, mint a menedzsment tudományok kutatási részterülete akkor indult fejlődésnek, mikor a '60-as években, a multinacionális szervezetek egyes egységeiben a különböző kutatók által elemzett kvalitatív és kvantitatív kulturális jellemzők között különbségeket találtak. A különbségek azonban nem mindig voltak mérhetőek, illetve azokat más tényezők, mint pl. társadalmi, piaci, jogi, földrajzi környezet hatásainak vélték. Mindezek a faktorok azonban nem magyarázták meg kielégítően az anyavállalat és a leányvállalatok, vagy éppen a leányvállalatok egymás közti kulturális különbségeit.

A nemzeti és szervezeti kultúrák társas normarendszer-elemeinek azonosítására és kultúracsoportok kialakítására *Geert Hofstede* [1980., 1981., 1982., 1983., 1991., 1993., 1994., 1995., 1998., 2001. stb.] világszerte használt és alkalmazott módszert dolgozott ki. A vizsgálatába bevont kulturális elemek nemzeti értékrend különbségei négy fő faktorát mutatták ki:

HATALMI TÁVOLSÁG INDEXE (POWER DISTANCE, A TOVÁBBIKBAN HTI):

Hazánkban többek között *Bakacsi* és *Takács* [1997.], illetve *Bakacsi* [1998.] foglalkozott e tényezővel részletesebben. Természetszerűleg megjelenik e problémakör a hofstedei modell felhasználásával dolgozó, a nemzeti – szervezeti kulturális vonásokat identifikálni kívánó művekben (pl. *Varga* [1983., 1986.], *Branyczki* [1989.], *Nasierowski–Coleman* [1993.]), illetve a cross-cultural összehasonlító tanulmányokban (pl. *Nasierowski–Mikula* [1998.] lengyel–kanadai, *Lau–Ngo* [1996.] hongkongi–kínai, *Tankó* [2002.] székely–magyar stb.) is. A hatalmi távolság indexe – nemzeti – társadalmi szinten azt méri, hogy a társadalom tagjai mennyire függnek egymástól, illetve, hogy a társadalom intézményeiben és szervezeteiben általában

„...milyen a hatalomgyakorlás elfogadott módja és ehhez milyen magatartási szabályok kapcsolódnak: mi minősül az engedelmesség ésszerű mértékének, vagy a vezető-beosztott kapcsolatban a hatalom gyakorlásának mely módjai és eszközei fogadhatók el.”¹

BIZONYTALANSÁGKERÜLÉS INDEXE (UNCERTAINTY AVOIDANCE, BKI):

A bizonytalanságkerülési hajlandóság az újtól való félelmet, a környezet kiszámíthatatlanságát és a változások elfogadásának mértékét jelzik. Ehhez

1 *Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK., Bp., 1996., 233. old.*

az értelmezéshez tartozik *Branyiczki* [1989.] „kétértelműség-tűrési” jellemzője is, melynek normái társadalmanként különbözők, de tagjai az intézményeken keresztül ezekhez a normákhoz igazodnak. Nézete szerint ez a dimenzió arra a természetes emberi magatartásra világít rá, hogy az egyének mennyire próbálják magukat távoltartani a kétséges kimenetelű helyzetektől.

„*Ahogy az emberi társadalmak általában a technológiát, a törvényt és a vallást alkalmazzák a bizonytalanság kezelésére, úgy a szervezetek a technológiát, a szabályokat és a rítusokat.*”¹

Magas a tényező értéke, ha a szervezetben jellemző a konszenzuskeresés, a konfliktusok kerülése, illetve kezelése, ha erős szabályok, szabványok élnek a szervezetben, ellenben alacsony az érték, ha alacsony a konformitás, az eltérő véleményeket akceptálják, ahol a konfliktust a szervezeti működés természetes velejárójaként értékelik.

FÉRFIASSÁG–NŐIESSÉG (MASCULINITY / FEMINITY, MAS)

Bakacsi Gy. és Takács S. [1998.] szerint e vizsgálat alá vont elem annak a mértékét méri, hogy mennyire favorizálja egy társadalmi – szervezeti kultúra a nemi szerepekhez kapcsolódó különbségeket. Minden társadalomban felismerhetők olyan tipikus viselkedésformák, melyek csak egyik, vagy másik nemre jellemzők. A tényező magas értékét a férfias vonások jellemzik, mint pl.: teljesítmény, verseny, rámenősség, sikerorientáció, keménység, a konfrontálódás, amíg az alacsony értékek a női szerepet jelentik, mint az empátia, kompromisszumkészség, a szolidaritás, a mások szolgálása. A szervezetekben jól becsülhető ez az érték a férfi vezetők arányával a vezetői létszámhoz viszonyítva.

INDIVIDUALIZMUS – KOLLEKTIVIZMUS (INDIVIDUALISM, IND):

Ez a tényező azt méri, hogy a társadalom és annak szervezetei milyen mértékben tolerálják az egyéni-, illetve a csoportos cselekvést. Tulajdonképpen ez a jellemző az egyén közösségbe való beágyazottságának egyfajta fokmérőjeként funkcionál mind társadalmi, mind pedig szervezeti szinten. Individualizmusról akkor beszélünk, ha a társadalom tagjai magukat egyéni szereplőként írják körül. *Chen, Chen és Meindl*

[1998.] és *Triandis* [1995.] munkái alapján az önmagunkról alkotott kép, a célokkal való kapcsolat, az attitűdök és normák relatív fontossága és a kapcsolatok hangsúlyossága tényezőkkel definiálták e jellemző főbb attribútumait. Az index értéke magas, ha a szervezet individualista, vagyis az egyén gondolkodásának középpontjában az „ÉN” áll, amíg alacsony akkor, ha „MI” központú a szervezet, mely kapcsolatokra és lojalitásra épül, és a siker zálogát a jó együttműködésben és csoportmunkában látják.

IDŐORIENTÁCIÓ INDEXE (KONFUCIAN DINAMISM, CDI)

Hofstede [1991.] későbbi munkáiban megjelenik az időtényező, illetve a tervezés rövid- vagy hosszútávúsága, mint vizsgálati elem, melyet máshol konfuciánus dinamikának titulál (lásd *Hofstede, G.–Bond H.M.* [1989.]). A modellalkotó a tudományos paradigma eltolódásának (*Hofstede* [1998.]) és annak tulajdonítja az ötödik változó bevezetését, hogy a bizonytalanságkerülés indexét a keleti társadalmakban nem tudták értelmezni. Mindezek következtében szükségessé vált egy részben magyarázó, részben a BKI index mellett plusz információt szolgáltatató CDI indexre, melynek elnevezése – vagyis a konfuciánus kifejezés – egyértelműen jelzi eredetét. A jellemző értéke magas, amennyiben a szervezet stratégiai gondolkodásmódjában a hosszútáv dominál (ún. long term orientation), s ahol gyakoriak a hosszútávú investíciók, amíg az érték alacsony, ha a vállalat rövid időintervallumokban gondolkodik, s ahol az azonnali, gyors eredmények az értékesebbek. A fent említett öt alapjellemező mentén a szervezetek alkalmazottainak „fejében” kialakul egyfajta „szervezetkép” (software of mind), amely így hatással van arra is, hogy a kultúra tagjai mely szervezetvezetési irányzatokat és mely termelés- és folyamatszervezési módszereket fognak preferálni, illetve taszítani.

Nemzeti – szervezeti kultúracsoportok

A kultúrák tipologizálásához egy standardizált önkítőtől kérőívet fejlesztett ki *Hofstede*, mely kérdésekre adott válaszok alapján alakulnak ki az egyes jellemzők értékei. A kérdések közti korrelációt elemezve a BMDP statisztikai elemző szoftver segítségével olyan kérdéscsoportokat kapunk, mellyel az egyes tényezők értékei külön-külön kiszámíthatóvá válnak. Ezeket

¹ Hofstede, G.: *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA 1995., 158. old.

a kérdőíveket eredetileg IBM dolgozókkal, 53 országban töltették ki 1967–71 között (A kérdőívről és a kérdéscsoportokról részletesen lásd: *Hofstede* [1980.] 403–422. old.). Mindezek alapján *Hofstede*, két tényezőt (HTI, BKI) tartalmazó koordinátarendszerben ábrázolta a kultúracsoportokat. A négyszegmensű koordinátarendszer origóját úgy adta meg a szerző, hogy a rendelkezésre álló adatok mediánját vette, mely HTI esetében 44, amíg BKI esetében 56 volt (Ezekről részletesen lásd *Branyiczki* [1989.] 100. old.). Az elemzések végeredményeképpen a következő szervezeti kultúracsoportok kerültek definiálásra (1. melléklet):

a) Piac (*alacsony HTI és BKI*):

Eklatáns tagjai az angolszász és skandináv országok, melyek az autonómiát, mellérendeltségi viszonyokat részesítik előnyben, illetve a társadalom tagjaiban erőteljesen él a versenyszellem.

b) Jól olajozott gépezet (*alacsony HTI, magas BKI*):

Főként a német kultúrkör (Ausztria, Luxemburg, Svájc) klasztere. Ezekben az országokban minden szinten erős tervezettség, szabályozott működési folyamatok és bürokrácia a jellemző. E kör tagja Magyarország is, amely nem tartozott bele az eredeti felmérés csapásirányába, szocialista ország lévén, azonban a '80-as években sikerült elvégezni a kérdőív lekérdezését *Varga* [1983., 1986.] által, s ez alapján kerültünk ebbe a klasszisba.

c) Család (*magas HTI, alacsony BKI*):

A délkelet-ázsiai „kis tigrisek” és India tartozik ehhez a csoporthoz, mely tipikus szervezeteikre jellemző a klánok kiépülése, az erős személyorientált bürokrácia és a paternalista felettesi viselkedés, mind interperszonális, mind szervezeti értelemben. Ez a viselkedés biztonságérzetet nyújt a tagok számára, ezért is alacsony a BKI indexe.

d) Piramis (*magas HTI és BKI*):

E csoportba a latin kultúrák, az iszlám országok és a távol-keleti országok másik csoportja tartozik. Jellemző szervezeteikre az erős tagoltság és hierarchia, a kockázatvállalás kerülése, mely gyakran totális bürokráciába, illetve diktatórikus, személyi kultuszba forduló vezetési formákba torkollik. A vertikális hierarchia a hatalom alapja, mely a bizonytalanságtól való félelmen alapul, ezért magas a BKI értéke.

A hofstedei modell kritikája

Hartzing és *Hostede* [1996.] közös munkájukban öt pontban fogalmazták meg a hofstedei modellel szemben felmerült ellenvetéseket, s rögtön reflektáltak is ezekre a kijelentésekre:

1. *Megjegyzés*: A kérdőíves módszer, illetve a használt kérdőívek nem alkalmas módjai a kulturális különbségek mérésének.

Válasz: Nem kell a kérdőíveknek az egyetlen módszernek lenniük a mérésre.

2. *Megjegyzés*: A nemzetek nem a helyes elemzési egységek a kultúrák tanulmányozásához.

Válasz: Ezek általában az egyetlen alkalmas egység típusok az összehasonlításra.

3. *Megjegyzés*: Egy cég leányvállalatáról készült tanulmány nem tud elég információt nyújtani a teljes nemzeti kultúráról.

Válasz: A felmérés a nemzeti kultúrák közötti különbségeket vizsgálta. Funkcionálisan ekvivalens minták csoportja nem tudna ilyen eltérésekről információkat szolgáltatni.

4. *Megjegyzés*: Az IBM adatok túl régiek, és ebből következően idejétmúltak.

Válasz: A dimenziók feltehetőleg évszázados kulturális gyökereket tártak fel. Ezek az értékek megállták a helyüket, bármely másfajta méréssel szemben, ugyanakkor a nemrégiben végzett újbóli felmérések kimutatták, hogy a jellemzők nem vesztek érvényességükből.

5. *Megjegyzés*: A vizsgálatban használt négy, vagy öt dimenzió nem elégséges.

Válasz: Az addicionális dimenzióknak statisztikailag függetlennek kellene lenniük a korábban definiáltakhoz képest, emellett más külső mérési jellemzőkkel vizsgált korrelációs bázison is validitást kellene mutatniuk. Ebben az esetben lehetne a „jelölteket” beilleszteni a modellbe.

Mindezen felvetések mellett rendkívül fontosnak vélek más kritikai területeket is felvetni. Ebben a témakörben nagy segítségemre voltak kollégám, *Primecz Henriett* kutatási eredményei és meglátásai, melyeket belevontam a következő alfejezetek kidolgozásába.

A modell tényezői

A klasszikus négytényezős rendszer egy „kényszeres” szétosztás eredménye, hiszen a kérdések faktorokra bontásával tulajdonképpen három tényező jött létre, mely után *Hofstede* a hatalmi távolságot mérő csoportot megosztotta, s mesterségesen bevezette, mintegy magyarázó változóként az individualizmus/kollektívizmus jellemzőjét. A magyarázó jelző indokolható azzal, hogy a komponensek erősen korrelálnak egymással (1. táblázat).

Véleményem szerint, a kiemelkedően magas, 65,8%-os korrelációs érték bizonyítja ezt a mestersé-

ges felosztást A bizonytalanság-kerülés dimenziója sem „szeplo nélküli”, ugyanis maga *Hofstede* [1991.] is beismeri, hogy a kérdőívek kitöltésekor kiderült, hogy a keleti kultúrák egy részében – pl. Kínában – nem tudják értelmezni ezt a dimenziót. Ezért a BKI jellemzője helyett *Hofstede* a már szintén említett CDI elemet kezdte használni. A probléma az, hogy amíg ezt a jellemzőt mindenhol lehet értelmezni, addig ez nem igaz a bizonytalanságkerülésre. Fontos azt is megjegyez- nem, hogy a konfucianizmus dimenziójának feldolgozottsági foka manapság közel sem olyan mértékű, mint a másik négy jellemző esetében. Ezt bizonyítja az a tény, hogy az általam használt adatsorban 88 vizsgált országból mindössze 28 esetében található meg az érték, így szintetizáló ereje jelenleg csekély.

Az is jogos kritikai észrevétel, hogy miért pont ezen jellemzők mentén lehet pontos kulturális térképet készíteni, illetve, hogy a hofstedei elemek mellett léteznek-e más releváns komponensek. Példaképpen említhető a GLOBE projekt ismérvszere, mely során a kutatók bevezették a teljesítmény-, humán- és jövőorientáció vizsgálati dimenzióját is. Tudományosan szintén jelentős *Trompenaars* és *Hampden-Turner* modelljének, széles empirikus bázison tesztelt ismérvei. Persze az is igaz, hogy minél több ismérvet használunk egy modellben, annál bizonytalanabb az eredmények kiértékelése.

Az is jogos kritikai észrevétel, hogy miért pont ezen jellemzők mentén lehet pontos kulturális térképet készíteni, illetve, hogy a hofstedei elemek mellett léteznek-e más releváns komponensek. Példaképpen említhető a GLOBE projekt ismérvszere, mely során a kutatók bevezették a teljesítmény-, humán- és jövőorientáció vizsgálati dimenzióját is. Tudományosan szintén jelentős *Trompenaars* és *Hampden-Turner* modelljének, széles empirikus bázison tesztelt ismérvei. Persze az is igaz, hogy minél több ismérvet használunk egy modellben, annál bizonytalanabb az eredmények kiértékelése.

Kultúra-ország problémakör

Ez a probléma a menedzsment tudomány köreiben a híres „cross cultural-cross national” dilemmához tartozik, amely *Clark* [1994.] szerint három fő probléma-területhez kapcsolódik:

1. A kultúra definícióját nagyon sokféle értelemben használjuk, ez a kérdés tehát már ködössé teszi azt, hogy mit is kutatunk.
2. A kulturális és a nemzeti fogalmak közti határok meghúzósa problematikus, mivel gyakran a nemzet és kultúra kifejezéseket szinonim módon közelítjük meg.
3. Az előző két megállapításból következően, a kultúra mérése, – illetve olyan ismérvek képzése, mellyel ez a mérhetőségi probléma megoldódna – igen nehéz tiszta definíciós körülmények hiányában.

Primecz [2000.], mindehhez hozzáteszi, hogy a nemzeti kultúrák határai általában nem esnek egybe

1. táblázat A hofstedei dimenziók korrelációs mátrixa				
Tényezők	HTI	BKI	MAS	IND
HTI	1,000	0,155	-0,002	-0,658
BKI	0,155	1,000	0,040	-0,220
MAS	-0,002	0,040	1,000	0,052
IND	-0,658	-0,220	0,052	1,000

az országhatárokkal, s ez a kijelentés fokozottan érvényes a számunkra oly fontos európai régióban. Példának lehet említeni rögtön a szlovák-magyar-román, flamand-vallon, baszk-katalán-spanyol, ír-angol eseteket, hogy a szórványokkal és diaszpórákkal kapcsolatos elméleti dilemmák kezelhetőségének nehézségeit ne is említsem.

Nemzeti kultúra – szervezeti kultúra – személyiségjegyek

Hofstede [1991.] a kultúrát egyfajta mentális programnak, vagy a gondolkodás szoftverjének tekinti. E program három szintjét értelmezi: az emberi természetet, melyet ösztönösnek és genetikailag kódoltnak tekint, a kultúrát, mely szociológiai folyamaton keresztül tanult és csoportokra jellemző, s a személyiséget, mely öröklött, tanult és egyéni jellemzőkből áll. *Schwartz* [1994.] úgy fogalmaz, hogy *Hofstede* azt gondolja, hogy kérdései, és azokon keresztül létrehozott dimenziói univerzálisak, s így az egyének válasza- in keresztül megragadható a nemzeti kultúra is. Ez a társadalomtudományok egyik legmélyebb dilemmájá- veti fel: Vajon a társadalom a kultúra tagjainak egy- szerű aggregátuma, vagy átlaga, vagy ettől minőségi- leg eltérő kategória? Véleményem szerint, létezik a nemzeti- szervezeti- egyéni dimenziók között átfedés, azonban azok nem részhalmozai egymásnak.

A minta

A mintával és mintavétellel kapcsolatos első problémakör az eredeti, *Hofstede* által vizsgált válaszadók csoportjának kérdésköre. A mintavételt *Hofstede* [1983/a.] reprezentatívnak tekinthette abban az érte- lembe, hogy eltérő szervezeti beosztásban és hierarchiaszinten dolgozó alkalmazottakat bevontak a le- kérdezésbe, azonban mindezeket az alkalmazottakat szinte teljes mértékben az IBM szervezetéből választották. Ebből következően tehát, adva van egy felmérésünk, mely a világban működő IBM cégek kulturá- lis eltéréseit van hivatva klasszifikálni. A panel felte-

hetőleg „fertőzve” van egy közös szervezeti kultúrával, amely torzíja a végeredményt. Annál is inkább fontos az előbb említett tények figyelembe vétele, mert az eredeti, 1967–71 között végzett kutatás, mely végül 53 ország adatait tartalmazta, legalább összehasonlítható azonos időbeli bázison szemlélve. Azonban később más országokban is elvégezték a kutatásokat, hiszen 2000-re már 88-ra nőtt a lekérdezett országok száma, s itt már nem ragaszkodtak az IBM alkalmazottakhoz, vagy azért mert egyszerűen más mintapanellel dolgoztak, mint pl. Magyarországon Varga [1983., 1986.], vagy effektíve hiányzott az IBM jelenléte a régióban. Vagyis, az ilyen minták alapján nyert eredmények már nem tartalmaztak azonos „háttérsugárzási zajt”, s így a kapott értékek ezen keretismérv alapján nem vethetőek össze.

A kultúra változatlansága

E témakörrel kapcsolatban véleményem teljesen eltér Hofstede-től. Ő amellet érvel, hogy a kultúra bár tanult univerzális jellemző, ám viszonylag változatlan az idők során (Hofstede [1991.]). Feltétlenül érdemes lenne feltáró kutatásokat végezni e témában, mert ezzel az álláspontjával homlokegyenest ellenkező platformon vannak például Schwartz [1994.] és Smith [1997.] is, akik rámutatnak a kultúrák gyors változására, elsősorban gazdasági és/vagy politikai indíttatás hatására. Az eredeti mintavétellel kapcsolatban van még egy ehhez kapcsolódó probléma: Az akkori politikai ellentétek miatt az első adatgyűjtés nem terjedt ki a szocialista blokk országainak felmérésére. Éppen ezért, a lekérdezést Magyarországon csak később, 1983–86 között végezte el Varga Károly [1983., 1986.]. Ilyen irányú kutatómunka azóta több is indult Magyarországon, azonban, vagy csak egy szervezeti funkcióra terjedt ki a felmérés, mint Hofmeister–Bauer [1995.] esetében, akik a marketingvezetőkkel végeztek vizsgálatokat, vagy más technikával dolgoztak az alkotók, mint például Bakacsi és Takács [1998.] a GLOBE kérdőív esetében. Konkrét aktuális értékek hiányában így sajnos lehetetlenné válik a jelenlegi magyar szervezeti kultúra pozícionálása, illetve kultúránk változásának megragadása egy időbeni összehasonlító tanulmányban, a gazdasági rendszer-váltás időszakában. Ezen probléma megoldására készült e cikk empirikus kutatási része.

A modell továbbfejlesztése

Minden hiányossága ellenére, Hofstede kutatása az eddigi legalaposabb, és legszélesebb körben gyűjtött empirikus alapokon nyugvó, összegző munka a té-

makörben, azonban ezen értékelés után joggal merül fel bennem az igény egy – a Hofstedei alapokon nyugvó – reformált modell megalkotására. Vegyük sorra az általam eszközölt változtatások alappilléreit!

Az adatbázis

Felmerült az a hiányosság Hofstede eredeti adatállományával szemben, hogy csak mindegy 53 ország dimenzió-értékeit dolgozta fel, s számos területről, mint például a számunkra oly lényeges szocialista országokról, semmilyen megállapítást tenni nem lehet. Kiküszöbölendő ezt a problémát, felvettem a kapcsolatot az ITIM budapesti intézetével, melynek segítségével, egy jóval frissebb, 2000. évre vonatkozó adatállományhoz jutottam, melyben már 88 ország felmérési eredményei állnak rendelkezésre. Ezen adatbázis alapján az országok két csoportra oszthatók:

1. Az első kutatásban felmértek, melyek száma 52, mivel Jugoszlávia adatait, – annak felbomlásával – kiszűrték, s helyette annak utódállamai szerepelnek, amíg Hongkong – a kínaitól gyökeresen eltérő kultúrája okán – „bennmaradt a kalapban”,
2. az ún. „új” országok, melyek értékeit a kezdeti felmérések után gyűjtötték össze. Számuk 36, s amelyben főképp afrikai országok (pl. Egyiptom, Tanzánia stb.), volt szocialista országok (pl. Magyarország, Oroszország, Csehország, stb.), a közel-keleti régió államai (pl. Szíria, Jordánia stb.), Kína és néhány kisebb ország kap helyet (2. melléklet).

Az ITIM adatsorai nemcsak a négy alapidimenzió, tehát a HTI, a BKI, a MAS és az IND értékeit tartalmazzák, hanem a CDI faktorét is, bár ennek feldolgozottsági szintje 31,8%-os.. Magyarország (36. sorszám) esetében az ITIM értékei a következők:

Hatalmi távolság indexe	(HTI):	19
Bizonytalanság kerülés indexe	(BKI):	83
Individualizmus / kollektívizmus	(IND):	56
Férfiasság / nőiesség	(MAS):	79
Konfuciánus dinamika	(CDI):	nincs adat

A dimenziók és az ábrázolás

Az előző kritikai megjegyzések, a kapott korrelációs eredmények és a modellalkotó „önbevallása” alapján a klasszikus Hofstedei rendszerhez képest a következő változtatásokat eszközölöm:

1. kihagyom individualizmus/kollektívizmus jellemzőt az elemzésből a fentiek okán,
2. ugyanakkor azonos szintre emelem a férfiasság/nőiesség dimenzióját a HTI és az BKI faktorokkal és bevonom az ábrázolásba, hiszen semmi

nem indokolja e dimenzió másodrangúvá tételét, végül

3. az alacsony feldolgozottsági foka miatt egyelőre nem vonom be az elemzésbe a konfuciánus dinamizmus elemét.

Az eredeti ábrázolásban (1. melléklet), csak a HTI és BKI által képzett négyszegmensű ábrázolás lehetséges, melyben a két tengely metszéspontja az adatállomány HTI és BKI szerinti mediánja. Ez az origó, az eredeti felmérés esetén rendre 44 és 56 volt), amíg az ITIM frissebb adatait használva, a korrigált mediánok értékei 66 és 60 lettek. Az ezzel a metszésponttal és a két tényező minimum és maximum adataival kifeszített koordináta rendszerben hasonlítottam össze a vizsgált szervezetek és kultúrák egymáshoz képesti elhelyezkedését. Az általam kidolgozott új ábrázolási módszer más alapokon nyugszik: A HTI, BKI és MAS dimenziók esetében meghatározott szélsőértékek alapján egy háromdimenziós koordináta-rendszer hozható létre, melyek „origójában” a mindenkori, ábrázolásra kerülő adatállományok minimumai kerülnek, amíg azok maximumai jelentik a tengelyek végpontjait, ezzel határolva be egy vizsgálati térszeletet (3. melléklet).

A csoportképzés módszere

Az adatállomány statisztikai analíziséhez olyan tulajdonságokkal rendelkező módszert kellett választanom, mely a meglévő adatok alapján képes a dimenziók, illetve a képzett klaszterek számát rugalmasan kezelni, s azokat több szemszögből analizálni¹. Ezeknek a feltételeknek teljes mértékben megfelelt az SPSS statisztikai elemző szoftver. A csoportképzés 3 változóra terjed ki, nevezetesen a HTI, BKI és MAS elemekre. Ezek után eltérő csoportszámokkal végeztem klaszteranalíziseket, melyekben figyelemmel kísértem a klasztercentrumok egymástól való távolságát, melyek a kulturális csoportok elkülönülését méri másikkal csoportoktól, illetve vizsgáltam az egyes eseteket, összehasonlít-

va bennük az országok kulturális átsorolódását, mellyel a modell stabilitására lehetett következtetni. Ezen elemzések alapján a legérdekesebb felbontások a 3 (továbbiakban A eset), és a 4 klaszteres (továbbiakban B eset) megoldások voltak. Ezt az adatelemzési lépést azért tettem meg, hogy meggyőződjem arról, hogy vajon érdemes-e új csoportképzést végezni, vagy maradhatnak a klasszikus, Hofstede által elnevezett kategóriák. Az eljárás a következőképpen zajlott: A szoftver a paraméterek megadása után, mind A, mind pedig B esetben feltételezett klasztercentrumokat határozott meg, melyek tulajdonképpen egy-egy ország értékeinek feleltek meg. Ezután került sor a tényleges iterációkra, melyek végén, az esetektől függően három, illetve négy szignifikánsan elkülönített csoport jött létre, tényleges csoportközpontokkal, mely centrumként kijelölt országok nemzetközileg használt rövidítése is megtalálható a 2. táblázat 2. sorában:

Az A és B esetekben nyert klaszterek összehasonlítását azzal kellett kezdeni, hogy az egyes csoportokat, tulajdonságaik értékei alapján, a „hüvelykujj” becslési szabály szerint meg kellett feleltetnem egymásnak. A 2. táblából kiolvasható, egymáshoz hasonlító klaszterpárok a következők lettek:

2. táblázat							
Az SPSS analízis klaszter központjai kezdeti és végállapotban							
	Kezdeti elemzési klaszter központok 3 klaszterre bontás esetén (A eset)			Kezdeti elemzési klaszterközpontok 4 klaszterre bontás esetén (B eset)			
	A1. (GUA)	A2. (AUT)	A3. (SIN)	B1. (POR)	B2. (MAL)	B3. (SWE)	B4. (AUT)
HTI	95	11	74	63	104	31	11
BKI	101	70	8	104	36	29	70
MAS	37	79	48	31	50	5	79
	Tényleges klaszterközpontok a 3 klaszteres elemzés végén (A eset)			Tényleges klaszterközpontok a 4 klaszteres elemzés végén (B eset)			
	A1.	A2.	A3.	B1.	B2.	B3.	B4.
HTI	72,29	35,44	66,94	73,03	74,13	32,29	36,11
BKI	83,89	60,06	45,51	84,94	48,61	50,00	57,50
MAS	46,40	62,61	43,46	46,88	47,84	17,14	64,94

Forrás: Jarjabka Ákos [2001/a]: A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára. Vezetéstudomány, XXXII. évf., 2001. 3. sz., 23. l.

1 Sz.m: E helyen kívánok köszönetet mondani Csébfalvi Györgynek és Rappai Gábornak, a Pécsi Tudományegyetem oktatóinak, az ITIM adatbázis statisztikai elemzésében nyújtott segítségükért és hasznos tanácsaikért.

- a) A1. = B1.
 b) A2. = B4.
 c) A3. = B2.

B3 klaszter pár nélkül maradt, mint B esettel képzett originális kategória. Az első párosra az átlagosnál magasabb HTI és BKI és átlagos MAS volt a jellemző, a második viszonylag alacsony HTI-vel, átlag közeli BKI-vel és átlag feletti MAS-szal rendelkező országokat tömörítette, amíg a harmadik párhoz átlagon felüli HTI, átlag alatti BKI és átlag közeli MAS értékekkel bírók tartoztak. A B3 csoport azonban különös jegyekkel rendelkezett, ugyanis centruma szélsőségesen alacsony HTI-t és MAS-t határozott meg, sőt az BKI indexének értéke is átlag alatti volt. A két eset csoportpárosai közti tételes megfeleltetés 10 esettől eltekintve teljes volt. Ha ehhez hozzávesszük, hogy 7 esetben az új klaszterbe való áramlás volt a váltás oka, még jobb az arány. Ebből következően azonban felmerült bennem a kérdés: Tartalmaz-e a B3-as csoport olyan erős csoportképző ismérveket, melyek alapján indokolt lenne inkább a B eset négy klaszterét elemezni a későbbiekben?

Következő a válasz a fent megfogalmazott dilemmára: A B3 csoport a legkisebb elemszámú csoport, mindössze 7 tagot számlál, mely azonban egy homogén országcsoporthoz (Balti államok, Dánia, Finnország, Svédország) és három kisebb területből, nevezetesen Costa Ricából, Pakisztánból és Új-Zélandból áll. Ez a csoport rendkívül elkülönül a többi csoporttól, amely szeparáció mérhető a tényleges klaszterközpontok eltéréseivel (3. táblázat).

A csoport tehát szignifikánsan elkülönül a többitől és homogén országtömb definiálható benne. Mérégre téve az előbb leírtakat, és vizsgálván azt, hogy ötödik, hatodik stb. klaszter beépítése már nem hozott létre ilyen tiszta, szignifikánsan eltérő tömörüléseket, – mivel a centrumok egyre közelebbiek lettek és az átsorolódások az instabilitást, illetve a álklaszterek létrejöttének tényét erősítették – a rendelkezé-

semre álló lehetőségek közül a B típust választottam, vagyis 4 karakteresen elkülönülő kulturális csoportosulást különböztettem meg az új modell alapján, frissebb adatbázisra támaszkodva.

