

Esse Bálint

Elmés döntések

Heurisztikus folyamatok a beszállítóválasztási döntésekben

Döntésmélet Tanszék

témavezető: Dr. Wimmer Ágnes

© Esse Bálint 2012

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola

Elmés döntések

Heurisztikus folyamatok a beszállítóválasztási döntésekben

Ph.D. értekezés

Esse Bálint

Budapest, 2012

Tartalomjegyzék

Köszönetnyilvánítás.....	8
1. Bevezetés.....	9
2. Elméleti háttér.....	14
2.1. Döntési folyamatok elemzése.....	16
2.1.1. Döntési szempontok és szempontrendszerek.....	17
2.1.2. Ítéletalkotási modellek és döntési szabályok.....	19
2.2. Racionalitás a döntéshozatalban.....	24
2.2.1. A racionalitás meghatározása és formái.....	25
2.2.2. A racionalitás ideálja.....	27
2.2.3. Vágyik-e a döntéshozó a racionalitásra?.....	29
2.3. Heurisztikák.....	31
2.3.1. A heurisztika fogalma.....	31
2.3.2. A heurisztikák és torzítások kutatási program és kritikája.....	33
2.3.3. A heurisztikák csoportosítása.....	36
2.3.4. A megelégedésre törekvés és a heurisztikák.....	39
2.3.5. Milyen előnyökkel járhat az optimalizálás „elengedése”?.....	42
3. A szállítóválasztási döntési folyamat.....	43
3.1. A beszerzési döntési folyamat leírása.....	46
3.2. A szállítóválasztási döntési folyamat döntéseméleti jellemzői.....	47
3.3. Szállítóválasztási döntési szempontok.....	50
3.4. Kontextustényezők a beszállító-kiválasztási döntésekben.....	53
3.5. A szállítóértékelés módszerei és az azok alapját képező döntési stratégiák.....	60
4. Kutatási kérdések.....	62
5. Kutatási módszertan.....	66
5.1. A választott módszertani keret.....	68
5.2. A minta.....	71
5.3. Az adatgenerálás módszerei.....	74
5.3.1. Interjú.....	75
5.3.2. Verbal Protocol Analysis (VPA).....	77
5.3.3. Etnográf döntési modellezés (EDM).....	79
5.3.4. A módszerek gyakorlati alkalmazása és összehangolása.....	79
5.4. Az adatelemzés.....	80
5.5. A kutatási folyamat.....	84
5.6. Az adatgenerálás módszereinek értékelése a kutatás minőségének szempontjából.....	87
5.7. A kutatás minőségének biztosítása.....	88
5.8. Kutatói felelősség.....	96
6. A kutatás eredményei.....	100
6.1. A központi kategória kiemelkedése.....	102
6.1.1. A leegyszerűsítések.....	102
6.1.2. A metadöntések.....	103
6.1.3. Attitűdkészlet.....	106
6.2. Az attitűdkészlet rétegei.....	108
6.2.1. A racionalitás megközelítése.....	110
6.2.2. Az attitűdkészlet – metastruktúra kapcsolat.....	111
6.3. Az attitűdkészletre ható tényezők.....	113

6.3.1. A biztonság.....	113
6.3.2. A döntés hatása, jelentősége.....	117
6.3.3. Személyiségi tényezők.....	118
6.3.4. Az erőforrások általános szintje.....	121
6.4. A döntési folyamat kategóriái.....	121
6.4.1. Monitorozás.....	122
6.4.2. Döntési igény.....	124
6.4.3. Keresés.....	125
6.4.4. Az információmennyiség.....	125
6.4.5. Értékelés és választás.....	127
6.4.5.1. A döntési szempontok.....	128
6.4.5.2. Döntési szabályok.....	131
6.4.5.3. Kognitív heurisztikák.....	132
6.4.5.4. A metastruktúra szabályai.....	134
6.5. Tanulás.....	136
6.6. A kutatási eredmények összefoglalása a kutatási kérdések alapján.....	140
7. Összefoglalás.....	143
7.1. Megállapítások.....	143
7.2. További kutatási irányok.....	146
8. Irodalomjegyzék.....	151
9. Mellékletek.....	160
9.1. Az interjúfonál.....	160
9.2. A kódolás során kialakult fő kategóriák.....	163
9.3. Kódolási példa.....	164
9.4. A pozitívista hagyomány kutatásminőségi kritériumai.....	166
9.5. A szerzőnek a témában megjelent publikációi.....	171

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat. Döntési szabályok.....	21
2. táblázat. Egy példa a terméktípusonkénti eltérő döntési szempontokra.....	55
3. táblázat. Szállítóértékelési szempontok stratégiai partnerség esetén.....	57
4. táblázat. Az attitűdkészlet elemeinek csoportosítása.....	107

Ábrák jegyzéke

1. ábra. Az elméleti háttér gondolati térképe.....	14
2. ábra. A heurisztikák csoportosítása.....	37
3. ábra. A kutatási módszerek és az általuk megcélzott témák.....	79
4. ábra. A kutatási folyamat.....	85
5. ábra. A kódolás során képzett fő kategóriák összefüggései.....	100
6. ábra. A metastruktúra szerepe.....	105
7. ábra: A központi kategóriára ható kategóriák.....	113
8. ábra: A központi kategória hatása.....	122
9. ábra. A metastruktúra és az értékelési folyamat.....	128
10. ábra. A tanulás kategória kapcsolódásai.....	137

Köszönetnyilvánítás

E dolgozat elkészülésében rajtam kívül számos embernek volt fontos szerepe. Az ő segítségük nélkül nem, vagy nem így készült volna el a dolgozat. Vannak, akik közvetlenül, tudatosan segítettek e munkát, mások lehet, hogy nem is tudnak róla. Itt szeretném megköszönni ezen emberek segítségét.

Témavezetőmnek, Wimmer Ágnesnek köszönöm a figyelmes segítséget, a dolgozat keretein túlmutató támogatást, ösztönzést és türelmet is.

Köszönöm a disszertáció-tervezet bírálóinak, Prezenszki Lászlónak és Kovács Zoltánnak, hogy értékes hozzászólásaikkal segítettek a munka további alakulását.

Tapasztalataik, gondolataik megosztásáért hálás vagyok az interjúalanyoknak.

Kollégáim, vezetőim segítsége kellett, hogy biztos hátteret tudva magam mögött alkothassak. Köszönöm az ösztönzést és a megértést. Több kollégámnak is köszönöm a kutatói létről, kutatásról általában szóló beszélgetéseket. Ezek miatt és saját kutatásaikban mutatott hozzáállásuk következtében lettek néhányan inspirálóim és példaképeim.

Köszönöm édesanyámnak, édesapámnak és nővéremnek, hogy e több éves munka során a „fentekben” és „lentekben” is mellettem voltak. Ugyanilyen köszönettel tartozom barátaimnak.

Végül hálát adok annak, akitől a képességeimet és az előzőekben felsorolt emberek közelségét ajándékba kaptam.

Budapest, 2012. január 29.

Esse Bálint

1. Bevezetés¹

Dolgozatomban a beszállító-kiválasztási² döntési folyamatok kognitív szintjének megismerésére törekszem. A címben szereplő *heurisztika* kifejezés a kulcsszó – leegyszerűsítő szabályokról, hüvelykujjszabályokról van szó, melyek gyorsabbá és egyszerűbbé tehetik a döntéshozatalt. *Elmés* döntéseknek nevezem a heurisztikus lépésekkel hozott döntéseket, hogy kifejezzem pozitív szemléletem e leegyszerűsítéseket illetően. A heurisztikus lépéseket (amelyek, amint azt látni fogjuk, a heurisztikákon kívül mások is lehetnek) az egyén elmés, azaz okos, intelligens eszközeinek tartom.

Értekezésemben egyéni döntési folyamatokban keresem a leegyszerűsítő szabályok megjelenését. Nézőpontom döntéseméleti: azt vizsgálom, hogy az egyén a döntési szempontok szerint milyen módon értékeli az alternatívákat és hogyan jut el a végső döntésig.

Kutatási terepemnek a beszállítóválasztási döntéseket választottam. A téma szempontjából indokolt, hogy rendszeresen vagy időszakosan ismétlődő, különböző horderejű döntéseket vizsgáljak. A szállítóválasztási döntésre ezeken kívül igaz az is, hogy az alternatívák nem cselekvési útvonalak, amiket a döntéshozó generál, hanem az esetek többségében konkrét potenciális szállítók. A leegyszerűsítések vizsgálatának szempontjából szintén előnyös, hogy a szállítóválasztási döntésekre léteznek elméleti optimalizáló módszerek, amiket a döntéshozó alkalmazhatna. Szintén igaznak találom, hogy egy ilyen döntésben kevesebb a szubjektivitás, mint például egy humán-erőforrás döntésben. Végül, de nem utolsósorban a szállítóválasztás példájának választásában a munkahely (BCE Vállalatgazdaságtan Intézet), kollégáim szakmai profilja (beszerzés, üzleti kapcsolatok stb.) és ezáltal az itt kapható szakmai támogatás is segített.

A kutatási terep tehát a szállítóválasztási döntések, azok közül is az egyéni, szervezetenként kodifikálatlan döntési mechanizmusok, mindez döntéseméleti szempontból. Nem foglalkozom a szállítóértékelési módszerek alkalmazásának

¹ A disszertáció elkészítését a TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 sz. BCE kutatási projekt támogatta

² A dolgozatban a beszállító-kiválasztás, a szállítóválasztás és beszállítóválasztás fogalmakat szinonimaként kezelem.

kérdéseivel, kontextusként kezelem a csoportos és szervezeti hatásokat, a terméktípus, a beszerzési helyzet és a kapcsolat hatásait, mivel az egyén fejében végbemenő folyamatra vagyok kíváncsi. A kutatást kis- és középvállalatokon végeztem, ezt a disszertáció módszertani részében megindoklom.

Kutatási kérdéseimet a disszertáció 4. részében fejtem ki bővebben, itt csupán röviden összefoglalom azt, amire e dolgozat szerzőjeként kíváncsi voltam.

Két hangsúlyos érdeklődés volt bennem: a racionalitásra való törekvés kérdése, valamint a leegyszerűsítő szabályok alkalmazása a szállítóválasztási döntésben. Kérdésem az értekezésben az, hogy az egyéni döntéshozók milyen heurisztikus folyamatokkal gondolkodnak, milyen gyors és elegáns szabályokkal egyszerűsítik a döntéseiket. Heurisztikus lépéseknek (Kindler, 1988 szóhasználatával *gondolkodásegyszerűsítésnek*) tartom konkrét heurisztikák alkalmazását, valamint heurisztikusnak nevezhető – azaz nem teljes körű elemzést követő – döntési szabályok használatát is. Emellett az is érdekelt, hogy az ilyen – egyébként lehetséges, hogy teljesen hatékony és ismételten jól működő – egyszerűsítések alkalmazásáról, azaz az általunk ismert formális racionalitástól való elmozdulásról a döntéshozó hogyan vélekedik. A heurisztikus lépések alkalmazásának háttere, mozgatórugói érdekelnek. Magabiztosan használja és hatékony eszközöknek véli ezeket a döntéshozó, vagy inkább valami szükséges rossznak, valaminek, amit csak az időszűke miatt alkalmaz? Fő kérdésem tehát egy mondatban: *milyen kognitív rövidítő utakat használ a döntéshozó beszállítóválasztáskor, és ezekről hogyan vélekedik?*

A kutatást a grounded theory módszertanával³ (Glaser és Strauss, 1967) végeztem. A grounded theory módszertana jól illeszkedik a kutatási téma jellemzőihez és biztosítani tudja a kutatás minőségét a megválasztott kvalitatív paradigmában. A módszertan folyamatában hangsúlyos módszerként az interjúkat alkalmaztam.

Kutatásomban több célt is követtem, ezek kifejtését *személyes* céljaimmal kezdem. Elsősorban a *kíváncsiságot* emelném ki. A Döntésemélet, valamint a Döntési technikák című tárgyak oktatása közben sokat tanultam az emberi gondolkodásról. A témák, melyekben az oktatási gyakorlat során elmélyedtem, érdekesnek találtatnak a laikusok által is. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint a racionalitás, döntépszichológia és hasonló

³ Magyarul „megalapozott elmélet”, elterjedt azonban az eredeti angol megnevezés használata. Én is az angol megnevezésnél maradok, illetve az elterjedt GT rövidítést használom.

témákat feldolgozó olvasmányos irodalom népszerűsége⁴. Vannak olyan témák is, melyekben olvasmányaim túlmutatnak azokon a kereteken, melyeket oktatási céllal használunk. Ezen témák közül való a leegyszerűsítő szabályok alkalmazása, a heurisztikák és a racionalitás témája is. A téma szakirodalmában párhuzamosan több felfogás is él: a leegyszerűsítő szabályok alkalmazását nem vitatja egyik felfogás sem, viszont az alkalmazásukról való vélekedés eltérő. Személyesen számomra nagyon pozitív az a felfogás (és így pozitív olvasási élmény is), mellyel például Gigerenzer munkáiban találkozhatunk, azaz, hogy ezek – a normatív elmélet által inkább inferiornak beállított – az algoritmusok elegáns, pozitív és hatékony módszerek. Kíváncsi voltam, mennyire megfigyelhető, megragadható ezen algoritmusok megjelenése, alkalmazása a gyakorlatban, s hogy alkalmazásuk közben a döntéshozó hogyan vélekedik ezekről. Kíváncsi voltam arra is, hogy a döntés, a döntési folyamat, a racionalitás felfogása milyen az egyéneknél. Mennyire közeli illetve távoli ez ahhoz képest, amit oktatunk? A szakirodalom példái kísérleti helyzetben hozott, gyakran bináris döntések. Érdekelt, hogy valós helyzetekben hogyan észleli az egyén ezen szabályok alkalmazását.

Egy értekezés célja lehet valamilyen *változás* is. Ha meg szeretnék valamit változtatni, akkor az a pozitív felfogás felé való elmozdulás. Ha sikerül feltárni, hogy a leegyszerűsítő módszerek alapvetően jók, és elégedett velük a döntéshozó, akkor ezt részleges bizonyítékként felsorakoztathatom a pozitív irányzat tanulmányai mögé. A kutatásom gyakorlati jövőbeni haszna lehet például a klasszikus racionalitás ideáljának „puhítása”, a természetes, egyszerűsítő egyéni döntéshozatal jobb *elfogadottsága* akár szervezetek szintjén is.

Nehezebb feladat, de elképzelhetőnek tartom akár azt, hogy a hosszú időn keresztül működő, jól bevált, hatékony leegyszerűsítő algoritmusok kodifikált folyamatá válhatnának (bár a tudás személyektől, az embertől való elszakításáról a gondolataim kettősek).

A kutatás szempontjából eredménynek tekintem, ha az eddig kísérleti példákkal illusztrált konstrukciókat megerősítené a szervezetek életéből vett példasor is. A kutatással – egyetemi tanársegédként – összefonódik bennem az *oktatás*, az oktatási gyakorlat is. Így az eredmények kapcsán felmerül az oktatásban való felhasználhatóság célja is.

⁴ például Malcolm Gladwell (2010), Mérő László (2004), Jaksity György (2003)

A grounded theory folyamat a kutatás végére egy középszintű elméletet eredményez. A módszertan nehézsége a cikkbe, tézisbe foglalás problematikája. Valójában az elmélet kialakulását és a hozzá vezető utat kellene csak bemutatni, amelyben keveredik az olvasott szakirodalom és az empiriából feltárt összefüggések. Az értekezés hagyományos felépítéséhez igazodva azonban elkülöníték két részt: az elméleti háttér című részben azt a szakirodalmat dolgoztam fel, amelyre a kutatás tervét építettem, az eredményekről szóló részben pedig azokat az összefüggéseket, melyeket az empirikus részben fedeztem fel. Ebben a részben is szerepel néhány szakirodalmi utalás, melyek létjogosultságát a módszertanról szóló részben indoklom meg.

A bevezetést követően az értekezést az elméleti háttér bemutatásával folytatom: a döntéseméleti fogalmak tisztázásával kezdem, a heurisztikus lépések tárgyalásához fokozatosan jutok el. A harmadik részben a kutatási terepként szolgáló szállítókiválasztási döntések jellemzőit mutatom be. Azt foglalom össze, hogy olvasmányaim, tapasztalataim alapján mit sikerült feltárnom a kutatott jelenségekről.

Ezt követi kutatási kérdéseim bemutatása. Az elméleti háttérre alapozott kérdéseket válaszolom majd meg később a kutatás eredményeivel, hozzájárulva úgy a döntésemélet, mint a beszerzés diszciplínájának fejlődéséhez.

A kérdéseket követően a módszertani részben jellemzem kutatási paradigmámat, az alkalmazott módszereket és a mintavételi eljárást.

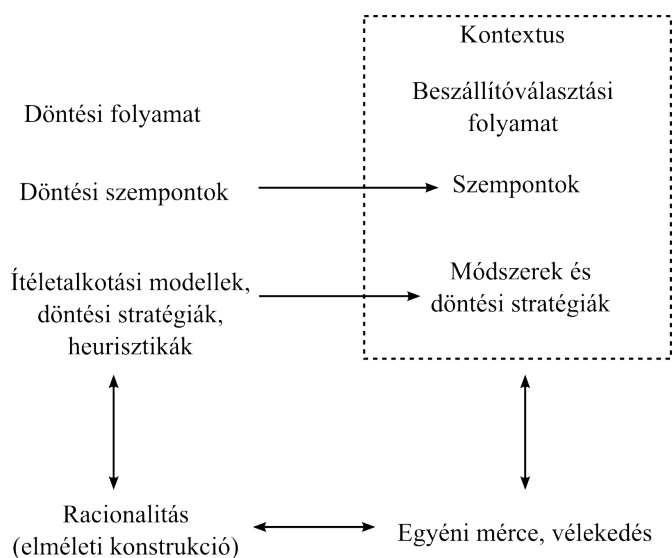
Ezután foglalom össze azt az összefüggésrendszert, melyet a kutatással feltártam, azt követően pedig az eredményeket kutatásminőségi szempontok alapján értékelem. A záró fejezetben röviden összefoglalom az eredményeket és további kutatási irányokat jelölök meg.

2. Elméleti háttér

Az elméleti háttér részben bemutatom, hogy milyen elméletekre, kutatási eredményekre, személyes tapasztalatokra építek. Ez a rész tartalmazza az általam megismert, a vizsgálat tárgyáról szóló elméleteket. Az elméleti háttér négy forrását mutatja be Maxwell, ezek „a személyes tapasztalat, a létező elmélet és kutatások, az előzetes/pilot kutatások eredményei, a gondolati kísérletek.” (Maxwell, 1996: 4.o.) Épp azért, mert ennyi mindenből épül fel, nem beszélhetünk csupán szakirodalmi áttekintésről, bár természetesen ez adja e rész túlnyomó részét. Maxwell szerint e részt félrevezető lenne szakirodalmi áttekintésnek nevezni, mivel a tudásnak egyéni forrásai is vannak (kollégákkal folytatott beszélgetések, gondolati kísérletek). Feladatom kritikai, mivel azonosítanom kell, milyen problémákkal találkozom olvasmányaink során, milyen réseket és ellentmondásokat találok, melyeket eredményeimmel kitölthetek, feloldhatok. (Maxwell, 1996) Az elméleti háttér tisztázása, ábrázolása vezet majd így el a kérdésfeltevéshez (bár önmagában tartalmazza ezeket, s iteratív folyamat az elméleti keret és a kérdések fázisa).

Az 1. ábrában felvázoltam a gondolati térképet, melyen az elméleti háttérrel és a fogalmak összefüggéseit mutatom be.

1. ábra. Az elméleti háttér gondolati térképe



forrás: saját szerkesztés

Az ábrán a bal oldalon szerepelnek elméleti konstrukciók, a döntési folyamat, és a döntési szempontok és stratégiák, amik a döntési folyamat lényegi részei. Kutatásom középpontjában a gondolkodás leegyszerűsítése, tehát a leegyszerűsítő döntési stratégiák valamint a heurisztikák alkalmazása állnak. Az ezekről való vélekedés alapját a döntéselmélet szakirodalmában a racionalitás konstrukciója adja: eltérő racionalitásfelfogásokra hivatkozva vélekednek különböző irányzatok különbözőképpen a leegyszerűsítésekről.

Az ábra jobb oldalán található a kutatásomban használt döntési példa, ami a beszállítóválasztási döntés. Számos kontextustényező befolyásolja, hogy a folyamat, a döntési szempontok hogyan alakulnak. A szállítóválasztási döntési szempontoknak és a szállítóértékelés – és választás módszereinek is kiterjedt szakirodalma van. Kutatásomban az érdekel, hogy az egyéni szintű szállítóválasztási döntések kognitív folyamata milyen: milyen szempontok alapján, milyen stratégiák alkalmazásával születik a döntés. Ezen a példán keresem a leegyszerűsítő kognitív mechanizmusokat, amelyek kevesebb információ felhasználásával és gyorsabb döntéshozattal tehetnek lehetővé. A folyamatra vonatkozóan az egyénnek van valamilyen mércéje, amire törekszik döntéshozóként. Kérdés számomra, hogy ez a mérce milyen kapcsolatban van a racionalitás elméleti konstrukciójával. Ez utóbbi elemén kívül, mely már tisztán empirikus, az ábra többi elemét világítom meg az elméleti háttérben. A bal oldalon

található elméleti konstrukciókról szól az elméleti háttér első fele, a konkrét példáról, a beszállítóválasztási döntésről a másik. A vizsgálat elemzési egysége a szállítóválasztási döntési folyamat. A folyamatban három központi fogalmat vizsgálok – a hüvelykujjszabályokat, a racionalitás iránti igényt és a döntési folyamat megítélését.

Az általános döntéseméleti megközelítéssel kezdem: írok a szempontok megfogalmazásáról és a döntési stratégiákról mint két olyan elemről, amelyek megismerését kritikusnak tartom, ha leegyszerűsítéseket szeretnék keresni. Utána térek rá a racionalitással, majd a hangsúlyos, heurisztikákkal foglalkozó részekre. Kitérek arra is, milyen előnyökkel járhat a racionalitás elengedése. Az elméleti háttér második részében (a dolgozat 3. része) foglalom össze röviden a beszállító-kiválasztási kutatási terepet, párhuzamosan azonosítom a döntéseméleti fogalmak megfelelő vonatkozásait (szállítóválasztási szempontok, stratégiák, módszerek), valamint a kontextus néhány jellemzőjét.

Az elméleti háttér megismerése után jól azonosítható a kutatási rés, amit dolgozatommal betölteni kívánok. A döntésemélet oldaláról ez a leegyszerűsítések módjának és kontextusának megismerése, illetve a leegyszerűsítések laboratóriumon kívüli, terepen történő megfigyelése. A beszerzés szakirodalmának oldaláról a többiek által gyengének tartott (például Carter és társai, 2007) viselkedéstudományi vonal erősítése. A kutatás eredménye mindkét terület szakirodalmának tud újat mondani.

2.1. Döntési folyamatok elemzése

Kutatásomban döntési folyamatok során felmerülő leegyszerűsítő mechanizmusokat kerestem és vizsgáltam. Ehhez szükséges megvilágítanom, melyek a heurisztikák szempontjából kritikus folyamatok, amelyek megismerése szükséges céljaim eléréséhez. Ezen elemeként a döntési szempontokat és a döntési szabályokat választottam olyan szűkítésnek, ahol a heurisztikák megfigyelhetőségét a legvalószínűbbnek tartom. Más formában is jelenhetnek meg heurisztikák (valószínűségbecslésekben – pl. a szállítókiválasztási döntésnél mennyire ítéli megbízhatónak a potenciális beszállítót; a döntésekről hozott korlátozó szabályokként – pl. x hétnél tovább nem várunk az ajánlatokra stb.), de ezek inkább külső keretek. (Az

első példánál például a becslés kimenete kerül inputként a döntési algoritmusba, a második esetben pedig külső korlát szab határt a végtelen optimalizálásnak, leállási pontot fogalmaz meg.) Az ezekre vonatkozó leegyszerűsítéseket is kerestem, de elméletileg meghatározott döntési folyamati elemekként a szempontokról és stratégiákról tudok írni.

Ha egy döntési folyamaton belül gondolkodunk, a leegyszerűsítések arról szólnak, hogy a döntéshozó milyen és mennyi szempontot fogalmaz meg és használ, s azokat milyen algoritmussal dolgozza fel. Hogyan szűr az alternatívák közül (ide tartozik tehát az alternatívaazonosítás is, és a keresés leállítására megfogalmazott leegyszerűsítések) és hogyan, milyen stratégiával jut el a szempontok alapján a végső döntéshez? A döntési folyamat elemeinek bemutatását a döntési szempontok megvilágításával kezdem.

2.1.1. Döntési szempontok és szempontrendszerek

A szállítókiválasztási döntési helyzetek többszemponútú döntések. Olyan helyzetek, melyekben az egyén vagy szervezet legalább két alternatívát legalább két szempont alapján értékeli. Egy alternatíva esetében, ha annak választása elkerülhetetlen, nem beszélünk döntési helyzetről.

Az ilyen többszemponútú döntésekre az angol szakirodalomban számos megnevezés használatos. Ilyenek a *multicriteria decision*, *multiobjective decision*, és a *multiattribute decision*. Ennek megfelelően használják az *attribute* (attribútum, tulajdonság), *criteria* (kritérium, szempont) kifejezéseket. Bár ezeket változathatnám én is a szöveg gazdagsága érdekében, ehelyett inkább tisztázni szeretném, elméletileg megalapozottabb-e az egyik kifejezés használata, mint a másiké. A megkülönböztetést kezdem azzal, hogy olvasmányaim alapján úgy tűnik, a *szempont* és a *kritérium* kifejezések szinonimaként használhatók. Inkább összemosódnak az attribútum és a kritérium kifejezések.

Az Idegen szavak és kifejezések szótárában (Bakos, 1989) valamint a Tudományos és köznyelvi szavak magyar értelmező szótárában (Pálincás, 2009) található alapján elmondható, hogy a két fogalom igen közeli, mégis, ha le szeretnénk egyszerűsíteni, akkor az attribútum inkább tulajdonságot, egy szempont dimenziójában mutatott értéket

jelent, míg a kritérium inkább döntő tényezőt, szempontot. Például: a kritérium a szempont (pl. földterület mérete), az attribútum a konkrét alternatíva konkrét értéke (pl. 100 m²). A két fogalmat tehát a továbbiakban a következő értelmükben használom: *a kritérium egy értékelési szempont, az attribútum a konkrét alternatíva tulajdonsága egy szempont szerint*. A multicriteria és multiattribute kifejezések tehát ugyanazt jelentik két különböző nézőpontból: több szempont szerinti értékelésről, illetve az alternatívák több tulajdonságát figyelembe vevő összehasonlításról van szó. A multiobjective kifejezés is használatos, ennek jelentése vezet át a következő részhez.

Miért alakítunk ki értékelési szempontokat? A problémamegoldás egyik első lépése a célok megfogalmazása. Attól függően, hogy egy cél szolgálja-e egy magasabb szintű cél elérését, megkülönböztetünk alapcélokat és eszközcélokat, s ezek egy ún. célhierarchiává állnak össze. A célhierarchia segít a döntéshozatalban, hiszen tulajdonképpen a célok alapján választunk az alternatívák közül. Azt vizsgáljuk, egy adott alternatíva mennyiben járul hozzá céljaink eléréséhez. Ha nem lennének céljaink, nem is hoznánk döntéseket, hiszen indifferenssé válik, mi történik velünk (Clemen, 1997).