Az új kulturális csoportok jellemzése

Az SPSS-sel elvégzett analízis végeredményeként négy eltérő viselkedésszemponttal körülrható szervezeti kulturális változatot lehet a 3 dimenziós térben exponálni, melyeket legtipikusabb jellemzőik alapján neveztem el (3. melléklet):

a) Bürokratikus–centralizált kultúrkör (nagyon magas BKI):

Több országcsoporthoz tartozik ebbe a kategóriába, így a mohamedán világ (pl. Egyiptom, Malajzia, Törökország), a latin kultúrkör (pl. Brazília, Guatemala, Spanyolország, Peru), a posztkommunista szláv államok (pl. Bulgária, Horvátország, Oroszország) és a fejlett európai országok közül Belgium, Franciaország és Hollandia. Jellemző erre a csoportra a nagyfokú bizonytalanságkerülés, hiszen e csoport centrumértékei közül itt a legmagasabb az BKI index értéke. Az esetlegesen felmerülő bizonytalanságot a társadalmi intézmények és a szervezetek hierarchizáltságával próbálják ezek a társadalmak és intézményeik kiküszöbölni, ezt jelzi a HTI medián feletti átlagai. E gondolkodásmód alapjait meg lehet találni pl. az államszervezet kiépültségében és az erős vezető szerepében. Ilyenek lehetnek például az erős államfői szerepek pl. Franciaország, Oroszország, Irak és a latin világ huntái esetében.

b) Janus arcú kultúrkör (legmagasabb HTI):

Ebbe a kulturális családba tartozik az erősebben fejlődő kelet-ázsiai régió (India, Kína, Thaiföld), az afrikai országok (Dél-Afrikai Köztársaság, Kenya, Nigéria) és például az Unió kevésbé fejlett országa, Portugália. Jellemző ezen országok szervezeteire az erősen hierarchikus struktúra, mivel itt a legmagasabb a HTI index értéke. A Janus arcúságot jelen esetben úgy értem, hogy mindhárom földrész szervezeteire jellemző a modernizációra való törekvés, a külföldi investíciók dinamikus növekedése, ugyanakkor jellemző a tradíciókhoz való kötődés, gondolok itt az afrikai törzsi társadalmakra, illetve a konfucianus etika elementáris hatására Ázsiában.

c) Érzékeny kultúrkör

(alacsony MAS, alacsony HTI):

Ezzel a jelzővel illettem a legkisebb csoportot,

3. táblázat

A B eset végső csoportcentrumainak egymástól való eltérésmátrixa

Klaszterek	B1.	B2.	B3.	B4.
B1.	0,000	36,354	61,358	49,421
B2.	36,354	0,000	51,914	42,626
B3.	61,358	51,914	0,000	48,537
B4.	49,421	42,626	48,537	0,000

Forrás: Az ITIM adatai alapján

melyről mint B3-as klaszterről már volt szó e fejezetben. A hét elem jelentős többsége a skandináv területről kerül ki, de ide tartozik még Új-Zéland is. A legjellemzőbb vonásai a klaszternek a feminitás és a „lapos szervezetek”, hiszen itt a legkisebb a MAS és HTI értékek a csoportközpontok közül, ugyanakkor az BKI értéke is átlag alatti. Ezek a momentumok egy olyan egészséges nemzeti – szervezeti kultúrát sejtetnek, melyben relatíve könnyebb lehet az előrejutás, és jellemző a tolerancia, empátia, de érvényes rá bizonyos mértékű kockázatvállalási hajlandóság is, melyet bátoríthat az állam szociális szférában való erőteljes jelenléte és érzékenysége is. Ezt a látgy, „nőies” vonást próbáltam megragadni a csoport elnevezésében.

d) Versenyző kultúrkör

(nagyon magas MAS, alacsony HTI):

A negyedik klasztert – ismételtelen – több ország-csoport alkotja. Egyrészt ide tartoznak az angol-szász kultúrkör tagjai (Ausztrália, Kanada, Nagy-Britannia, USA stb.), másrészt Európa német kulturális övezete (Ausztria, Németország, Svájc), harmadrészt a posztkommunista államok felzárkózói (Csehország, Lengyelország, Magyarország) és a Távol-Kelet legfejlettebb országai (Dél-Korea, Japán). Az itt felsorolt területek szervezeti kultúrájára jellemző a kemény, célratörő, „férfias” piaci magatartás, hiszen a központi értékek közül itt a legmagasabb a MAS értékszáma. Ugyanakkor ezt a vonást erősíti a HTI alacsony értéke, mivel az egészségesen agresszív viselkedéssel relatíve könnyen lehet a versenyben előrejutni. Ezekben az országokban általában erős a befektetési kedv, az BKI értéke is átlagnál alacsonyabb, a gazdaság nyitott és éles a verseny a szervezetek között.

Összességében látható, hogy a hofstedei hagyományokra alapozott új modellem koherens, jól elkülöníthető nemzeti – szervezeti kulturális csoportokat hozott létre. Magyarország versenyző kultúrköri helye összecseng azzal a közismert hipotézissel, hogy a rendszerváltás – igaz nyers, „vadkapitalista” formában – piacgazdaságot hozott létre hazánkban. Kultúránk elhelyezkedésével kapcsolatban egy másik közkedvelt hipotézis is beigazolódni látszik, miszerint országunk tradicionálisan és erőteljesen kötődik a német kultúrkörhöz. Mindezen kijelentések azonban részletesebb vizsgálatot követelnek, hogy ne essünk a sekélyes sztereotipizálás „bűnébe”.

A magyar nemzeti – szervezeti kultúra helyzetének empirikus felmérése

Hazánk nemzeti – szervezeti kultúrájának empirikus jellemzéséhez 236, felnőttképzéseken résztvevő, de egyben aktív munkavállalót kérdeztem le, a magam által kidolgozott kérdőív segítségével. E kérdőív 5–5 kérdést tesz fel mindegyik elemzési indexre vonatkozólag, s minden kérdés két részből áll. Az első kérdés a jelen szervezeti szituációra kérdez rá, amíg a második részben az egyes megkérdezettek által kívánt ideális helyzetet kellett körülírni. A felnőttképzésben résztvevők, mint mintasokaság, bizonyos szempontból reprezentatívnak tekinthető, hiszen a megkérdezettek eltérő szintű tudás megszerzésére törekszenek, eltérő a lakhelyük, családi állapotuk, végzettségük, életkoruk, nemük, bár az a homogenitási motívum, hogy tudás megszerzésére törekszenek, bizonyos szempontból torzítja a reprezentativitást.

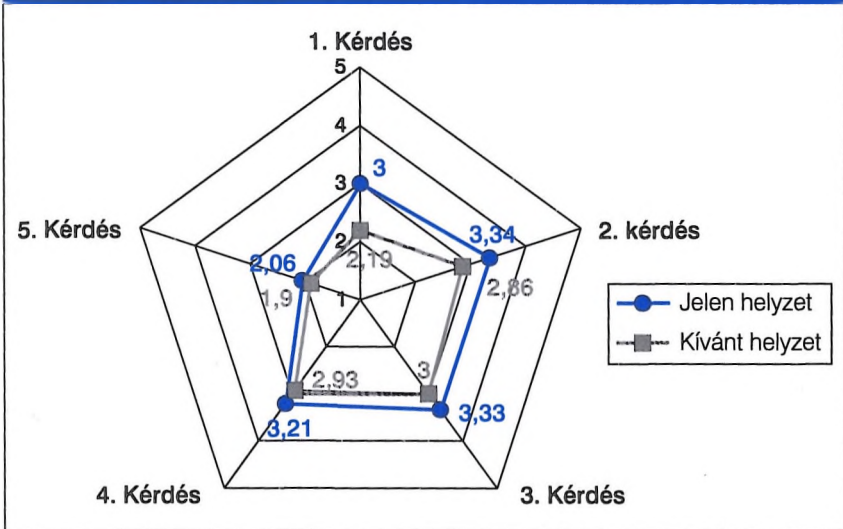
Az analízis eredményei és összevetése más modellekkel

Az elvégzett lekérdezés, adatelemzés és az alapstatisztikák elkészítése után, a következő eredményeket kaptam a Hatalmi távolság dimenziójára nézve:

Az 1. diagramon egy ötágú polárkoordináta rendszer alkalmaztam annak bemutatására, hogy az öt feltett kérdésre adott válaszok átlaga a jelen mért helyzet és a megkérdezettek által kívánt helyzet összehasonlításakor milyen különbségeket mutat. A hatalmi távolságot a döntéshozatal módja, a jövedelmi különbségek, a siker letéteményeseinek definiálása, a vezetői hatalom korlátozottsága és a szervezeti hierarchiaszintek száma alapján közelítettem meg. A jelen szituáció alapján a kérdésekre adott válaszok értékeinek főátlaga 2,99, amíg ugyanez érték kívánt esetben 2,58. Vagyis, a 2001–2002. időszakában végzett felmérés jelenre és ideális helyzetre értelmezett válaszai esetében is a globális középértéktől (3,00) mindössze 1 századdal, illetve 42 századdal alacsonyabb értéket kaptam, mely alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a magyar szervezeti kultúrát a közel közepes hatalmi távolság jellemzi.

Ennek megjelenési formái azonban az első négy kérdés esetében mást mutatnak, hiszen, ha csak ezeket a dimenziókat tekintenénk, akkor a főátlag a jelenre nézve 3,22, amíg a jövőbeni kívánt jellemző-érték 2,74 lenne. Ennek az az oka, hogy az ötödik kérdés, mely a hierarchiaszintek számára kérdez rá, jóval alacsonyabb értékeket mutat (jelen érték: 2,06,

1. diagram
A hatalmi távolság kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban



döntéshozatal módja a demokratikus és az autokratikus forma között, amíg kívánatos volna (kívánt érték: 2,19), többnyire a demokratikusabb, alkalmazottak véleményére többet adó, participatívabb döntéshozatali mód alkalmazása. Ez a kérdés tekinthető egyben a hatalmi távolság jelen helyzetének felmérésével kapcsolatban a legtipikusabb kérdésnek, mivel a kérdésre adott válaszok átlaga és a főátlag közti különbség mindössze 0,01, amíg a kívánt érték esetében a negyedik kérdés – mely a vezetők hatalmának korlátozására vonatkozott – tekinthető tipikusnak (a részátlag főátlagtól való eltérése ismételten 0,01).

mely a legkisebb az összes jelenre vonatkozó kérdés esetében, a kívánt érték pedig 1,9). A jelen értékek és a jövőbeni értékek közti kapcsolat igen homogénen alakult, ugyanis mindegyik kérdés esetében kisebbek a kívánt értékek a jelen helyzetben jellemzőknél. Ez a jelenség megerősíti Bakacsi „inga hatás” néven ismertté vált mechanizmusát, vagyis, hogy a rendszerváltás után nőtt a hatalmi távolság a hazai szervezetekben, s ezt támasztja alá Varga elemzése, aki kis hatalmi távolságot állapított meg a '80-as években (4. táblázat), de jelen vizsgálat alapján, az index másik véglete irányába történő elmozdulás iránti vágy jelenik meg a szervezeti tagokban.

E kérdőív alapján, a leginkább változtatandónak tartott szervezeti viselkedésjegy az első kérdésben megfogalmazott vezetői döntéshozatal volt, ahol a jelen érték 3,00 lett, vagyis alkalmoszerűen változik a

A következő kérdéskör a bizonytalanságkerülés témája volt (2. diagram). A problémát az innovativitás szervezetben belüli elfogadottsága, a munkahelyen érzett stressz, a kockázattal való megítélése, a kontroll szintje és az alkalmazottak karriertervezési időtávjának kérdéseivel közelítettem.

E témakörben kaptam a legmagasabb jelen pozícióra vonatkozó főátlagot (3,07), mely alapján a magyar szervezetekben a bizonytalanságkerülést közepesnek minősíthetem. Igaz, ez az érték a 3,00-s átlagot felülről közelíti, de olyan kicsi az eltérés (0,07), hogy az előző kijelentésemet nem kell revideálnom. Ebben az esetben a legnagyobb a jelen és a kívánt helyzetre vonatkozó átlagok különbsége is, mely számszerűleg 51 század, (a kívánt helyzet mért értéke: 2,56), s ez egyben a legerőteljesebb szervezeti kultúráváltatási szándékot is feltételezi a tagok részéről, mégpedig az

4. táblázat
A hofstedei dimenziók értékeinek összevetése különböző kutatások alapján

Dimenziók / Szerzők:	Varga Károly	Bakacsi Gyula – Takács Sándor (észlelt)	Bakacsi Gyula – Takács Sándor (elvárt)	Heidrich Balázs	Primecz Henriett
Hatalmi távolság	kicsi	nagy	kicsi	nagy	nincs adat
Bizonytalanságkerülés	magas	közepesnél alacsonyabb	közepes	magas	nincs adat
Kollektívizmus / Individualizmus	enyhén kollektív	inkább individuális	inkább kollektív	inkább kollektív	kollektív
Férfiasság / Nőiesség	férfias	enyhén férfias	enyhén nőies	férfias	nincs adat

enyhébb bizonytalanságkerülés irányába. Itt azonban ki kell emeljem az utolsó kérdést, vagyis az alkalmazottak szervezetben belüli karrierjére vonatkozó témát, mivel itt a jelen helyzetre vonatkozó átlag alacsonyabb a kívánt situációt jellemző átlagnál. A biztos munkahely hosszútávú stabilitásának érzete a rendszerváltással megszűnt, s ez igen negatívan érintette a munkavállalók egzisztenciális helyzetét, s ezen okból joggal bizonytalanságkerülők a magyar alkalmazottak. Tehát, e kérdésre adott válaszok nincsenek ellentétben az előzőkkel, hanem kifejezik a nagyobb anyagi biztonságra való törekvéseiket. Szinte ugyanígy fogalmaz e dilemmával kapcsolatban Bakacsi és Takács [1998.]:

„...Preferenciáik arra utalnak, hogy szívesebben látnának nagyobb stabilitást, ami gyakran egyben a munkahely stabilitásának (biztonságának) igényével is párosulhat.”¹

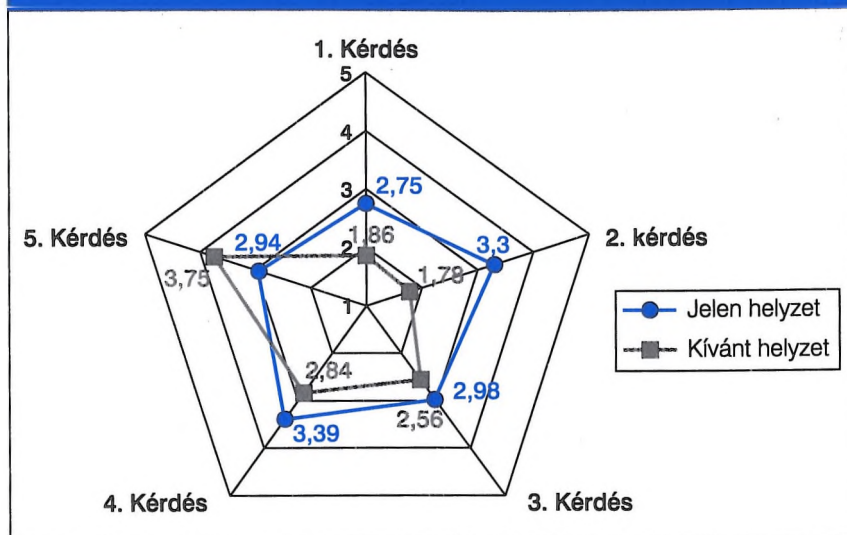
Az egzisztenciális biztonságra való törekvés az egyetlen kérdés, melynél a kívánt érték meghaladja a jelenbelit, s emellett a 3,75 százalados számadat jelentős mértékben torzíja felfelé a kívánt esetben mért átlagot. Ha kivenném ezt a kérdést a „kalapból”, akkor a jelen helyzetet jellemző átlag alig módosulna (3,07-ről 3,1-re), amíg a kívánt eset átlaga 2,56-ról 2,26-ra csökkenne, amely igen jelentősnek tekinthető. Azt állítom tehát, hogy a bizonytalanságkerülés dimenziója esetében – összehasonlítva az észlelt és a kívánt kategóriákat – kettős hatás figyelhető meg:

1. egyrésztől létezik egy törekvés a szervezeti tagok között az innovációt, egyéni autonómiát és kockázatvállalást, illetve a lazább kontrollt gyakorló szervezeti kultúra kialakítására,
2. másrészt azonban mindezt egy stabil, megbízható és prosperáló szervezeti létben képzelik el a tagok, mellyel hosszútávon számíthatnak.

Tehát, kultúránk a rendszerváltással, a '80-as években Varga által mért magas bizonytalanságkerülésből „átlendült” a kulturális inga az alacsonyabb tartományok felé. Ez a mozgás az én méréseim szerint még

2. diagram

A bizonytalanságkerülés kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt situációban



mindig tart, hiszen a kívánt értékek átlagának bármely számítási verzióját is nézem, mindegyik tendenciózusan kisebb értéket mutat az észlelnél. A bizonytalanságkezelés jelen szervezeti helyzetében és a tagok által elérni kívánt szervezeti magatartás között észlelhető legnagyobb különbség a második kérdés esetében figyelhető meg, ahol az észlelt érték 3,3, amíg a kívánt érték 1,78 volt, így a különbség 1,52 század. A kérdés a munkavégzés feszültséggel telítettségét méri, s az alkalmazottak sokkal nyugalmasabb munkahelyi légkörre vágnak a jelenleginél. Érdekes, hogy az elemzési dimenzió tipikus kérdése, mind a jelen, mind pedig a kívánt helyzetre nézve a harmadik kérdés, mely a kockázatvállalás vállalati megítélését írja körül. Ebben az esetben, a jelenre vonatkozó főátlagtól (3,07) való eltérés mindössze 9 század, mivel a kérdés jelen situációra értelmezett részátlaga 2,98, amíg a kívánt állapot kérdésének részátlaga és a főátlag egybeesik (2,56).

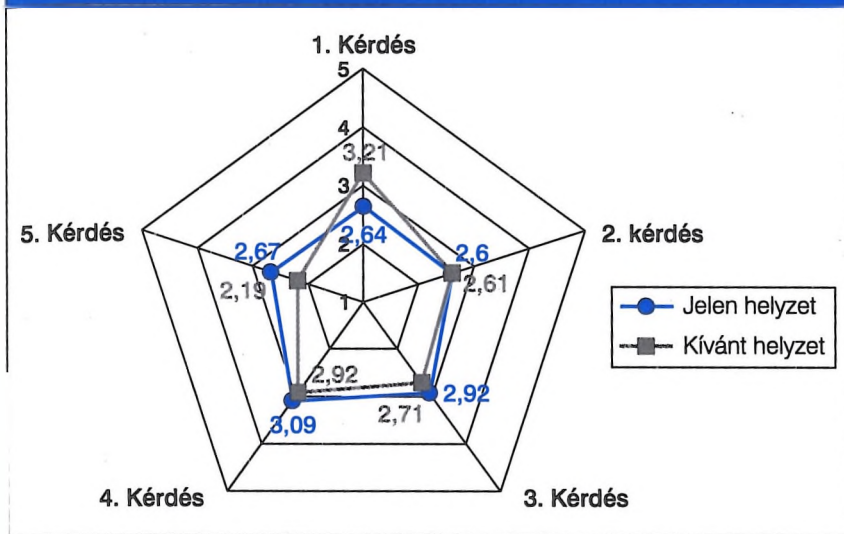
A kérdőívben a következő kérdéskör a kollektívizmus – individualizmus témája (3. diagram).

E kulturális jellemzőt a munkatársaktól való függőség, a szervezeti konfliktusok szerepe, a csoportmunka alkalmazásának gyakorisága, az alkalmazotti célok és a csoportcélok közti kapcsolat, illetve a piaci siker szervezeti megítélésével közelítettem meg. A jellemző mérésével létrejött átlagok, mind a jelen

¹ Bakacsi Gy. – Takács S.: *Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon*, Vezetéstudomány XXIX. évf., 1998., 2.sz., 1 20. old.

3. diagram

A kollektívizmus – individualizmus kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban



helyzetben, mind pedig a kívánt helyzetben a főátlag (3,00) alatt maradtak (jelen állapot átlaga: 2,78, amíg a kívánt állapot átlaga: 2,72 század), mely a magyar szervezeti kultúra enyhe kollektívizmusára engednek következtetni. Ezek az értékek megerősítik Varga, Heidrich és Primecz észleléseit és kijelentéseit is e kultúrajellemző esetében. A GLOBE projekt kutatási eredményeihez való összehasonlításához már egy kissé részletesebb elemzés szükséges. A jelenben észlelt és a kívánt értékek főátlagai között minimális az eltérés, számszerűleg 6 század, mely halvány kollektívizmus felé való törekvést jelez. Bakacsi és Takács is ugyanezt a tendenciát vélte felfedezni saját empirikus tapasztalatai alapján, azonban még a „másik oldalról”, vagyis a halvány individualizmusból a halvány kollektívizmus felé.

Ők azzal érvelnek, hogy a rendszerváltás utáni első időszakban a szocializmusban lefojtott individualizmus a felszínre tört, de ez a „ló túlsó oldalára esés” gyorsan lecsengett, s mind társadalmi, mind pedig szervezeti szinten egy lassú, de biztos kollektívista tendencia jelent meg Magyarországon. Elképzelhetőnek tartom, a mintavételek időbeni eltolódása alapján, hogy az én értékeim ezen ingamozgási folyamat végét tapogatták le, amely mintegy folytatásaként fogható fel a szerzőpáros által leírtaknak. A kollektívizmus fokát mérő kérdésre adott válaszok részátlagai a jelen helyzetre nézve igen homogének, hiszen a legnagyobb eltérés a második és a negyedik kérdés átlagai között alakult ki (49 század), amíg

ugyanaz az érték a kívánt állapotot tekintve már jóval magasabb, 1,02 század, mégpedig az első és az ötödik kérdés részátlagai között. Itt egy pillanatra el is kell időznöm, hiszen ebben a kategóriában is található egy „renitens” kérdés, még-hozzá rögtön az első. Azért „lóg ki a sorból”, mert csak ebben az esetben magasabb a kívánt érték a jelenleginél. Igaz, magasabb a kívánt érték a második kérdés esetében is, azonban itt az eltérés mindössze 1 századnyi, ami belül van a hibahatáron egy 236 fős minta esetében, ezért ezeket az értékeket inkább egyenlőnek tekintem. Tehát, ami feltűnő, hogy a vizsgálatba bevont alkalmazottak inkább azt tartanák jobbnak, ha a

szervezetben belül kevésbé függne munkájuk sikeres elvégzése munkatársaiktól.

Összességében látható, hogy e témában részben kettős tendencia érvényesül, s ez is objektív módon tudja magyarázni a jelen és a kívánt jövő közt észlelt 6 századnyi, vagyis minimális eltérést. A témakör tipikusnak tekintett kérdése a jelen helyzet oldaláról a piaci siker szervezeti megítélésével kapcsolatos utolsó kérdés, mivel a főátlagtól való eltérés 11 századnyi (a 5 kérdés részátlagai 2,67), amíg ez a kérdés a kívánt állapot esetében a csoportmunkával kapcsolatos harmadik kérdés, hiszen e kérdésre adott válaszok részátlagai 2,71, ami csak 1 századdal marad el a főátlagtól.

Az utolsó általam elemzett kulturális dimenzió a férfiasság–nőiesség témája (4. diagram).

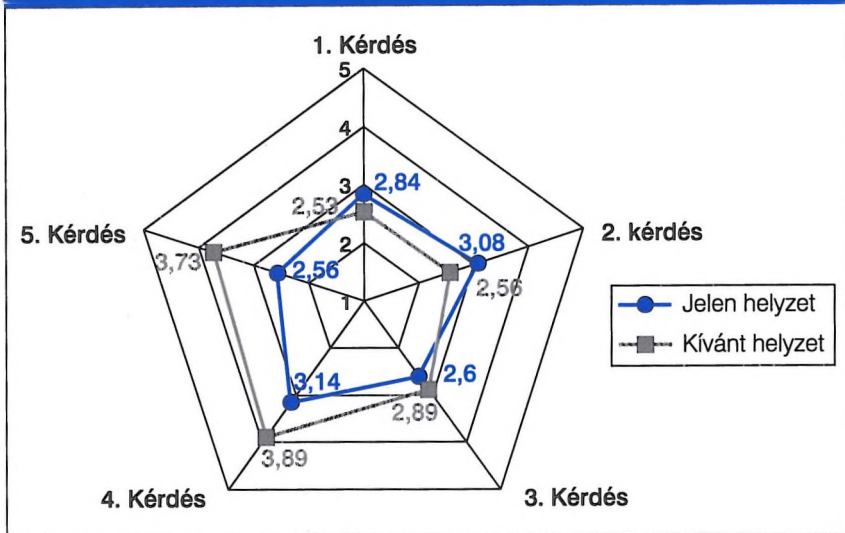
E kulturális jellemző lényegét a vezetők vezetési stílusának, a verseny fogalmának szervezeti értelmezése, a vezetők nemek szerinti arányának, a szociális érzékenység tulajdonságának fontossága és a szervezeti konfliktusok feloldási módjának oldaláról próbáltam megragadni. A dimenzió méréséből származó főátlagok a következők:

1. a jelen helyzetben 2,84 százados érték enyhe férfias szervezeti kultúrát sejtetnek,
2. amíg a kívánt pozíció, a maga 3,11-os értékével enyhe nőies kultúra felé való eltolódást jelez.

E fenti változó átlagok több, nagyon fontos, magyar szervezeti kultúra jellemvonásra világítanak rá. Először is, a feltárt enyhe férfias jelleg egybeesik

4. diagram

A férfiasság–nőiesség kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban



Bakacsi és Takács mérési eredményeivel, mivel elvart értékeik ugyancsak enyhe nőies jelleget mutatnak. Az ingamozgást bizonyítottan vélem, hiszen Varga kifejezetten férfiasnak jellemezte ezt a magyar kulturális szegmentumot, s szerintem a rendszerváltás kezdeti, „vadkapitalista” időszakában is ez a jelleg volt a domináns. Az új gazdasági berendezkedés rögződésével, illetve a transzformációs válság lecsengésével ez a jellemvonás gyengülni kezdett, s a jelen felmérésből is az derül ki, hogy az inga mozgása azóta is tart, lassan átlendülve a feminitás kategóriájába.

A kérdések részletesebb elemzéséből ez a kettős jelleg jól kivethető, hiszen amíg az első két kérdés esetében, melyek a leadership-pel és a verseny definiálásával foglalkoznak, a válaszadók erőteljesebb és férfiasabb szervezeti magatartást favorizálnak, addig az ezeket követő utolsó két kérdésfeltevésből származó átlagok már erősen a nőies jegyeket helyezik előtérbe. Jó példa erre a szociális érzékenység fontosságát részletező kérdés, ahol mindkét részátlag a nőies „oldalon” helyezkedik el, mivel a jelen helyzetre vonatkozó részátlag 3,14, amíg a kívánt érték 3,89. Nem véletlenül nem írtam a harmadik kérdéstről eddig. Ez a kérdés jól mintázza a nők szerepének magyar kulturális megítélését, hiszen a kívánt értékek az egyensúly felé tartanak, de azt még messze nem érik el.

A legerősebben változtatásra szoruló szervezeti (vezetői) gondolkodásmód elem az utolsó kérdésben megfogalmazott konfliktus feloldási módszerek terén mutatkozik, mivel a kétfajta átlag eltérése igen tetemes, 1,17 század. A jelen helyzet átlaga ugyanis 2,56, vagyis tárgyalási lehetőségek felvetése és vélemények ütköztetése, amíg a kívánt pozíció átlagértéke 3,73, vagyis a kompromisszumkötés, amikor a felek kölcsönösen engednek eredeti álláspontjukból. A legtipikusabb kérdés a jelen helyzetre értelmezve egyértelműen az első kérdés, amely a menedzserek vezetési stílusát firtatja, mivel részátlagának értéke megegyezik a főátlaggal

(2,84). Igazán tipikus kérdést viszont nem tudok megadni a kívánt helyzetre. A férfi–nő vezetői aránnyal foglalkozó ominózus harmadik kérdésnek van a legkisebb eltérése a főátlagtól (a részátlag 2,89, amíg a főátlag 3,11), de ezekből az adatokból látható, hogy az eltérés is az eddig mért legnagyobb, 0,22 század, és az értékek sincsenek azonos oldalon, hiszen az egyik a férfiasság, a másik viszont a nőiesség oldaláról közelíti a globális átlagot.

A MAGYAR SZERVEZETI KULTÚRA ÚJ HELYE A HOFSTEDEI MODELLBEN

A Hofstedei négy dimenzió elemzése után összeállítható egy komplex magyar kulturális jellemzőegyüttes a jelen helyzetre, illetve a szervezeti tagok által kívánt ideális pozícióra, mely ismertetőjegyeket a 5. táblázat tartalmazza:

Ismerve a 5. táblázat megállapításait, a következőképpen lehet számszerűsítve összevetni a kutatásom

Dimenziók / Szerzők	Jelenbeli mért állapot	A szervezeti tagok által kívánt állapot
Hatalmi távolság	közepes	gyengébben közepes
Bizonytalanság-kerülés	erős közepes	gyengébben közepes
Kollektívizmus / Individualizmus	enyhén kollektivistá	kicsit erősebben kollektivistá
Férfiasság / Nőiesség	enyhén férfias	enyhén nőies

eredményeit Varga, illetve *Bakacsi* és *Takács* megá-lapításaival: A hofstedei dimenziók országértékei köz-tudottak, így kiszámíthatók a hatalmi távolság és a bi-zonytalanságkerülés adataiból azok mediánjai, me-lyek segítségével felállítható a klasszikus, *Hofstede* által kialakított, négy síknegyedből álló koordináta rendszer. Mivel a saját felmérésem esetében a medi-án értéke mind a hatalmi távolság, mind a bizonyta-lanságkerülés esetén 3 lett, ezért egy teljesen szim-metrikus koordináta rendszert kapunk, egyenlő terü-letű síknegyedekkel. Ezek után az empirikus felmérés jelenre és kívánt helyzetre vonatkozó értékpárjait könnyedén lehet ábrázolni a rendszerben, a *Varga*-féle eredeti értékek transzformálásával, melyet a követ-kező munkatáblázat segítségével meg is tettem 6. táblázat), a következőképpen:

6. táblázat
Transzformációs munkatáblázat az ITIM adatai alapján

	Eredeti érték	Globális maximum	Globális minimum	Eltérés	Osztásközök hossza	Transzformált érték
HTI	19	104	11	93	23,25	1,34
BKI	83	112	8	104	26,0	3,88
MAS	79	95	5	90	22,5	4,29

1. Vettem az ITIM adatsorát a magyar állapotról, illetve kiválasztottam a 88 országot figyelembe véve mind a HTI, mind a BKI, mind pedig a MAS adatok minimumait és maximumait.
 2. Ezek után kiszámítottam a szélsőértékek különbségeit, s ezeket úgy tekintettem, mint a Likert-skála 1-es és 5-ös, mint minimum és maximum értékek közti különbséget.
 3. Ezután kiszámítottam a különbségekre eső osztásközök hosszát, amely értékeket a minimumokhoz adva megkaptam a Likert-skála 2-eshez, 3-ashoz, illetve 4-eshez eső értékeit. Így már tudtam, hogy *Varga* értékei mely két Likert-érték közé esnek.
 4. Utolsó lépésként kivontam a magyar értékelemekből a hozzá alulról a legközelebb eső egész Likert-egységnek megfelelő értéket, s a maradékot osztottam az eltérés hosszával, így megkaptam a Likert-érték egészrésze mellé annak tizedes értékeit, s e két számadatot összeadva már meg is történt a koordinátaelemek transzformációja.
- Az átalakítás elvégzésével lehetővé vált a én empirikus felmérésem végeredményének és a vargai adatok egy rendszerben való ábrázolása (1. ábra), melyben az a. pont az általam felmért sokaság jelenre vo-

natkozó véleményét jelenti, koordinátái pedig az adott kérdéskörben kapott válaszok főátlagai. A b. pont a kívánt helyzetre vonatkozó értékpár, amíg a c. pont a *Varga* általi értékek transzformált értékei alapján keletkeztek, amíg a d. síkrész azt a területet jelöli, ahová *Bakacsi* és *Takács*, saját kutatásuk után valószínűsítették a magyar szervezeti kultúra pozícióját, végül az e. síkrész az általuk elvártként nevezett kulturális helyzet valószínűsített helyzetét mutatja.

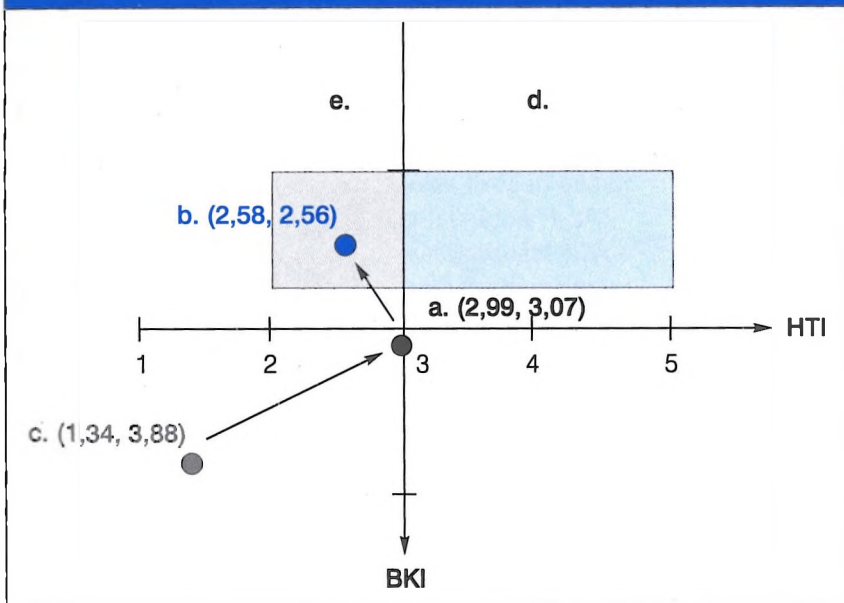
Az 1. ábrán látható, hogy a *Varga* által mért érték-együttest szemlélve (c. pont) változás az új koordináta-rendszerben sincs, vegyis egyértelműen a „Jól o-lajozott gépezet” pozícióban található a kultúránk. Az általam meghatározott jelen helyzetre vonatkozó ábrázolási pozíció (a. pont) azonban origó közeli szitu-ációt rögzít, de így is észlelhető egy markáns kulturá-

lis elmozdulás, vagyis a hatalmi távolság növekedése és a bizonytalanságkerülés csökkenése egyidejűleg. A központi elhelyezkedés okán – óvatosan – azt lehet bizto-san állítani, hogy kultúránk változásban van, vagyis együtt észlelhetők a múlt és a majdani jellemzők bizonyos elemei. Ennek a változásnak a jövőbeli irányát jelez-

heti a kívánt pozíció (b. pont), hiszen az ilyen irányú szervezeti kultúra elmozdulás ütközne a legkisebb munkavállalói ellenállásba a jövőben, s ez a helyzet már igen egyértelműen a hofstedei „piac” kultúra szférájában található. Ez az általam valószínűsített változási pálya azonban nem támasztja alá *Bakacsi* és *Takács* azon elképzelését, hogy a magyar szervezeti kultúra jelen helyzetében inkább a hofstedei „család” kategóriájába esik (nagy hatalmi távolság és a közepesnél alacsonyabb bizonytalanságkerülés), bár a c. pontból az a. pontba való elmozdulás iránya jó, hiszen a család pozíció irányába mutat. Ugyanakkor azonban az általuk mért elvárt kulturális helyzet már egybeesik az általam kívánt pozíciónak titulálással, s ez a tény megerősíti mind a saját kutatásom helyességébe vetett hitet, mind a fenti szerzők kutatásának pontosságát.

Ugyanezek a pozíciók ábrázolhatók az új, három-dimenziós rendszerben is, ha felhasználjuk az 7. táblázat férfiasságra vonatkozó adatait is (4. Melléklet). Az előbbi, klasszikus ábrázolási módhoz képest nem változik semmi ebben a rendszerben sem. Az igazi kérdés nem is ez, hanem inkább az, hogy az általam kialakított és fő kulturális jellemvonásaik alapján el-

1. ábra
A magyar szervezeti kultúra helyének összehasonlítása
hofstedei elvek alapján



nevezett bürokratikus – centralizált, Janus arcú, érzékeny és versenyző kultúratipológia tagjai közül melyik illik az általam mért jelen pozíció, illetve a kívánt kulturális helyzethez? Azt tudjuk, hogy a 88 országra elvégzett klaszteranalízis alapján, az én modellemben Magyarország a „versenyző” kultúrkör országai közé kapott besorolást, igaz ezt a minősítést a Varga által végzett megfigyelésekből származó értékek eredményezték. Ezek az értékek azonban kutatásaim fényében nem relevánsak, ezért az általam mért értékeket vettem figyelembe a továbbiakban, vagyis a jelenre és a kívánt helyzetre képezett pontok koordinátáit transzformáltam az általam reformmodellnek nevezett háromdimenziós rendszerbe. Ezzel azt kívántam elérni, hogy együtt váljanak elemezhetővé a '80-as évek és a 2002-es évre értelmezett magyar kulturális pozíciók. A kapott koordinátákat az 7. táblázat tartalmazza, ahol a zárójelbe tett értékek lettek az analízisbe bevont inputadatok:

Az így képzett koordinátákat, kvázi 89. (jelen helyzet) és 90. (kívánt helyzet) országgént, beillesztettem az ITIM adatsorába, majd ezzel az adatbázissal végeztem el klaszteranalízist 4 osztályozási csoportra nézve. Az elemzés igen érdekes végállapotot mutatott, ugyanis a 89. országgént figye-

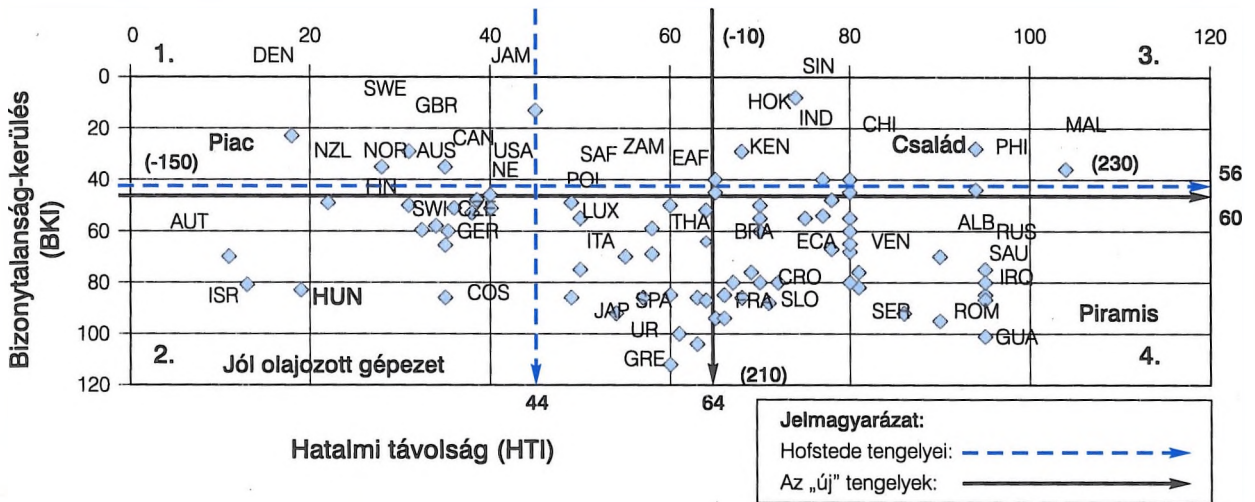
lembe vett jelen helyzetre vonatkozó adategyüttes a Janus arcú, második kulturális szegmentumba kapott besorolást, amíg a megkérdezettek számára ideális körülményként jellemzett, kívánt helyzetet reprezentáló értékhármass pedig – 90. országgént – a negyedik, vagyis a Versenyző kultúrkörbe került.

Azt még hozzá kell tennem a fentiekhez, hogy a két „fantomország” bázisba vitele nem módosított a vargai alapértékek besorolásán, vagyis a 36. országgént jelölt Magyarország maradt versenyző kultúrkörben. Természetesen, ha elfogadjuk, hogy a vargai értékek jelentik a kulturális múlt pozícióját hazánkra nézve, s az általam mért eredmények pedig a jelen, illetve egyfajta kívánt jövőké-

pet jelentenek, akkor azt az esetet is meg kellett vizsgálnom, hogy hogyan alakul a magyar kultúra elhelyezkedése ebben a rendszerben akkor, ha kicserélem a Varga által definiált országértékeket a sajátjaimmal. Végeredményként azt kaptam, hogy az országbesoroláson nem változtatott az a tény, hogy a klasszikus magyar értékeket kicseréltem az általam mértekkel, és ismét 88 ország bázisán végeztem analízist, mivel a jelen érték behelyettesítésével a magyar kultúra Janus arcú maradt, amíg a kívánt érték szerepeltetésével Versenyző lett a ránk jellemző kulturális csoport. Az elemzés végeredménye tehát azt mutatta, hogy a rendszerváltás előtti időszakhoz képest a magyar kultúra erőteljes átalakuláson megy keresztül jelenleg is, melyet így az általam kreált kultúrcsoportok alapján Janus arcúnak minősítettem, s amely kijelentés egybecseng Bakacsi, Magyarországot jellemző tradíció és átmenet kifejezéseivel.

7. táblázat A jelen és kívánt értékek transzformációja				
Indexek / mért értékek	Általam mért Jelen értékek	Általam mért Kívánt értékek	Transzformált Jelen értékek	Transzformált Kívánt értékek
HTI	2,99	2,58	57,26 (57)	47,73 (48)
BKI	3,07	2,56	61,82 (62)	48,56 (49)
MAS	2,84	3,11	46,40 (46)	52,47 (52)
IND	2,78	2,72	43,38 (43)	42,12 (42)

Hofstede szervezeti kultúracsoportjai 88 ország adatai alapján (Forrás: ITIM)



Forrás: Jarjabka Á.: A kultúra hatása a tárgyalási folyamat elemeire, Emberi Erőforrás Menedzsment Hírvél, 2001., II.évf., 3.sz., 10–14. old., 4.sz., 8–14. old., Institute for Training in Intercultural Management (továbbiakban ITIM)

IRODALOM

- BAKACSI Gy. – TAKÁCS S.: Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, Vezetéstudomány XXIX. évf., 1998., 2. sz., 15–22. l.
- BRANYICZKI I.: Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata, Közgazdasági Szemle XXXVI. évf., 1989., 1. sz., 94–106. l.
- CHEN, C.C. – CHEN, X.P. – MEINDL, J.R.: How Can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism – Collectivism, Academy of Management Review, 1998. Vol. 23, No. 2, pp. 285–304.
- HAMPDEN – TURNER, C.: Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony Addison, Wesley Publ., 1992.
- HEIDRICH B.: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól, Vezetéstudomány XXVIII. évf., 1997., 4. sz., 9–17. l.
- HOFSTEDÉ, G. [1980/a.]: Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage Publications, Beverly Hills, CA 1980.
- HOFSTEDÉ, G. [1980/b.]: Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad, Organizational Dynamics, Summer, 1980.
- HOFSTEDÉ, G.: Culture and organizations, International Studies of Management and Organization, 10., 1981., pp. 15–41.
- HOFSTEDÉ, G. [1983/a.]: The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, Journal of International Business Studies, vol. 37., 1983./1., 75–84. l.

- HOFSTEDÉ, G. [1983/b.]: National cultures in four dimensions, International Studies of Management and Organization, 13/2: 1983., pp. 46–74.
- HOFSTEDÉ, G.: Cultures and Organization: Software of the Mind, McGraw – Hill Book Co., 1991.
- Hofstede, G. [1994/a.]: Uncommon sense about organizations: Cases, studies and field observations, Thousand Oaks, CA., Sage, 1994.
- HOFSTEDÉ, G.: Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values Sage Publications, Beverly Hills, CA 1995.
- HOFSTEDÉ, G. [1998/a.]: Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts, Organizational Studies, 1998. 19/3, pp. 472–492.
- HOFSTEDÉ, G. [1998/b.]: Identifying organizational subcultures: an empirical approach, Journal of Management Studies 35/1., 1998., pp. 1–12.
- HOFSTEDÉ, G.: Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Sage Publ., Thousand Oaks (California), 2. ed., 2001., pp. 500–502
- HOFSTEDÉ, G. – BOND, M.H. – CHUNG – LEUNG, L.: Individual perceptions of organizational cultures Organizational Behavior and Human Performance, Organization Studies, 14/4., 1993., pp. 483–503.
- JARJABKA Á. [1999/b.]: A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban Marketing & Menedzsment, 1999/3–4. sz.

2. melléklet

88 ország kulturális dimenzió értékei

Ssz.	Országok	HTI	BKI	MAS	IND	CDI	Ssz.	Országok	HTI	BKI	MAS	IND	CDI
1.	Albania (ALB)	90	70	60	20		45.	Japan (JAP)	54	92	95	46	80
2.	Arab World (ARA)	80	68	52	38		46.	Jordan (JOR)	70	60	45	30	35
3.	Argentina (ARG)	49	86	56	46		47.	Kenya (KEN)	70	50	60	25	
4.	Australia (AUS)	36	51	61	90	31	48.	Lebanon (LEB)	75	55	65	40	
5.	Austria (AUT)	11	70	79	55		49.	Luxemburg (LUX)	55	70	60	70	
6.	Baltic Republics (BAL)	40	50	30	60		50.	Malawi (MAW)	70	50	40	30	
7.	Belgium (BEL)	65	94	54	75		51.	Malaysia (MAL)	104	36	50	26	
8.	Bhutan (BHU)	94	28	32	52		52.	Mexico (MEX)	81	82	69	30	
9.	Brazil (BRA)	69	76	49	38	65	53.	Namibia (NAM)	65	45	40	30	
10.	Bulgaria (BUL)	70	80	50	50		54.	Nepal (NEP)	65	40	40	30	
11.	Burkina Faso (BUF)	70	55	50	15	20	55.	Netherlands (NED)	38	53	14	80	44
12.	Canada (CAN)	39	48	52	80	23	56.	New Zealand (NZL)	22	49	58	79	30
13.	Caucasus (CAU)	70	60	50	20		57.	Nigeria (NIG)	80	55	60	30	
14.	Chile (CHL)	63	86	28	23		58.	Norway (NOR)	31	50	8	69	
15.	China (CHN)	80	40	55	15	114	59.	Pakistan (PAK)	55	70	50	14	0
16.	Colombia (COL)	67	80	64	13		60.	Panama (PAN)	95	86	44	11	
17.	Costa Rica (COS)	35	86	21	15		61.	Peru (PER)	64	87	42	16	
18.	Croatia (CRO)	72	80	40	33		62.	Philippines (PHI)	94	44	64	32	19
19.	Czech Republic (CZE)	35	60	45	60		63.	Poland (POL)	50	55	70	60	
20.	Denmark (DEN)	18	23	16	74		64.	Portugal (POR)	63	104	31	27	
21.	Dominican Rep. (DOM)	65	45	65	30		65.	Romania (ROM)	90	95	40	20	
22.	East Africa (EAF)	64	52	41	27		66.	Russia (RUS)	95	75	40	47	
23.	Ecuador (ECA)	78	67	63	8		67.	Saudi Arabia (SAU)	95	80	60	25	
24.	Egypt (EGY)	70	80	45	25		68.	Serbia (SER)	86	92	43	25	
25.	El Salvador (SAL)	66	94	40	19		69.	Sierra Leone (SIE)	70	50	40	20	
26.	Ethiopia (ETH)	70	55	65	20		70.	Singapore (SIN)	74	8	48	20	48
27.	Fiji (FIJ)	78	48	46	14		71.	Slovenia (SLO)	71	88	19	27	
28.	Finland (FIN)	33	59	26	63		72.	South Afrika (SAF)	49	49	63	65	
29.	France (FRA)	68	86	43	71		73.	South Korea (KOR)	60	85	39	18	75
30.	Germany (GER)	35	65	66	67	31	74.	Spain (SPA)	57	86	42	51	
31.	Ghana (GHA)	80	65	40	15		75.	Sri Lanka (SRI)	80	45	10	35	45
32.	Great Britain (GBR)	35	35	66	89	25	76.	Surinam (SUR)	80	80	35	48	
33.	Greece (GRE)	60	112	57	35		77.	Sweden (SWE)	31	29	5	71	33
34.	Guatemala (GUA)	95	101	37	6		78.	Switzerland (SWI)	34	58	70	68	
35.	Hong Kong (HOK)	68	29	57	25	96	79.	Syria (SYR)	80	60	52	35	30
36.	Hungary (HUN)	19	83	79	55		80.	Taiwan (TAI)	58	69	45	17	87
37.	India (IND)	77	40	56	48	61	81.	Tanzania (TAN)	70	50	40	25	30
38.	Indonesia (IDO)	78	48	46	14		82.	Thailand (THA)	64	64	34	20	56
39.	Iran (IRA)	58	59	43	41		83.	Turkey (TUR)	66	85	45	37	
40.	Iraq (IRQ)	95	85	70	30	30	84.	United States (USA)	40	46	52	91	29
41.	Ireland (IRE)	28	35	68	70		85.	Uruguay (URU)	61	100	38	36	
42.	Israel (ISR)	13	81	47	54		86.	Venezuela (VEN)	81	76	73	12	
43.	Italy (ITA)	50	75	70	76		87.	West Africa (WAF)	77	54	46	20	16
44.	Jamaica (JAM)	45	13	68	39		88.	Zambia (ZAM)	60	50	40	35	

Forrás: ITIM

Megjegyzés: A kiemelt sorszámú államok az ún. új országok, melyek az 1967–71-es eredeti mintavétel után kerültek feldolgozásra.

JARJABKA Á.: The Cultural and Production Conditions for Applying JIT, The Significance of the Last Decade, Section 1, PTE-KTK, Pécs, 2000., 49–60. l.
 JARJABKA Á. [2001/a]: A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára, Vezetéstudomány, XXXII. évf., 2001. 3. sz., 16–26. l.

JARJABKA Á. [2001/b]: Stratégia fogalmának modern jelentéstartalma, Vezetéstudomány, XXXII. évf., 2001., 7–8. sz., 25–32. old.

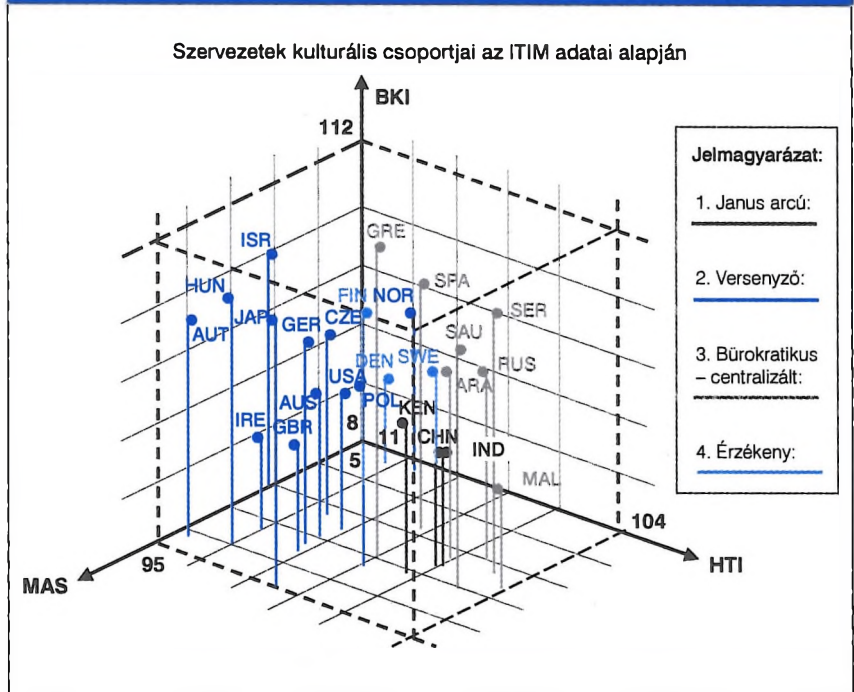
KOLMAN, L. – HOFSTEDE, G. – NOORDERHAVEN, N. – DIENES, E.: Work – Related Values and Co – operation in Europe, in.: Konference PEF CZU, Agrarni perspektivy VIII, Prague, PEF/CZU, 1999., pp. 884–890.

KIM, V. – TRIANDIS, H.C., – KAGITCIBASI, C. – CHOY, S.C. – YOON, G.: Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications, Sage, Newbury Park, CA., 1994.

LAU, C.M. – NGO, H.Y.: One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins, International Business Review, Vol.5., No.5. pp. 469–486, 1996.

3. melléklet

Az új ábrázolási alternatíva



PRIMECZ H.: Hofstede – más szemmel, Marketing & Menedzsment, 1999/ 3–4 sz.

SCHWARTZ, H.S.: Beyond Individualism / Collectivism. New Cultural Dimensions of Values, in.: Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications, eds.: Kim et al., SAGE Publ., 1994., pp. 85–119.

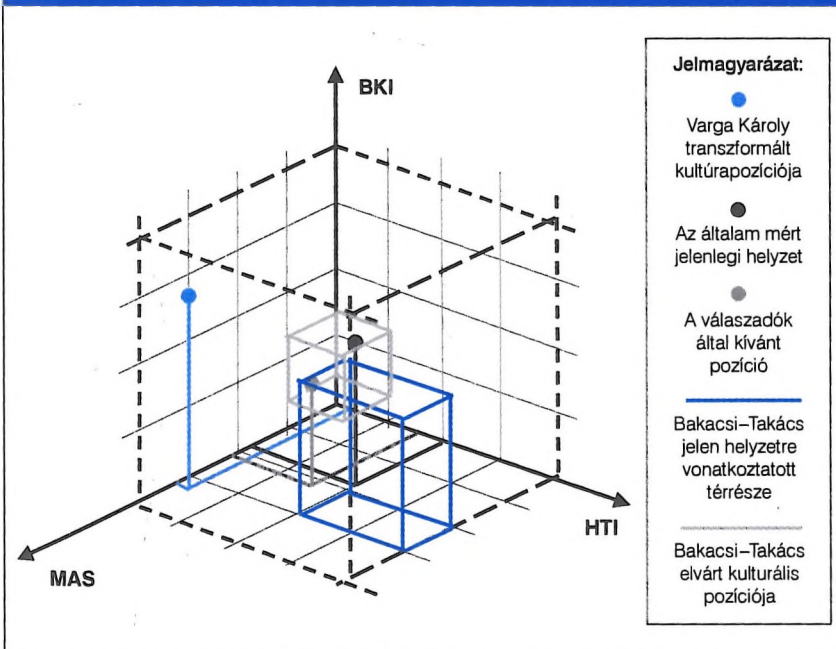
TRIANDIS, H.C.: Individualism and collectivism, Boulder, CO, Westview, 1995.

TROMPENAARS, F. – HAMPDEN – TURNER, C.: Riding The Waves of Culture Understanding Cultural Diversity in Business, Nicholas Brealey Publ., London, Second ed., 1998.

VARGA K.: Szervezeti kultúránk koordinátái, Ergonómia, 1983/3. sz.

4. melléklet

A magyar szervezeti kultúra elhelyezkedési variánsai az új rendszerben



A szerző tanársegéd a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetési és Szervezési tanszékén.

Mikor használjunk szcenáriókat a jövő elemzésénél?

Hol húzódik a határvonal a scenárió-készítés és a többi környezet-elemzési technika között? Érdemes-e az adott környezeti feltételek mellett scenáriókra alapozni a vizsgálatot, vagy más módszerek adnak használhatóbb eredményt? Szemléletmód és módszertan szempontjából miben különbözik a scenárió-készítés az előrejelzéseknél és dinamikus környezetelemzésnél használt analitikus technikáktól? Milyen környezeti jellemzőket célszerű figyelembe venni a scenárió-készítés alkalmazásáról szóló döntésnél? A jelen tanulmány ezekre és hasonló kérdésekre kísérel meg választ adni.

A stratégiák kidolgozásával, az egyes stratégiai változatok közötti választással foglalkozó szakirodalmat tanulmányozva az olvasó gyakran találkozhat a scenárió-készítési – alternatív jövőképeket kidolgozó – technikák, mint módszertani elemek bemutatásával. Azt azonban, hogy milyen környezeti feltételek mellett, mikor érdemes az elemzésre scenáriókat használni, kevésbé fejtik ki a szerzők. Talán ez az egyik fő oka annak, hogy a jövőkutatásban széles körben alkalmazott scenárió-készítésre viszonylag kevés vállalati példát találunk.

SZEMLÉLETMÓD A SZCENÁRIÓK KÉSZÍTÉSÉNÉL

Ahhoz, hogy világossá váljék a különbség a scenárió-készítés és a többi, környezet-elemzésnél használt analitikus technika között, utalnunk kell arra, hogy a stratégiakészítés során olyan döntések szülessenek, amelyeket a környezet jövőbeli állapota igazol vagy helytelenít. A környezetelemzésnek ezért túl kell lépni a jelenre vonatkoztatott analízisen, és választ kell adnia a környezeti tényezők lehetséges jövőbeli alakulására. Azzal az eszköztárral, amely egy adott társadalmi – gazdasági terület alakulásának, jövőbeli állapotának vizsgálatát célozza, a jövőkutatás rendelkezik, így a módszertan tekintetében átfedés mutatkozik e diszciplína és a stratégiai döntéshozatalhoz szükséges környezetelemzés között. A jövőkutatásban ugyanakkor, egyrészt a természettudományok területén az elmúlt évtizedekben végbement paradigmaváltás, másrészt a gyakorlati alkalmazás kudarcainak hatására olyan, a humán rendszerekre vonatkozó szemléletváltás ment végbe, amely a korábbiaktól alapjaiban eltérő módszertan kidolgozását és alkalmazását hívta életre. A scenáriók jelentősége az új eszköztár elemeiként főleg a társadalmi – gazdasági rendszert, illetve annak folyamatait, ebből következően jövőbeli alakulását illető szemléletmódban rejlik. A társadalmi szférával kapcsolatos praktikus kérdések elemzésénél használt analitikus eszköztár ugyanis alapjaiban véve olyan világot feltételez, amely leginkább a klasszikus newtoni világlépnek feleltethető meg. A scenáriók készítésénél az elemző a klasszikus fizika ismeretelméletétől elszakadva lemond arról, hogy a társadalmi – gazdasági szférát úgy jellemezze, mint működése tekintetében kiszámítható világot. Ahhoz, hogy megvilágítsuk ezt a fundamentális különbséget a rendszerfelfogásban,

illetve ebből következően egyértelműen felrajzoljuk a határvonalat a jövőre vonatkozó vizsgálatok analitikus módszerei, illetve a kvalitatív szcenárió-készítésre alapuló technika között, célszerű áttekinteni milyen ismeretelméleti különbség adódik abból, ha elszakadva a newtoni felfogástól, szemléletmódunkat a természettudományokban paradigmaváltást hozó kvantumelmélet, a széteső, illetve kaotikus rendszerek elméleteinek megállapításaira építve formáljuk.

A jövő kutatás szempontjából a newtoni felfogás meghatározó jellemzője, hogy az anyagi világ objektíve a megfigyeléstől függetlenül létező valóság, azaz törvényei függetlenül léteznek attól, hogy közvetlenül

„A szcenáriók készítésénél az elemző a klasszikus fizika ismeretelméletétől elszakadva lemond arról, hogy a társadalmi – gazdasági szférát úgy jellemezze, mint működése tekintetében kiszámítható világot.”

érezkeljük-e őket, tudatában vagyunk-e létezésüknek vagy sem. Továbbmenve, a törvények az időben nem változnak meg, sem a rendszer elemeként, sem kívülállóként nem lehet befolyásolni őket. Mindez azt jelenti, hogy a rendszer adott időpontbeli állapotának, valamint a törvényeknek vagy azok hatásának, és a lehetséges befolyásoló tényezőknél az ismeretében a jövőbeli állapot kiszámíthatóvá válik. A newtoni alapokra helyezett szemléletmódban ugyanis a jövő két dimenzió alapján határozódik meg: a vizsgált terület zárt rendszernek tekinthető-e, azaz érik-e hatások a környezetéből vagy sem, illetve egyensúlyi állapotban van-e vagy sem. E két szempont szerint a rendszerre vonatkozó kutatás a következőre irányulhat:

- Zárt, egyensúlyban lévő rendszer esetében a paraméterek értéke nem változik, a jövő ebben a tekintetben egybeesik a jelennel, a kutatás elveszti tárgyát.
- Zárt, viszont nem egyensúlyban lévő rendszer esetén a kérdés az, hogy az egyensúlyhoz vezető folyamat állomásai során hogyan alakul a paraméterek értéke, illetve mikor beszélhetünk egyensúlyi állapotról. Ezek ismeretében meghatározható a jövő egy adott időhorizonton.
- Nyitott, egyensúlyban lévő rendszer esetén a fő kérdés, milyen hatással lehet a jövőben számolni, amely megszünteti a privilegizált állapotot, milyen értékben, irányban és ütemben térnek el a vizsgált paraméterek az egyensúlyi állapottól.

- Nyitott, egyensúlyban nem lévő rendszer esetén az előző pontban megfogalmazott kérdéseken túlmenően a vizsgálat tárgyát képezi az, hogy fennmarad-e vagy sem a külső hatás a jövőben, és ha fennmarad, milyen mértékben és meddig kell vele számolni.