A döntési kritériumok tulajdonképpen a célok megjelenése az értékelésben. Ha több célunk van és például az egyik az alacsony ár, akkor az egyik döntési szemponttá ez transzformálódik. Elméletileg létezhet egy szempontú döntés is. Ez akkor történhet meg, ha egy problémamegoldási folyamatban egy olyan megoldást keresünk, amellyel elérjük egyetlenegy célunkat. Azt jelentené az ilyen eset, hogy a célhierarchia egyszintű és egy elemű, így trade-offokra (átváltásokra) sem kerül majd sor. Az ilyen helyzet viszont ritka. Leggyakrabban ugyanis egy pillanatnyi célon túl egyéb célok (azaz ezek transzformációjaként kritériumok) is megjelennek az alternatívák értékelésében. Ez függ például a helyzettől (gondoljunk például arra, hogy szükséghelyzetben, időszükében vagy nyugalomban mennyire máshogy és más alapossággal döntünk). Jellemző lehet, hogy időszükében egy szempont (rendszerint a legfontosabbak ítélt) alapján döntünk, míg nyugalomban, mikor elegendő idő áll rendelkezésre, több szempontot is képesek vagyunk figyelembe venni. Ez lehet azért, mert szeretnénk minél több célunkat kielégíteni vagy mert az egy szempont alapján mutatott különbséget túl kicsinek találjuk és emiatt keresünk egy jobban megkülönböztető szempontot, illetve az egy szempont alapján azonosított győztes megerősítését vagy cáfolását.

A multiobjective kifejezés tehát teljes összhangban van a multicriteria kifejezéssel: a

szempontok ugyanis a célok megvalósulását értékelik, illetve a célok teljesítéséhez való hozzájárulást. Ha cél például a profitmaximálás, akkor a szempont (kritérium) a profit mértéke és attribútum (tulajdonság) egy adott alternatíva (pl. üzleti terv) által ígért profit, pénzegységben kifejezve.⁵

2.1.2. Ítéletalkotási modellek és döntési szabályok

A döntési stratégiák (vagy döntési szabályok – ezeket szinonimaként kezeli a szakirodalom) azok a szabályok, amelyek mentén a szempontok szerinti megítéléssel a döntés megszületik. A fő kérdésem, hogy milyen módon lehet rendelkezésre álló alternatívák közül fokozatosan eljutni a célhoz, egy vagy több alternatíva kiválasztásához.

A döntési stratégiák azok az algoritmusok, amelyeket a döntéshozó az attribútumok kezelésére alkalmaz. Ez az a mód, ahogyan az egyén a szempontok alapján az azonosított alternatívákról ismert információkat feldolgozza és a döntését meghozza. Szorosan összefügg az alternatívák azonosításával is, mivel némely döntési stratégia azt is meghatározza, milyen módon és meddig keres az egyén alternatívákat. Az alternatívák azonosításának folyamatával külön nem foglalkozom, csupán annak egyetlen, döntési stratégiákat érintő részével: a leállási szabályokkal. Azzal a szabállyal, ahogy a döntéshozó eldönti, hogy nem kutat fel újabb alternatívákat, illetve nem vár azok felbukkanására. Némelyik döntési stratégia feltételezésekkel él azt illetően is, hogyan és meddig keres a döntéshozó, mások kész alternatívahalmazt feltételeznek. A második esetben az értékelés előtt szükség van valamilyen kiegészítő leállási szabályra, amivel az alternatívakeresés leáll. Mivel fő kérdésem a folyamat leegyszerűsítése, ezért érdekelnek a leállási szabályok is, hiszen ezek is szuboptimáló stratégiák, viszont ezek nem klasszikus értelemben vett döntési stratégiák.

A döntési stratégiák megismerése azért fontos a számomra, mert ezek, vagy több

5 Ebben a részben a kifejezések meghatározásainak szempontjából tárgyalom a különbségeket kizárólag a munka céljaira, tartalmi szempontból. Nem a többszemponútú döntések irányzatainak megnevezéséről van szó, ahol a multicriteria decision making (MCDM) két irányzata a multiattribute decision making (MAUT, ez inkább a viselkedéstudományi ág) és a multiobjective decision making (MODM, ez az operációkutatási ág).

stratégia alkalmazása lehet heurisztikus folyamat és több stratégia is eltér a formálisan racionális folyamattól (erről bővebben a racionalitásról szóló részben írok). A döntési stratégiák egy általánosabb, absztraktabb szintje az emberi ítéletalkotási modellek. Ugyanúgy lehetne őket meghatározni, mint a stratégiákat, csak az absztrakció magasabb szintjét képviselik, összefoglalóbb jellegűek. Épp ezért a stratégiák előtt ezek bemutatására térek ki.

Az emberi ítéletalkotásnak a döntéshozatali folyamat során vannak tipikus mintái, melyek néhány alapmodellel jól leírhatók. Egy ítéletalkotási modellre többféle döntési stratégia épülhet. Az emberi ítéletalkotási modellek bemutatását Pattontól (1996) idézem. Rövid leírást ad a két fő kategóriáról és a nem kompenzatórikus modell klasszikusnak mondható hármass felosztásáról:

a.) *Lineáris kompenzatórikus modellek* – súlyokkal vagy azok nélkül. Olyan ítéletalkotási modellek ezek, melyben az egyik szempont szerinti gyengeség kiváltható egy másik szempont szerinti jó értékkel. A szempontok meghatározása után pontozás, majd azok összeadása következik, így azonosítható a legjobb alternatíva.

b.) *Nem lineáris, nem kompenzatórikus modellek (konjunktív, diszjunktív, lexikografikus)*

Ezen modellekben a döntéshozó nem engedi, hogy az egyik szempont szerinti gyenge teljesítmény egy másik szempont szerinti jó értékkel kiváltható legyen.

Konjunktív – (*a legjobb a rosszak közül*) az alternatívákat leggyengébb tulajdonságuk alapján hasonlítja össze. Ezek közül a legjobb értéket elérőt választja ki. Egy másik lehetőség, hogy minden szempont esetében meghatároz egy küszöbértéket, s az alternatívát, mely nem haladja meg mindegyik minimális küszöbértéket, kizárja. A szempontok relatív fontossága nem játszik szerepet e modellben.

Diszjunktív – (*a legjobb a legjobbak közül*) az alternatívák közül a legjobb értéket elérőt választja ki, lényegtelen, hogy egy másik alternatíva más öt szempontban esetleg jobb.

Lexikografikus – (*a legfontosabb attribútum*) a szempontokat fontosságuk alapján sorba rendezi a döntéshozó, majd a legfontosabb szempont alapján legjobbnak bizonyuló alternatívát választja. Akkor kerül értékelésre a második szempont, ha a legfontosabb szempont alapján az élen holtverseny alakul ki. (Patton, 1996)

Ahogy az előzőekben leírtam, az ítéletalkotási modelleknél specifikusabbak, konkrétábbak a döntési stratégiák (vagy döntési szabályok, szűrési eljárások). Ezek az

ítéletalkotási modellnek megfelelő szabályok, melyek a szűrés még konkrétabb módját írják le. A Bettman és társai (1991) és Payne és társai (2004) által összegyűjtött és vizsgált stratégiákat használom, mivel kimerítőnek találom azok listáját (ezeket a 1. táblázat tartalmazza). A továbbiakhoz fontos már itt megjegyezni, hogy a súlyozott additív szabályt leszámítva a táblázatban található összes többi stratégia heurisztikus szabálynak. Ez nem kimerítő jegyzék, s hozzá kell tenni azt is, hogy az egyéni döntéshozatalban ezek bármilyen kombinált alkalmazása is megjelenhet.

1. táblázat. Döntési szabályok

Döntési stratégia	Leírás
Súlyozott additív szabály (WADD – weighted additive)	Egy kompenzatórikus szabály, ahol minden alternatíva minden szempont szerinti értékét figyelembe vesszük és súlyozzuk is a szempontok jelentőségét (a legelemzőbb véglet)
Véletlenszerű kiválasztás (RAN – random)	A döntéshozó nem keres információt, véletlenszerűen választ (ez a legkevésbé igényes véglet)
Súlyozatlan additív szabály (EQW – equal weights)	Ugyanaz, mint a WADD, de nem súlyozza a szempontokat jelentőségük alapján
Jó és rossz jellemzők gyakorisága (FRQ – frequency of good and bad features)	Olyan döntéshozatal, amikor az egyén a kedvező és kedvezőtlen jellemzők aránya alapján hoz döntést, egyszerűen ezeket számolja. Fontos a küszöbérték és a fókusz.
Szempontok szerinti kizárás (EBA – elimination by aspects)	A döntéshozó meghatározza a legjelentősebb szempontot és egy küszöbértéket. Amelyik alternatíva nem haladja meg a küszöbértéket, kiesik. Addig folytatja a következő szempontokkal, amíg egy alternatíva marad benn.
Többségi megerősítő döntés (MCD – majority of confirming decisions)	Páronként hasonlítja össze az alternatívákat, minden szempont szerint, s a több szempont alapján nyertes alternatíva a kiválasztott. Ha azonos számú szempont szerint nyerő mindkettő, kell egy plusz szabály (pl. az utolsó szempont alapján nyerő lesz a kiválasztott).
Kielégítésre törekvés (SAT – satisficing)	Egyenként vizsgálja az alternatívákat, minden szempont alapján hasonlítja egy küszöbértékhez, s ha megfelel, elfogadja és nem keres tovább.
Szigorú lexikografikus szabály (LEX – lexicographic method)	A döntéshozó kiválasztja a legfontosabb szempontot és az aszerinti legjobb alternatíva a győztes. Ha holtverseny alakul ki, a második legfontosabb szempont alapján megismétli ugyanezt, és így tovább.
Módosított lexikografikus szabály (LEXSEMI – semi-lexicographic method)	Hasonlít a szigorú lexikografikus szabályra, de bevezeti az „alig észrevehető különbség” (just-noticeable difference – JND) fogalmát. Ha a legfontosabb szempont alapján egy alternatíva ezen belül esik, együtt a legjobb alternatívával, akkor ezt holtversenynek tekintjük és a következő szempont szerint folytatjuk a mérlegelést.

Forrás: Payne és társai (2004) és Bettman és társai (1991) alapján, saját szerkesztés

Bettman és társai (1991) több jellemző alapján osztályozzák a fenti, főként leegyszerűsítő döntési szabályokat. A szempontok, melyekkel jellemzik ezeket, a következők:

- A szabály *kompenzatórikus* vagy *nem kompenzatórikus*? Ez alapján kompenzatórikusak a WADD, EQW, MCD és a FRQ, a többi nem az.
- *Teljes* vagy *szelektív* a feldolgozás? A kérdés itt az, hogy minden alternatíva minden jellemzőjéről ugyanannyi információt dolgozunk-e fel. Jellemzően a kompenzatórikusakra az előbbi, a nem kompenzatórikus szabályokra az utóbbi jellemző.
- *A feldolgozott információ mennyisége* – egy döntési folyamat különböző szabályok követésével különböző információfeldolgozással vihető végbe. Ez általában inkább a környezeti változóktól függ, de jellemzően a nem kompenzatórikusok esetén sokkal kevesebb információfeldolgozás történik.
- *Alternatíva-alapú* vagy *attribútum-alapú-e* a feldolgozás – az alternatíva-alapú feldolgozás azt jelenti, hogy egy alternatíva minden attribútum értékét megvizsgáljuk, s utána térünk rá a következő alternatívára. Az attribútum-alapú feldolgozás esetén először egy attribútum értékeit vizsgáljuk minden alternatívára, azután térünk rá a következő attribútumra. Az utóbbi kognitívan könnyebb feladat. Alternatíva-alapú a WADD, az EQW a SAT és az FRQ.
- Az érvelés *kvantitatív* vagy *kvalitatív*? – néhány stratégia kvantitatív érvelés mentén hoz eredményez döntést – összeadások, szorzások (például WADD esetén), mások (például az EBA) kvalitatív módon: csupán összehasonlítanak két értéket. Kvantitatív érvelésre épül a WADD, az EQW, az MCD és az FRQ.
- *Teljes értékelések* megfogalmazásra kerülnek-e? Additív stratégiák esetén például a döntési folyamat végére minden alternatívának lesz pontszáma, míg egy lexikografikus folyamat végén ez nem így van. Teljes értékelések a WADD, az EQW, az MCD és az FRQ folyamat végére születnek, a többi szabály alkalmazása esetén az értékelések csak részlegesek. (Bettman és társai, 1991)

E jellemzők arra is alkalmasak lesznek, hogy a kutatásom által feltárt leegyszerűsítő szabályokat rendszerezem, kapcsolatba hozzam e konkrét stratégiákkal.

Nem volt kutatási kérdésem az, hogy a szállítóértékelés ismert módszerei közül melyiket alkalmazzák a döntéshozók. A döntési folyamatot, az alkalmazott stratégiák feltárását céloztam meg. Viszont ha megismerjük az alkalmazott döntési stratégiákat, és azonosítottuk, hogy mely szállítóértékelési módszer milyen stratégiára épül, összeköthetjük a kettőt, s meg tudjuk határozni, hogy az adott egyén az ismert módszerek közül melyik módszeréhez leginkább hasonló gondolatmenettel hozza meg döntéseit. Több tanulmányban (például Patton, 1997) is felmerül a kérdés, hogy bár az akadémiai körök újabb optimalizáló modelleket fejlesztettek, még mindig kevés a tudásunk arról, milyen módszerekkel élnek a beszerzők valójában.

Gondolatmenetem folytatásához a következőkben a racionalitás fogalmait tekintem át, majd a heurisztikák problémakörével foglalkozom. Ezek a döntéseméleti fogalmak segítenek a beszállító-kiválasztási folyamatok és az abban előforduló leegyszerűsítések elemzésében és megértésében.