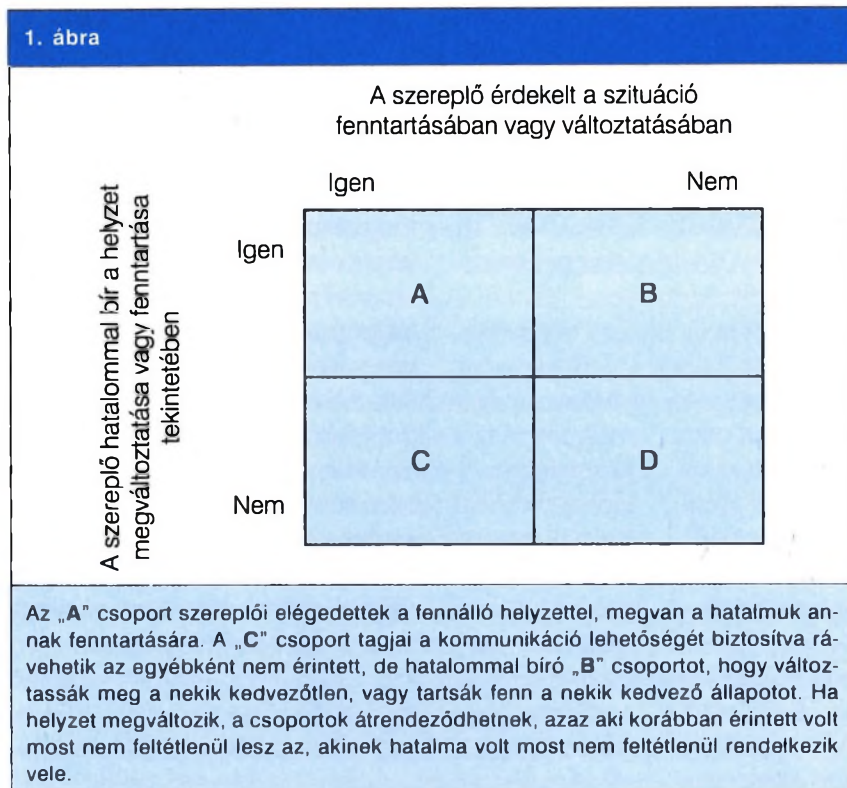
Kétségtelen, hogy a newtoni törvények és a termodinamikai rendszerek összefüggései a minket körülvevő világ számos pontján alkalmazhatók. A statika és a dinamika tételeinek tiszteletben tartása nélkül nem épülhetnének házak, nem lenne közlekedés, nem létezne mindaz, ami az emberi civilizáció anyagi megjelenését jelenti. Mint ahogy el kell ismerni, ko-

runk fejlett technikai színvonalán sem vagyunk képesek első-, vagy másodfajú perpetuum mobile megépítésére, a törvények nem hághatók át. Feltehető ugyanakkor a kérdés, kiterjeszhető-e a világ egy területének megértéséhez használt ismeretelmélet más terü-

letekre, megfeleltethetők-e a humán rendszerek más, természet alkotta rendszereknek a működésük tekintetében. A válasz megadása nem a vállalati stratégiaalkotáshoz felhasznált elemzések teoretikus bázisának, de még csak nem is a jövő kutatásnak a feladata. Mára azonban a természettudományok felfedezései nyomán világossá vált, a newtoni paradigmák bizonyos természeti rendszerek esetében sem állják meg a helyüket, így az elemzésekhez használt eszköztár szempontjából lényeges, mutat-e a vizsgált terület olyan jellemzőket, amely a korábitól eltérő paradigmarendszerben közelíthető, és ha igen, mennyiben érinti ez az analízishez használt módszertant. A jövő kutatás módszertanát az imént megfogalmazott gondolatmenet alapján egyaránt érinti a szubatomi szintekkel foglalkozó kvantumelmélet és a széteső, illetve kaotikus rendszerek elmélete.

Felmerül a kérdés, vonható-e párhuzam a szubatomi és a humán rendszerek között, olyan mértékben, hogy az indokolja a newtoni paradigmáktól való elszakadást a jövő előrejelzésénél. Ha elfogadjuk, hogy a társadalmi csoportokat vagy szereplőket egy adott helyzet és annak megváltozásához való viszonyuk, mint minőségi jellemzőik alapján kategorizálni tudunk (Heijden 1996), illetve a jövő alakulása voluntarista szemléletmóddal közelíthető (Godet 1987), a válasz: igen. Eszerint egy adott, társadalmi – gazdasági területen fennálló állapottal kapcsolatosan a csoportok jellemezhetőek az érintettségükkel és az ér-

dekérvényesítő képességükkel. Az érintettség azt mutatja meg, mennyire befolyásolja az egyes szereplők elégedettség-érzését a fennálló helyzet, míg az érdekvényesítő képesség a szituáció fenntartásához vagy megváltoztatásához szükséges hatalom birtoklását vagy hiányát fejezi ki (1. ábra). A csoportok jellemzői, egymáshoz, valamint a vizsgált terület más tényezőihez való viszonyuk alapján kirajzolódik a rendszer struktúrája.



A struktúra fennmaradása vagy változása szempontjából a kapcsolatok közül kiemelt jelentőséget kap a csoportok közötti interakció és kommunikáció, valamint az egyes szereplők kialakított képe a többiek jövőbeli viselkedését illetően. A kommunikáció ugyanis lehetőséget ad arra, hogy a különböző minőségi jellemzőkkel bíró szereplők összejátszanak, így például lobbizás útján a hatalommal nem rendelkező csoportok is elérhetik a szituáció fennmaradására vagy változtatására irányuló céljait. A többiek jövőbeli helyzetéről, szándékairól alkotott kép, pedig alapvetően meghatározza a szereplők cselekvési irányát. A kapcsolatok tehát dominánsak annyiban, hogy jelentős szerepet játszhatnak egy szituáció megváltozásában. Fontos megjegyezni, hogy előre nem látható mely kapcsolatok fognak érvényre jutni,

eredményes lesz-e például a lobbizás, milyen értékelésre jutnak a szereplők a jövőre vonatkozó szándékokat illetően és ezt milyen források felhasználásával teszik. A változás viszont érintheti a szereplők között fennálló hatalmi és érdekeltségi status quo-t, ami azt jelenti, hogy e tulajdonságok mentén az adott csoportok megjelenési formája változik meg. Aki például korábban érintett volt, és hatalommal rendelkezett, most kívülállóként, hatalom nélkül jelenhet meg a rendszerben. Mindezek következtében a szemléltetett rendszer tulajdonságai tekintetében közelebb áll a szubatomi struktúrákhoz, mint a newtoni rendszerekhez, ahol a kapcsolatok determináltak, az elemek bármely időpontban ugyanazokkal a minőségi paraméterekkel jellemezhetőek legfeljebb azok értéke változik meg. A kvantumelmélet megállapításai közül kiragadtuk az objektív mérés lehetetlen voltát és az alapvető, mozgató törvény hiányát is. Az előbbi, szemléltető példánál maradván látható, hogy a szereplők jövőbeli cselekvési szándékaira vonatkozó vizsgálatot maguk az aktorok végzik, így eleve lehetetlen független mérésről beszélni. Másrészt, és a jövőkutatás szempontjából ez a fontosabb, a társadalmi szereplők tudomást szereznek a mérés eredményeiről, így saját szándékaikat, helyzetmegítélésüket, kapcsolataikat ez alapján alakítják ki. A rendszer kapcsolatainak, a szereplők viselkedésének alakulásában maga a mérés is szerepet játszik, ami nem a newtoni rendszer sajátja. A mérés a rendszer struktúrájára tett hatásának paradoxona a racionális várakozások közgazdasági irányzatán keresztül is szemléltethető. Az elmélet abból indul ki, hogy a piaci szereplők birtokában vannak az összes olyan információnak, ami a gazdasági viszonyokat objektíve jellemzi. A piaci egyensúly az általános törvényeknek engedelmeskedve akkor is beáll, ha a gazdaságpolitikai beavatkozás más irányba hatna, tekintve, hogy az objektív mérés, azaz a gazdaságot leíró modell értékei alapján a szereplők beépítik várakozásaikba, így semlegesítik azt (Sargent-Wallace [1976]). A paradoxon abban áll, hogy a leíró modellben, a tökéletes infor-

mezők közötti interakció és kommunikáció, valamint az egyes szereplők kialakított képe a többiek jövőbeli viselkedését illetően. A kommunikáció ugyanis lehetőséget ad arra, hogy a különböző minőségi jellemzőkkel bíró szereplők összejátszanak, így például lobbizás útján a hatalommal nem rendelkező csoportok is elérhetik a szituáció fennmaradására vagy változtatására irányuló céljait. A többiek jövőbeli helyzetéről, szándékairól alkotott kép, pedig alapvetően meghatározza a szereplők cselekvési irányát. A kapcsolatok tehát dominánsak annyiban, hogy jelentős szerepet játszhatnak egy szituáció megváltozásában. Fontos megjegyezni, hogy előre nem látható mely kapcsolatok fognak érvényre jutni,

mezők közötti interakció és kommunikáció, valamint az egyes szereplők kialakított képe a többiek jövőbeli viselkedését illetően. A kommunikáció ugyanis lehetőséget ad arra, hogy a különböző minőségi jellemzőkkel bíró szereplők összejátszanak, így például lobbizás útján a hatalommal nem rendelkező csoportok is elérhetik a szituáció fennmaradására vagy változtatására irányuló céljait. A többiek jövőbeli helyzetéről, szándékairól alkotott kép, pedig alapvetően meghatározza a szereplők cselekvési irányát. A kapcsolatok tehát dominánsak annyiban, hogy jelentős szerepet játszhatnak egy szituáció megváltozásában. Fontos megjegyezni, hogy előre nem látható mely kapcsolatok fognak érvényre jutni,

mációk, azaz a mérés hiányában a várakozások nem esnek egybe, így az egyensúly beállításának törvénye sem érvényesül maradéktalanul. Más szóval a törvénynek maga a mérés szerez érvényt, ami a függetlenségét kérdőjelezi meg.

A jövő kutatás szempontjából a szubatomi rendszerek tulajdonságainak figyelembe vétele a rendszer jövője kiszámíthatóságának a képzetét oszlatja szét. Ha egy területet megvizsgálunk abból a célból, hogy adott időpontbeli állapotát leírjuk, kölcsönhatásba kerülünk vele, amely ezt az állapotot megváltoztatja, így lehetetlen objektív képet alkotni a kiinduló helyzetről. Nem tudjuk továbbá, hogy melyik kölcsönhatás lesz domináns a struktúra, azaz a vizsgált elemek tulajdonságainak illetve kapcsolatainak változása tekintetében, ezáltal nem határozhatók meg egyértelműen, adott állapotból kiindulva milyen folyamatok fognak végbemenni a rendszerben. Mindez nem jelenti azonban azt, hogy a rendszer ne lenne modellezhető. Ha ismert az elemek összes lehetséges minőségi jellemzője, valamint az összes lehetséges interakció és azok hatása, úgy az egyes állapotokhoz, kölcsönhatásokhoz valószínűsések rendelhetők. Nem lehet megmondani, hogy milyen állapotba fog átmenni a rendszer, de azt igen, hogy milyen állapotokat vehet fel. Az előző egyszerű példánál maradva, nem determinálható, hogy adott társadalmi csoport rendelkezni fog hatalommal vagy érintett lesz-e a kialakult új helyzetben, de meghatározható, milyen lehetséges variációk fordulhatnak elő e két dimenzió mentén.

A kvantumelmélet mellett, a jövő előre-jelvezhetőségét vonja kétségbe, ha egy rendszert a newtoni szemlélet helyett a széteső struktúrák, illetve a kaotikus rendszerek tulajdonságait szem előtt tartva vizsgálunk. Az Ilya Prigogine nevéhez kötődő, a hetvenes években született széteső struktúrák elmélete rávilágít, hogy a természetben megtalálható rendszereknek csak egy része tekinthető konzervatívnak, azaz olyannak, amelyben érvényesülnek a newtoni törvények (Presti 1996). Másik részük széteső struktúráként jellemezhető, amelyek távol állnak a termodinamikai egyensúly állapotától és instabillá válhatnak külső hatások, vagy a rendszeren belüli fluktuációk következtében. Amikor a külső, vagy belső hatás átlép egy küszöbértéket a newtoni rendszer megszűnik létezni. A prigogine-i széteső rendszer ezzel szemben egy olyan állapotba megy át,

amelyet egy minőségileg új dinamikus egyensúlyi állapot jellemez (Mannermaa 2000). A minőségileg új állapotban a korábbi kapcsolatokra adott definíciók érvényüket veszítik. Abból, hogy a prigogine-i széteső struktúrákban a fundamentális változást a rendszeren belüli tényezők is előidézhetik, arra következtethetünk, hogy nem csak a hatóerő nagysága és iránya az egyedüli tényező, amelyet a változás szempontjából figyelembe kell vennünk. A rendszeren belüli kapcsolatok és visszacsatolások elvileg felerősíthetnek bármely kis mértékű hatást olyan szintre, hogy az kiváltja az egész rendszerre vonatkozó drasztikus változást. Ez a jellemző, továbbvezet a kaotikus rendszerek elméleteihez, tekintve ez a kaotikus rendszerek egyik fő sajátossága. Másik fontos tulajdonságuk, hogy az időben nem ismétlik önmagukat, azaz nem mondható meg az adott pillanatban, tapasztalati úton meghatározott törvények alapján, milyen tulajdonságokkal jellemezhetőek az elemek és a közöttük fennálló kölcsönhatások a jövőben.

A káosz fogalmának humán rendszerekre való áttételekor figyelembe kell venni, hogy egy állapot akkor tűnik kaotikusnak, ha nem mutatható ki benne meghatározott struktúra. Ez azonban nem feltétlenül jelenti a struktúra teljes hiányát. A matematikában, az adott dimenziók szerint kaotikus rendszer az absztrakt matematikai fázistérben megjelenítve rendezettséget mutat (Wheatley, 2001). A rendezettség ugyanakkor végtelen variációra ad lehetőséget meghatározott tartományon belül, amelyet a következő pillanatban felvehet. Ebben az értelemben a káosz a rendszer állandó tulajdonsága, az általunk látható, nem elvonatkoztatott dimenziókban az mindig ren-

„A piaci egyensúly az általános törvényeknek engedelmeskedve akkor is beáll, ha a gazdaságpolitikai beavatkozás más irányba hatna, tekintve, hogy az objektív mérés, azaz a gazdaságot leíró modell értékei alapján a szereplők beépítik várakozásaikba, így semlegesítik azt.”

dezetlen marad. A prigogine-i széteső struktúrák ezzel szemben csak a fejlődésüknek maximum abban a pontjában tűnhetnek rendezetlennek, ahol elmozdulnak az új minőségi állapotba. A rendezettség itt nem az absztrakt, hanem az idődimenzióban jelentkezik. A humán rendszerek kaotikus és disszipatív jellemzőinek szemléltetésére Mannermaa (2000) a

Szilícium Völgy és a szocialista blokk történetének példáját hozza fel. Mindkét esetben, a korábban fennálló struktúrát nem befolyásoló, méretüket tekintve kis csoportok és tényezők hatása erősödött fel olyan szintre, hogy az a meglévő szisztémát alapjaiban változtatta meg. A szerző a humán rendszerek tekintetében a széteső struktúrák és a kaotikus rendszerek közötti kapcsolatot azáltal teremti meg, hogy a társadalmi fejlődést a szerkezet tekintetében stabil szakaszokra bontja, amelyeket kaotikus periódusok választanak el egymástól.

„A káoszelméletből a jövőkutatásra nézve kiemelkedően fontos megállapítás, hogy az egyik időpillanatban jellemezhető állapotból kiindulva egy adott tartományon belül a rendszer gyakorlatilag végtelen számú állapotba mehet át. A matematikában ez fraktálokkal kifejezhető, ha azonban a rendszer egy paraméterének jövőbeli értékét szeretnénk előre jelezni, egy folytonos intervallumban kell gondolkodnunk.”

A széteső struktúrák elméletéből származó jellemzők a jövőkutatásban történő figyelembevétel alapján három megállapítást is tehetünk. Egyrészt olyan modellekre lenne szükség, amelyek figyelembe veszik, és pontosan definiálják az összes kölcsönhatást, valamennyi visszacsatolással együtt. Másrészt ismerni kellene, hogy adott minőségi állapotból milyen új struktúrákba rendeződhet át a rendszer, azaz milyen új minőségi jellemzőkkel és kapcsolatokkal rendelkezhetnek az elemek, ami nem más, mint az új törvények előrelátásának a képessége. Hasonlóképpen ismerni és definiálni kellene az összes lehetséges külső tényező hatásainak variációit, tekintve ezek is a rendszer átalakulását eredményezhetik. A káoszelméletből a jövőkutatásra nézve kiemelkedően fontos megállapítás, hogy az egyik időpillanatban jellemezhető állapotból kiindulva egy adott tartományon belül a rendszer gyakorlatilag végtelen számú állapotba mehet át. A matematikában ez fraktálokkal kifejezhető, ha azonban a rendszer egy paraméterének jövőbeli értékét szeretnénk előre jelezni, egy folytonos intervallumban kell gondolkodnunk. Ha elfogadjuk, hogy a rendszerek két minőségileg eltérő struktúra között kaotikus állapotban vannak, akkor az utóbbi megállapítás értelmében még valószínűségi szinten is lehetetlen megmondani, hogy mi fogja

az új struktúrát jellemezni, tekintve a variációk egy folytonos intervallumon ábrázolhatók.

SCENÁRIÓK ÉS AZ ELŐREJELZÉSRE SZOLGÁLÓ ESZKÖZTÁR

Az extrapolatív előrejelzések a vizsgált terület valamely meghatározó paraméterének jövőbeli alakulását vetítik előre. Az eljárás során nem vesszük figyelembe milyen tényezők, kapcsolatok és törvények hatása alapján alakul a vizsgált változó, mindazonáltal feltételezzük, hogy a hatások eredője a jövőben a korábban megtapasztalt tendenciák szerint alakul. Ez elméletben hatótényezők paramétereinek, vagy a kapcsolatok jellegének számtalan variációja mellett előfordulhat, mindamellett belátható, hogy a gyakorlatban nagyon kicsi az esélye annak, hogy a terület összes változója illetve kapcsolataik tekintetében úgy menjenek végbe jelentős változások, hogy azok eredője pontosan a korábbi idő-

szakoknak megfelelően alakuljon. Mindezt elmondható, hogy a jövő előrejelzésének extrapolatív technikája feltételezi, nem lépnek be olyan tényezők, amelyek a vizsgált paraméterre meghatározó hatást gyakorolnak, hasonlóképpen nem szűnik meg egyik korábban meghatározó tényező hatása sem. Mindemellett feltételezi azt is, hogy a kapcsolatok jellege sem változik a vizsgált időszakban és az egyes tényezők jellemzői a korábbi tendenciák szerint alakulnak. Ezzel tulajdonképpen a területet az egyensúlyi állapot felé haladó newtoni zárt, vagy olyan nyílt rendszerként írjuk le, amelyre adott külső tényező a korábbi időszakok tendenciáit folytató hatást gyakorol. Az extrapolatív előrejelzés előnye, hogy a jövőbeli állapot meghatározásához nem feltétlenül szükséges a változásokat meghatározó törvények, illetve kapcsolatok pontos ismerete.

Az extrapolatív előrejelzések tehát rendkívül szigorú feltételek teljesülése esetén lehetnek helytállóak, nem képesek kezelni sem a szubatomi rendszerek, sem a széteső struktúrák, illetve kaotikus rendszerek jellemzőinek a humán rendszerekre vonatkoztatásából származó problémákat. Ha az elemek tulajdonságait leíró paraméterek változnak, a korábbi minták és trendek megtörnek, a jövő ezek alapján nem jelezhető előre. Hasonlóképpen, ha a működési me-

chanizmusokat meghatározó törvények változnak meg, a korábbi trend nem folytatódik. Az extrapolatív előrejelzések korlátai a gyakorlatban az olajválság kapcsán rendkívül élesen tapasztalhatók, ahol a fő problémát nem csak egyszeri és egyirányú drasztikus elmozdulás okozta, lehetetlenné téve a korábbi időszakok mintái vagy trendjei alapján történő előrejelzést (Schoemaker – Heijden 1993).

A modellezésre alapozott előrejelzés az extrapolációval szemben éppen a rendszer feltérképezésére, elemeinek, kapcsolatainak jellemzésére és lehetséges alakulásának szimulációjára épít. Az előrejelzésre használt modellek felépítéséhez ismerni kell a vizsgált rendszer összes elemét, ezek lehetséges minőségi jellemzőit valamint kapcsolataik jellegét, illetve az ezeket meghatározó törvényeket. Nyílt rendszer esetében ismerni kell ezen kívül a lehetséges befolyásoló tényezőket, valamint azt, hogy ezek mely elemeket, milyen módon befolyásolhatják. A rendszerre vonatkozó ismereteket felhasználva így, egy empirikusan felmért, vagy egyszerűen csak feltételezett kiinduló állapot alapján meghatározható, hogyan változhat a vizsgált terület a jövőben. A modellezés jövőkutatásban betöltött fajsúlyos szerepét tárgyalja Zentner (1982), hivatkozva a Meadows, valamint Mesarovic és Pestel által készített, nagy nyilvánosságot kapott világmodellekre, amelyek a fejlődés irányainak és akadályainak kérdéseire próbálnak választ adni. Meadows és társai a *Limits to Growth* névre keresztelt modelljükben precízen definiált, visszacsatolásokkal bővített kapcsolatrendszert építenek fel és öt tényező hatását vizsgálják a növekedés szempontjából. Mesarovic és Pestel a *Mankind at the Turning Point* címen publikált modellben tíz régióra osztják a világot, és minden régiót több paraméter segítségével definiálnak, amelyek a gazdasági, társadalmi, környezeti, technológiai, stb. jellemzőiket határozzák meg. A modell körülbelül százezer kapcsolattal dolgozik, amelyek az egyes paraméterek alakulásában szerepet játszhatnak. Mindazonáltal Zentner két másik tanulmányt is idéz, amelyek a modellezés gyakorlatban tapasztalt korlátaira világítanak rá. Spivey és Wroblecky, az University of Michigan kutatói elemzéseik során arra a megállapításra jutottak, hogy az Egyesült Államokban használt fő ökonometriai modellek képtelenek voltak megbízható előrejelzéssel szolgálni két negyedévnél hosszabb időtávon. Hasonlóképpen, Herman Franssen, a

Congressional Reference Service professzoraként, az energiaszektor modellekre alapozott előrejelzéseit vizsgálva megállapította, hogy az intuíción alapuló előrejelzések általában pontosabbak, mint a legtöbb rendelkezésre álló matematikai modell eredményei. Ezek alapján felmerül a kérdés, mi okozhatja a modellek eredménytelenségét az előrejelzés tekintetében.

A problémák egyrészt a vizsgált terület feltérképezésének tökéletlen voltából származhatnak. Hibás eredményhez vezet, ha a rendszer leírásakor nem lett figyelembe véve az elemek összes olyan jellemzője, amely a vizsgált területre hat. Torzítást eredményez az is, ha az elemek közötti kapcsolatok nem lettek megfelelően definiálva, valamint ha a modell nem számol az összes lehetséges külső hatással. Ha egy új, számításba nem vett tényező fejti ki hatását, a modell szimulált értékei között ez nem jelenik meg. Fordított esetben, azaz, ha egy korábbi tényező hatása megszűnik, nem jelent problémát, hiszen a tényező vonatkozó paraméterét nullára állítva a modellben, a szimuláció kezelni tudja azt, ellentétben az extrapolációs technikákkal. Az alkalmazás akadályainak e csoportja, elviekben kezelhető a rendszerleírás eszközeinek fejlesztésével, így nem szabnak egyértelműen gátat a modellek jövőkutatásban történő alkalmazásának.

A gondok másik, módszertani szempontból lényegesebb köre abból fakad, hogy a modellezés képes a newtoni és szubatomi rendszerek jellemzőinek kezelésére, viszont nem alkalmas a széteső struktúrák, illetve kaotikus rendszerek tárgyalásánál említett tulajdonságok figyelembevételére, a jövő alakulása tekintetében. A newtoni szemléletmód alapján az elemek tulajdonságait leíró paraméterek értéke változ-

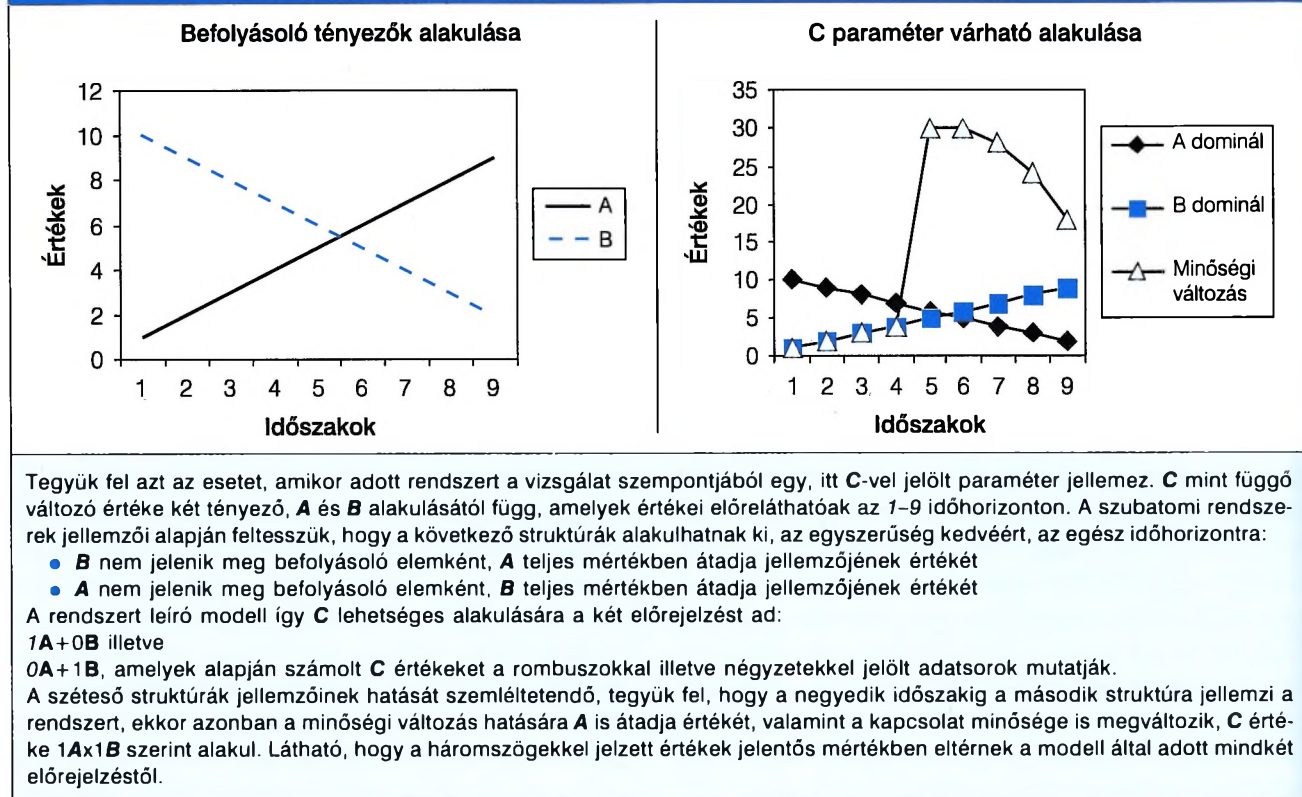
„A jövő előrejelzésének extrapolatív technikája feltételezi, nem lépnek be olyan tényezők, amelyek a vizsgált paraméterre meghatározó hatást gyakorolnak, hasonlóképpen nem szűnik meg egyik korábban meghatározó tényező hatása sem.”

hat, maguk a paraméterek nem. Hasonlóképpen, modellezhetők a rendszert érő külső hatások is, ha ismert az, hogy mely elemekre nézve, és milyen módon jelentkeznek. A modellek képesek kezelni azokat a szubatomi rendszerekre jellemző tulajdonságokat is, amelyek az elemek változó megjelenési formáival, illetve a hatások nem determinisztikus bekövet-

kezésével kapcsolatosak. Ebben az esetben ismert, hogy az elemek milyen megjelenési formát vehetnek fel, valamint hogy az egyes interakciók milyen következményekkel járnak, csak azt nem tudjuk, konkrétan melyik variáció következik be. A modellek így valószínűségi alapokra építhetők. A megismert rendszert leíró modellek ugyanakkor nem képesek kezelni a kapcsolatok minőségi megváltozását, ami a széteső struktúrákat jellemzi (2. ábra).

alapvető tulajdonságaikban, minőségileg gyökeresen eltérnek a rendszer jelenben vagy a múltban megismert tulajdonságaitól. A scenáriók ebben az értelemben tehát nem adnak előrejelzést, hiszen végtelen sok jövőbeli állapot képzelhető el. Ehelyett az elemzés arra törekszik, hogy e végtelen számú jövőképből kiragadjon azokat a lehetséges irányvonalakat, amelyek a vizsgálatot végző szempontjából lényeges jellemzőikben, jellegzetességeikben eltérnek egymástól.

2. ábra



Ehhez olyan modellekre lenne szükség, amelyek a kapcsolatok lehetséges minőségi variációit is kezelni tudják. A kaotikus rendszerek jellegzetességeiből adódóan ugyanakkor a variációk száma egy adott tartományon belül végtelen lehet, így azok nem szimulálhatók valószínűségi modellezéssel.

Amíg az extrapoláció a vizsgált terület alakulásának egyetlen lehetséges útját jelöli meg, illetve a modellezés különböző lehetséges, előre meghatározott irányvonalakat ad, amelyek közül az egyik bekövetkezik, addig a scenáriókra alapozott elemzés a jövő szempontjából egy széles tartományon belül gyakorlatilag végtelen lehetőséggel számol. Ez a tartomány magába foglalja azokat a lehetséges utakat is, amelyek

A jövőt számtalan lehetőség jellemzi, amelyek közül csak egyetlen egy fog bekövetkezni, de a felkészüléshez ismerni kell azokat a számunkra meghatározó különbségeket, amelyek az egyes variációkat jellemezhetik. Maguk a scenáriók összességükben ezeket a különbségeket tárják fel. A forgatókönyvek készítése során az elemzők ezért elsősorban azokra a kapcsolatokra, és az elemek azon tulajdonságaira koncentrálnak, amelyekben alapvető minőségi változás mehet végbe. A változások tartományából azokat ragadják ki, amelyek a vizsgálat tárgyát képező rendszer jellegében, a vizsgálatot végző szempontjából alapvetően eltérő jövőképet eredményeznek. A scenáriókon alapuló elemzés ezen túlmenően, nyitva

hagyja a lehetőségét a készítés során fel nem tárható külső tényezők befolyásoló hatásának. Módszertanilag ez azt jelenti, hogy a jövő szempontjából meghatározó kulcstényezők és kapcsolatok esetében a minőségi változás lehetséges tartományát anélkül adjuk meg, hogy tudnánk, konkrétan milyen külső tényező, milyen módon fog hatást gyakorolni. Ez egy újabb hátróvonalat jelent a scenáriókon és a modelleken alapuló elemzés között. A modellek esetében ugyanis azt vizsgáljuk, hogy a terület egy elemére mely külső tényezők hathatnak, illetve hogyan definiálhatók ezek a hatások. Ezek alapján lehet számolni azok bekövetkezésével vagy elmaradásával, így a külső hatások modellbe helyezésével tulajdonképpen egy zárt rendszer kiépítésére törekszünk. A problémát az jelentheti, ha nem vagyunk képesek az összes tényező beépítésére, amelyek a jövőben befolyásolhatnak. A scenáriók ezzel szemben azt vizsgálják, hogy a terület egy adott elemére vonatkoztatva mi az a tartomány, amely felöleli a lehetséges változásokat, és ebből melyek azok, amelyek számunkra jelentőséggel bírnak. Nem vizsgáljuk azt, hogy a kiragadott változást, ha realitással bír, konkrétan mely külső tényező, milyen formában válthatja ki, így a rendszer végig nyitott marad.

A scenáriókra alapozott elemzés számol a rendszer elemeinek, valamint kapcsolatainak minőségi változásaival, az elemek különböző megjelenési formáinak lehetőségeivel, így ez a technika a szubatomi rendszerek jellegzetességein túlmenően a széteső struktúrák, illetve kaotikus rendszerek említett jellemzőit is kezeli. A továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy a stratégiai döntéshozatalt támogató technikák közötti választásnál milyen környezeti jellemzők indokolhatják a scenáriókon alapuló elemzés alkalmazását.

SZCENÁRIÓK ÉS A VÁLLALATI KÖRNYEZET

A környezet elemzésére használt technikák kiválasztásánál mindenekelőtt azt a prioritást célszerű figyelembe venni, hogy az analízis a stratégiai döntések során felmerülő bizonytalanságot hivatott kezelni. A jövővel kapcsolatos, így a döntések eredményességére vonatkozó bizonytalanság szoros összefüggésben áll a környezet jellegével. A stratégiai bizonytalanság Elenkov (1997) modellje szerint két faktortól

függ; a környezet adott – gazdasági, társadalmi, piaci jogi, stb. – szektoraiban meglévő bizonytalanságtól, illetve az adott szektorban lezajló folyamatok változatra, illetve az ott hozott stratégiai döntésre gyakorolt hatásának erősségétől. Az elképzelés alapján a vállalati környezet felosztható általános és piaci faktorokra. Az általános környezetet a társadalmi, kulturális, gazdasági, politikai és jogi tényezők, míg a piaci környezetet a vevők, beszállítók, versenytársak és a technológiai elemek alkotják. Igen szigorú feltevé-

„A scenáriókra alapozott elemzés számol a rendszer elemeinek, valamint kapcsolatainak minőségi változásaival, az elemek különböző megjelenési formáinak lehetőségeivel, így ez a technika a szubatomi rendszerek jellegzetességein túlmenően a széteső struktúrák, illetve kaotikus rendszerek említett jellemzőit is kezeli.”

sel élve a piaci tényezők olyan rendszert alkotnak, amelyben a döntéseket meghatározott, és időben nem változó optimalizálási kritériumok szerint hozzák meg, így a piac kiszámítható, adott törvényszerűségek szerint működik. Az általános környezet elemeire ugyanakkor nehezen alkalmazható ez a feltevés, könnyen belátható, hogy itt inkább érvényesek az előző pontokban a humán rendszerekre vonatkoztatott szubatomi, valamint a széteső, illetve kaotikus rendszerekkel párhuzamba állított jellemzők. Adott vállalat szempontjából az a kérdés, mely környezeti tényezők hordozzák leginkább magukban a stratégiai döntésekkel kapcsolatos bizonytalanságot.

Elenkov egy, az Egyesült Államokra vonatkozó empirikus felmérésre hivatkozva rámutat, a stratégiai bizonytalanságért a piaci faktor elemei nem felelősek jobban, mint az általános tényezők. Más szóval a széteső, illetve kaotikus, valamint szubatomi jellemzőkkel illetett környezeti szegmentumok jövőbeli alakulása éppúgy meghatározza a stratégiai döntések eredményességét, mint az itt kiszámíthatónak tekintett piaci elemek.

A másik oldalról ugyanakkor problémák merülnek fel magával a környezet faktorokra, ezeken belül szegmentumokra való bontását alapul vevő szemléletmóddal. Teoretikus szemszögből közelítve, ha az elemek közötti kapcsolatok hálójá sűrű, azaz szinte minden mindennel összefügg, a különböző kategóriák mentén képzett részrendszerek névlegesen maradnak, hiszen elemeik tulajdonságainak alakulása

legalább annyira függ a részrendszeren belüli, mint azon kívüli direkt hatásoktól. Továbbmelve, ha nem léteznek elkülönült rendszerekként megadható kategóriák, azaz a környezet csak egészként kezelhető, és bizonyos területeiről tudjuk, hogy azok a jövő szempontjából kiszámíthatatlanok, akkor a kereszt-hatások miatt az egész környezet kiszámíthatatlanná válik. A fenti elgondolást követve, ha a piaci faktor egyes elemei olyan általános tényezőkkel állnak szoros kapcsolatban, amelyek például kaotikus jellemzőket mutatnak, akkor a piaci környezet jövőjét sem tudjuk meghatározni az itt definiált törvények alapján. Gyakorlati szempontból ez azt jelenti, hogy a stratégiai döntést támogató elemzéshez a vállalatot körülvevő világot – annak gazdasági, társadalmi, kulturális, pszichológiai, technikai, stb. aspektusaival együtt – egészként kellene értelmezni, azonosítva valamennyi elemét, azok megjelenési formáit és lehetséges kapcsolatait. Nem vitatott, hogy ez lehetetlen. Ha lehetséges volna, akkor sem kérdéses, hogy milyen költségekkel járna. A gyakorlatban használható megoldást az jelentheti, ha a környezet egészként való felfogásából kiindulva kategóriák képzése helyett, az elemzők megvizsgálják, mely tényezők hathatnak közvetlenül a meghozandó döntés eredményességére, illetve melyek azok a fő elemek, amelyek közvetve, vagy közvetlenül befolyásolhatják ezeket a tényezőket. Az így definiált elemek tulajdonságai, kapcsolataik, illetve nyitottságuk alapján eldönthető, hogy analitikus eszközökkel kezelhető struktúráról van szó, vagy sem.

KÖVETKEZTETÉSEK

A jövő scenáriókon keresztül történő elemzése alapvetően különbözik az előrejelzések analitikus technikáitól. Láthattuk, hogy míg ez utóbbiak a vizsgált terület jövőbeli alakulására nézve egy vagy több lehetséges variációt adnak, azt állítva, hogy ezek közül valamelyik bekövetkezik, addig a scenárió készítés során végtelen lehetséges jövő közül a jellegzetességeikben eltéréket vázoljuk fel. A forgatókönyvek ebből kifolyólag jóval szélesebb tartományon értelmezik a lehetséges jövőt, mint az előrejelzési technikák. Mindez döntően abból az ismeretelméleti különbségből fakad, hogy az analitikus módszerek a vizsgált területet newtoni, vagy bizonyos modellek esetében szubatomi rendszereket jellemző tulajdonságokkal írják le. A scenáriókra alapuló elemzés ezzel szemben a széteső struktúrák illetve a kaotikus

rendszerek bizonyos jellemzőinek meglétét feltételezik a vizsgált terület vonatkozásában, így lemondanak annak kiszámíthatóságáról. A stratégiai döntéseket meghozó vállalatok számára a rendelkezésre álló technikák közötti választást annak kell meghatározni, hogy milyen az a rendszert alkotó környezet, amely a döntésekkel kapcsolatos bizonytalanságot hordozza. A leírható rendszerek kezelhetők a newtoni ismeretelméletre alapuló technikákkal, a szubatomi jellegzetességek modellezéssel, míg a kaotikus sajátosságokat mutató környezet esetében a scenáriókra alapuló technika adhat megoldást.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BARAKONYI KÁROLY: *Stratégiai tervezés*, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999.
- ELENKOV, DETELIN: *Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behavior*, Strategic Management Journal, 1997. 4.
- GODET, MICHAEL: *Scenarios and Strategic Management*, Butterworth Scientific, 1987.
- HEIJDEN, KEES: *Scenarios, the art of strategic conversation*, John Wiley & Sons, 1996.
- IMRE TAMÁS: *A scenárió-tervezés mint a stratégiaalkotás része*, Vezetéstudomány, 1996. 4.
- JOHNSON, GERRY – SCHOLLES, KEVAN: *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall, 1997.
- MANNERMAA, MIKA: *Multidisciplinarity, methodologies and futures studies*, Futures Research Quarterly 2000. Summer
- PRESTI, ALBERTO, *Futures research and complexity*, Futures, 1996. 10
- RIXER ATTILA – TÓTH LAJOS: *A stratégiai tervezési célú scenáriómenedzsment, mint az EU csatlakozásra felkészülés egy célszerű vállalat – és közlekedéspolitikai segédeszköze*, Közlekedéstudomány, 2001. 9–10.
- SARGENT, THOMAS – WALLACE, NEIL: *Rational expectations and the theory of economic policy*, Journal of Monetary Economics, 1976. 2.
- SCHOEMAKER, PAUL J.H. – HEIJDEN, CORNELIUS A.J.M.: *Strategic planning at Royal Dutch Shell*, Journal of Strategic Change, 1993. June
- WHEATLEY, MARGARET J.: *Vezetés és a modern természet-tudomány*, SHL Hungary, 2001.
- ZENTNER, RENÉ: *Scenarios, past, present and future*, Long Range Planning 1982. 3.

*A szerző tanársegéd a Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Karának Stratégiai
Menedzsment Tanszékén*

A változás személyiségdinamikája

A változásokra adott reakciók és a feldolgozás lehetséges folyamatai a személyiség szemszögéből

Az érett személyiség fontos kompetencia. Nem adottság, hanem egy fejlődési folyamat dinamikus következménye. E folyamat segítése megtérülő befektetés, mert az érett személyiség garanciája lehet az olyan bonyolult folyamatok kezelésének, mint a változás. A változások nem fájdalommentesek. Analógiával élve azt mondhatjuk, hogy a szülési fájdalmakat követi a csecsemőkor időszaka, mely maga napi problémáival egy igen intenzív gondozási szakasz. Ezután jön – mint minden felnővekvőnél – az ismeretszerzés időszaka, és nem utolsósorban a dackorszak. A fiatalkori érettség eléréséig adódik jó néhány olyan probléma, mint a visszabeszélés, a félreértés, vagy a belső és külső gátlások. De mindez pontosan beleillik egy felnővekvő képébe, aki a határait keresi.

Az emberi viselkedés és magatartás lenyűgöző sokszínűsége tetten érhető a változásokra adott reakciókban is. Nemcsak gazdag, hanem személyiségtől és időhorizonttól függően is változatos repertoárról van szó. Ennek megértésére törekedve – bár szervezeti változások következményeit vizsgálom – a szervezet helyett, az egyénre koncentrálok. E figyelemnek történeti hagyománya van.

A LÉLEKTANI VIZSGÁLÓDÁS LEGITIMITÁSA

Elbocsátások esetén ebben „a természetet magyarázzuk, az embereket viszont megértjük.” – mondja a filozófus, E. Spranger. Az őt olvasó Max Weber részletesen kifejti a fenti kijelentést, amikor arról ír, hogy: „Az a tény, hogy az emberi cselekvésekben motívumokkal, és az emberi cselekvések bizonyos motívumok megnyilvánulásaiaként való értelmezésével van dolgunk, lehetővé teszi ezeknek a természeti jelenségeknek mélyebb megértését.”

Vagyis a motívumok különlegessége (mint kizárólagos emberi sajátosság) teszi lehetővé a megértést, és egyben az is a logikus következménye ennek, hogy az egyes egyén és cselekvései tekinthetők a társadalmi jelenségek vizsgálati alapelemének. Azt kell – és lehetséges – tehát megértenünk, hogy az egyes jelenségek milyen individualitást takarnak. Ugyanis csak az ember hajt végre értelmes cselekvéseket.

„Minden társadalmi közösség és minden történeti képződmény, csak, mint egyének szabályos és egymáshoz kapcsolódó cselekvéseinek sorozata és komplexusa érthető meg.” (Max Weber) A mi feladatunk nem más tehát, mint hogy minden társadalmi jelenséget a résztvevő egyes emberek cselekvéseire vezessünk vissza. Nem kisebb név, mint a Nobel-díjas H. A. Simon üzeni ugyanezt számunkra: „A szervezet mindeneke előtt emberek együttese, és amit a szervezet cselekszik, azt az emberek cselekszik. Ezért a szervezet megértése „társadalom-lélektani” probléma.”

Ezek a megállapítások figyelmeztetések, hogy a szervezetek Maya fátyla mögött vegyük észre a cselekvőt. A szervezeti magatartás illúziója ugyanis az ő ténykedéseiből áll össze.

ÚJ IDŐSÉMA, A 3 FÁZIS

A változás megélésének egyik nehézsége abban rejlik, hogy felborul az alapvető, hétköznapi idősemánk. Nevezetesen: valami elkezdődik – tart – majd véget ér. Ehelyett a változások során ennek a fordítottja történik: először búcsút veszünk (olykor fájdalmasat) valami régen megszokottól, ezután jön egy bizonytalan, átmeneti állapot, végül az új elkezdődik. Majd a

„Elbocsátások esetén ebben a fázisban dől el, kik mennek, és kik maradnak. Nincs egyértelmű vesztes-nyertes megfeleltetés, a fogalmak nem szinonimák.”

változás folyamata láncként folytatódik, hisz a dolgoknak ismét vége szakad, ez által adva helyet ismét valami másnak. Az egyes fázisok során más és más nehézségek adódnak.

A *befejezés* időszakának különös fontosságot ad az a tény, hogy elmúlással – gyásszal kell szembe néznünk. Az el nem gyászolt dolgok kísértenek, az elhúzódó gyászreakció viszont éppoly problémás. Fellép a felejtés, a meg nem törtéنتté tevés, az emlékképek rózsaszín satírja. Mind csupa énvédő mechanizmus.

Elbocsátások esetén ebben a fázisban dől el, kik mennek, és kik maradnak. Nincs egyértelmű vesztes-nyertes megfeleltetés, a fogalmak nem szinonimek. A maradóknak sem könnyű a helyzetük. A problémának a kezelésére sokkal kevésbé kidolgozottak a technikák, mint az elbocsátottak esetében. A változások túlélőiben kettős – ellentmondó érzés lehet, a megkönnyebbülés (Elias Canetti: A túlélő c. munkájára hivatkoznék) és a bűntudaté.

Az *átmeneti* fázis *interregnum* jellege egyik legalapvetőbb igényünktől és vágyunktól, a biztonságtól foszt meg bennünket. Ennek valódi jelentőségét gyermekeknél figyelhetjük meg, kultúránk következtében a „felnőtt” társadalomban ez az igény általában csak burkolt formában jelenik meg, vagy bizonyos életszegmensekre szorul. A bennünk lévő gyer-

mek biztonságigénye ettől persze még megmarad, és olykor felnőtt-álarcán átsüt.

A *kezdő* fázisban a düh, a fájdalom és a félelem okozta zárt kapukat találhatunk. A nyitottság szocializációs kategória is. Tapasztalati háttér kell hozzá; sérülésmentes élmények, közeg, amelyben megtehető. Történetileg érthető meg mind megléte, mind hiánya. Ugyanakkor itt az ismeretlentől való félelemtől is szó van. A félelmet, melynek nincs tárgya, mert az nem ismert, szorongásnak hívjuk. A szorongás e fázis leg-erősebb béklyója.

Az egyes szakaszok nehézségeivel szembesülve csábító dolog a gyors megoldások keresése. Csak hogy a változások sebessége és a változások feldolgozhatóságának sebessége között nyílik az olló. A változások feldolgozhatósága nem intellektuális – „fejben megoldható” –, a változás átélése zsigeri probléma. Hiába tudjuk, értjük és felfogjuk menetét, érzelmi és tetszeli feldolgozást igényel. Ehhez viszont szükséges volna tudni, milyen egyéni, személyes állapottai vannak a változás folyamatának.

SZEMÉLYES ÁLLAPOTOK

Ennek megértéséhez két, meglehetősen hasonló modell áll rendelkezésünkre. Elisabeth Kübler-Ross tanatólogiai vizsgálataira alapozott, 1970-es évekbeli modellje, valamint a munkanélküliség pszichés aspektusainak tanulmányozására visszanyúló Amudsen-Borgen-féle, 1980-as évekbeli modell. Mindkettő azt mutatja, hogyan dolgozunk fel olyan változást, amely sorsunkra – helyzetünkre – állapotunkra lényeges, vagy döntő hatással bír (halálos kórban szenvedünk, elbocsátottak), ám általunk kevésbé, vagy kétes eséllyel, esetleg egyáltalán nem befolyásolható.

Elisabeth Kübler-Ross a következő állapot-sorrendet találta:

DÜH
TAGADÁS
ALKUDOZÁS
DEPRESSZIÓ
BELENYUGVÁS

A negatív érzelmi reakciót a „velem ez nem történet meg” érzése, a kétségbeesett alkudozás a pozíció és az idő nyeresére, a tehetetlenség mélysége, majd a helyzet elfogadása követi.

Az Amudsen–Borgen féle modell a következő állapotokat diagnosztizálta:

TAGADÁS
HARAG
ALKUDOZÁS
DEPRESSZIÓ
BELETÖRÖDÉS
LELKESEDÉS
STAGNÁLÁS
FRUSZTRÁCIÓ
APÁTIA

Az állapot-sorrend első részét tekintve a Kübler–Ross modellt követi, azzal az apró különbséggel, hogy az első két fázis sorrendjét felcseréli. Ha a folyamat e két szakaszának mögöttes mozgatóit keressük, az egyik esetben az érzelmeket, a másik esetben az intellektust találjuk. Hajlamos volnánk azt gondolni, hogy az előbbi a gyorsabb, azaz adott eseményt először érzelmileg reagálunk le, s csak azután intellektuálisan. Először fogunk dühöt, haragot, indulatot átélni, s csak azután kezdődnek a tagadás racionalizáló folyamatai.

A Kübler–Ross modell érthetően megáll a belenyugvás-beletörődés stádiumánál. Viszonylag ritkán tölt el lelkesedéssel valakit, hogy hónapjai, hetei esetleg napjai vannak még hátra. Az Amudsen–Borgen féle modell érthetően tovább megy, jelzi a folyamat pozitívba fordulását, majd egyfajta egyensúlyi állapotot, végül ennek lehetséges felbomlását újabb változások, sorozatos kudarcok és frusztráció esetén.

A Borgen–Amudsen modell magyarországi alkalmazásánál¹ az eredeti állapot-sorrendet kiegészítették a „tagadást” megelőző „bénultság” állapotával, valamint kihagyták – bár nem tagadják létezését – a harag és az alkudozás stádiumát. További módosulás volt a stagnáció két szakaszra bontása (alacsonyabb, illetve magasabb fokú „beépítés”, implementálás)

FOLYAMATDINAMIKA A GYAKORLATBAN

Úgy gondolom, az első változtatás kényszere a magyarországi vizsgálatnál megerősíti feltételezésemet az érzelmi reakciók intellektuális reakciókkal szem-

beni elsőbbségét illetően, ugyanis az első sokkhatás intellektuálisan blokkol és érzelmi reakciókat vált ki, természetesen személyiségfüggő módon. A Jung által bevezetett extrovertált-introvertált felosztás alapján a két típus ebben a helyzetben is két különböző reakciót mutat. Az extrovertált hajlamosabb lesz a dühöt, ingerültséget érezni és kifejezni, míg az introvertáltra inkább a „bénultság”, a „dermedtség” lesz a jellemző. Az érzelmi reakciókat követheti azután az intellektuális blokkok oldásával a „tagadás” és „alkudozás”. A magyarországi vizsgálat másik jelentős változtatása, a stagnáció szakaszokra bontása jól tükrözi, hogy a „belenyugvást-beletörődést” (elfogadást) követően nem állapot, hanem folyamatjelenséggel szembesülünk, s e folyamat, jellemzően nem lineárisan játszódik le.

Gyakorlati tapasztalatom a munkacsoportok gyártásba történő bevezetése terén van. Számtalan vizsgálat – részint az ALCATEL és a Mercedes Benz németországi gyáraiban készített –, saját esettanulmányaim alapján állítom, hogy új dolgok bevezetése a gyakorlatban sajátos dinamikával rendelkezik. A folyamat állomásai a következők lehetnek:

Nekifutás

Az első szakaszra a technikai folyamatok primátusa nyomja rá bélyegét, ugyanakkor ezzel párhuzamo-

„A magyarországi vizsgálat másik jelentős változtatása, a stagnáció szakaszokra bontása jól tükrözi, hogy a 'belenyugvást-beletörődést' (elfogadást) követően nem állapot, hanem folyamatjelenséggel szembesülünk, s e folyamat, jellemzően nem lineárisan játszódik le.”

san megkezdődik a résztvevők számára a társadalomtudományi értelemben vett tanulási folyamat.

Elbizonytalanodás

Az első sikerek mellett megjelennek az első kudarcok, csalódások, az elvárások nem teljesülése. A változások különböző aktorai: generálói és elszenvedői más-más miatt elégedetlenek. A nyitottságot zárkózottság és cinizmus váltja fel. A változások nyilvánvalóan hátrányokkal is járnak, ez nem zárható ki. A tervezett pozitív hatások pedig csak lassan, esetleg

¹ Keszi Roland: Magatartástudományi szervezetedinamika – a változással szembeni ellenállás stádiumainak vizsgálata. Vezetéstudomány 2002. 4. sz.

egyáltalán nem jelentkeznek. Mindezek következtében a változás ebben a fázisban konkrét veszélybe kerül.

Kijózanodás

A nehézségek tudatosodásával megkezdődhetne az okok kutatásának időszaka. Jóllehet, a probléma többnyire világos, még sincs meg feltétlenül a készség, okainak analizálására. Ehelyett gyakran kölcsönös vádaskodások, vagy a komplex probléma leegyszerűsítésére történő törekvések figyelhetők meg. Az okok ilyen kezelése deficithoz vezet, a deficit pedig gyakran személyes hiányosságként interpretálódik. A fejekben lévő sorompók is akadályozzák a tényleges változásokkal való foglalkozást. Olyan problémák kapcsolódnak ide, mint a változástól való félelem, a tradicionális állapot iránti nosztalgia, a status quo védelme. Ezek áthidalására, áttörésére többnyire szükség van egy igen erős nyomásra, mely kikényszeríti a változás irányába való elmozdulást.

Problémamegoldás

A különböző szinteken zajló, szisztematikusan előkészített beszélgetések – részint az egyének, részint a csoportok szintjén – segítenek az analizált veszteségek (mint pl. a kölcsönös meg nem értés) csökkenté-

sében. A beszélgetések, a konfliktus-szabályozás és a problémamegoldás szinterei. A problémákat vizualizálva, különböző moderátor-technikákat alkalmazva elemzik. Ez bár időigényes, ám jól megtérülő befektetés ahhoz, hogy a szükséges megegyezések megszülessenek. Az első eredmények új javaslatok formájában jelennek meg.

Az általam vázolt folyamat és az Amudsen–Borgen, illetve a Keszi által módosított modell közt könnyű felfedezni az összefüggéseket. Az „elbizonytalanodás” egy korai frusztrációs szakasz, melyet jó esetben követ a „kijózanodás” és a „problémamegoldás”. Keszinél „tudatosságra” és „beépítésre” szétbontott Amudsen–Borgen féle stagnációs időszak. Másik lehetőségként a frusztrációk sorozata, illetve a problémamegoldás hiánya „apátiához”, avagy kudarchoz vezet. A fenti összefüggéseket a következő táblázat mutatja.

A SZEMÉLYISÉG VÉDEKEZŐ REAKCIÓI

Az ember állandóságra törekszik, ugyanakkor, mint bonyolult, változó rendszer definiálható. Ha csak *materális szinten* (evés, ivás, légzés) nézzük is, nyilvánvaló, hogy olyan rendszer igyekszik stabil lenni, melynek alapja a változás, és pont ez a változás biztosíthatja stabilitását.

A változásra adott pszichés reakciók – személyes állapotok összefüggései a modellek közt

Új idősema	Elisabeth Kübler-Ross	Amudsen-Borgen	Keszi Roland	Titkos Csaba	Domináns reakció-típus
Befejezés	Düh	Tagadás	Bénueltság	Düh vagy Bénueltság	Érzelmi
	Tagadás	Harag	Tagadás	Tagadás	Racionalizáló
Átmenet	Alkudozás	Alkudozás	Harag Alkudozás	Alkudozás	Racionalizáló
	Depresszió	Depresszió	Depresszió	Depresszió	Érzelmi
	Belenyugvás	Beletörődés	Beletörődés	Elfogadás	Racionalizáló
Kezdet		Lelkesedés	Lelkesedés	Nekifutás	Érzelmi
				Elbizonytalanodás	Racionalizáló
		Stagnálás	Tudatosság	Kijózanodás	
			Beépítés	Problémamegoldás	
		Frusztráció		vagy	Érzelmi
	Apátia		Kudarc		

Ahogy a makro-fizikai stabilitás mögött mikro-fizikai változások rejlenek, ugyanúgy egy emberi kapcsolat állandósága mögött változások sokasága rejlik. *Érzelmek szintjén* is stabilitást várunk, holott ez igen változó. Sokszor persze a másiktól várjuk a stabilitást egy kapcsolatban. Elvárjuk, hogy ne változzon a másik érzelme, csak hogy ehhez többnyire nekünk magunknak kell változnunk.

Az ember *pszichésen* mégis küzd a változások ellen. S a személyiség érettségétől függ, hogy képes lesz-e értelmezni és elfogadni a változásokat – melyek többnyire pozitívak és negatívak egyszerre – vagy pedig különféle védekező reakciókat produkál.

Az ember ugyanis a változásokra gyakran regresszióval reagál. A regressziós (nem felnőtt – gyermeki) pszichés védekező reakciók tárháza nagy. A korai (nem felnőtt) énvédő mechanizmusok aktivizálódnak, s a regresszió egyben többlet energiát is ad. Ez az energia hozhatja ki aztán ebből az állapotból az egyént: visszajön, felnőtté válik. Rosszabb esetben beleszorul, esetleg depresszióssá válik.

A védekező mechanizmusok segítségével az egyén eltorzítja vagy letagadja a valóságot, annak érdekében, hogy valamilyenfajta egyensúlyban élhessen önmagával és környezetével. Nézzük, milyen védekező-énvédő reakciókról lehet szó!

Projekció: Az egyén másra vetíti ki saját érzéseit.

Bűnbakképzés: Más hibáztat, és nem vesz tudomást saját felelősségéről.

Hasítás: A világ és a dolgok jóra és rosszra, feketére és fehérre osztása.

Amnézia: Felejtés, meg nem történné tevés, illetve *Szelektív amnézia:* ha csak a jóra vagy a rosszra emlékszik.

Az énvédő mechanizmusok célja, hogy ne essék szét a személyiség, vagyis a stabilitás legalább személyiségszintű megőrzése. Egyéb védekező mechanizmusok is beazonosíthatóak a változásra adott reakciók közt, így:

Fantáziálás: menekülés a valóságtól

Szomatizálás: testi betegséget produkál

Paranoia: üldözési mánia

A személyiség főként szerepein keresztül vesz részt az őt körülvevő *szervezetben*. Szerepeinek vál-

tozását és a szerepei által számára közvetített status quo változását kell megélnie a változások folyamatában. A szervezetek változási kényszere és hajlandósága erősödik, a ciklusidők rövidülnek, folyamatos időpresszióba kerül az egyén. A változások sebessége és azok egyéni adaptációjának sebessége eltérő ütemben gyorsul. A változások túlléphetik a feldolgozhatósági küszöböt, s ez által ismét énvédő reakciókat generálnak.

„A védekező mechanizmusok segítségével az egyén eltorzítja, vagy letagadja a valóságot, annak érdekében, hogy valamilyenfajta egyensúlyban élhessen önmagával és környezetével.”

„Az egyén számára a csoport személyiségfejlődési lehetőség. A csoportban folyó kommunikáció, a viták, a különböző érdekek összeütközése és a konfliktusok tapasztalatai fejlesztik a résztvevők személyiségét, növelve ezzel szociális kompetenciájukat.”

A változások feldolgozásához többnyire szükség van a személyiség szerep-portfóliójának újrendezésére. Ennek tudatosodása és elfogadása lényeges elem.

Az erőter harmadik köre a *társadalom*. Ma már a fogyasztói társadalom, melynek fontos jellemzője, hogy a létérzést a fogyasztással helyettesíti. Ha az egyén nem képes társadalomkonform módon fogyasztani (mint pl. nyugdíjas vagy munkanélküli státuszának jövedelme ezt nem teszi lehetővé), léte-létérzése lesz veszélyeztetett. A léteben veszélyeztetett menekülési formája lehet a depresszió. Ezt azután elég sajátos módon kezeli a társadalom. Magyarországon elterjedt a hangulati zavarok antidepresszánsokkal való kezelése. Nem a személyiséget, vagy a személyiség-történetben rejlő okot kezelik, hanem gyógyszerfüggőséget hoznak létre. Ez persze a fogyasztás és a fogyasztói társadalom sajátos formája, ahol egyaránt jutalmazák a felírókat és az eladókat. Ahol a változás el nem fogadása a rossz érzés el nem fogadását (gyógyyszer elnyomását) jelenti.

CSOPORTOS SZERVEZETI LEHETŐSÉGEK

A változásokra való adaptív reagálási módok kétféle kompetenciát igényelnek: szakmailt és szociálist. Míg

a szakmai kompetenciák gondozása evidencia értékű (átképzések, konvertálható tudás szerzése), addig a szociális kompetenciákkal sokszor mostohán bánnak, az egyén magára marad ezek hiányérzetével.

Ezt orvosolhatják szervezeti szinten a munkacsoportok. A munkacsoportok a 70-es években mind a szervezetpszichológia, mind a menedzsment tudományok érdeklődésének homlokterében álltak. A 90-es évekre az olyan menedzsment koncepciók megjelenésével és térnyerésével, mint a karcsú menedzsment, a total quality management vagy a Kaizen, a munkacsoportok és a team-munka visszanyerte a 80-as években elvesztett jelentőségét. Világossá vált, hogy az emberek közötti kapcsolatok fontossága a munkahelyen a munka megváltozott természetéből fakad, s nem csupán kozmetikai kellemék, amely bármikor félredobható.

E csoportokat szempontunkból az teheti vonzóvá, hogy az olyan direkt szervezeti célok megvalósulása – mint az új termelési koncepciók (TPS), rugalmassá tétel, decentralizáció, minőségbiztosítás – mellett, csoportspecifikus és egyéni hozadéka is vannak alkalmazásuknak. Így a csoportok gördülékenyebbé tehetik a szervezeti változásokat. A csoportban rögződött szabályok, eljárások, normák gyorsabban és hatékonyabban változnak, mint ahogy az hagyományos úton, a hierarchián keresztül történne. A csoportokban hatékonyabb a magatartás-irányítás és jobb a problémamegoldó képesség is.

Az egyén számára a csoport személyiségfejlődési lehetőség. A csoportban folyó kommunikáció, a viták, a különböző érdekek összeütközése és a konfliktusok tapasztalatai fejlesztik a résztvevők személyiségét, növelve ezzel szociális kompetenciájukat.

A munkacsoportok sokszínűsége (részautonóm munkacsoport, team-work management, minőségi kör, projekt csoport, tréning csoport) biztosítja, hogy a

- szervezeti hierarchia különböző szintjein,
- az adott szervezetbe integráltan, vagy vele párhuzamosan,
- állandóan vagy szakaszosan működve,
- szervezeti igényekre és lehetőségekre szabva legyenek jelen.