2.2. Racionalitás a döntéshozatalban

Az eddigi részekben megvilágítottam a döntési szempontok és a döntési stratégiák kérdését. Közeledünk dolgozatom fő kérdéseire, a leegyszerűsítő szabályok alkalmazásához, hiszen már az előző részben is heurisztikus stratégiákkal foglalkoztam. A heurisztikákról szóló rész logikusan most, a döntési stratégiák tárgyalása után következne, viszont a hüvelykujjszabályok rész előtt fontosnak tartom röviden tárgyalni a racionalitás ideáljának kérdését, mivel a kutatási kérdések ezt a témát is érintik majd. Elméleti szempontból szoros az összefüggés a heurisztikák és a racionalitás között, hiszen a formális racionalitás felfogásában nincs sok helye heurisztikáknak. Az elméletben a heurisztikák pozitív vagy negatív minősítése a racionalitás oldaláról érkezik, racionalitásfelfogástól függ. A racionalitás tűnik a leegyszerűsítések megítélésekor a legerősebb viszonyítási alapnak, értékelési szempontnak. A másik oldalon a szakirodalomban és kollégáim kutatási élményeiben, sőt, vezető menedzserek előadásában is megjelenik a megjegyzés, hogy „az egyének szeretnek racionálisnak tenni”. Mit jelent nekik a racionalitás, és miért annyira vonzó? Ebben a részben röviden összefoglalom azt, mit jelent a racionalitás, honnan ered ideálpozíciója, és miért szeretnének racionálisnak tenni az egyének, illetve mit ír erről a szakirodalom.

2.2.1. A racionalitás meghatározása és formái

A *racionalis* kifejezés szótári jelentése: ésszerű, értelmes, célszerű (Bakos 1989). A kutatásom során a *racionalitás* és az *ésszerű* kifejezéseket szinonimaként használok, nyitottan kezelve az alanyok értelmezéseit és elfogadni a tág értelmezést.

A közgazdaságtanban azonban már régóta jóval szűkebb értelemben használják a terminust. A közgazdaságtudomány racionalis embere a maximalizálásra törekszik és csak a legjobb megoldásokat fogadja el (Simon, 1978). E szigorú racionalitásfogalom a *formális* racionalitás, mely egy a többféle racionalitásfogalom közül.

A *formális* racionalitás a döntéshozó céljait leginkább kielégítő akciók kiválasztásaként határozható meg. Ez a racionalitás ún. tiszta elmélete, hasznosságmaximalizáló döntéshozót feltételez, aki meghatározott axiómáknak megfelelően cselekszik. A legismertebb axiómarendszer a von Neumann és Morgensterni axiómarendszer⁶ (Zoltayné, 2005).

A *szubsztantív racionalitás* kevésbé szigorú, mint a formális. Elfogadja, hogy az emberek a racionalitás tágabb értelmezésében majdnem mindig racionalisak. A döntési folyamat eredményének helyességére fókuszál.

Simon (1978) kiemeli, hogy a közgazdaságtan a racionalis döntések eredményével, s nem annyira a folyamatával foglalkozott, pedig ez a bizonytalanság melletti döntések esetében egyre fontosabbá válik. A közgazdaságtan éppúgy, mint a klasszikus döntésemélet, nem aziránt érdeklődött, hogy miképpen hozzák meg az emberek a döntéseket, hanem aziránt, hogy milyen döntéseket hoznak.

„A múltban a közgazdaságtan többnyire nem törődött azzal, hogy a racionalisan cselekvő emberek milyen eljárások révén hozzák meg az erőforrások allokációjára vonatkozó döntéseiket. Ez valószínűleg elfogadható stratégia volt akkor, amikor olyan racionalis döntésekre kellett magyarázatot adni, amelyek statikus és viszonylag egyszerű helyzetekben születtek meg. Feltételezhető ugyanis, hogy a döntés eredménye akkor sem lett volna más, ha a szükséges számítások elvégzéséhez több idő és hatékonyabb eszközök álltak volna rendelkezésre. Ez a stratégia azonban csődöt mond, ha azt kívánjuk megmagyarázni, hogy a döntéshozó hogyan viselkedik olyan, bonyolult és dinamikus változó helyzetekben, amelyek jó adag bizonytalanságot is tartalmaznak, és amelyek szigorú követelményeket támasztanak a döntéshozó

⁶ Ezek az összehasonlíthatóság, a dominancia, a tranzitivitás és a függetlenség axiómái. Részletesebben lásd Zoltayné (2005).

figyelmével szemben.” (Simon, 1978: 84. o.)

A *procedurális racionalitás* esetében a fő kérdés, hogy mennyire hatékonyak az egyén döntéshozatali eljárásai, figyelembe véve kognitív képességeit és korlátait. Ide tartoznak a heurisztikák is, mint hatékony eljárások.

A *korlátozott racionalitás* Herbert A. Simon nagy hatású elmélete, mely kiemeli, hogy a racionalitás akkor korlátozott, ha nem beszélhetünk mindenre kiterjedő ismeretekről. Ez az eset pedig akkor áll fenn, ha nem ismerjük az összes alternatívát, bizonytalanok vagyunk fontos külső események bekövetkezését illetően, s nem tudjuk kiszámítani döntéseink minden következményét (Simon, 1979). Az elmélet alaptételei az alternatívák szekvenciális kezelése, a heurisztikák alkalmazása és a kielégítésre törekvés (Zoltayné, 2005). Az elmélet részletesebb tárgyalásától itt eltekintek, a kutatásom számára releváns részekkel foglalkozom még a heurisztikákról és a racionalitásról alkotott véleményekről szóló részekben.

Az *ökológiai racionalitás* az, amikor az egyén érvelése és magatartása alkalmazkodik környezetéhez (Gigerenzer, 2004). Ez a meghatározás éles ellentétben van a racionalitás klasszikus formáival, melyek szerint az érvelés és a magatartás akkor racionális, ha megfelel a logika, a statisztika és a valószínűségi elméletek normáinak.

Az előzőekben bemutatott racionalitásfogalmaktól némileg különbözik a Max Weber által megkülönböztetett cél- és értékracionalitás. Az értékracionalitás az a cselekvés, amelyet értékek, kötelességek vezérelnek, tekintet nélkül arra, hogy az ilyen cselekvés hova vezet. A célracionális egyén cselekvéseit a célok és a következmények irányítják (Kindler, 1990 és Zoltayné, 2005 alapján).

A heurisztikákhoz kapcsolódóan még egy racionalitásfogalomról írnom kell itt. Ez a *metaracionalitás*. Olyan fajta racionalitás ez, mely kilép a döntési folyamaton kívülre, és akár a folyamaton kívüli szempontokat is beemel. Ilyen például, ha a döntéshozó a döntés esetén azért nem optimalizál, mert – bár a döntési szempontok között nem szerepelnek a döntés költségei – a döntési folyamat további húzása nagyobb költségekkel járna, mint amennyivel előreláthatólag a jobb döntés jobb lenne a szuboptimálisnál. A metaracionalitás nem egy önálló racionalitásforma, hanem egy olyan jelenség, mely kitágítja a döntési folyamat kereteit. Azért tartottam fontosnak említését, mert számos leegyszerűsítést magyarázhat (a döntési folyamat kognitív és valós költségei indokolhatják a leegyszerűsítések létét), illetve létezhetnek metaracionális leegyszerűsítő szabályok is (például ha van bevett szabálya arra az

egyének, hogy meddig érdemes egy döntésen rágódni) (Simon, 1979; Zoltayné, 2005). A metaracionalitás fogalma még később is felmerül, mint az egyik, a leegyszerűsítő döntéshozatal melletti érv.

Amint láthatjuk, a pszichológia és a döntéselmélet szakirodalmában a racionalitás számos értelmezése él egymás mellett. Amikor dolgozatomban a racionalitásról írok, illetve a heurisztikák alkalmazásának nem racionális voltáról, akkor a racionalitás legszigorúbb, formális formájára utalok. A kutatásban a racionalitásfogalmak ismeretét azért tartom fontosnak, mert az előzőekben bemutatott fogalmak szakirodalmi konstrukciók. Jómagam kíváncsi voltam arra, hogy a fogalom maga mit jelent, hogyan értelmeződik a döntéshozók munkájában, gondolatmenetében. Melyik racionalitásfogalomhoz legközelebbi az, ami a döntéshozót vezérli, ahogyan gondolkodik a döntési folyamatról? Ez fontos volt annak megítélésében, hogy a leegyszerűsítésekről, azok alkalmazásáról való beszámolók lehet, nem felelnek meg egyik fenti racionalitásfelfogásnak, de az egyén szubjektív racionalitásfelfogásának keretében teljesen rendben működhetnek.

2.2.2. A racionalitás ideálja

A racionalitás értelmezése sokat változott a filozófia és a tudományok történetében. A következő rövid összefoglalót és az utána következő alfejezetet azzal a céllal illeszttem a dolgozatba, hogy érzékeltessem, a racionalitás idealizált szerepe nem megkérdőjelezhetetlen, s még ha a legerősebb hivatkozási pont is a legtöbb tudományban, szerepe az idők folyamán változott. Szükségesnek tartom, hogy utalást tegyek arra, e fogalom szerepe és meghatározási módja nem állandó, ami magában hordozza annak lehetőségét is, hogy évszázadok múlva mást fogunk racionalitásként felfogni, mint ma. A következő, alig egyoldalas történeti összefoglalót Rutgers (1999) tanulmánya alapján írtam.

A görög filozófiában még elkülönült a *logos* és a *mythos* (a rómaiak *ratio*-ja a *logos* átvétele), de a középkorban összekapcsolódott az isteni *intellectus*-szal. Az újbóli szétválasztásra a modern korban, a 16. századi reneszánszban került sor, amikor a racionalitást az emberi értelem produktumának tekintették. Így tehát ahelyett, hogy „hogyan vegyünk részt az isteniben” a kérdés az lett, „hogyan tudja az emberiség

irányítani a természetet és a társadalmat”. A racionalitás és az etika is szétválasztásra került: a korábbi erős kapcsolódás helyett a tudomány értékfüggetlenné vált. Arról, hogy mi a helyes, vagy helytelen, egy cselekedet észlelt racionalitása döntött. A pozitivistákkal kimondták, hogy a racionális, tudományos gondolkodással minden emberi probléma megoldható. Ez a feltétel szükségszerűvé tette a célracionális és az értékracionális szétválasztását, amit Weber tett meg, kiemelve, hogy a kettő közötti határvonal nem egyértelmű. A tudományos gondolkodás sajátja azonban egyértelműen a célracionális lett. Popper volt az, aki megkérdőjelezte a racionalitás koncepcióját. Túl nagy szónak tartotta a racionalitást, csak abban hitt, hogy kritikailag vizsgálható. Hitt a racionális előrehaladásban és abban, hogy az egyének szeretnének racionálisak lenni.

A kritikai elmélet szintén támadta az egyféle racionalitásfelfogást, s azt állította, hogy a célracionális mindenhatósága negatív társadalmi hatásokkal jár. A későbbi fejlődés során a relativisták kiemelték az emberi gondolkodás kapacitási korlátait, s a tényt, hogy nem lehetünk mindig racionálisak. Olyan kritikák is megjelentek, miszerint a racionalitás egy politikai fogalom, mely a hatalom gyakorlását legitimizálja, a racionalitás tehát röviden a hatalom terméke, sőt, megegyezik a hatalommal. A posztmodern kritika az egyértelmű megfogalmazás helyett kiemelte, hogy a racionalitás nyelv- és kultúraspecifikus, ezért nem kutatható egy egységes koncepciója. Habermas kommunikációs akció elmélete szerint a racionalitás emberek közti megegyezés kérdése, hiszen kommunikációfüggő. Egyfajta procedurális racionalitásfelfogás ez, mert egy cselekvés racionalitásának megítélése nem konkrét kritériumok alapján, hanem nyílt diskurzus keretében dől el.

E rövid történeti bemutatással a célom az volt, hogy lássuk, mennyire változott (és változhat) az, amit ma egy konkrét tudományterület racionalitásnak nevez. A változás helyett korrektebb lehet a bővülés kifejezés használata, hiszen a racionalitásfelfogások párhuzamosan léteznek továbbra is, csak újabb értelmezések kerülnek meghatározásra. Kérdés volt azonban számomra, hogy a (főként normatív) elmélet mellett a gyakorlati döntéshozó is ennyire ragaszkodik-e a racionalitáshoz.

2.2.3. Vágyik-e a döntéshozó a racionalitásra?

Simon (1979) szerint: „A közgazdaságtudomány (azonban) tényleges fejlődése során az emberi jellemnek csupán egyetlen oldalát tartotta szem előtt: az ésszerűséget, és elsősorban azt vizsgálta, hogyan alkalmazható a szóban forgó emberi képesség allokációs problémák megoldására, szűkösség esetén.”(21.o.) Ebben a részben válaszokat keresek arra, honnan ered a racionalitás ideálszerepe.

A racionalitás, az axiómákra épített világ absztrakciói szükségesek lehetnek. Ezekre alapozva lehet új elméleteket fejleszteni, a gyakorlat számára kifejlesztett döntéshozatali módszerek is racionális döntéshozót feltételeznek. A kérdés az, hogy a racionalitás (mint a filozófiai bevezetőben láttuk, időben igen képlékeny) ideálja a gyakorlati döntéshozónak is vágya kellene-e hogy legyen. Keressük-e mindennapjainkban a racionalitást? Ha igen, miért? Nem rendelkezem kész válaszokkal e kérdésekre, csupán néhány sejtést írok le.

Good (1962) felteszi a kérdést, hogy mennyire kell a vezetőnek racionálisnak lenni, a szervezet érdeke mekkora racionalitást követel az egyéntől. Az ő értelmezésében a racionalitás a konzisztenciával egyenlő. A racionalitásnak különböző előnyeit sorolja fel, amik a döntéshozót a racionális döntéshozatal irányába terelhetik. Ide tartoznak a pszichológiai előnyök (ha bonyolult helyzetekben másoknak meg kell indokolni a döntést, s bár az intuíciót jónak tartja egyszerű problémák esetén, túl sok torzítástól terhesnek minősíti), a képzési előnyök (uniformizálható és továbbadható az algoritmus), a formalizmus előnyei (a formális racionalitás formalizmusát az axiómák adják, s ha az ítéletalkotás helyes, ez jó elemzést tesz lehetővé), az operációkutatókkal való együttműködés lehetősége (nem feltétlenül kell a menedzsernek bajlódnia a formális elmélet alkalmazásával, erre ott a kutatók, de fontos, hogy közös nyelvet beszéljenek) (Good, 1962).

Üzletemberek számolnak be arról, hogy a Good felosztásában pszichológiai előnyként megjelölt előnyök valóban érvényesek – könnyebb ezekkel érvelni (lásd például Bojár Gábor előadása a Döntéselmélet kurzus keretében).

Meg kell említenünk a kultúra és az oktatás szerepét is. Mi az elfogadott a jövő döntéshozóinak oktatásában? Milyen ideálokat tanulnak? Mennyire elfogadott a zsigeri

érzés alapján hozott döntés? Az egyetemeken, főiskolákon az elméletekkel megismerkedve tudatosan vagy észrevétlenül, de a hallgatóknak értékeket és ideálokat sugallunk. Számos tárgy, modell, elmélet szükséges előfeltevéssel él az egyénekről, csoportokról, s ez befolyásolhatja az egyén gondolkodását. Az axiómák által leírt absztrakt világ megfogható és biztonságot nyújtó. A modellek, elméletek érvényesek. Ez a gondolatom nem az oktatás kritikája, hiszen valamilyen szinten magam is e mesterség művelője vagyok.

A döntési folyamatok kutatásai során is észrevehető, hogy valamiért az egyének utólag másként írják le gondolati folyamataikat, mint azt valós időben teszik. Kuusela és Paul (2000) szerint ha utólagosan számoltatunk be egyéneket a döntési folyamatról, gyakran társadalmilag elfogadottabb módon írják le, hogy jó benyomást tegyenek a kutatóra. Ugyanígy olyan ítéletalkotási vagy választási stratégiákról számolnak be, mely racionálisabb, alaposabb, mint az a valós helyzetben lett volna. Egy olyan általános tendencia figyelhető meg, hogy letisztultan és szisztematikusan gondolkodónak szeretik magukat beállítani.

A racionalitás formális modellje, az axiómák egy olyan vonatkoztatási keretet adnak, melyek egy logikus rendszert alkotnak. Logikus, szisztematikus gondolkodású egyéneket feltételez, s mivel mindenkiről ezt feltételezi ez a felfogás, így épülhetnek ezekkel a feltételezésekkel nagyobb, akár makromodellek is. Valamilyen kapaszkodóra szükség van ehhez, s véleményem szerint ezt szolgáltatja az – még ha nem is reális – axiómarendszer. Simon (1979) is többször megjegyzi, hogy két lehetőségünk van, ahogy az emberi döntésekre tekinthetünk: egy axiómákkal leegyszerűsített világban optimalizálni, vagy egy reálisabb leírású világban a kielégítő döntést keresni. Az optimalizáláshoz való kötődést a világról és annak pontos megismeréséről alkotott elképzeléseink jelentősen befolyásolják. Lindblom (1959) például kiemeli, hogy az operációs rendszerek nagy teljesítménye erősítette a világ pontos megismerhetőségébe vetett hitet, ez a kvantitatív hagyományt, ezek pedig az optimalizáló felfogásmódot. Ez pedig némileg bebetonozta az axiómák alkotta kereteket gondolkodásunkban.

Az ebben a részben bemutatott gondolatok nem tudományos bizonyítékok, inkább csak jelek, melyek a racionalitás idealizálását mutatják. Nem feltétlenül a döntéshozók formális racionalitás iránti, mint a inkább egyszerűen csak a szisztematikusság és ésszerűség iránti vágyát. Nehezen lehetne bizonyítani és elméletbe foglalni, hogy valós-e és ha igen, mennyire erős ez a vonzódás, hiszen a racionalitás számos formáját

ismerjük. Tény azonban, hogy olyan mértékű szisztematikusságról beszélünk itt, melyet gyakran megsértünk. Erről szól az a kutatási irány, melyről a következő részben írok.

2.3. Heurisztikák

A leegyszerűsítő szabályok, azaz a heurisztikák a *heurisztikák és torzítások* elnevezésű kutatási program figyelmének középpontjában állnak. Ebben a részben meghatározásokat adok a fogalomról, és röviden összefoglalom a kutatási program hagyományát. A fejezet végén kötöm össze a racionalitásról való vélekedést a heurisztikákkal, mely szerintem jelentősen befolyásolja a heurisztikák alkalmazási módját és az arról való beszámolókat.

2.3.1. A heurisztika fogalma

Érdekes, hogy a heurisztikák és torzítások irodalmában a heurisztikák definíciójára alig tesznek kísérletet. Maga a fogalom annyira meghatározatlan, hogy itt is csak néhány közelítő (stílusosan írhatnám: heurisztikus) leírását tudom adni.

A heurisztika görög eredetű, azt jelenti „feltalálást, felfedezést szolgáló”. Kahneman és Tversky (1974) értelmezésében a heurisztikák egyszerűsített módszerek, melyek az emberek korlátozott kapacitásait hivatottak kezelni. Ezt a szemléletet követi Kindler (1988) is, aki szerint heurisztikáknak a részletes elemzés helyett használt gondolkodásegyszerűsítő stratégiákat nevezzük.

„Polya, a Stanford matematikusa szerint a heurisztikus gondolkodás ugyanannyira nélkülözhetetlen, mint az analitikus gondolkodás, mégpedig olyan problémák esetén, melyeknél nem vezet eredményre a számítás. A fogalmat Einstein használta 1905-ös, Nobel-díjas cikkének címében. A fogalommal olyan ötletre utalt, mely tudásunk korlátoltsága miatt nem teljes, viszont hasznos.” (Gigerenzer, 2004:62.o.) A szerző több művében is egyszerűen megfogalmazva azt írja a heurisztikákról: ezek olyan rövidítéoutak, melyek hatékony döntéshozatalhoz vezethetnek (Gigerenzer, 2004; 2007). Később már Gigerenzer és Gaissmaier (2011) erőteljesebben jelenítik meg pozitív felfogásukat: „a heurisztikák olyan stratégiák, melyek információkat ignorálnak, hogy a komplex módokhoz képest gyorsabban, könnyedebben és/vagy pontosabban

szülessenek döntések”(453.o.).

Gigerenzer (2004) három feltétel teljesüléséhez köti, hogy egy leegyszerűsítő szabályt heurisztikának nevezhessünk. Ezek szerint a heurisztika akkor heurisztika, ha:

1. *kamatoztatja felhalmozott tudásunkat* – a felhalmozott tudást és képességeket leegyszerűsítő mechanizmusba tömöríti, amit azután más, új helyzetekben is alkalmazni tud.
2. *kihhasználja a környezet szerkezetét* – A heurisztika racionalitása nem logikus, hanem ökológiai racionalitás. Ez azt jelenti, hogy egy heurisztika nem per se racionális vagy nem, hanem mindig az adott környezeti körülmények között az. Valamennyire minden heurisztika környezetspecifikus, dominánsan egy bizonyos környezetben alkalmazható jól. Az eddigieket összefoglalva a heurisztika a tudás miatt tud egyszerű, a környezet miatt tud elmés lenni.
3. *nem kvázi-optimalizálások* – a kvázi-optimalizálási megközelítés azt jelenti, hogy az elme „mintha” kiszámolná a komplex problémát megoldó optimalizáló modell egyenleteit, de mindezt lehet, tudat alatt teszi. A heurisztikák nem ilyenek, logikájuk teljesen különbözik az optimalizálástól.

Gigerenzer szerint „egy heurisztika modellje leírja, hogy (1.) milyen a szabály folyamata, (2.) milyen tudást, tapasztalatot, képességeket kamatoztat, milyenekre épít és (3.) milyen problémákat segít megoldani, azaz milyen környezeti struktúrákban hasznos.” (Gigerenzer, 2004: 67.o.) Munkámban az ilyen feltételeknek megfelelő leegyszerűsítő szabályokat keresek, de nem ellenőrzöm szigorúan a három feltétel teljesülését.

Kahneman és Tversky a mesterséges intelligencia irodalmából kölcsönözték a heurisztika szót. E szerzőpáros nevéhez fűződik a kutatási program elindítása, az első heurisztikák (például a reprezentativitási, hozzáférhetőségi és a lehorgonyzási⁷) azonosítása kísérleti helyzetekben. Szemléletükben elfogadják, hogy a heurisztikák a

7 A reprezentativitási heurisztika forrásai lehetnek az érzéketlenség az események előzetes valószínűségével szemben, a mintanagysággal szembeni érzéketlenség, a regresszió helytelen értelmezése és mások, amik helytelen valószínűségbecslésekhez vezetnek. A hozzáférhetőségi heurisztika az a jelenség, amikor az ember egy esemény bekövetkezésének valószínűségét aszerint ítéli meg, hogy mennyire könnyen tud az adott eseményre példát felidézni. A lehorgonyzási heurisztika azt jelenti, hogy az emberek egy kezdeti értékhez igazítják későbbi becsléseiket, még akkor is, ha az érték irreleváns. E három alap- és további heurisztikák bővebb leírásáért lásd Tversky és Kahneman (1974), magyar nyelven Tversky és Kahneman Pápai és Nagy (1991) szöveggyűjteményében, illetve Zoltayné (2005).

valószínűségbecslés hatékony eszközei, de vannak esetek, amikor hibákat eredményeznek. Számos más szerző is csatlakozott a kutatási programhoz, később egy más szemléletmóddal Gerd Gigerenzer jelent meg. Gigerenzer azt találja kettősnek, ahogy Kahneman és Tversky is hasznosnak találják a heurisztikákat, munkásságuk nagy része viszont arról szól, hogyan vezetnek e heurisztikák hibákhoz. Ez a két irány jól elkülöníthető, mindkettő elismeri a heurisztikus döntéshozatal hatékonyságát, de míg az egyik a heurisztikák okozta hibákra, a másik a heurisztikákban rejlő potenciálra fókuszál.

A szállítóválasztási döntések irodalmában nem elterjedt a heurisztikák feltárása. „Az ellátásilánc-menedzsment irodalom számos modellt tesztelt, melyek a neoklasszikus közgazdaságtan, az új intézményi közgazdaságtan, ill a tranzakciós költségek gazdaságtanának alapvetéseire épültek” (Carter és társai, 2007: 631.o.). Az ellátásilánc-menedzsment irodalma viszont így a fókuszot a folyamatok hatékony konfigurációjára vagy a források hatékony elosztására helyezte, erősen a homo economicus előfeltevésre alapozva. „Simon óta azonban tudjuk, hogy az egyének az ilyet megsértik, mégis, az ellátásilánc-menedzsment, kiváltképp a supply management 1960-as évektől indult irodalmában a magatartástudományi és nem-rationális oldal ezidáig nem létezett.”(Carter és társai, 2007: 632.o.) A szerzők tisztán elméleti munkájában példákat kerestek, hogy a szállítóválasztási döntésben hol, milyen kognitív heurisztikák jelenhetnek meg.

Az érdeklődésem a heurisztikák tudatos alkalmazásának a helye a szállítóválasztási döntésben volt. Milyen heurisztikus, szuboptimális eredményt lehetővé tevő, kielégítésre törekvő szabályok feltárására számíthatunk a kutatás során?

2.3.2. A heurisztikák és torzítások kutatási program és kritikája

A közelítésmód, mely a „heurisztikák és torzítások” kutatási program néven vált híressé a 70-es években indult Amos Tversky és Daniel Kahneman munkásságával (1974), s azóta nagyon erős hatású elméleti megközelítésnek számít. Gigerenzer kiemeli, hogy ez a kutatási hagyomány nem maradt a szociálpszichológia keretei között, hanem hatása jelentős volt a közgazdaságtanban, menedzsmenttudományokban, orvostudományban, és számos más területen. Még Ward Edwards, akinek kutatásiból Kahneman és Tversky

kutatásai kinőttek, sem gyakorolt ekkora hatást (Gigerenzer, 1991). Népszerűségét Keren és Teigen (2004) arra vezeti vissza, hogy a „kognitív forradalom” idején jött létre (amikor az emberek viselkedését igyekeztek kognitív okokra visszavezetni) az ún. valószínűségi forradalom részeként, ugyanakkor sokat elmondtak a kognitív korlátokról is (ami miatt a heurisztikák témaköre összekapcsolódott a racionalitás fogalmával). Nem csak a pszichológiában lett így sikeres, hanem próbára tette a közgazdasági elmélet alapvető feltételezéseit. A népszerűség másik oka, hogy folytatta a bizonytalansági helyzetekben való magatartás kutatásának hagyományát. Ezekhez még hozzájárult az is, hogy kísérleti példáik egyszerűek, érthetőek voltak. A közelítésmód klasszikus leírásainak tekinthetők Kahneman és Tversky, valamint korai és későbbi szerzőtársaik munkái a 80-as évektől.