EGYÉNI TERÁPIA – ÉRETT SZEMÉLYISÉG, MINT KOMPETENCIA

A változásokkal nehezen birkózó ember nem pusztán fél a változásoktól, hanem szorong. Nem tudja

mitől fél, tudattalanul szorong. A félelemnek ugyanis van tárgya, a szorongás tárgynélküli félelem. A változás nyelvezete – nyelvi csapdái – tovább erősíthetik a félelmet. A változással „meg kell küzdeni”, „megbirkózni” kifejezések a „Hős” archetípust hívják elő, erre utalnak, ami félelmet, kétségbeesést szülhet: „én nem tudok hős lenni”, „énbennem ez nincs meg” vagy „kényszer-hősöket” szülnék.

A félelmek és szorongások oka sokszor a személyiségtörténetben rejlik. Így regressziós módszerek segítségével ott meg is található. Egy konkrét esetet említek példaként.

40-es férfi fél a változásoktól, nem mer váltani. A regresszió az ok koraként a 10 éves kort hozza ki. Ekkor a kliens elmondja, hogy 10 éves fiúként a szülei-vel elköltözött egy nagyváros egyik végéből a másikba. Az eseményen gondolkodva mondja el, hogy ennek következtében a számára rendkívül fontos, teljes baráti körét elvesztette. Új lakóhelyén nehezen talált társakat, barátokat és úgy érzi, ott ért véget a gyermekora.

A diagnosztika segített feltárni az okot: a barátok elvesztése és a változás összekapcsolódva, tudattalanul gátolja a változásra való készséget. A régi stressz blokként épül a személyiségbe. A terápiás feladat ennek a stresszblokk-hatásnak az oldása, melynek segítségével a valódi okot, s nem a tünetet kezeljük.

IRODALOM

AMUNDSEN, NORMAN and WILLIAM BORGES (1987): *“The Dynamics of Unemployment”*, Journal of Counselling and Development

KESZI ROLAND (2002): *„Magatartástudományi szervezet-diagnosztika – a változással szembeni ellenállás stádiumainak vizsgálata”*, Vezetéstudomány, 33 4 sz.

KÉZBEN TARTOTT VÁLTOZÁSOK. Oktatófilm. Human Telex Consulting Kft.

KÜBLER – ROSS, ELISABETH (1988): *A halál és a hozzá vezető út*. Budapest: Gondolat Kiadó

TITKOS CSABA (2000): *Csoportmunka a 90-es években*. 2. kiad. Pécs: PTE KTK

WEBER, MAX (1968): *Gazdaság és társadalom*. Bp.: KJK

A szerző PhD, egyetemi docens a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetési és Szervezési tanszékén.

Hogyan keljünk át a „szakadékon” a mobiltelefonióban?

Nagy Britanniában, Kaliforniában, New Yorkban furcsa, a régi hobók jeleihez hasonló feliratok jelennek meg a falakon. Ahogy annak idején harapós kutyára vagy kedves háziasszonyra figyelmeztették egymást az utazók, ma a WECA¹ szabvány szerinti 10 megabit/mp átviteli sebességű „ingyen” igénybe vehető mobilinternethozzáférésre hívják fel a figyelmet. Divat megnyitni magán-hozzáféréseket, egyfajta „bögrecsárda-internetkávézó” jelleggel, hogy az utazók kielégíthessék információs, virtuális közösségi vágyaikat – néhány méterrel belülről az 5470–5725 MHz tartományban csatlakozva a jelölt ponton a drótnélküli hálózathoz.²

Svédországban a mobil virtuális kibertérben megjelenő alteregóik segítségével mérkőznek meg egymással a mobilosok a BotFighters nevű játékban.³ A virtuális robotok egymás legyőzésével juthatnak további életerőhöz, az ellenfél pedig, az azonos mobil „cellában” mobilozó alteregója lehet. Sokan celláról cellára járnak, hogy a virtuális térben harcba hívják az adott esetben a szomszéd autóból bejelentkező ellenfelet.

A dán Oticon⁴ vállalat, amely amúgy hallókészülékeket gyárt, papír és helyhez kötöttség nélküli irodát valósított meg: a projekt alapú, dinamikus szervezetben a mobil működéshez elengedhetetlen a mobil iroda. Drótnélküli helyi hálózatban működnek a gépek, minden asztal görgőkön áll, és a szerveződő projekteknek megfelelően tolják őket össze reggel – vagy lifteznek fel egy másik emeletre, ha ott van dolguk.⁵

Finn kutatók tinédzserek és gyerekek mobilhasználati szokásait vizsgálják. A jelenség, amelyről a WIRED tudósít,⁶ a horda, mint közösségi forma újbóli megjelenése. SMS-ek és rövid beszélgetések segítségével koordinálják mozgásukat, funkcionálnak szétszórta, de összetartó közösség gyanánt a főváros utcáin barangoló finn tinédzserek.

A Social Issues Research Centre kutatói a brit mobiltelefonozók szokásait vizsgálva megállapították:⁷ a mobilbeszélgetések kétharmada pletyka, személyes információk cseréje közös vagy távoli ismerősökről, tévésztárokról. Kiterjesztve Dunbar megállapításait⁸ a pletyka és a kurkászás hasonló hatásáról a lelki egészségmegőrzés tekintetében, Kate Fox szerint ugyanez a hatásmechanizmus mozgatja a mobiltelefonálók döntő többségét, hozzásegítve a mobilosokat, hogy ösztönös

1 Ld. a WECA szabvány oldalán: <http://www.wirelessethernet.com>.

2 Az erről szóló cikket ld. a következő címen: WIRED NEWS <http://www.wired.com/news/wireless/0,1382,53638,00.html>.

3 Ld. a játék weboldalán: <http://www.botfighters.com/welcome/>.

4 A cég weboldalának címe a következő: www.oticon.com.

5 Az Oticonról szóló cikk a következő online újságban olvasható: <http://www.fastcompany.com/online/03/oticon.html>.

6 A kutatás teljes anyagát ld.: <http://www.wired.com/wired/archive/7.09/>.

7 Kate Fox „Evolution, Alienation and Gossip – The Role of Mobile Telecommunications in the 21st Century” című cikke a következő weboldalon érhető el: <http://www.sirc.org/publik/gossip.shtml>.

8 Robin Dunbar, „Why Gossip is Good for You”, New Scientist, 1992, 28–31. o.

kapcsolati és közösségi vágyaikat a természettől távoli nagyvárosi környezetben is kiélhessék.¹

A mobiltelefon a faxkészülékekhez és a fénymásolókhöz hasonlóan a politikai erőter fontos szereplőjévé válik. Estrada Fülöp-szigeteki elnök megbuktatásához a mobilokon koordinált állandó tüntetések vezettek.² Magyarországon a 2002-es választási kampány egyik legfőbb újdonsága az SMS (és az e-mail) médiuma volt.³

Számos írás tanúskodik arról, hogy egy technológia képes a feje tetejére állítani néhány tudományt, például a szociológiát, a nyelvészetet vagy a kom-

„Howard Rheingold szerint a swarming ('rajzás') fogalmával írható le a legmegfelelőbbben, ahogyan a mobiltechnológiák segítségével vezér nélkül, de mégis koordináltan, emergens rendben mozognak és cselekszenek az 'okos mobilosok'.”

munikációt. Ilyen és hasonló jelenségeket foglal össze Howard Rheingold Smart Mobs – A következő társadalmi forradalom címmel készülő könyvében.⁴ Szerinte a swarming („rajzás”) fogalmával írható le a legmegfelelőbbben, ahogyan a mobiltechnológiák segítségével vezér nélkül, de mégis koordináltan, emergens rendben mozognak és cselekszenek az „okos mobilosok”.

Legérzékletesebben talán az új kifejezések mutatják be a mélyreható változásokat, amelyeket a mobiltelefon okoz a thumb tribes (a hüvelykujjal a számbillentyűzetet püfölő generáció) életében: time-softening (ahogy elmosódik a találka ideje, hiszen „rád csörgök, ha a környéken vagyok”); cell dancing (ahogy két mobilos keresi egymást a végtelenségig: „én most jöttem ki a zöldségestől, te most hol vagy?”); posse pinging (ahogy a csapat összetereledik: „nyolckor a Duna Plazánál, add tovább!”); drunk dialling (a kéznél lévő kommunikációs eszköz

indokolatlan éjjeli használata); just-in-time partying („most gyertek ide, itt van mindenki!”).

A mobiltelefon piaci bevezetése óta két szolgáltatás, a voice és a text, azaz a beszélgetés és a szöveges üzenetek küldése vívott ki tömegpiaci elfogadottságot. Marketingkommunikációs szempontból egyik sem tekinthető előzmény nélkülinek. A vezetékes telefon, mint piacilag bevezetett szolgáltatás után a mobilmarketing üzenete szerint a mobilkészülék „olyan, mint az otthoni telefon, csak mindig veled van”. Tulajdonképpen erre az alapüzenetre épült rá aztán a különféle használati helyzeteket, előnyöket, életstílusokat illusztráló marketingkommunikáció. (Magyarországon a monopólium következtében a kezdeti mobilos időkben sokaknak előbb volt mobil-, mint vezetékes telefonjuk, a Matáv pedig ma már SMS-szolgáltatást vezet be.)

A tízéves születésnapját⁵ 2002 februárjában ünneplő SMS futótűzszerű terjedéséhez nem volt szükség reklámhadjáratra. Az eredetileg rendszer-karbantartásra használt csatornán a szöveges üzenetek tömeges megindulását csak követni tudta a marketingkommunikáció,⁶ de a szöveges üzenetek küldése a személyhívók kapcsán már jelen volt a köztudatban.

A fent ismertetett jelenségek is egytől egyig a voice és a text szolgáltatások évtizedes múltra visszatekintő kreatív fogyasztói használatán alapulnak, és a telefonok gyártói és szolgáltatói ma sem kínálnak olyan funkciókat – néhányat kivéve, mint például a csoportosüzenet-küldés vagy az SMS-chat –, amelyek a megfigyelhető használati szokásokra épülnének rá. Az SMS-használat kreativitása alapvetően a mobilosok nyelvi, funkcionális, kommunikációs ötleteiből táplálkozik: kevés olyan SMS alapú tartalom-szolgáltatást ismerünk a világban, amely tömegessé tudott válni. A mobiltávközlési társaságok bevétele globálisan ma is túlnyomórészt a kommunikációs

1 „Mobile gossip restores our sense of connection and community, and provides an antidote to the pressures and alienation of modern life. Mobiles are a 'social lifeline' in a fragmented and isolating world.” Az idézet helye: Kate Fox, i. m.

2 A mobiltelefonia produkálta érdekességek, furcsaságok összefoglalását adja a következő cikk:
<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A23395-2002Jul30.html>.

3 Ld. Dányi Endre cikkét: „M-politika akcióban. SMS és e-mail a 2002-es magyarországi választási kampányban”.

4 Az ez év októberében megjelenő könyv tartalmi kivonata és egyes részletei olvashatók a következő weboldalon:
<http://www.smartmobs.com/>.

5 A Schlumberger cég honlapján a tízéves születésnappal kapcsolatos írások olvashatók: http://www.sema.de/telecomms/news_events/

6 A következő tájékoztató oldalon olvashatunk arról, milyen váratlanul robbant be az SMS a kommunikáció történetébe:
<http://www.mobilesms.com/history.asp>. Ld. még: Malcolm Gladwell, The Tipping Point, London: Abacus, 2000.

infrastruktúra használati díjából, és sokkal kevésbé az ún. „hozzáadott-érték”-szolgáltatásokból származik.

Ennek egyik oka talán az, hogy mindeddig nem sikerült megfejteni a használat vizsgálatából, melyek lehetnek a szélesebb fogyasztói bázis érdeklődésére is számot tartó szolgáltatások. A partikuláris jelenségekből még nem sikerült anticipálni a jövőbeli használati szokásokat. Az elfogadottságban alacsony szinten megrekedt, kizárólag a technológiai fejlődés miatt rendelkezésre álló, és végiggondolatlanul a piacra erőltetett mobiltechnológiák és feature-ök sora hosszú.

A Wireless Access Protocol (WAP) megkérdőjelezhető pozicionálása – amelyet, mint emlékeztető, „mobil internet”-nek hirdettek ahelyett, hogy például mobilinformáció-szolgáltatásnak hívták volna –, avagy a harmadik generációs technológiák bevezetésével kapcsolatos anomáliák marketing tankönyvekbe kerülnek.

A tény, hogy a mai telefonok alapfunkcióikban, kinézetükben, használatukban tulajdonképpen nem térnek el tízéves elődeiktől,¹ vajon értelmezhető-e úgy, hogy azóta csak inkrementális fejlesztések történtek: kicsit kisebb, kicsit esztétikusabb, kicsit tartósabb lett a telefon? De vajon ez azt jelenti-e, hogy nincsen más, nincsen új igény, ami kitapintható lenne? Merre mutathat a fenti jelenségek eredője?

Egy bizonyos: az alaptechnológiák fejlődési üteme törvényszerűen elmarad a hype, a felhajtás mögött, a szolgáltatás ára relatíve magas, a user interface barátságatlan, azaz a készülék képernyője kicsiny és adatbeviteli konzolja kényelmetlen – ebben a környezetben tehát lenne mit továbbfejleszteni.

A globális marketingkommunikációs üzenetek nem rezonáltak minden esetben a felhasználók tömegeivel, nem keltek fel új, elementáris igényeket: fakadhat-e vajon ez a tény abból, hogy a hagyományos marketingkutatói módszerek egyre kevésbé alkalmasak a technológiahasználat előrejelzésére? Természetesen jó

néhány olyan mobiltechnológia született, amely kivívta egy kisebb csoport feltétlen rokonszenvét és használatát (SMS tartalomszolgáltatás, játékok, a mobil fizetés normál és emeltdíjas SMS-ben). Ám hiába kedvelnek a „korai elfogadók” egy adott technológiát, és használják nagyon kreatívan, ezekből nem lehet, vagy nehéz egyenes következtetéseket tenni a tömegpiaci használat jövőbeni trendjei tekintetében.

A korai piac és a tömegpiac között szakadék húzódik, amelynek áthidalása a mobiltechnológiákban mindeddig nem történt meg. Geoffrey Moore 1991-ben megjelent könyvében² újrafogalmazza a technológiai adoptációs görbének az 1950-es évek óta fejlődő elméletét, amely az új technológiák elfogadási folyamatának piacát öt részre osztotta: innovátorok (őket Moore „technológia-rajongóknak” nevezi), korai elfogadók (Moore-nál „vizionáriusok”), korai tömegpiac („pragmatikusok”), késői tömegpiac („konzervatívok”) és lemaradók („szkeptikusok”).

Moore elmélete szerint a technológiai adoptációs görbe nem folytonos, az egyes különálló piacok között rések húzódnak, amelyek a korai piacok (a technológia iránt rajongók és a vizionáriusok) és a tömegpiac között szakadékká (chasm) nőnek ki magukat. Moore elsősorban a vállalatok számára értékesített technológiai termékek és szolgáltatások chasm-crossing stratégiáit elemezte, amit később kiegészített a fogyasztói piaci stratégiákkal.³ Az elmélet értelmében – például a fogyasztói elektronika-

„Az SMS-használat kreativitása alapvetően a mobilosok nyelvi, funkcionális, kommunikációs ötleteiből táplálkozik: kevés olyan SMS alapú tartalomszolgáltatást ismerünk a világban, amely tömegessé tudott válni.”

val kapcsolatosan – a „kütyüsök” nem jelentenek referenciát a pragmatikusok, még kevésbé a konzervatívok számára, akik az új technológiát csak akkor hajlandók megvenni, ha azt már az ő csoportjuk tagjai is aktívan használják.

1 A mobilrajongók múzeumának oldalát ld. a következő címen: <http://www.krebber.com/fun/museum/sc20009131921614.html>.

2 Geoffrey Moore, *Crossing the Chasm*, New York: HarperCollins Publishers, 1991, 8–47. o.; ld. még a szerző *Inside the Tornado* című könyvét (New York: HarperCollins Publishers, 1995).

3 A *Management Insights* című lap 1994. augusztus 1-i száma adta Geoffrey Moore „Crossing the Consumer Chasm” című cikkét a következő online folyóiratnak: <http://www.upside.com/texis/mvm/story?id=34712c0e6b>. Ld. még Clayton M. Christensen, *The Innovators Dilemma*, Boston: Harvard Business School Press, 1997; Kevin Kelly, *New Rules for the New Economy. 10 Ways the Network Economy is Changing Everything*, London: Fourth Estate, 1999.

Az új technológiák tömegpiaci megértési és használati problémái speciális kihívások elé állítják a kutatókat is. A hagyományos kutatási módszertannal és kommunikációs szociológiai eszköztárral a használat kutatható, elemezhető, ám ennek alanyai törvényszerűen a „korai elfogadók” lesznek. Az új technológiák mainstream-használati jelenségei eleinte nem, vagy csak nehezen elemezhetők, a tömegpiaci használat még nem jelenik meg, tehát mint létező szokás nem kutatható.

A „korai elfogadók” tevékenységének kutatása és ennek eredményei azonban nem, vagy csak nagy nehézségek árán extrapolálhatók a jövőbe. A jövő tömegpiaci használatának csoportszociológiájára lenne szükség a jövő technológiai mainstream-használatának elemzéséhez. A vizsgálandó személyek azonban nem is tudják még, hogy mire vagy hogyan használják majd az adott technológiát.

Előáll tehát egy klasszikus tyúk-tojás helyzet, amellyel nap mint nap szembesülnek a technológiai tömegtermékek marketingjével foglalkozó szakemberek: ha egy szolgáltatásnak, egy technológiának még nincsen tömegpiaca, akkor a tömegpiaci viselkedéseket sem lehet elemezni, az aktuálisan elemezhető „korai piaci” használat jelenségeinek vizsgálata pedig nem feltétlenül vezet értékelhető következtetésekhez a tömegpiacot tekintve.

„Az új technológiák mainstream-használati jelenségei eleinte nem, vagy csak nehezen elemezhetők, a tömegpiaci használat még nem jelenik meg, tehát mint létező szokás nem kutatható.”

„A mobiltelefonokban is sokszor csak ad hoc fejlesztések gyakori ellenőrzés és tanulság nélküli próbálgatása figyelhető meg, általában a rendelkezésre álló technológia által kiváltott impulzusokban.”

E helyzet kezelésére többféle megközelítés kínálkozik, egy biztos: különösen üdvözlendő, ha az üzlet meghallgatja a tudomány mondanivalóját a mobiltechnológiáról. Az egyik lehetséges út az evolúciós gondolkodásmód bevezetése a szolgáltatásfejlesztésben; sokféle szolgáltatás strukturált kipróbálása (fejlesztés–teszt–visszacsatolás); az életciklusok nyomon követése, a tulajdonságok részletes elemzése, a jobban teljesítők tulajdonságainak újraosztása, új

szolgáltatási csoportok megteremtése, és mindennek sok cikluson át történő vizsgálata. Így olyan szolgáltatáshoz / technológiához lehet eljutni, amely áthidalhatja a szakadékot. Ehelyett a mobiltelefonokban is sokszor csak ad hoc fejlesztések gyakori ellenőrzés és tanulság nélküli próbálgatása figyelhető meg, általában a rendelkezésre álló technológia által kiváltott impulzusokban.

Egy másik megoldás lehet a motivációk mélyebb megértése. Ha a korai elfogadók konkrét tevékenységeinek, médiahasználati szokásainak megfigyelése és elemzése nem segít, a mögöttes motivációk feltárása kulcsot adhat a tömegpiaci szokások előrejelzéséhez. Ez a megközelítés arra épít, hogy a technológia komplexitása miatt a hagyományos marketingkutatásnál mélyebben kell feltárni a mobilis közösség használati motivációinak lényegét, és az eredményeket beépíteni a termék/szolgáltatás fejlesztésbe. A hordozható telefon alapüzenetére épülő marketingkommunikációs igényfelmérés kora az expanzív piaci növekedéssel együtt lassan elmúlik a mobilpiacon, és helyette elérkezik a motivációk mélyebb megértésének kényszere, ahol viszont az üzletnek nagy szüksége lesz a tudományra.

Ilyen motivációs hipotézis lehet a koordináció és a reprezentáció mobiltechnológiai értelmezése. A mobiltelefon (Japánt, mint egyedülálló kulturális környezetet kivéve) eddig elsősorban virtuális koordinációs eszközként szolgált. Ki hol van, hogyan érez a való világban, hol találkozzon a közösség, milyen érdekes események történnek – ezeket tudhatjuk meg az SMS-ekből és a helyfüggetlen hívásokból. A mobil tehát egy gyors „kontaktlehetőség” a kibertéren keresztül, bármikor végezhető vele koordináció a virtuális térben. (A mobiltelefon viharos elterjedése a kilencvenes években értelmezhető úgy is, mint a kibertér szabad elérése iránti elemi igény felszínre törése.)

Azonban a felhasználó a tízéves technológiájú mobiltelefonokon nem tudja magát reprezentálni. Az internet segítségével a kezdetektől lehetséges volt – még ha 9600 kbit/sec sebességen nehézkesen is – a reprezentáció: a saját megjelenés kialakítása, ha csak egy „beszélő” e-mail-cím, egy személyes aláírás, vagy egy bemutatkozó oldal, webes napló, fórumokon és chateken való részvétel segítségével.

Paul Saffo megfogalmazásában¹ a kommunikáció a század folyamán úgy növekedett, csatornái úgy szélesedtek, hogy mára eszközből céllá vált, útból úti céllá, és e feltételt elfogadva a koordináció felől a reprezentáció felé mozdulhatunk el.

Az Internet, mint analógia a koordináció tekintetében természetesen csak korlátozottan működhet a helyhez kötöttség miatt, mindazonáltal a reprezentációval kapcsolatos megfigyelések figyelmet érdemelnek.

A Pew Kutatóintézet Internet and American Life című kutatásának² tanúsága szerint az amerikai internetes háztartások 21 százalékában használatos szélessávú internetelés (ADSL vagy kábelmodem), mint csatorna átviteli kapacitása már elég nagy, elég állandó („always-on”), így elég kényelmes ahhoz, hogy a használók szignifikáns százaléka mindennapi élete szerves részének tekintse általa a kibertér – és akként is használja ki. A kutatás szerint a felhasználók 16 százaléka naponta tölt fel új tartalmakat a hálózatra, 40 százalékuk már legalább egyszer írt fórumokba, töltött fel tartalmat saját oldalakra vagy írt webes naplójába. 43 százalékuk már töltött fel képeket a hálózatra (14% ezt naponta teszi), 60 százalékuk küldött már fájlokat egymásnak, 63 százalékuk töltött már le fájlokat, míg 22 százalékuk naponta játszik másokkal a hálózaton át.

A szélessávú internetben az átvitel és a rendelkezésre állás mennyiségi változásai minőségi változást hoznak a kibertér közelítésével. Az ADSL felhasználók negyede a Pew kutatása szerint naponta

több mint tíz tevékenységet végez a kibertérben, de egy átlagos használó is hét dolgot csinál egy nap alatt: nemcsak böngészik, hanem keres, vásárol, fényképet hívat elő, társalog, levelezik, és aktívan foglalkozik információk feltöltésével, azaz saját virtuális reprezentációjának kialakításával, a kibertér „belakásával”.

„Az ADSL felhasználók negyede naponta több mint tíz tevékenységet végez a kibertérben, de egy átlagos használó is hét dolgot csinál egy nap alatt: nemcsak böngészik, hanem keres, vásárol, fényképet hívat elő, társalog, levelezik, és aktívan foglalkozik információk feltöltésével, azaz saját virtuális reprezentációjának kialakításával, a kibertér 'belakásával'.”

Míg a koordinációs funkció lehetővé teszi, hogy az alapvetően a való világhoz kapcsolódó cselekvéseket valós időben irányíthassuk a virtuális világon keresztül, a reprezentáció új valóságelemeket csatolkoztat a használó személyes valóságából a virtuális valóságba. A koordináció és a pletyka ad hoc jellegű, míg a reprezentáció tervezett, tudatos, végiggondolt. A reprezentáció teszi lehetővé, hogy a mobiltelefonokkal összekapcsoltak ne csak egymás valós világbeli koordinátáit kommunikálják a kibertérben koordinációs céllal („hol van ma este a buli?”, „gyere át”, „kések 15 percet” stb.), hanem lehetővé tegyék az egyénnek a megjelenést a Marshall McLuhan által megálmodott,³ William Gibson által először leírt⁴ kibertérben, a vezetékes hálózatok és számítógépek által létrehozott virtuális⁵ térben.

1 „For most of this century we have viewed communications as a conduit, a pipe between physical locations on the planet. What's happened now is that the conduit has become so big and interesting that communication has become more than a conduit, it has become a destination in its own right – what in the vernacular is called cyberspace.” – Az idézet Paul Saffótól származik, és a következő címen olvasható: <http://www.edge.org/digerati/saffo/>.

2 „The Broadband Difference: How Online Americans' Behavior Changes with High-speed Internet Connections at Home” címmel olvashatunk a Pew kutatásáról a következő weboldalon: <http://www.pewinternet.org/reports/toc.asp?Report=63>

3 „The telephone: speech without walls. The phonograph: music hall without walls. The photograph: museum without walls. The electric light: space without walls. The movie, radio and TV: classroom without walls. Man the food-gatherer reappears incongruously as information-gatherer. In this role, electronic man is no less a nomad than his Paleolithic ancestors.” Marshall McLuhan, *Understanding Media*, New York: Mentor, 1964; reprint kiadása: 1994; ld. még: Paul Levinson, *Digital McLuhan – a Guide to the Information Millennium*, London: Routledge, 1999.

4 „Cybertér. Akarattól független hallucináció, melyet minden nemzetből törvényes felhasználók milliárdjai tapasztalnak naponta, egészen a matematikai alapfogalmakat tanuló gyermekekig... Az emberi civilizáció összes számítógépének bankjaiból származó adatok grafikus megjelenítése. Hihetetlen összetettség. Az elme nem-terébe nyújtózó fényvonalak, adatok nyalábjai és csoportjai. Mint a távolodó városi fények...” William Gibson, *Neurománc*, Budapest: Valhalla Páholy, 1992, Ajkay Örkény fordítása.

5 „A virtual X (where X is a common noun) is something, not an X, which has the efficiency (virtus) of an X.” – Charles Sanders Peirce-
idézi Peter Skagestad „Peirce, Virtuality, and Semiotics” című esszéjében, amely a következő címen érhető el:
[http://www.bu.edu/wcp/Papers/Cogn/CognSkag .htm](http://www.bu.edu/wcp/Papers/Cogn/CognSkag.htm).

A reprezentáció első lépcsőfoka érdekes módon fordított irányban teremtődött meg: az oplogó és a csengőhang küldésének, fogadásának és szerkesztésének – többek között piaci és üzleti – sikere tulajdonképpen a kibertéri eszközökkel való reprezentáció a való világban. Hiszen a saját oplogótól és csengőhangtól már csak egy lépés választja el azt az álla-

„Vajon a reprezentáció lesz-e a következő olyan motiváció, amelynek megértésével és felhasználásával a mobiltelefonban a koordinációt lehetővé tevő voice és text után újabb technológia vagy technológiák lépnek át a szakadékot?”

potot, ahol a hívó fél saját logójával, kibertérbeli választott arcával jelentkezik be a hívott telefonján – akár a saját csengőhangján.

E ponton nyugodtan meglódulhat a fantáziánk, elképzelhetjük, hogy a küldő kibertérbeli „arca” virtuális érzelmeket tükröz, hangulatának megfelelő ikon kerül a hívott képernyőjére. A reprezentációs lehetőségek kapcsán a már-már megszokott real time átalakul action time-má: nemcsak akkor, hanem ott kapcsolódunk be az eseményekbe, amikor és ahol azok történnek a kibertér további szereplői segítségével. Kialakul egy újfajta rádiózás, vagy a képek és mozgóképek küldésének belépésével egyre inkább „televíziózás”, ahol a közösség tagjai, mint kiküldött tudósítók jelentenek egymásnak, jelenítik meg önmagukat és környezetüket SMS, MMS képküldés, hang, később videó-stream segítségével – mint manapság a finn és a magyar, a dán, a német tinédzserek...

A mobiltelefon új technológiai megoldásai, az MMS és később az MIM (Mobile Instant Messaging)

a koordináció mellett egyre inkább lehetővé teszik az itt leírt reprezentációs módokat: a felhasználó maga döntheti majd el, hogyan jelenik meg a hívó/hívott mobilkészülékén, közzéteheti tartózkodási helyét, hangulatát, szokásait, elérhetőségi paramétereit a mobilhálózaton belül. A virtuális térben az internetre csatlakoztatott mobiltelefon-számítógépek segítségével a felhasználók új identitást alakíthatnak ki akár csak egy általuk kreált felhasználói nick-név képében, akár különböző univerzumokban gondozott, fejlesztett virtuális karakterek képében.

A kérdés természetesen az, hogy míg az interneten az elektronikus levelezés mellett egyre meghatározóbb a reprezentációs lehetőségeket is nyújtó azonnali üzenetküldés, elterjed-e a szolgáltatás a tömegpiacon. Vajon a reprezentáció lesz-e a következő olyan motiváció, amelynek megértésével és felhasználásával a mobiltelefonban a koordinációt lehetővé tevő voice és text után újabb technológia vagy technológiák lépnek át a szakadékot?

Az új technológiák színre lépésével az is ki fog derülni: vajon nem kötöttségei, lehatárolt univerzuma miatt szerettük-e meg az SMS-t, amely egyfajta lebegő, mondom-is-meg-nem-is típusú kommunikációs lehetőséget¹ adott? Élünk-e majd tömegesen a lehetőséggel, hogy kipróbáljuk magunkat üzenetben küldhető képek konstruálásában? Meghódítja-e a tömegeket az új virtuális képi művészet, amely nagyobb odafigyelést, akár tehetséget igényel, mint az „SMS-művészet” szűkösszövegszerűsége,² amelyet tíz év alatt már elsajátítottunk Helsinkitől Tokióig?

A szerző a Carnation Internet Consulting elnöke

1 Jeremy Wagstaff cikke, amely a Far Eastern Economic Review-ban jelent meg 2002. szeptember 19-én, a következő weboldalon olvasható: <http://loosewire.weblogger.com/2002/09/12>.

2 Ferencz Sándor: „A mobil informatikai eszközök hatása információs habitusunkra”, a Nyíri Kristóf szerkesztette Mobil információs társadalom. Tanulmányok című kötetben (Budapest: MTA Filozófiai Kutatóintézete, 2001).

Marketingorientáció és termékdizájn a vállalati gyakorlatban

Egy átfogó iparági kutatás kapcsán direkt és indirekt megközelítések alapján arra keressük a választ, hogy a mai magyar gazdaságban, a vállalatok marketinggyakorlatában milyen szerepet játszik a termékdizájn, hogyan vélekednek a gazdasági szféra szereplői, a vállalkozások vezetői a dizájn fontosságáról. Tanulmányunk a közelmúltban lefolytatott empirikus kutatásokra épít, amelyek a vállalati marketingorientációt vizsgálták. Ugyanakkor mégis számos ponton kapcsolódnak a vállalati terméktervezés, -dizájn kérdésköréhez, és a dizájn jelenlegi vállalati gyakorlatára vonatkozóan néhány jellemző tendencia bemutatását teszik lehetővé.