A kutatási program fő iránya az volt, hogy tanulmányozzák az emberek viselkedését (ítéletalkotást) bizonytalansági helyzetekben és megvizsgálják, hogy az mennyire vág egybe a normatív valószínűségi számításokkal (Keren és Teigen, 2004). Ezt az összefüggést vitatja Gigerenzer. Megkérdőjelezi a normatív viszonyítási alapot, ami alapján kimondjuk, hogy egy ítéletalkotás helyes vagy hibás. Vitatja, hogy az ún. kognitív illúziók (így nevezték Kahnemanék a szisztematikusan elkövetett torzításokat, hibákat) a valószínűségelmélet tételeinek megsértései lennének. Azt emeli ki, hogy ezek a kutatások első lépésben azonosítják, mi a hiba (egy szerinte megkérdőjelezhető normától való eltérés), s azután kutatja okát. Az is kérdés, hogy mi köze a heurisztikáknak, az ítéletalkotásnak a statisztikai és valószínűségszámítási elméletekhez. Gigerenzer szerint kevés. Amit ez a hagyomány „a valószínűség normatív elméletének” nevez, az valójában a neo-Bayesi valószínűségelmélet egy szelete. Ennek az elméletnek kevesebb képviselője van, mint például a gyakoriságfókuszú (frekventista, 1840 óta domináns) valószínűségelméletnek, ezért nehezen érthető, miért ez a viszonyítási alap (Gigerenzer, 1991).

Szerencsétlen lehet, hogy a heurisztikák és a torzítás kifejezés együtt került bemutatásra, mert ilyen párhuzamos kezelésük azt az érzetet keltheti, hogy a heurisztika mindig torzítást okoz. A kritikusok kiemelik, hogy a Kahneman és Tversky által azonosított heurisztikák homályosak és nehezen tesztelhetők, nem alkotnak egy összefoglaló modellt a valószínűségi ítéletalkotásról, és hogy különböznek a problémamegoldó heurisztikáktól, mert ezek automatikusak, míg a problémamegoldók tudatosak és átgondoltak. Talán fair, hogy nem elméletként kerültek bemutatásra, mint

inkább – Einstein modelljéhez hasonlóan – heurisztikaként, mely inkább sejti, nem diktálja a szubjektív valószínűségekről való gondolkodást.

Sokszor hivatkozom Gigerenzerre, mint a kutatási program kritikusra. Bár több kritikus is létezett (neveik a következő részben kerülnek elő), Gigerenzert azért hivatkozom, mert a jelenlegi szakirodalomban és olvasmányos könyvekben is ő a „másik oldal”, a heurisztikák pozitív értékelését hangsúlyozó irányzat sokat hivatkozott szakértője.

Szerinte már a heurisztika szó használatával is gond van: bár a fogalmat Kahneman és Tversky a mesterséges intelligencia kutatási hagyományából merítette, „a mesterséges intelligencia kutatásaiban abban hisznek, hogy a heurisztika képes okosabbá tenni a számítógépet, a heurisztikák és torzítások kutatási programban azt remélik, hogy a heurisztikák elárulják, miért nem okosak az emberek.”(Gigerenzer, 1991: 16.o.) Cáfolja, hogy amit hibáknak hívnak, azok valóban hibák (hiszen egy szűk valószínűségelmélet szerint azok csak), így amit magyarázni próbál ez a program, az nem is létezik.

Gigerenzer írja, hogy régebben, ha a matematikai modellek és az emberi ítéletalkotás eltértek, a matematikusok visszatértek a táblához és javítottak az egyenleteken. „A tizennyolcadik században fennálló kapcsolat a gondolkodás és a matematika között újra jelen van, de azoknak az időknek vége: Ha a kutató eltérést talál az emberi ítéletalkotás és aközött, amit a valószínűségelmélet diktálna, most az emberi elmét okoljuk, nem a modellt.”(Gigerenzer, 1991:21.o.)

Írásával csak az a célja, hogy megmutassa, nem helyes a hibákra, torzításokra fókuszálni, jobb lenne e szűk keretből kitorve vizsgálni, „milyen statisztikus az intuitív statisztikus valójában.” Szerinte frekventista módon működünk (amely valószínűségelmélet még mindig domináns), ezt azzal indokolja, hogy a frekventista módon megfogalmazott kísérleti helyzetekben az emberek nagy része nem esik bele azokba a csapdába, amelyeket a másik irányzat dokumentál (Gigerenzer, 1991). Összefoglalja azt is, hogy az ismert „kognitív illúziók”, melyek hibaként kerültek bemutatásra, a környezet szerkezetét és a mintavétel specifikumait figyelembe véve miért lehetnek ésszerű ítéletalkotási folyamatok (Gigerenzer, 2004: 65.o.).

Összefoglalva elmondható, hogy a heurisztikák szakirodalma izgalmas, mai napig népszerű irányzat, ahol bár eltérően vélekednek a heurisztikák alkalmazásáról, azt minden szerző elismeri, hogy az elme ilyen leegyszerűsítő eszközei gyors, hatékony döntéshozatalt eredményeznek.

2.3.3. A heurisztikák csoportosítása

Fontosnak tartom a heurisztikák felosztását több csoportra. Heurisztikaként hivatkozunk ugyanis a Tversky és Kahneman által azonosítottakra is (köztük például a reprezentativitási heurisztikára), de a laza meghatározások alapján heurisztikának tekinthetünk minden leegyszerűsítő szabályt is.

A heurisztikák gondolati folyamatának elemzésekor az ítéletalkotást a szakirodalom több, jellemzően két szakaszra bontja. Vannak, akik ezt *System1* és *System2 Thinking*-nek, mások a *szerkesztés és kódolás*, valamint az *értékelés* szakaszának nevezik (Gigerenzer, 2004; Keren és Teigen, 2004). Összefoglalva arról van szó, hogy az első szakaszban születik egy gyors, nem tudatos ítélet, a második szakasz pedig azt elemzi és dönti el, hogy megbízzon-e az első szakasz adta gyors válaszban. Ha az első szakaszban hibás választ generál az agy, s a második szakaszban úgy dönt, megbízik benne, akkor vezet torzításhoz a gondolatmenet. A lényeg tehát, hogy van egy gyors, tudat által nem követhető folyamat, melyet egy elemzőbb, lassúbb folyamat követ. A következő megkülönböztetésnél némileg ezekre a folyamati megkülönböztetésekre építünk. Az alapján csoportosítom a leegyszerűsítő szabályokat, hogy mi történik az első szakaszban, illetve, hogy a döntésben van-e egyáltalán ilyen első szakasz, s ha van, miből merít a válaszadáskor.

A fenti leírásban a tudatosan alkalmazott heurisztikák *problémamegoldó* heurisztikákként szerepeltek. A hagyományos heurisztikák nem tudatosan alkalmazott szabályok, hanem gyorsan működő, de nem tudatos leegyszerűsítések. Például ha olyan részvényt választok a tőzsdén, aminek ismerősen cseng a neve.

A heurisztikákat a döntéshozó alkalmazhatja tudatosan, főleg, ha van ideje, de időszükében önműködően léphetnek életbe. Az elme működési mechanizmusából erednek. Lehetnek azonban olyan leegyszerűsítő szabályok, melyek nem innen erednek, hanem tisztán tapasztalatiak. Természetesen rokonságba hozhatjuk valamely klasszikus heurisztikával, de a tapasztalat során alakulnak ki és tudatosan kerülnek alkalmazásra. Ilyen lehet például a szállítót választási példában ha „addig keresek potenciális szállítót, míg nincs öt”, vagy „az elsőt, aki ajánlatot tesz, választom”, „nem éri meg kettőnél többel tárgyalni”, „azt választom, akinek...”. Ezek magukba foglalhatnak konkrétan a döntési folyamatba illő stratégiákat, vagy a döntési folyamat környezeti tényezőihez

igazodó, ún. metaracionális döntéseket (ilyen például a „nem éri meg ötnél több ajánlatra várni”, mert nem arról szól az ilyen szabály, hogy az azonosított alternatívákkal hogyan dolgozik az egyén, hanem a folyamatot korlátozza be.)

A leegyszerűsítő szabályoknak, nevezzük következetesen heurisztikáknak, így én három csoportját találok megkülönböztethetőnek:

1. A „klasszikus” ítéletalkotási heurisztikák – amelyeknek szinte engedelmessé válnak az ítéletalkotáskor. Azért nevezem ezeket itt klasszikus heurisztikáknak, mert a heurisztikák és torzítások kutatási program szakirodalmában a kezdetektől ezeket azonosították, megnevezésük egységes. Automatikusan működnek és felülírnak normatív axiómákat, matematikai szabályokat. Ide tartoznak a hozzáférhetőségi, a reprezentativitási, a rögzítési és kiigazítási és egyéb heurisztikák. Carter és társai (2007) kutatása célozta meg azt, hogy az ismert heurisztikák megjelenését kutatták a beszerzési folyamatban. Ettől eltérően én általánosan leegyszerűsítéseket kerestem, tehát nem csak konkrétan az irányzat kutatói által azonosított heurisztikákat. (Ezen heurisztikák összefoglalójáért lásd például Tversky és Kahneman (1974), a beszerzési döntések esetére Carter és társai (2007) munkáit, vagy magyar nyelven Zoltayné (2005) megfelelő könyvfejezeteit.)

2. Tudatos, tapasztalati, problémamegoldó heurisztikák. Nem az elménk működése sugallja a választást, hanem a tapasztalatunk alapján válhat szinte ugyanannyira gondolkodásunk részévé olyan szabály, mely sorozatosan bevált. Negatív és pozitív tapasztalatok alakíthatják az ilyen szabályokat. Leállunk bizonyos számú alternatíva után, csak a két legjobb ajánlatot tevő szállítóval tárgyalunk, a legrégebben piacon levővel tárgyalunk, megkérdezzük ismerősünket stb. Heurisztikáknak tartom ezeket, mivel leegyszerűsítenek, tudatosan esélyt adva egy szuboptimális eredménynek, gyorsabb lefolyással és egyszerűbb számításokkal.

3. Az intuíció, zsigeri érzés. Az intuícióról a magyar szakirodalomban, döntéseméleti fókusszal írnak többek között Zoltayné (2008), Mérő (2004) és Jaksity(2003). Az intuícióval itt nem foglalkozom bővebben, mert nem a folyamat ilyen fajta leegyszerűsítése az, amit kutatni szeretnék. Itt most heurisztikák szempontjából intuíció alatt azt értem, amikor nem tudatosan alkalmazunk leegyszerűsítéseket, hanem valami sugallja a helyesnek tűnő

megoldást. Belső hang, a klasszikus heurisztikák, vagy épp felhalmozott, tudatosan már nem feldolgozható mennyiségű tapasztalat az, ami ezt okozza, vagy ezeknél mélyebb, egyéb tényezők. Nem tudja a döntéshozó, miért érzi ezt, különös jellemzője, hogy a folyamat rejtve marad, ezért nehezen megismételhető. Nem szisztematikusan ismétlődő válasz, ahogy az a klasszikus heurisztikáknál felmerül.

2. ábra. A heurisztikák csoportosítása



Forrás: saját szerkesztés

A három kategóriának vannak elemei, melyek tisztán csak az adott kategóriába tartoznak, de vannak átfedések a kategóriák között.

A zsigeri érzés és a klasszikus heurisztikák közti átfedés az, amikor – nem tudatosan – de az intuitív válasz egy klasszikus heurisztika mentén érkezik, s nem felderíthető mögöttes hatása.

A klasszikus és a problémamegoldó heurisztikák közti átfedés az a helyzet, amikor a döntéshozó tudatosítja, hogy például a potenciális szállítók között van egy igen ismert, meg sok ismeretlen, s azért húz minden egyéb információ hiányában is már az ismerthez, mert annak a neve ismerősen cseng. Érvényesül a hozzáférhetőségi heurisztika, de saját magában azt mondja a döntéshozó, hogy tudatosan engedni fog

ennek, mert mondjuk eddig mindig sikert eredményezett. A különbség az, hogy a klasszikus heurisztikák esetében a folyamat tudat alatt zajlik, nem feltétlenül tudja megmondani a döntéshozó, miért az adottat választja, lehet, hogy időszükében épp csak hirtelen intuícióként jelenik meg. A tudatos alkalmazás pedig az adott heurisztika szabályának felismert alkalmazása: tudja a döntéshozó, hogy az ismerősen csengő nevű miért lehet vonzóbb, s tudja, hogy ezért választja, nem fedi a választást semmilyen misztikum.

A zsigeri és a problémamegoldónak az az átfedése, amikor tudatosan enged a zsigeri érzésnek. Például azt mondja, hogy összegyűjt konkrét információkat a szállítókról, ránéz az adatlapokra és amelyiktől jó érzése van, azt választja majd.

Ezt a megkülönböztetést nem annyira a szakirodalom számára volt fontos megtennem, mint a saját kutatásom fókuszálása céljából. Így le tudom választani, hogy érdeklődésem középpontjában a második kategória szerepel.

Elsősorban a tapasztalati heurisztikákra fókuszáltam, hiszen ezek használatáról lehet legkönnyebben ismereteket szerezni. Nem kutattam célzottan a zsigeri döntéseket (legfeljebb az átfedést, azaz amikor a döntés konkrét fázisában a döntéshozó valóban szubjektív, megfoghatatlan stratégiáknak enged teret.), sem nem kerestem konkrét klasszikusnak mondható heurisztikákat (legfeljebb az átfedéseket a problémamegoldókkal, azaz azokat a helyzeteket, amikor a döntéshozó tudatosan az ilyen heurisztikákat engedi érvényesülni, vagy tudatosan azok gondolatmenetét alkalmazza.). Kutatásommal leginkább Kindler (1988) doktori kutatásához kapcsolódom. Ő egy kísérleti, zárt probléma esetén vizsgálta, milyen heurisztikákkal élnek a döntéshozók. A feltárt problémamegoldó heurisztikákat a döntési folyamat fázisai szerint három csoportra osztotta: információszerzési, kommunikációs és döntési heurisztikákat különböztetett meg. Én is figyelni fogom a heurisztikák megjelenésének helyét a döntési folyamatban, az előzőekben bemutatott csoportosításom pedig a lehatárolást segíti.