Előként a dizájn vállalati jelentőségét, illetve a marketingorientációval való kapcsolatát vizsgáljuk, majd rátérünk a termékpozícionálás gyakorlati érvényesülésének ismertetésére. Kutatási eredményeink bemutatásához leíró statisztikákat, feltáró módszereket, köztük variancia-elemzést, valamint exploratív és konfirmatórikus faktor-elemzést használtunk.

A DIZÁJN VÁLLALATI JELENTŐSÉGE

A megkülönböztetés jelentős versenyeszköz a vállalatok kezében. Szerepét számos empirikus kutatás igazolta, s egyik kézenfekvő formája a termékdizájn. A termékdizájn erős asszociációkat építhet a fogyasztók körében, ugyanakkor lehetővé teszi, hogy egy adott piaci szereplő jellegzetes képet alakítson ki magáról. Ez a kép – a tudatosan fejlesztett vállalati imázs – alapja lehet a közgazdasági elméletben tárgyalt megkülönböztetésnek, és vállalati versenyelőnyt alkothat. A versenyelőny pedig már nemcsak a fogyasztási cikk piacon jelenhet meg, hanem a szervezetközi piacokon is.

A dizájn, vagyis az ipari formatervezés ad *végző formát* egy terméknek. Sőt a megjelenés akár *egyedüli versenytényező*, *megkülönböztető elem* lehet a piac követelményeinek megfelelő funkció, kulcsin, esztétika, ergonómia létrehozásában (Rassam, 1995). A termék megjelenés üzenetet közvetít. A dizájn kifejezi a *termék funkcióját* annak megjelenésén keresztül, a funkción túl *esztétikai élményt* nyújt, *ergonómiai jellemzői* által a használat, a felhasználás kényelmét biztosítja. Döntő tényező az, hogy ez az üzenet / jelentés mennyire van összhangban az adott termék funkciójával, pozíciójával, a róla alkotott képpel.

A termékdizájnnal kapcsolatos döntéseket azonban a vállalatok szervezeten nehezen tudják integrálni. A „Versenyben a Világgal” kutatási sorozat keretében (Bauer–Berács–Kenesei–Kolos, 2000) a terméktervezéssel és termékfejlesztéssel kapcsolatos kérdések szignifikánsan elváltak más marketingfeladatokról. A vállalatok szervezeti működését elemezve olyan sajátos vállalatcsoport jelent meg, amely főként e kérdéseket tekinti fontos marketing feladatnak, míg más területek (reklám, értékesítés) nem lényegesek számukra. (Bauer–Lissák–Horváth, 2000.)

A cégek menedzsmentje rákényszerült a *használati-esztétikai funkciók elemzésének kibővítésére*, a funkciók további bontására. A termékfunkciók különböző ismérvek alapján csoportosíthatók, eszerint elemezni kell a termék *gazdasági, technikai, pszichológiai, szociológiai és dokumentációs* funkcióit. Előtérbe került a *termékek érzelmi hatásának és társadalmi jelzőszerepének kutatása*, pontos meghatározása, mivel ezen a területen dől el a piaci verseny az úgynevezett „emberközeleli termékek” kategóriája esetében. A folyamat jól nyomon követhető például az autógyártásban, a híradástechnikában, kozmetikai iparban, stb. Napjaink termékkínálatát a „terméksze-

„A megkülönböztetés jelentős versenyesszköz a vállalatok kezében. Szerepét számos empirikus kutatás igazolta, s egyik kézenfekvő formája a termékdizájn.”

„A magukat hatékonyan pozicionálni képes cégek a termékdizájn területén is sikeresek. A magukat kevésbé egyértelműen és sikeresen pozicionáló cégek a termékdizájn területén is sikertelenek.”

mélyiségek”, „termékkarakterek” kialakítása jellemzi. E tulajdonságok a termék-előállítási folyamatban egyértelműen a dizájn hozzájárulásával, „hozzáadott értéként” realizálódnak. Sőt a világszerte a dizájn, a marketing-tevékenységgel összefonódva, domináns tényezővé vált. (Lissák, 1998).

DIZÁJN ÉS VÁLLALATI MARKETINGORIENTÁCIÓ

Jelenlegi kutatásunk során a vállalati *dizájn-képességet* a vállalaton belüli és kívüli folyamatok eredményeként értelmezzük, amely modell két fő alkotóeleme a következő:

1. a vállalati *termékfejlesztés*, innováció, termékpolitika
2. a *fogyasztói igények* feltárásának, nyomon követésének és a hozzájuk való alkalmazkodásnak a képessége.

Kutatásunk elméleti modellje a vállalati alapképességek tükrében határozza meg a vállalati dizájn-képesség alakulását. A dizájnnal kapcsolatos elméleti szakirodalom is alátámasztja, hogy a vállalati dizájn-képesség szorosan összefügg a marketing-alap-

funkciókkal, a kettő egymás sikerességét támasztja alá. Hipotéziseinket a jelzett modell összefüggései alapján állítjuk fel.

- A vállalati termékek egyedisége, a termékhez használt objektív jellemzők (alkalmazott technológia, technika) és a vállalati piaci reakcióképesség szorosan összefüggenek egymással. E három jellemző az, amely a vállalati termékpozicionálási képességet alkotja. A pozicionálás a termékjellemzők és a fogyasztói igények követésének képességéből tevődik össze. Ez alapján felállíthatjuk első hipotézisünket, mely szerint:

H1: A termék-egyediség, az objektív termékjellemzők és a vállalat fogyasztói reakcióképessége között pozitív kapcsolat áll fenn.

- A dizájn-képesség szoros kapcsolatban áll a vállalati pozicionálási képességgel, hiszen a releváns piaci megkülönböztetés adhat olyan iránymutatást a dizájn-tervezőnek számára, amely alapján a piaci igényeknek megfelelő, mégis egyedi terméket tervezhetnek. Ebből kiindulva második hipotézisünk:

H2: Termékpozicionálási képesség és dizájn-képesség pozitív kapcsolatban állnak egymással. A magukat hatékonyan pozicionálni képes cégek a termékdizájn területén is sikeresek. A magukat kevésbé egyértelműen és sikeresen pozicionáló cégek a termékdizájn területén is sikertelenek.

Másképp fogalmazva: jó termékpozicionálási képességgel rendelkező vállalatok jó termékdizájn-képességgel rendelkeznek, rossz termékpozicionálási képességű cégek termékdizájn-képességüket illetően is gyengén szerepelnek. (1. ábra)

A kérdőívben, *egyetlen direkt állítás* szerepelt, amely a *vállalaton belül megvalósuló dizájn-képességet mérte*. A válaszadók azt értékelték, hogy a *termékdizájn, mint vállalati képesség* inkább a *versenytárs vagy az adott vállalat előnye*. Az 5 fokozatú skálán az „1” azt jelentette, hogy a termékdizájn-képesség kifejezetten a versenytárs előnye, a „3”: nincs különbség a vállalat és versenytársai között, az „5” pedig, hogy a termékdizájn az adott vállalat jelentős előnye.

Elemzésünk során a vállalati dizájn szempontjából releváns szempontokat vetjük össze a kutatásban résztvevő vállalatok demográfiai és szociográfiai

jellemzőivel, s ezen szempontok függvényében mutatjuk be az eredményeket. Az esetek jelentős részében azokat az eredményeket közöljük, amelyek szignifikáns különbségeket jelölnek.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Kutatómunkánk az OTKA T030028 számú programjának támogatásában készült. A 2000 folyamán lebonyolított *vállalati mintára építő általános marketingorientációt vizsgáló kutatás a vállalati termékfejlesztéssel kapcsolatos vezetői véleményeken, illetve a piaci igényeket figyelembe vevő vállalati*

adaptív képességek megítélésén keresztül érinti a vállalati termékdizájn gyakorlatát. Elemzésünkben e két fő kérdéskört vizsgáljuk a vállalati jellemzők hatása, a fő vállalati működési terület, a vállalatméret, a tulajdonosi szerkezet és a legjellemzőbb piaci jelleg függvényében.

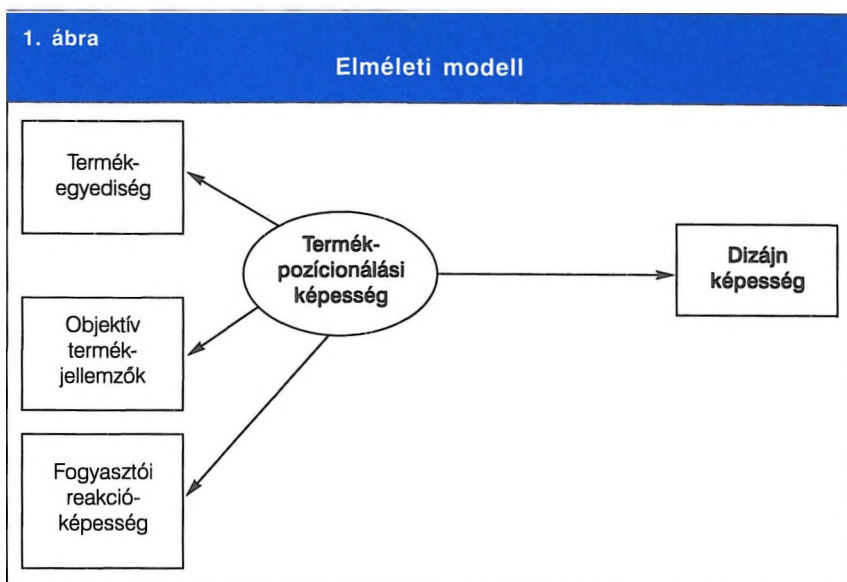
A kutatás alapsokaságát a Magyarországon működő gazdasági vállalkozások alkották. A 3000 elemű mintavétel során az ágazati megoszlásból indultunk ki, valamint további kritériumként határoztuk meg, hogy csak azok a vállalatok kerülhetnek be a mintába, amelyek legalább 20 főt foglalkoztatnak. A kérdőíveket postai úton juttattuk el a vállalatokhoz, amelyekből 572 érkezett vissza.

A kérdőívben 272 állítás szerepelt, így módunkban áll a dizájn kérdésre adott válaszokat számos

„A vállalatok a legtöbb állítás esetén nehezen tudják eldönteni, megítélni hogy jobbak vagy rosszabbak a versenytársuknál az adott szempont mentén.”

szempont alapján elemezni. Kiinduló modellünkre koncentrálna azonban csak egy szűk változókört mutatunk be, ahol a termékpozicionálás kerül vizsgáldásunk középpontjába.

Statisztikai gyakorisági adatok és feltáró jellegű faktorelemzés mellett a hazai marketing-szakirodalomban ritkábban alkalmazott ún. konfirmatórikus faktorelemzésre is sor kerül, amely egy struktúra feltáró és struktúra ellenőrző módszer, és a strukturális



egyenlőségekkel való modellezés (SEM) témakörébe tartozik.

Termékpozicionálás, mint a vállalati dizájn-képesség egyik forrása

A kutatás során a vállalatok a termékeik pozicionálásával összefüggő állításokat értékelték. Nem általában, hanem a *versenytárhoz viszonyítva* kellett megítélniük, hogy az adott szempont alapján jobbak vagy rosszabbak a versenytársuknál, illetve meg kellett adniuk az első három tényezőt, amelyet a legfontosabbnak tartanak.

Az 1. táblázat adatai alapján leolvasható, hogy a vállalatok a legtöbb állítás esetén nehezen tudják eldönteni, megítélni hogy jobbak vagy rosszabbak a versenytársuknál az adott szempont mentén. Ezek a szempontok a következők: *termékek árszintje, innovációs foka, technikai színvonala* és ennek *fogyasztói érzékelése, a vevőszolgálat és a tanácsadás színvonala, valamint a termékek egyedisége és fogyasztói*

érzékelése, a fogyasztói kapcsolattartás erőssége, és a kiszállítási sebessége. Ezeket a terméktulajdonságokat a vállalatok a versenytársakéval azonos, vagy közel álló szintűnek tartják, mivel az átlaguk 3,0–3,5 tartományban helyezkedik el.

Csupán a fogyasztói kérdésekre és kívánságokra adott válaszképességük és a termékek testre szabottsága tekintetében vélik úgy, hogy teljesítményük felülmúlja (3,6) a versenytársakét, mely előnyök igen nagymértékben erősíthetők a *termékdizájn* eszközeivel.

1. táblázat

Termékpozicionálás a versenytársakhoz képest

	Átlag	Fontossági sorrend
A termékeink árszintje	3,0	2
A termékeink innovációs foka	3,2	
A termékeink technikai színvonalának fogyasztói érzékelése	3,3	3
A vevőszolgálat és tanácsadás színvonala	3,3	
A termékeink egyediségének foka	3,3	
A termékeink egyediségének fogyasztói észlelése	3,3	
Termékeink technikai színvonala	3,4	1
A fogyasztói kapcsolattartás erőssége	3,5	2
A kiszállítás sebessége a fogyasztók felé	3,5	
Az egyéni vevői igényeknek megfelelő termékeink testre szabottságának mértéke	3,6	
Válaszképesség a fogyasztói kérdésekre és kívánásokra	3,6	

Fontosság szempontjából elsődleges a *termékek technikai színvonala*, majd ezt követi a *fogyasztói kapcsolattartás erőssége* és a *termék árszintje*, illetve a *termék technikai színvonalának fogyasztói érzékelése*.

Termékpozicionálás a vállalat mérete szerint

A *vevőszolgálat*, a *fogyasztói kapcsolattartás* erőssége és a *kiszállítás sebessége* szempontjából a *300–500 fős cégek* valamivel magasabbra értékelik magukat versenytársaiknál, ez utóbbi szempontjából a *20 fő alatti cégek* is úgy gondolják, hogy jobbak mint versenytársaik. A *termékek testre szabottságának* mértéke és a *fogyasztói kérdésekre való válaszképesség* szempontjából pedig a *nagy, 1000 fő feletti cégek* vélik kevésbé versenyképesnek magukat, versenytársaikhoz képest.

A fontossági sorrend tekintetében megállapítható, hogy mindegyik vállalatméret esetében ugyanaz volt az első 3 legfontosabb tényező. Ezt a variancia-elemzés is alátámasztotta, mely szerint nem találtunk szignifikáns összefüggést a vállalat alkalmazottainak száma és a termékpozicionálási ismérvek között.

Termékpozicionálás a tulajdonosi formák szerint

A *külföldi cégek* optimistábban látják helyzetüket, ugyanis a termékeik egyediségét, technikai színvo-

nalát, vevőszolgálatuk színvonalát és a fogyasztói kapcsolattartás erősségét magasabbnak ítélik meg versenytársaiknál, ugyanakkor az *állami cégek* a *termékek testre szabottságának mértékét* és a *válaszképességüket* gyengébbnek érzik a többi vállalaténál.

A fontosság szempontjából az első három tényező megegyezik minden tulajdonosi szerkezet esetében, csak a hangsúly tolódik el.

A variancia-elemzés alapján azt mondhatjuk, hogy a tulajdonosi szerkezet szignifikánsan befolyásolja a termékek technikai színvonalát, azok fogyasztói érzékelését, árszintjét, innovációs fokát, egyediségének mértékét, és azok fogyasztói érzékelését, azonban a legtöbb

esetben főleg a külföldi és az állami vállalatok válaszai térnek el jelentősen egymástól. Ez összhangban van azzal, ami a külföldi tőke bevonásának eszközbővítő hatásáról és technológiai színvonaláról megállapítható.

Termékpozicionálás az ágazatok szerint

A *nagykereskedelem* területén tevékenykedő vállalatok a vevőszolgálat és a fogyasztói kapcsolattartás terén adtak magasabb értékeket versenytársaiknál. A *bányászattal* foglalkozó vállalatok úgy ítélik meg, hogy az árai kedvezőbbek, és hogy sokkal inkább egyedi termékeket állítanak elő, viszont kevésbé eredményesek a fogyasztói válaszképesség szempontjából. A *fogyasztói kérdésekre adott válaszképességet* a *mezőgazdasági* és a *kiskereskedelmi vállalatok* gyengeségnek érzik saját vállalataik esetében, a *szállító* és a *penzügyi szolgáltató* cégek pedig a termékek testre szabottságát ítélik meg rosszabbnak.

„A külföldi cégek optimistábban látják helyzetüket, ugyanis a termékeik egyediségét, technikai színvonalát, vevőszolgálatuk színvonalát és a fogyasztói kapcsolattartás erősségét magasabbnak ítélik meg versenytársaiknál.”

A kiszállítás sebességét tekintve a nagykereskedők és a pénzügyi szolgáltatók (!) jobbnak tartják magukat versenytársaiknál.

A távközlési vállalatok – a nagykereskedelelemhez hasonlóan – a vevőszolgálat, a fogyasztói kapcsolat-tartás, a fogyasztói kérdésekre adott válaszképesség és termékeik testre szabottsága terén nyújtott teljesí-ményüket versenytársaiknál jobbnak tartják.

A variancia-elemzés eredményei alapján elmondha-tó, hogy három változó esetében találtunk szignifikáns

„Három változó esetében találtunk szignifikáns össze-függést: a vevőszolgálat színvonala, a fogyasztói kap-csolattartás erőssége, és a kiszállítási sebessége.”

összefüggést: a vevőszolgálat színvonala, a fogyasztói kapcsolattartás erőssége, és a kiszállítási sebessége, ahol azonban további különbségeket nem lehetett fel-tárni. A fontossági sorrendet tekintve nincs jelentős kü-lönbség az egyes működési területek között.

Termékpozicionálás a vállalat legfőbb piacának jellege szerint

A tartós fogyasztási cikkek gyártói a termékeik technikai színvonalát, egyediségét, annak fogyasztói ész-lelését, a kapcsolattartás erőssé-gét és a kiszállítási sebességét mint erősségeiket ítélik meg. A kapcso-lattartás az alapanyaggyártók és az ipari szolgáltatók erőssége, a ki-szállítási sebességében pedig, a szolgáltató – ipari, fogyasztói – vál-lalatok tartják magukat jobbnak.

Az ipari termelő-berendezések és a fogyasztási tömegcikkek gyár-tói a termékeik testre szabottságá-nak mértékét jobbnak tartják a versenytársaikénál.

A variancia-elemzés eredmé-nyei alapján csak a kapcsolattar-tás erőssége van összefüggésben a vállalat legfőbb piacának jellegé-vel, de – hasonlóan a sorrendhez – itt sincs szignifikáns különbség a piacok között.

Pozicionálási irányok súlypontjai

Láttuk, hogy a különböző kritériu-mok alapján képzett vállalcsoport-

ok nagy hasonlóságot mutatnak. Ne feledjük el, hogy minden esetben a versenytársaikhoz kellett magukat viszonyítani. Ezek szerint a verseny intenzi-tása ugyan eltérhet az egyes ágazatok között, de ke-vésbé tér el az egyes kérdéseknél. A termékpozíció-nálás 11 tételből álló skálájának (1. táblázat) tételei között célszerű bizonyos összevonásokat alkalmazni (Churchill, 1979).

A feltáró faktoranalízis, mint struktúrafeltáró módszer elvégzé-se során azt állapítottuk meg, hogy a megadott szempontok kapcsolódnak egymáshoz, cso-portosíthatóak. Az első faktor a *termék egyediségét*, a második a *fogyasztói kapcsola-tot*, míg a harmadik az *ár/érték* (technikai megoldás) *arányt* fejezi ki, amelyek közül a faktorok „erősségét”, magyarázó erejét az előbbi sorrend is kifejezi (2. táb-lázat). Ez azt jelenti, hogy a *vállalatok számára a leg-fontosabb a termék egyedisége, megkülönböztethe-tősége* – melynek sikeres megvalósításához nagy-

2. táblázat A termékpozicionálási ismérvekre elvégzett faktorelemzés faktorai a faktorértékekkel				
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Cronbach α
A termékeink egyediségének foka	0,88	0,03	0,22	0,78
A termékeink egyediségének fogyasztói észlelése	0,82	0,16	0,20	
Az egyéni vevői igényeknek megfelelő termékeink testre szabottságának mértéke	0,64	0,43	0,00	
Válaszképesség a fogyasztói kérdésekre és kívánságokra	0,23	0,80	0,02	0,74
A fogyasztói kapcsolattartás erőssége	0,01	0,76	0,21	
A kiszállítási sebessége a fogyasztók felé	0,21	0,73	0,05	
A vevőszolgálat és tanácsadás színvonala	0,05	0,56	0,46	0,72
Termékeink technikai színvonala	0,31	0,15	0,75	
A termékeink árszintje	-0,03	0,00	0,70	
A termékeink technikai színvonalának fogyasztói érzékelése	0,32	0,28	0,64	
A termékeink innovációs foka	0,51	0,14	0,57	
Magyarázott variancia (%)	22	21,8	19,4	
(Megjegyzés: Rotált faktor mátrix, varimax rotáció, KMO=0,82; magyarázott variancia = 63,2%, Cronbach α = 0,83)				

mértékben hozzájárul a „jó” dizájn. Második helyen áll a fogyasztókkal fenntartott kapcsolat, a harmadik pedig az ár és a technikai adottságok. Megjegyezhető, hogy mindhárom faktor a vállalati termékdizájn képességgel szorosan összefügg.

Megállapítható, hogy míg a *termékek értékelése terén a vállalatok közel azonos szintre sorolják ma-*

„A versenylőnyt biztosító tényezők közötti kapcsolatokról elmondható, hogy pozitív irányú együttmozgás jellemző a termékek technikai színvonala, azok fogyasztói érzékelése, illetve innovációs foka között.”

gukat a többiekkel, addig a fogyasztókkal, szállítókkal való együttműködés, illetve az előbbiek igényeinek kielégítése már változatosabb képet mutat. A termékjellemzők, mint elsődleges versenytényezők tehát veszítettek jelentőségükből, s helyükre más tulajdonságok (fogyasztói kapcsolatok ápolása, erőssége, testre szabottság, egyediség, stb.) léptek, ami az egyre élesedő piaci versennyel a szinte azonos teljesítményű, technikai színvonalú és minőségű termékek és szolgáltatások megjelenésével magyarázható. A vállalatoknak egyre nagyobb erőfeszítéseket kell tenniük annak érdekében, hogy szinte nem vagy nehezen lemásolható egyedi tulajdonság- és értékkombinációt nyújtsanak egy meghatározott piaci szegmensnek – ilyen előnyök megvalósításának eszköze az egyértelmű és jól fókuszált pozicionálás és az erre támaszkodó termékfejlesztés, termékdizájn.

A versenylőnyt biztosító tényezők közötti kapcsolatokról elmondható, hogy pozitív irányú együttmozgás jellemző a *termékek technikai színvonala, azok fogyasztói érzékelése, illetve innovációs foka között.* Ugyancsak azonos irányban mozog a vevőszolgálat és a tanácsadás színvonala, a fogyasztói kapcsolattartás erőssége, a termékek testre szabottságának mértéke, kiszállításuk sebessége, és a fogyasztói kérdésekre, kívánságokra vonatkozó válaszkapesség. A harmadik csoportot a termékek innovációs foka, egyedisége és ez utóbbi fogyasztói

érezékelése alkotják – ezekre a tényezőkre szintén jellemző, hogy egyikük fontosságának növekedésével a többiek jelentősége is erősödik.

Az egyes faktorokhoz tartozó megbízhatósági mutatók (Cronbach α) az egyes faktorok összetartozását fejezik ki, azaz, hogy az egyes skálák milyen mértékben mérik ugyanazt a jelenséget. A mutatószám értéke 0,7 felett elfogadható. (Részletesebb kifejtését lásd Nunally, 1978).

Iparági különbségek a vállalati pozicionálás során

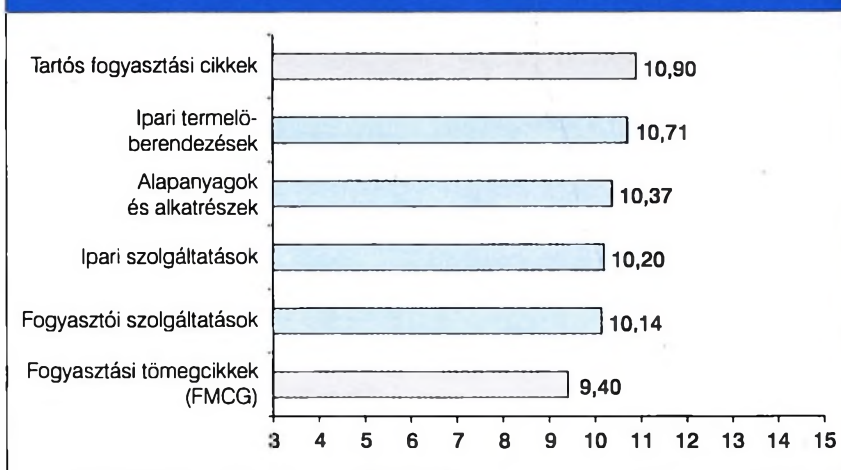
A következő ábrákon (2.–4. ábra) az egyes iparágak szerinti különbségeket mutatjuk be. Az ábrákon az adott faktorhoz – a termék egyedisége, a termék objektív jellemzői és a fogyasztói igények figyelembe vétele – tartozó változók összegének átlagait ábrázoltuk iparágak szerinti bontásban.

Általánosságban a fogyasztási tömegcikk iparágában működő vállalatok gyengébbnek ítélik magukat versenytársaikhoz képest, mint a tartós fogyasztási cikkek gyártói: mind termékeik egyedisége, termékeik általános színvonala (alkalmazott technológia, árak) és a fogyasztói igények figyelembevétele szempontjából is.

Az 2. ábrán szignifikáns különbséget a tartós fogyasztási cikkek és a fogyasztási tömegcikk piaca között találhatunk (kockázott oszlopok), amely a termék egyedisége szempontjából alátámasztja elvárásainkat.

2. ábra

A vállalati termékek egyediségének megítélése a piaci versenytársakhoz viszonyítva

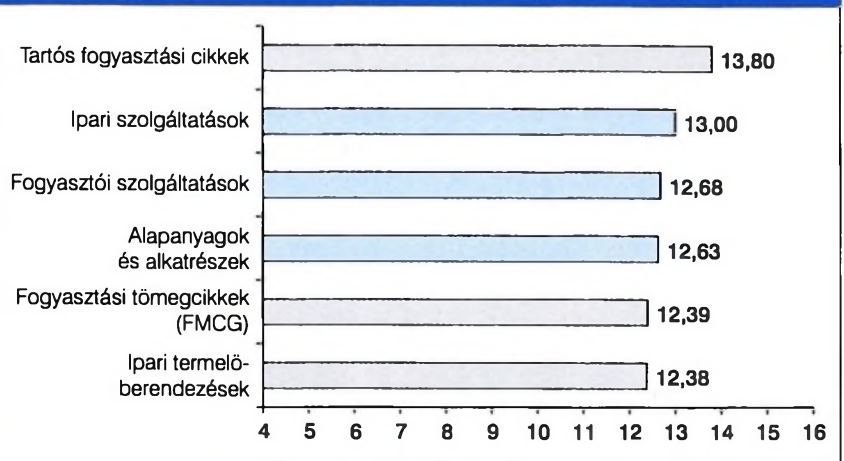


A 3. ábrán is ugyanazokban az ágazatokban jelentkeznek a fő, szignifikáns különbségek, amelyek az lehet az oka, hogy a magasabb értékeket elérő iparágakban nagyobb hangsúlyt helyeznek ezeknek kommunikálására, ugyanis a számok alapján az ipari termelő-berendezések terén legalább ugyanannyi objektív paraméter van, mint a tartós fogyasztási cikkek piacán.

A 4. ábrán látható különbségek is a fogyasztói igények differenciáltságának függvényében változnak. A különbség magyarázható a termékek természetével és fon-

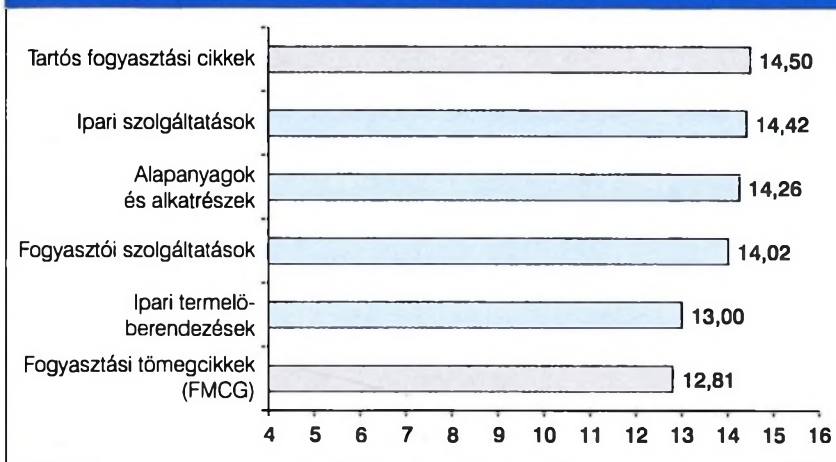
3. ábra

A termékek objektív jellemzőinek szintje (technika, ár) a piaci versenytársakhoz viszonyítva



4. ábra

A fogyasztói igények figyelembe vételének mértéke a piaci versenytársakhoz viszonyítva



tosságával. Bár mindkét szektorban a piaci verseny igen erős, és jóformán egyforma szintű szolgáltatást (ár/érték arányt) nyújtanak a cégek, a tartós fogyasztási cikkek nagyobb fontosságuk, és kockázati tényezőik alapján jobban kell, hogy különbözzenek egymástól.

Termékdizájn vállalati gyakorlata a versenytársakhoz viszonyítva

Az átlagos értékelések közötti különbségeket a vállalatméret, tulajdonosi szerkezet, működési terület és a legfőbb piac jelleg szerinti bontásban vizsgáltuk. Variancia-elemzés alapján elmondható, hogy egyik vállalati jellemző szerint sem találtunk szignifikáns

különbséget a vizsgált vállalatok között a termékdizájn képesség tekintetében. Fontos azt is megjegyezni, hogy a válaszok a 3-as érték körül szóródnak, vagyis a vállalatok úgy ítélik hozzávetőlegesen nincs különbség köztük és versenytársaik között. Ez utóbbi magyarázata az lehet, hogy a vállalatvezetők nem érzik úgy, hogy e tekintetben jelentős előnnyel rendelkeznének. Az alábbiakban a tendencija jellegű különbségeket mutatjuk be.

Vállalati méret szerinti összehasonlításban megállapítható, hogy a válaszadók a termékdizájn képességet nem tartják se saját ma-

guk, se a versenytársak előnyének. Leginkább az 500–999 főt foglalkoztató cégek vezetői ítélték úgy, hogy cégük termékdizájn gyakorlata, mint vállalati képesség előnyük lehet. A kevesebb, mint 20 főt foglalkoztató vállalatok képviselői értékelték úgy, hogy a versenytársak a termékdizájn képesség kapcsán valamivel erősebbek lehetnek.

A tulajdonosi szerkezet alapján is látható, hogy a vállalatok a kérdőívben feltett kérdés alapján úgy ítélik, hogy a termékdizájn képesség nem különbözteti meg őket és versenytársaikat. Egyedül a privatizált vállalatok képviselői vélekednek úgy, hogy vállalatuk inkább előnnyel rendelkezik a termékdizájn területén, mint versenytársai.