2.3.4. A megelégedésre törekvés és a heurisztikák

Ebben a részben megvilágítom, hogy a szuboptimális elfogadása, a heurisztikákról való vélekedés alapján részben ketté osztható a szakirodalom. Azért tartom ezt fontosnak,

mert kíváncsi voltam arra, hogyan vélekednek e leegyszerűsítések alkalmazásáról maguk a kutatási alanyaim. Mivel a kettős felosztást Jungermann cikke alapján ismerjük, s ő is nevezte meg a két oldalt, így az ő eredeti cikkére támaszkodva ismertetem a következőket.

Jungermann jól érzékelteti az egyének racionalitásáról alkotott véleményét. Szerinte, ha valaki azt feltételezi, hogy az emberek általában racionálisak, tiltakozással, vagy jobb esetben szkepticizmussal találkozik majd – számos kísérleti eredménnyel (torzításokról, axiómák megsértéséről stb.) alátámasztva. Ha viszont egy egyének azt mondjuk, irracionális, bizonyára ellenkezést váltunk ki belőle: indokolni kezd majd, hogy döntése miért felel meg a józan észjárásnak. (Jungermann, 1983)

Jungerman szerint a gond az „általában” és a „rendszerint” szavakkal van. Az ember nem mindig, nem minden helyzetben racionális vagy irracionális. Kiemeli a különböző racionalitásfogalmak pontos használatának fontosságát.

A racionalitásról alkotott vélemény alapján két táborra osztja a szakirodalmat, s maga is beismeri, hogy kissé túloz, mégis *pesszimista* és *optimista* tábornak nevezi a két oldalt. A pesszimisták azt emelik ki, hogy bizonytalansági helyzetekben a döntéshozatalt és ítéletalkotást gyakran komoly és szisztematikus hibák elkövetése kíséri, amely az emberi kognitív rendszer beépített jellemzőire vezethető vissza. A racionalitás axiómáinak a megsértése a döntéshozó deficitjeként kerül értelmezésre. Az optimisták szerint a döntéshozatal és ítéletalkotás komplex helyzetekben is működőképes és hatékony.

A pesszimisták összefoglalva az emberi ítéletalkotást és döntéshozatalt több szempontból is hibásnak tartják: a heurisztikák alkalmazása miatt az ítéletalkotás torzított (bár Tversky és Kahneman is beismerik, hogy a heurisztikák hatékonyak lehetnek, számos példával illusztrálják, hogy hibás döntésekhez is vezethetnek); a problémamegfogalmazás módjától függően a döntések inkonzisztensek (például a keretezési hatás, amikor a döntést befolyásolja a probléma megfogalmazási módja); a motivációs tényezők miatt pedig a keresés és kombináció hibás (például a halogatás vagy a döntéshárítás nem tekinthetők racionális magatartásnak). (Jungermann, 1983)

Az optimistákat Jungermann ellenmozgalomnak nevezi, amely a huszadik század hetvenes és nyolcvanas éveiben alakult ki. Képviselői azt állítják, hogy az emberi ítéletalkotás és döntéshozatal impliciten racionális. Különböző érvek mentén támasztják

alá véleményüket: egy fontos tényezőt, mégpedig a döntési stratégia költségét figyelmen kívül hagytuk (metaracionalitás érve); mert az ítéletalkotás és döntések diszkrét eseményekként kerülnek kezelésre és nem egy folyamat momentumaként (folyamatosság érve, azaz hogy a döntéseket egy teljes folyamat részeként éri meg vizsgálni); és mert a belső, személyes problémamegjelenítést figyelmen kívül hagytuk (struktúraérv, azaz nincs bizonyíték arra, hogy a kísérleti játékok, problémák ugyanúgy kerülnek értelmezésre a kísérleti alanyok elméjében, ahogyan azt a kutatók gondolják). A hangsúly mindhárom esetben nem is annyira a hatékonyság bemutatásán van, mint inkább a körülmények mélyebb vizsgálatáról, hogy milyen körülmények között mutatnak az egyének bizonyos magatartást, s „ne fogadjuk el túl könnyen az emberi racionalitásról alkotott könyörtelen véleményt”(Jungermann, 1983: 77.o.).

Jungermann a két „tábor” létét a tudományos fejlődés jó példájának tartja. Először létezett a racionális egyénről alkotott elméletcsoport, majd az ötvenes évektől ez a modell megkérdőjeleződött a pesszimisták által, erre következtek az optimisták, akik árnyalták a hibákról alkotott képet.

A két tábor véleménycseréje a fent bemutatott érveken túlmutat és folyamatos. Az optimisták kritikával illetik a kísérleti helyzetek ökológiai érvényességét, a kognitív költségek figyelmen kívül hagyását, a problémaértelmezés problémáit illetve a túlzott hibákra és torzításokra való fókuszálást. A pesszimisták elzárkóznak a metaracionalitástól, szerintük így minden irracionális cselekedet racionalizálható, ha a racionalitás „egy magasabb szintű értelmezésére” emeljük. A kísérleti helyzetek életszerűsége mellett érvelnek és spekulációknak tartják, hogy a problémaértelmezésekkel gond lenne (Jungermann, 1983).

A vita régen nem arról szól, hogy az emberi elme kapacitása korlátos-e. Mindenki elismeri, hogy így van. A kérdés már csak az, hogy az egyének hogyan alkotnak ítéletet és hogyan döntenek, s főleg hogy racionálisan döntenek-e a *korlátaik között*.

A vita továbbá arról is folyik, hogy a hibákra való összpontosítás nem túl negatív hozzáállás-e (Jungermann, 1983: 80.o.). A szerző felveti azt is, hogy talán el kellene hagyni a racionalitás fogalmát, mert már régen nem mindenki érti ugyanazt alatta.

Nem fontos eldöntenünk, mi magunk vélekedésünkben az optimistákhoz vagy a pesszimistákhoz (fogadjuk el Jungermann megnevezéseit) érezzük-e közelebb

magunkat. Egyik tábor sem vitatja a heurisztikák alkalmazását, a kielégítésre törekvést. Amit fontosnak tartok viszont, az a hozzáállás e szabályok alkalmazásához. Negatív dolognak, kiküszöbölendő hibának tartjuk-e a heurisztikákat, vagy az elme “csodálatos, elegáns” eszközeinek, ahogy Gigerenzer (2007) nevezi őket? A racionalitásról is azért írtam, amiért Jungermann írását is bemutattam: a heurisztikákról, a leegyszerűsítésekről negatív hangnemben hallottam, amikor a normatív modellek alkalmazásáról olvastam, beszélgettem kollégákkal. A kérdés számomra az volt, hogy vajon milyen elképzelés él a döntéshozókban racionalitásról, ésszerűségről, és hogy hogyan számolnak be heurisztikáikról. Szükségét érzik magyarázatoknak, vagy netán akár büszkék is lehetnek ezekre a hatékony leegyszerűsítésekre?

2.3.5. Milyen előnyökkel járhat az optimalizálás „elengedése”?

Nem csak arról mond el valamit a heurisztikák alkalmazásának egyéni értelmezése, hogy melyik „oldalon” áll az egyén az optimista-pesszimista dichotómiában. A döntési folyamat megismerésével fény derül arra is, hogy milyen előnyökkel jár a leegyszerűsítő gondolkodás. Az optimalizálás elengedése ugyanis a költségtakarékosságon kívül is számos előnnyel járhat. Az optimista oldalra sorolható szerzők emelik ki, mik ezek az előnyök. Gigerenzer (2007) a sebességet és könnyedséget emeli ki, Schwartz (2002) és szerzőtársai az általános közérzettel is összefüggésbe hozzák a kielégítésre törekvés elfogadását. Utóbbi szerzők példaként hozzák fel, hogy az alternatívahalmaz bővülése a normatív elméletekkel ellentétben nem attraktív. Az egyik lehetséges magyarázat a potenciális megbánás elkerülésére való törekvés. Minél több lehetőség, annál nagyobb a valószínűsége egy szuboptimális lehetőség kiválasztásának. A másik lehetséges magyarázat az információáradat kezelhetetlenségének elkerülése. Kiemelendő, hogy például a halmaz bővülése a maximálásra törekvő egyénnek jelent problémát: a kielégítésre törekvő, ha megtalált egy alternatívát, mely már elég jó, nem aggódik az újabb alternatívák miatt. A maximáló ezzel ellentétben újabb vizsgálatot indít, hátha a kibővült halmaz legjobbja az új alternatívák között található.

Megéri tehát kielégítésre törekedni a maximálás helyett? Milyen előnyökkel jár ez? Miért vannak egyének, akik az egyikre hajlamosak, mások a másokra? Bár a kutatás során található utalásokat (például az egyént szervezeti okok kényszerítik a

maximálásra), ezt nem tartom központi kutatási kérdésemnek.

Schwartz és társai (2002) általánosabb összefüggéseket kerestek a maximálásra való hajlam és a megbánás elkerülése között, valamint pszichológiai tesztekkel mérték a boldogságot, elégedettséget, optimizmust, depressziót, neurotizmust és perfekcionizmust. Ezekre itt most nem térek ki, csak az eredményekre: A maximalizálók kisebb elégedettséget mutatnak, kisebb mértékű optimizmust és önbecsülést, emellett szignifikánsan nagyobb megbánást és depressziót. A sejtés az, hogy a maximalizáló stratégia objektíve jobb eredményt hozhat, szubjektíve viszont rosszabb lehet az eredménye.

Lehet, hogy a maximálás helyetti leegyszerűsítés hajlam kérdése. Lehetséges, hogy vannak egyének, akik erre képesek, s vannak, akik egyszerűen a maximalizálás elkötelezettjei. Környezeti tényezők is befolyásolják természetesen, hogy melyikre van például idő. Az érdeklődésem az volt, hogy milyen érzéssel használnak leegyszerűsítő mechanizmusokat, amikor használnak. Beszámolnak-e az előnyökről magyarázataik között, amikor/ha indokolják ezek alkalmazását. Lehetnek ezek utalások a csökkentett stressz-szintre, szuboptimáló stratégiák alkalmazásakor a kognitív ráfordításokra és hasonlókra. A szuboptimáló folyamatok értelmezési környezetéből következtethetünk ezen előnyök jelenlétére, amelyekről való beszámolást természetesen egyéb kognitív jelenségek (gyakran a kognitív disszonancia) befolyásolhatják.

3. A szállítóválasztási döntési folyamat

A leegyszerűsítő stratégiákat egy szervezetben történő egyéni döntéshozatali folyamatban kerestem. Választásom számos ok miatt (ismétlődő döntés, konkrét alternatívák, létező modellek) a beszállító-kiválasztási döntésre esett. Ez egy szűkebb fogalom, mint a szállítóértékelés: a választás alatt azt a momentumot értem, amikor az egyéni beszerző a potenciális beszállítók közül szempontok alapján kiválaszt egyet vagy többet, akivel aztán üzletelni fog. Egyéni szinten hozott szállítóválasztási döntések esetében a több választási lehetőség és többszemponúság megléte sok helyzetben valószínű, ugyanúgy a heurisztikák megjelenése is.

A beszerzési döntések témaköre nagy jelentőséggel bír a gazdálkodástudományokban, jelzi ezt a szakirodalomban és az oktatásban kapott hangsúlyos szerepe. Problémaköre leginkább az ellátási lánc menedzsment, illetve a szervezetközi marketing szakirodalmán belül kerül tárgyalásra. Az üzleti, gazdálkodástani oktatásban számos tankönyv tárgyalja e problémakört, többek között Chopra és Meindl (2009), akik külön fejezetben tárgyalják a beszerzési döntéseket, Fawcett és társai (2006) általában írnak a beszerzési, azon belül is a szállítókiválasztási folyamatról és Lambert (2008), aki a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjén belül tárgyalja a beszerzési döntések problematikáját. Szűkebben a témával Monczka és társai (2008) foglalkoznak, akik részletesen tárgyalják a beszerzési folyamatokat, a stratégiai beszerzési döntéseket, a kiválasztási és beszállítófejlesztési folyamatokat, valamint az aktuális beszerzési trendeket.

A szállítókiválasztási szempontok irodalmában alapműnek számít Dickson (1966) tanulmánya, összefoglaló irodalmi áttekintéseket állított össze a témában Weber és Current (2001) és deBoer és társai (2001). A beszerzési döntés folyamatának szereplőiről, azok befolyásáról a döntési folyamat különböző részeiben is kiterjedt szakirodalmat találunk (például Robinson és társai, 1967; Webster és Wind, 1972; Johnston és Bonoma, 1981; Jackson és társai, 1984; Bonoma, 2006).

Kiemelkedő témák még a szállítókiválasztási döntés termékspecifikus jellemzői (Kraljic, 1983; Lehmann és O'Shaughnessy, 1982), a kapcsolat befolyásoló szerepe a szállítóértékelésben (Ellram, 1987) valamint a beszerzési helyzet befolyása a szállítókiválasztási döntésre (Robinson és társai, 1967; deBoer és társai, 2001). A beszerzés magatartástudományi megközelítésének első kiemelkedő tanulmánya Sheth 1973-as cikke.

A szállítókiválasztás és értékelés módszereiről önálló és összefoglaló írásokat találunk. Ezek gyakran összevetik a módszerek hatékonyságát, valamint felteszik a kérdést, hogy vajon ezek a módszerek mennyire kerülnek alkalmazásra a valóságban (Thompson, 1990; Vokurka és társai, 1996; deBoer és társai, 1998; Sonmez, 2006).

A beszerzési döntésekkel, tágabban a beszerzéssel számos hazai szakember foglalkozott az ellátásilánc-menedzsment, szűkebben a logisztika és az értékteremtő folyamatok menedzsmentjének irodalmában. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentjének

oldaláról közelítik a témát a magyar szakirodalom összefoglaló könyvei (Chikán – Demeter, szerk. 1999; Demeter, szerk. 2009), külön termelésmenedzsmenttel foglalkozik Vörös (1991) tankönyve. Fókuszáltabban a beszerzéssel Vörösmarty Gyöngyi külön könyvfejezetben foglalkozik (Vörösmarty, 1999; Vörösmarty, 2009) az előzőekben említett könyvekben, Balaton pedig vezetés-szervezési oldalról közelítve a témát a Vezetés-szervezés tankönyvben (Balaton, 1991). Vörösmarty számos műhelytanulmányban, cikkben és disszertációjában ír a témában (Vörösmarty, 1996; 2002; 2007). A beszerzés vállalaton belüli jelentőségéről, a beszerzési döntések stratégiai döntésekként való kezeléséről ír Vörösmarty (1996, 2002) és Vörösmarty és Pecze (1998).