A pénzügyi szolgáltatók és a bányászat képviselői úgy értékelik, hogy versenytársaik a termékdizájn területén erősebbek. A *bányászat* esetében az alacsony pontok magyarázata, hogy egy alapanyag-előállító ágazat számára a termékdizájn fogalma nehezen értelmezhető, míg a *pénzügyi szolgáltatások* területén, az alacsony pontszámok a valóságos és éles versennyel magyarázhatóak, amely megjelenik, mind a termék-szolgáltatás kombinációk kialakításában, mind pedig az olyan kísérő elemek dizájnjának fontosságában, mint az épületek, belső terek megjelenése, valamint a szolgáltatásokat megjelenítő írásos anyagok arculata.

Az *ágazatok*, amelyek esetében a termékdizájn képesség, mint saját vállalati előny jelenik meg jellemzően a *szolgáltató üzletágak*: *távközlés, hírközlés, kiskereskedelem, nagykereskedelem, szállítás*. Ezen ágazatok számára a verseny nagyon fontos eszköze a versenyképes szolgáltatás-csomag létrehozása, de a „*kézzelfoghatóságukat*” *megteremtő eszközök* – szakanyagok, belső terek, displayek, formaruházat, csomagolás – *dizájnja is* megkülönböztető verseny-eszköz lehet.

A *fogyasztási tömegcikk*ek területén működő vállalatok látják úgy, hogy versenytársaik jobbak. Az *alapanyagok és alkatrészek* gyártói jobbnak tartják magukat

versenytársaiknál, ami az ágazat fejlesztési igényével magyarázható. A *fogyasztói szolgáltatások* területén értékelt versenyelőny a szolgáltatásokat kézzelfoghatóvá tevő eszközök igénye alapján értelmezhető.

Összességében megállapíthatjuk, hogy *egyik vállalati bontásban sem találhatóak markáns különbségek a termékdizájn gyakorlatának direkt megítélése kapcsán*. Megjegyzendő, hogy nincs meghatározó különbség a szóban forgó vállalatok és versenytársaik között, ugyanakkor a vállalati marketingtevékenységet máshonnan közelítő állítások esetében látható az, hogy a *dizájn gyakorlata kifejezetten fontos a vállalatok számára, hiszen a termékfejlesztés, a termékek fogyasztói igényekhez való adaptálását a vállalatok elsődleges fontosságúnak tartják*.

Termékpozícionálás és termékdizájn képesség

A termékpozícionálás és termékdizájn-képesség feltáró és leíró elemzése alapján a reakciók összetevőinek egymáshoz való viszonyát jellemezzük (a kapcsolatok erősségét és irányát) strukturális modellezés (structural equation modelling, SEM) segítségével. Az elemzésben alkalmazott programcsomag: AMOS, 3.61 verzió. A SEM elemzés elméletének rövid kifejtését a keretes írásunk tartalmazza.

Strukturális modellezés

A strukturális modellezés (SEM) (Diamantopoulos, Sigauw, 2000) lényege, hogy segítségével látens, tehát közvetlenül nem mérhető változók közötti kapcsolatok vizsgálata válik lehetségessé. Sok esetben a kutatás célja, bizonyos tulajdonságok közötti ok-okozati viszony felderítése. Jelen kutatás esetében azt vizsgáltuk, hogy a dizájnnal kapcsolatos vállalati képességek miből táplálkoznak, és milyen fogyasztói reakciókat váltanak ki.

Az analízis egy szerkezeti modellben foglalja össze az egyes hipotetikus tulajdonságok közötti kapcsolatokra vonatkozó megállapításokat. A függő látens változók az endogén, míg a függetlenek az exogén változók. Az analízis 2 lépése, hogy egy modellt állítunk fel, a látens endogén illetve exogén változók mérésére, amely változók jól leképezik az adott látens változókat. Egyrészt az adott mérhető indikátorok alapján lehetőség nyílik közöttük korrelációk, illetve kovarianciák számítására, amelyek segítenek a látens és az őket mérő változók közötti kapcsolatok meghatározásában. Ebben az esetben itt arról van szó, hogy mennyire megfelelőek a mérhető változók az adott hipotetikus modell mérésére. Másrészt ezáltal válik lehetővé a látens endogén és exogén változók közötti kapcsolatok feltárása.

Mivel egy hipotetikus modellen belül a változók közötti kapcsolatok korrelációkon és kovarianciákon alapulnak, így egy kovariancia szerkezeti elemzéséről is beszélhetünk. Ehhez az elemzéshez nem az eredeti adat szolgáltató mátrixot, hanem az ebből nyert korrelációs vagy kovariancia mátrix. Tehát azt mondhatjuk, hogy az elemzés aggregált adatokon alapuló elemzés, amely egy adott hipotézisrendszert vizsgál felül.

Az elemzés hat lépésből tevődik össze. Az első a hipotézisrendszer megalkotása. A második a nyíldiagram megalkotása, a harmadik a modell specifikációja, azaz a szóban és írásban foglalt modell alap-

ján matematikai egyenletek felírása. A negyedik a modell szerkezetének azonosítása, amely azt jelenti, hogy az adott egyenletek (ismeretlen paraméterek) megoldhatók-e az empirikus adatok alapján. Az ötödik a paraméterbecslés, ahol a leggyakrabban alkalmazott becslő eljárás a Maximum-Likelihood-Módszer (MLM), amelyet mi is alkalmaztunk a kutatásunk során. Ez a módszer maximalizálja annak a valószínűségét, hogy az elméleti korrelációs mátrix hozta létre az empirikus korrelációs mátrixot. A hatodik fázis a becslött eredmények megítélése, különféle vizsgálati kritériumok alapján:

A modell illeszkedését jelző mutatószámok

- A Chi-négyzet értéknek egyenlőnek vagy kisebbnek kell lennie mint a szabadságfoknak, ahol a H_0 hipotézis az, hogy az empirikus kovariancia-mátrix a modellben foglalt elméleti kovariancia-mátrixszal, és a H_1 hipotézis, hogy ez bármely tetszőleges A mátrixszal egyezik meg.
- A Goodnes-of-Fit-Index (GFI), amely a modell által magyarázott varianciát és kovarianciát méri, 0–1 között mozog, ahol az 1 jelenti a tökéletes illeszkedést, ezért az 1-hez közeli érték számít jó eredménynek.
- Az Adjusted-Goodnes-of-Fit-Index (AGFI) hasonlít az előző indexre, de ennek számításánál a szabadságfokot is figyelembe veszik.
- A Root-Mean-Square-Residual (RMR), a modell által nem magyarázott varianciát és kovarianciát méri, amely megfelel a regresszió-analízisben alkalmazott standard hibának. Minél kisebb ennek az értéke, annál jobb eredménynek számít.

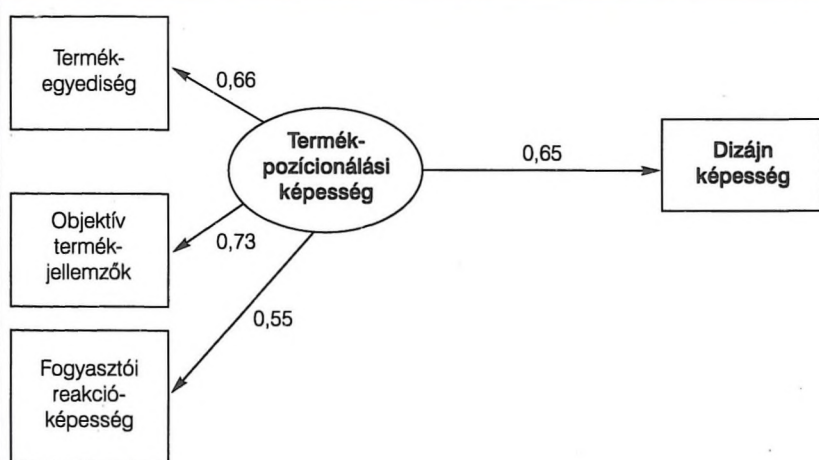
Az elemzés alapját képező modellt láthatjuk az 5. ábrán.

Modellünk egy független, exogén látens változót tartalmaz (termék pozicionálási képesség), amelyet három indikátor, azaz mérhető változó segítségével mérünk (termék egyediség, objektív termékjellemzők, fogyasztói reakcióképesség), melyeket maguk a faktorok alkotnak. Az endogén látens változó pedig a termékdizájn képesség.

A 5. ábrán a modell „megoldása” szerepel, amely tartalmazza a standardizált regressziós együthetőségeket. A modell jóságát (goodness) pedig a modell alatt feltüntetett mutatószámok jelzik, amelyek alapján megállapíthatjuk, hogy az empirikus adataink alátámasztják az elméletileg felállított modellünket és igazolják hipotéziseinket. Ennek értelmében a modellünk tehát azt bizonyítja, hogy a termék objektív jellemzői és egyedisége, valamint a fogyasztói reakciók jól mérik a termék pozicionálási képességét, azaz ezek az aggregált tényezők, illetve az ezek mögött álló változók leképezik a vállalat ezen képességét, amely hatással van a dizájn-képességre.

5. ábra

Az elméleti modellünk tesztelése.



A modell illeszkedési mutatói: (Chi négyzet: 2,66, Szabadságfok (Df: 2), $P = 0,264$, $RMR = 0,063$, $GFI = 0,996$, $AGFI = 0,979$, $CFI = 0,998$, $RMSEA = 0,032$.)

KÖVETKEZTETÉSEK

Az adatok alapján megállapítható, hogy a dizájn valóban versenyeszközök között jelent a vállalatok számára. A vállalatok előnynek érzik a termékek testre szabhatóságának mértékét és válaszképességüket – az állításokra adott értékek átlagai alapján – a versenytársakkal szemben. Ennek megfelelően azon tényezők, amelyek terén a vállalatok előnyösebb helyzetben érzik magukat,

közvetlenül nem megfigyelhető és nem mérhető változók az árral, az innovációval és a technikai jellemzőkkel szemben, amelyek „tényadatokként” ismertek. Ez azt jelenti, hogy a „soft”, a piaci tevékenységük során kevésbé nyilvánvaló tényezők esetében mertek állást foglalni, míg az ismertebb tényezők tekintetében a vállalatok erről nem informáltak. Ezt támasztja alá az állításokra végzett fontossági elemzés, mely szerint a technikai és az árral kapcsolatos tényezőket tartják fontosnak, ugyanakkor nem tudják pontosan, hogy előnyben vagy hátrányban vannak-e a versenytársakkal szemben.

Megállapítható, hogy a *fontosság* egyben versenyelőnyt is jelenthet a vállalatok számára, amelyek közül a technikai feltételek emelkednek ki legjobban, ugyanakkor az exploratív faktorelemzés kimutatta, hogy a termékek egyedisége a legjobban kiemelkedő a faktorok közül. Ennek értelmében a vállalatok a megkülönböztetést, az egyediséget helyezik előtérbe minden más tényezővel szemben.

A modell azonban bizonyította, hogy azon vállalatok akik egyértelműen pozicionálják magukat a piacon, azaz tisztában vannak azzal, hogy melyek azok a szempontok, amelyek alapján hatékonyan differenciálni tudják termékeiket/szolgáltatásaikat a versenytársakétól, azok dizájnképessége is erősebb. Ezt azt jelenti a formatervezés szempontjából, hogy meg tudják fogalmazni a dizájnerek számára azokat a fogyasztó számára értéket képviselő terméktulajdon-ság-kombinációkat, amelyeket nekik kell megvalósítani a termék kialakításakor. Ezt alátámasztja az a tény, hogy a vállalati termékpozicionálási képességre legnagyobb mértékben az objektív tényezők vannak hatással, amelyet a standardizált együttthatók nagysága mutat (0,73).

LIMITÁCIÓK

A modell korlátai között felsorolható, hogy ez egy – minden iparágra vonatkozó – általános modell, amely nem tartalmaz moderáló tényezőket, mint pl. környezet, iparág, vállalati méret, tulajdonosi struktúra, innováció mértéke és az erre költött összeg nagysága.

A 2–4. ábra válaszai rámutatnak arra, hogy az egyes piacok tekintetében nincsenek jelentős eltérések. Ez magyarázható egyrészt azzal, hogy jelen kutatásunk alapját képező országos vizsgálat elsődleges célkitűzése nem a vállalati dizájn-tevékenység

volt, hanem az általános vállalati marketingorientáció és marketinggyakorlat feltárása, másrészt pedig – ebből adódóan – egyetlen, a dizájn képességgel kapcsolatos direkt állítás nem adhat árnyalt választ a komplex jelenségre.

„... a termék objektív jellemzői és egyedisége, valamint a fogyasztói reakciók jól mérik a termék pozicionálási képességét ...”

HIVATKOZÁSOK

- BAUER A. – BERÁCS J. – KENESEI Zs. – KOLOS K. (2000) A piaci pozíció tényezőinek hatása a magyar vállalatok marketingtevékenységére, *Vezetéstudomány*, 4 sz., p. 8–17.
- BAUER A. – LISSÁK Gy. – HORVÁTH D. (2000), „A marketing és az ipari formatervezés kapcsolata – A termékdesign szerepe a piaci sikerességben”, OTKA kutatási pályázat, Budapest
- CHURCHILL, G. A. (1979) A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (Feb), pp. 64–73.
- DIAMANTOPOULOS, A. – SIGUAW, J. A. (2000) *Introducing LISREL*, Sage Publications, London
- HORVÁTH D. (2001) A termékdesign sajátosságainak szerepe a termékek fogyasztói megítélésében, A forma tartalma, Doktori értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- LISSÁK Gy. (1998), *A formáról*, Láng Kiadó és Holding Rt., Budapest.
- NUNALLY, J. C. (1978) *Psychometric Theory*, 2nd ed. McGraw-Hill Book Company, New York, NY.
- RASSAM, C. (1995), *Design and Corporate Success*. Gower, The Design Council.
- BERÁCS J. – KESZEY T. – SAJTOS L. 2001. A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben (Tanulmány az OTKA T030028 számú kutatási programkeretében), BKÁE, Marketing tanszék, 178 old.

A szerzők:

Berács József, egyetemi docens, a Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem marketing tanszékének vezetője,
Horváth Dóra, egyetemi adjunktus, a Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem marketing tanszékének munkatársa,
Sajtos László, a Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem marketing tanszékének tudományos munkatársa.

Impresszionizmus

Taschen/Vince Kiadó, 2003

A nyitott gondolkodás az okos ember egyik fő ismertető jegye. Nélkülözhetetlen is ahhoz, hogy okossá, talán bölccsé váljunk, és azok maradjunk, hogy képesek legyünk felfogni a világot, fejlődni, kihasználni az új lehetőségeket, alkalmazkodni a változásokhoz. Aki nem képes jól befogadni az újdonságokat, szellemileg elnehezül, lemarad.

A nyitott gondolkodás a kulcsa minden jó harcmódnak, és különösen nélkülözhetetlen az üzleti gyakorlatban. Az optimálisnak ítélt üzletpolitikák kialakításának éppúgy alapja, mint a marketing munkának, a piaci pozícióharc stratégiáinak és taktikáinak, az innovációs tevékenységnek, vagy éppen a tárgyalóasztalnál vívott csatáknak.

A nyitott, rugalmas gondolkodás fejleszthető képességünk, amelyet szokni, gyakorolni kell. Ugyanakkor, bizonyos alapértékektől eltekintve – ezeket talán a Tíz Parancsolat határozza meg leginkább körül – az ember aligha működik úgy, hogy a gondolkodása bizonyos dolgokban nyitott, rugalmas, ellenben másokban egészen merev, rugalmatlan. Bármilyen téren szokjuk meg, hogy fogadókészek legyünk az újra, az addig többé-kevésbé szokatlanra, ezzel általában is fejlődik gondolkodásunk nyitottsága, rugalmassága,

szellemi fegyvertárunk ereje. A reálszférában dolgozóknak kiváló – és élvezetes! – gyakorlóterep erre egyebek között a képzőművészet. Az ember fejlesztheti a gondolkodói képességeit azzal, hogy paradoxonokat fejt meg, vagy talál ki, de úgy is, hogy megpróbálja érteni, s méginkább élvezni a különféle művészeti stílusokat.

Az európai kultúrában az építő- és képzőművészetnek az ókortól kezdődően fontos kommunikációs funkciói vannak. Már a császárkori Rómában politikai marketing

lis eszköztárát, a művészet ilyen célú felhasználását. Ha a megjelenítés technikája változott is, a hatalom emberei, valamint az őket szolgáló művészek és pr technikusok azóta is, ma is nagyon sokat felhasználnak annak koncepciójából.

Újabb, döntő fontosságú innovációt jelentett a kontinens eszmerendszerében az európaiság eszméjének megteremtése a 8. században, amelyet azután a Karoling dinasztia igyekezett politikai és kulturális jelentéssel felruházni.

„Az európai kultúrában az építő- és képzőművészetnek az ókortól kezdődően fontos kommunikációs funkciói vannak. Már a császárkori Rómában politikai marketing célokat szolgáltak. A képzőművészet nagy stílusváltásai egyben a gondolkodás erőteljes, olykor minőségi változását is jelentik.”

célokat szolgáltak. A képzőművészet nagy stílusváltásai egyben a gondolkodás erőteljes, olykor minőségi változását is jelentik. A bizánci művészet nagyhatású innovációja volt, hogy a művelői és méginkább mecénásai az alkotásokat kifejezetten kommunikációs eszközként használták az egyház tanításainak terjesztésében. Emellett minden addigit messze felülmúló tökélyre fejlesztették a személyi kultusz terjesztésének vizuá-

Akárcsak a bizánciak, a művészetet itt is úgy kezelték, hogy az a leghatásosabb eszköz, amellyel az egyház eljuttathatja tanításait az olvasni nem tudókhöz. Ennek jegyében született meg az első egységes európai stílus, a román.

A gótika ismét gyökeresen újat hozott: nyitást egy teljesen más életfelfogás felé, amely az ember vallásos világában és az azt megjelenítő képző- és építőművészetekben a derűs magasztosságot

helyezi előtérbe, a korábbi zord, fenséges és szigorú Isten, egyház- és hatalomkép helyett. A lélek felemelkedését Istenhez, az előbbiek nyomasztó fensége helyett. Nyilvánvalóan az építészeti technológiák fejlődésének is kö-

Az impresszionizmus ismét gyökeres változást, hatalmas innovációt hozott. Erről ad részletes, alapos, bőséges képanyagot felvonnultató áttekintést a Nagy Stílusok sorozat legújabb kötete. A mű, a könyv hátlapján olvasható idézet

„Az új utakat, lehetőségeket kereső művészek tudták, mit akarnak, tudatosan tették félre a művészi alkotás kodifikált normáit és ismertető jegyeit, a közönségnek viszont azok elhagyása a támasz elvesztését jelentette annak megítélésében, hogy mit ér az új alkotás.”

szönhetően, a gótika megnyitotta az épületeit a napsugarak beáramlásának, s a fényt az új szellemiség éreztetésének eszközévé tette.

Az itáliai reneszánsz újabb nagy fordulatot hozott a világszemléletben: megtartotta ugyan a vallás feltétlen és kihangsúlyozott tiszteletét, de jelentős részben a földi létet helyezte a figyelem középpontjába. Ezzel olyan új gondolkodási folyamatokat indított, amelyek meghatározó szerepet játszottak a mai, modern világ gyökereinek kialakulásában. Nagy része annak, amit ma európai szellemi értéként becsülünk, itt vette kezdetét, és nélküle ma sokkal sötétebb, szűklátókörűbb, butább lenne a világ, s benne mi magunk is.

szerint „Egy alapvetően fontos művészeti mozgalom lebilincselő és gondolatgazdag története.” Fűzük rögtön ide: így igaz.

Látás- és megjelenítési módjaiban, az alkalmazott technikáiban az impresszionizmus maga a nyitottság, a kötetlen sokszínűség. Eltöprenghetünk rajta, hogy kezdetben talán könnyebb is volt létrehozni ezeket az alkotásokat, mint elfogadni. Az új utakat, lehetőségeket kereső művészek tudták, mit akarnak, tudatosan tették félre a művészi alkotás kodifikált normáit és ismertető jegyeit, a közönségnek viszont azok elhagyása a támasz elvesztését jelentette annak megítélésében, hogy mit ér az új alkotás. A művészetek fontos sajátossága ugyanakkor, hogy a valódi alkotások értéke időtlen: az

új irányzatok sikere nem csorbítja a korábban létrejött igazi értéket, s csak az az érték igazi, amely kibírja az idő próbáját. Amint itt is olvashatjuk, az új művészet történetének mindmáig a leginkább lenyűgöző, a közönség által legjobban kedvelt irányzata az impresszionizmus. Azt pedig tudjuk, hogy milyen óriási vagyoni értéket képviselnek ma az impresszionisták kiemelkedő alkotásai.

A Vince Kiadó nagy művészeti albumainak egyik fő erőssége a kiváló magyarázat: úgy tudják a témát részletesen, alaposan és szakszerűen bemutatni, hogy emellett érdekes, gördülékeny, könnyen követhető, kellemes olvasmánnyal szolgáljanak. Akkor is tudjuk élvezni őket, ha fáradtan vesszük kézbe, és ma ez nagyon nagy érdem. Ez a könyv is ilyen.

A mű első része bemutatja az impresszionizmus kialakulását és az irányzat jeles képviselőit. A második rész az irányzat európai és észak-amerikai szerepét vázolja fel, természetesen itt is a fontos alkotók bemutatásával. A láttatást és a megismerést a fontos vagy jellemző alkotások kisebb-nagyobb képeinek hatalmas sora segíti. A kötetet az impresszionizmus hatvanoldalas lexikona teljessíti ki.

Osman Péter

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon: 332-3949 • Fax: 331-6343

e-mail: gcs@probako.hu

Szakmai konferenciák májusban

Rendezvény neve: **Low Budget marketing**

Dátum: 2003. május 07.

Szervező: Sanoma Budapest Kiadói Rt.

Leírás: Hogyan lehet alacsony marketingbűdzsével hatékony marketingstratégiát és kommunikációt kialakítani.

Információ: www.fn.hu

Rendezvény neve: **V. Magyar Vezérigazgató Találkozó**

Dátum: 2003. május 08.–10.

Szervező: CEBC

Leírás: Csúcstalálkozó és konferencia azoknak, akiknek érték a kapcsolat.

Információ: www.cebc.hu

Rendezvény neve: **Női és férfi vezetők, 2003 – Személyes energiák hatékony felhasználása a vezetői munkában**

Dátum: 2003. május 09.

Szervező: Sanoma Budapest Kiadói Rt.

Leírás: A hazai közép- és felsővezetők a szakmai és emberi problémák, speciálisan megterhelő stressz helyzetek kerettüzeiben.

Információ: www.fn.hu

Rendezvény neve: **Média Hungária**

Dátum: 2003. május 20–21.

Szervező: Média Hungária Bt.

Leírás: A médiaipar legnagyobb éves találkozója idén is a terület aktuális, iparági kérdéseivel foglalkozik.

Információ: www.mediahungaria.hu

Rendezvény neve: **International WWW Conference**

Dátum: 2003. május 20.–24.

Szervező: MTA SZTAKI – International World Wide Web Conference Committee

Leírás: Alkalmazások, keresők, kezelőfelületek. E-commerce és biztonság. Hipermédia, multimédia. Mobil- és drótnélküli kapcsolatok.

Információ: www2003.org

Rendezvény neve: **Rétegmkteting**

Dátum: 2003. május 21.

Szervező: Sanoma Budapest Kiadói Rt. – Próbakó Kommunikáció

Leírás: A fogyasztói rétegekre bontott marketing tevékenység lehetőségei és előnyei.

Információ: www.probako.hu

Rendezvény neve: **Érték-e a minőség a kommunikációban?**

Dátum: 2003. május 22.

Szervező: Magyar Marketing Szövetség

Leírás: Mi lehet a minőség helyes értelmezése a marketingkommunikációban? Miben áll az úgynevezett minőségi hurok?

Információ: www.marketing.hu

Rendezvény neve: **A kormány első éve – Egy évre az Európai Uniótól**

Dátum: 2003. május 23.

Szervező: CEBC

Leírás: Gazdasági szakkonferencia

Információ: www.cebc.hu

Rendezvény neve: **Budapest Regional Business Center Conference 2003**

Dátum: 2003. május 26.

Szervező: Bancraft Kft. – Budapest Regional Business Center Association

Leírás: Hogyan erősítsük Budapest, mint a közép-kelet-európai régió üzleti centrumának pozícióját a nemzetközi üzleti körökben?

Információ: www.bancraft.hu – www.budapestbusinesscenter.com

Corporate Citizenship a Siemensnél



A vállalatok elsődleges célja az üzleti siker. A siker nem légtüres térben keletkezik, minden vállalat ezer szállal kapcsolódik az őt körülvevő világ szövetébe, beleértve a

környezetet és a társadalmat is. Különösen igaz ez egy olyan nagyvállalat esetében, amely – mint a Siemens – emberek százazreit foglalkoztatja és a termékeivel, rendszereivel, megoldásaival az élet szinte minden területén jelen van. Munkatársai és ügyfelei – egyéneként vagy csoportjaik révén – a társadalom tagjai; működési feltételeit az adott társadalom politikai, gazdasági adottságai, jogrendszere, szokásai, erkölce határozzák meg. Kézenfekvő tehát az a szemlélet, hogy a vállalat, mint csoport maga is része, tagja, polgára a társadalomnak, azaz corporate citizenként tekintheti magát.

A Siemens számára magától értetődő, hogy mint minden egyes polgár, vállalatunk is felelősséggel tartozik munkatársai, a társadalom többi tagjai és a közügyei iránt, továbbá, hogy a kölcsönös előnyök érdekében, a „win-win” szemlélet alapján részt kell vállalnia a társadalom közös feladatainak megoldásában. A Corporate Citizenship szellemében ötleteinkkel, technológiai megoldásainkkal és cselekedeteinkkel az embereket, a társadalmat és nem mellékesen a természeti környezetet is szolgáljuk. Munkatársainkkal, üzleti partnereinkkel való viszonyunkat, bánásmódunkat a tisztesség határozza meg és hatja át.

E tisztesség magában foglalja a törvények betartását, de annál többet is, az etikus magatartást. Az előbbi a fegyelmet, az utóbbi az önfegyelmet, a külső kényszer nélküli korrekt kapcsolatokat jelenti számunkra. Adózni kell - fegyelmezetten, a törvények és jogszabályok előírta módon. A társadalom ma még számszerűsítatlan problémájának megoldásához hozzájárulni nem kötelező, de elvárható, és egy sikeres vállalat meg is engedheti magának.

A Siemens Nemzeti Vállalatnál már 1997-ben meghatároztuk támogatási programunkat; a közügyekhez való hozzájárulásunk súlypontjait a műszaki felsőoktatás támogatásában és a művészeti mece-

natúrában jelöltük meg. Ennek a választásnak akár szimbolikus jelentőséget is lehet tulajdonítani, hiszen kifejezi, hogy a technikát és a művészetet a Siemens nem kezeli egymástól idegen fogalmakként. Azt valljuk, hogy a tudomány és a technika jobbá, a művészetek szebbé teszik az életet.

Első nagyszabású támogatásunk a Budapesti Műszaki Egyetemmel - sok munkatársunk alma materével - 1999-ben kötött hosszú távú szerződésünk volt. Az együttműködés első négy évében mintegy 200 millió Ft értékben támogattuk a BME-n folyó oktatási és kutatási tevékenységet, a sport- és kulturális életet. Másik kiemelkedő programunk a legrangosabb hazai művészeti esemény, a Budapesti Tavasz Fesztivál segítése, amelynek 2003-ban immár negyedik alkalommal vagyunk fő támogatói. Természetesen elsősorban e nagy projektjeinkre vagyunk büszkéek, de rajtuk kívül, lehetőségeink erejéig, számos más intézménynek és tevékenységnek is figyelmet és támogatást szentelünk. Köztük vannak olyanok is, amelyek közvetlen szomszédságunkban találhatóak, hiszen corporate citizen szerepünket nemcsak Magyarországra, hanem szűkebb környezetünkre, így a főváros XIV. kerületére is értelmezzük.

Jól eső érzés számunkra, hogy a társadalom elismeri segítő szándékunkat és gyakorlatunkat. Ez az elismerése tükröződik az Év vállalati adományozója díjban, melyet 2002-ben nyertünk el. Egy évvel később Üzleti Etikai Díjban részesültünk, jeleként annak, hogy etikus magatartásunk nemcsak támogatói tevékenységünkben, hanem napi üzleti tevékenységünkben is megnyilvánul.



Média, reklám, marketing Magyarországon.



A MédiaFigyelő Évkönyvet megrendelheti Buczó Juditnál az (1) 437-1477-es vagy a (20) 807-6565-ös telefonszámon, illetve a j.buczo@sanomabp.hu e-mail címen!

**Mennyi
információt
szeretne nem
elfelejteni?**

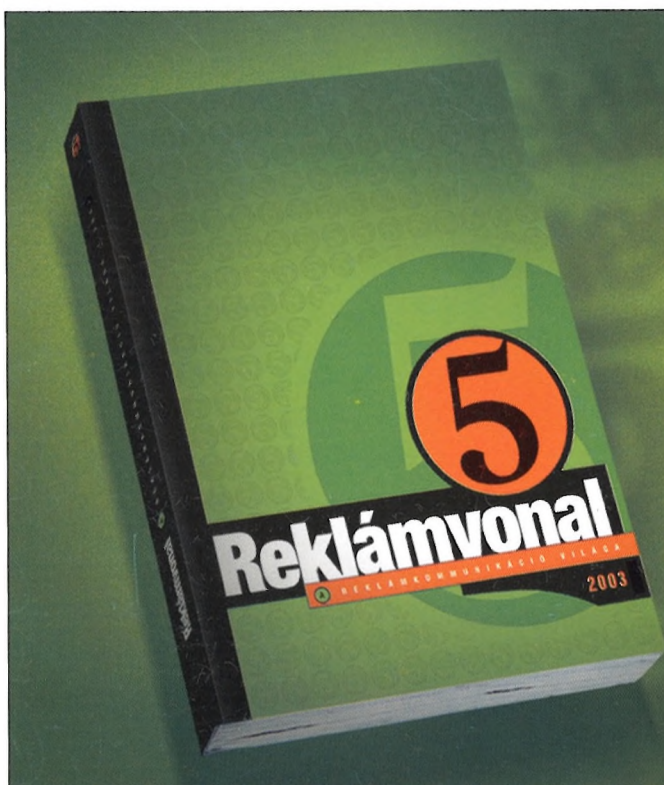


MÉDIAFIGYELŐ

Összeszedni a fontos adatokat és tényeket – néha időrabló és fáradtságos munka. És felesleges is, ha van kényelmesebb megoldás. A **MédiaFigyelő Évkönyv** 2003-ban ismét bemutatja, mi minden történt tavaly a média, marketing és a reklám világában Magyarországon.

A hasznos táblázatokon túl elemző írások és különböző toplistákat is talál az elegáns megjelenésű kiadványban. A MédiaFigyelő Évkönyv garantáltan nem fog a polcon porosodni: sokáig szolgálhat hasznos és professzionális referenciaként.

Fejben tartja Ön helyett az információkat.



**Reklámvonal 5
megjelenés:
2003
május**

A könyv megrendelhető a **219-0816**-os telefonszámon Mohay Tamásnál, és a **www.reklamvonal.hu** webcímen