A logisztika szakirodalmában gazdálkodástudományi és műszaki közelítésmódok egyaránt megjelennek a téma hazai alapvető szakkönyveiben, például Halászné (1998), Kovács (2004), Szegedi (1998), Prezenszki (1997, 1997), Szegedi és Prezenszki (2003). Cselényi és Illés (2004) könyvében külön a beszerzéssel Bányainé és Cselényi (2004) foglalkoznak.

A szervezetközi marketing kérdéseivel, az üzleti kapcsolatok jellemzőivel, menedzsmentjükkel több szakterület képviselői foglalkoztak. Marketing oldalról közelíti a témát Berács (1991) és Mandják (2000, 2005). Az üzleti kapcsolatokat versenyképességgel Kolos (2006) hozza összefüggésbe, a kapcsolatok teljesítményt befolyásoló hatásait Wimmer és Mandják (2003) és Wimmer (1997, 2004, 2005) valamint Király (2007) vizsgálja. Gelei (2005) is a kapcsolatra összpontosít, a két különböző kapcsolat – stratégiai partnerkapcsolat és a piaci cserekapcsolat különböző aspektusait vizsgálja. PhD értekezésében Gelei (2007) a kapcsolatokban már a beszállítókra fókuszál – az autóipari példán keresztül azonosít különböző beszállító-típusokat.

Döntési fókusszal is többen tárgyalják a témát. A szállítókiválasztási módszerekről, azaz az alkalmazott vagy akadémiai körökben fejlesztett módszerekkel Vörösmarty (2007) és Törőcsik (1992) foglalkoznak. A döntéshozatali szerepeket, a döntési folyamat bemutatását Ötvös (2000), Kenesei (1998) és Törőcsik (1992, 1996) is tárgyalja. A döntési szempontokkal foglalkozik Mandják és társai (2010), a szubjektív tényezőkkel a szállítóértékelésben Wimmer (2007).

Disszertációm a döntéselméleti munkák sorába illeszkedik olyan téma kutatásával, mellyel még nem találkoztam. Az egyéni beszerzési döntések gondolati folyamatainak feltárásával hozzájárulhatok úgy a döntéselméleti, mint a beszerzés szakirodalmának gazdagításához.

3.1. A beszerzési döntési folyamat leírása

A szállítóválasztási folyamat célja a legjobb beszállító megtalálása, de ez nem mindig jelenti azt, hogy csak az a beszállító kerülhet kiválasztásra. „A legjobb beszállító ritkán képes kielégíteni a beszerző minden igényét, ezért nem ritkán a második, harmadik beszállítóval is kapcsolatba lép. Vannak helyzetek, ahol erre a legjobb képes lenne, de a beszerző inkább több beszállítóval szeretne dolgozni.” (Benyoucef és társai, 2003) Ez a kérdés a single-sourcing és multiple sourcing dilemmája. Dolgozatom kérdéseit illetően ez nem zavaró, hiszen mindkét esetben kiválasztásról, szűrési folyamatokról van szó, csak éppen a multiple esetben a szűrés csak részleges.

A döntési folyamatot gyakran összekeverjük a problémamegoldási folyamattal. Elméletileg egy döntési dilemma a problémamegoldási folyamat része: a problémamegoldás egy momentuma a döntés, azaz az alternatívák közti választás. Ha nagyon pontos szóhasználatot szeretnénk alkalmazni, akkor nem is beszállítóválasztási döntési folyamatról beszélünk, hanem problémamegoldási folyamatról. Elterjedtsége miatt azonban úgy vélem, használhatom a talán érthetőbb *döntési folyamat* kifejezést.

A döntési folyamat számos modellszerű leírása ismert, egy általános leírás tartalmazza a következő lépéseket: a döntési helyzet felismerése, helyzetfelmérés, helyzetelemzés, a célkitűzések és kritériumok meghatározása, az alternatívák kidolgozása és értékelése, a döntés (választás a lehetséges alternatívák közül) végül a végrehajtás és ellenőrzés. Az ilyen döntési folyamatleírások legtöbbször szisztematikus, lineárisan egymás után következő lépéssorok. Ez a folyamat a racionális döntéshozó modelljére épül, de a lépések a döntések nagy részére igazak akkor is, ha egyéb racionalitás-felfogást fogadunk el (lásd a racionalitásról szóló részt). A szállítóválasztás folyamata is a fenti leíráshoz hasonló lépéssorként jelentkezik a szakirodalomban. E döntési folyamat

legátfogóbb leírása a BUYGRID⁸ modell részeként leírt szállítóválasztási fázisok (Robinson és társai, 1967)

A folyamat lépései a modell szerint a következők:

- 1, az igény azonosítása
- 2, a jellemzők és mennyiség meghatározása
- 3, paraméterek, specifikációk meghatározása
- 4, potenciális beszerzési források felkutatása
- 5, ajánlatkérés és elemzés
- 6, kiértékelés és a szállítók kiválasztása
- 7, megrendelés
- 8, a szállító teljesítményének értékelése

(Az eredeti Robinson és társai, 1967, a magyar fordítás és a szakirodalomba való bevezetés érdeme Ötvös, 2000) Számos más, a BUYGRIDhez hasonló folyamatleírást találunk még a szakirodalomban, melyek jellemzően ehhez nagyon hasonlítanak. Érdekes pl. Jackson és társai munkája (1984), akik a folyamatot két döntési folyamatrészre osztják: a döntéshozók először a terméket választják ki, azután döntenek egy beszállító mellett. Bár ez tulajdonképpen az előző modell szakaszainak felosztása két részre, írásukban ez azért volt releváns, mert a döntés szereplői a két döntésben különböző befolyással bírtak.

3.2. A szállítóválasztási döntési folyamat döntéseméleti jellemzői

A döntésemélet irodalmában számos olyan rendszer kerül bemutatásra, melyekben bizonyos dimenziók mentén elhelyezhetők a problémák. Erre azért lehet szükség, mert a konkrét probléma jellemzői meghatározzák, hogy az milyen eszközökkel elemezhető, illetve, hogy milyen technikákkal kezelhető. A következőkben a beszállítóválasztás problémájának döntéseméleti jellemzőit fogom azonosítani, amelyek alapján a különböző rendszerekben elhelyezhetjük azt.

A Howard-féle problémátér (Howard, 1968) három dimenzió mentén segít elhelyezni a problémát. A dimenziók nem egyirányú vektorok, hanem dichotómiákként

⁸ A BUYGRID modell egy racionális döntési modell, amely a beszerzési döntési folyamatot írja le. Fő alkotóelemei a folyamat lépései és a későbbiekben ebben a tanulmányban is bemutatásra kerülő beszerzési helyzetek.

értelmezhető. A három dimenzió ebben a problématerben a *komplexitás* (kevés vagy sok a változók száma), a *bizonytalanság* (determinisztikus vagy valószínűségi a probléma) és az *időtényező* (statikus vagy dinamikus a probléma).

A bizonytalansági⁹ dimenzió alapján a szállítóválasztás problémája inkább valószínűségi. A körülmények változhatnak, ugyanaz az alternatíva más alkalommal más eredményt hozhat, nem tudjuk teljes bizonyossággal előrejelezni, mi történik döntésünk következményeként. Kockázatos döntésnek tarthatjuk tehát, ahol a kockázat mértéke a beszerzési helyzettől, terméktől és egyéb tényezőktől függ.

Az időtényező alapján a szállítóválasztás problémája inkább dinamikus, hiszen időben változik. A tényezők súlya, szerepe, kölcsönhatásaik mértéke változhat (Tóth, 2008). Szintén az idődimenzióhoz kapcsolódik a döntések egyszeri vagy ismétlődő döntésekre való osztályozása: Egy épület beszerzése például inkább egyszeri, míg egy rendszeresen használt input beszerzése ismétlődő. Fontos kiegészítés, hogy az ismétlődő döntések (különösen a gyakran ismétlődők) elősegítik a tanulást, egy rutin kialakulását. Így egy olyan döntési helyzet, mely első alkalommal nehezen kezelhető, bizonyos számú ismétlődés után egy kialakult rutin alkalmazásának kérdése lesz.

A komplexitás a Howard-féle problématerben a változók számával került leírásra, emellett azonban a komplex problémák jellemzői a kapcsolódások sokasága, az összefüggések időbeni labilitása, a feldolgozandó információmennyiség, a jövőbeni döntésekre gyakorolt hatás is (Jonassen, 2000; Beach és Mitchell, 1978). A probléma *bonyolultsága* a komplexitás függvénye (Jonassen, 2000). A komplex problémákat azért ítéltük bonyolultabbnak, mert több kognitív műveletet igényelnek. Tóth (Tóth, 2008) szerint az egyszerű problémák a problémater statikus-determinisztikus-kevés változós sarkában vannak, s ezzel szemben a bonyolultak. A szállítóválasztási döntésekből tudunk példát hozni az egyszerűekre és a komplexekre is.

Egy másik problémater, a Bartee-féle, a problémákat a térben a problémamegoldás módja (igazából a szereplők), a problématípusok és a problémamegoldás folyamata alapján helyezi el (Bartee, 1973). A problémamegoldás módja, azaz döntéshozatali szerepek alapján a probléma lehet *egyéni, csoportos, szervezeti vagy társadalmi*. A szállítóválasztás problémája jellemzően egyéni, csoportos vagy szervezeti. Tudunk azonban olyan beszerzési döntésekről is, melyek az egész társadalomra hatással vannak,

⁹ A bizonytalanság és a kockázat megkülönböztetője, hogy a kockázat esetén a kimenetkehez tudunk valószínűségeket rendelni.

viszont végső soron ezek a problémák is bizonyos szervezeti keretek közt mennek végbe, így szervezeti problémaként értelmezem őket. A megítélés alapját a döntéselőkészítő és a döntéshozó kiléte adja. Egyéni ez a probléma akkor, ha az értékelést és a döntést egy egyén végzi.

Ha csoportos döntésként elemezzük, itt egy fontos megkülönböztetést kell tennünk. Csoportos döntés lehet úgy, hogy a beszerzési osztályon egy egész csoport értékeli és hoz döntést (nevezzük ezt szervezetenként *homogén* csoportnak), más jellegű viszont, mikor több funkcionális terület képviselőinek részvételével zajlik a csoportos döntéshozatal (*heterogén* csoport). A megkülönböztetés fontosságát a későbbi részekben indoklom.

A problémátér harmadik dimenziója a problémátípusok, ahol a szerző megkülönböztet *konceptuális*, *empirikus*, *viselkedési* valamint *társadalmi* problémákat. A négy kategória közül a szállítótárasztási probléma leginkább az empirikus és a viselkedési kategóriába sorolható. Empirikus azért, mert a tapasztalat nagyban változtatja az értékelés módját, van mód visszacsatolásra. Viselkedési azért, mert számos magatartástudományi tényező van hatással e döntésre, ahogyan ezt több szerző is (kiemelkedően Sheth, 1973) kiemeli.

Simon a problémákat *jól* vagy *rosszul strukturáltaként* (well structured és ill-structured, eredetileg programozott és nem programozott) osztályozta. A megkülönböztetés a megoldáshoz szükséges tudás és képességek szempontjából fontos. A jól strukturált döntések esetében világos a cél, a problémamegoldó az elérés útját keresi. Egyszerű algoritmusok alkalmazásával, rutinból válasz adható a kérdésre. A peremfeltételek nem változnak, a megoldáshoz nincs szükség becslésekre. A rosszul strukturált problémák ennél sokkal bonyolultabbak, sokszor az sem világos, mi a cél, mit akarjunk elérni. A peremfeltételek változnak, sokszor intuíciót és becslésüket kell alkalmazni. Simon azt írja, a rosszul strukturáltak a jól strukturálttól abban különböznek, hogy a szempont, ami alapján megítéljük, hogy a célt elértük-e, komplex és nehezen meghatározható, nem férünk hozzá minden információhoz, sőt, azt sem pontosan tudjuk, milyen információkat kellene felhasználni s végül nincs egy szabály arra, hogyan derítsük fel az összes alternatívát az egyes lépésekben (Simon, 1979). A szállítótárasztás különböző eseteinek megkülönböztetésénél látni fogjuk, hogy ez a probléma lehet jól vagy rosszul strukturált is (más például egy irodaszer egyszerű, ismételt beszerzése, mint egy új helyzetben egy drága termelési eszköz beszerzése). A strukturáltság egyébként részleges átfedésben van a komplexitással: a rosszul strukturált problémák az esetek többségében

komplexnek mondhatók (Jonassen, 2000).

A döntési helyzeteket ismeretlenségük alapján is osztályozhatjuk (Beach és Mitchell, 1978; Tóth, 2008). Az ismeretlenség alatt azt értjük, ha a döntési probléma nem szokványos a döntéshozó számára. A tapasztalat egy már ismerős helyzetben segíthet kiválasztani a már sikeres stratégiát, vagy legalább kiszűrni a nem működőket. Ha ez nincs meg, a döntéshozónak nagyobb figyelemmel kell közelítenie a problémát. Az új helyzeteket gyakran gyanakvás, félelem övezi, mert bizonytalanságot és változási kényszert hoznak. A szállítóválasztás esetében, ahogy minden probléma esetében, ez jelentős mértékben a döntéshozó tapasztalatától függ, de a környezet turbulenssé változásától, vagy egy új piaci orientációtól is függhet az ismeretlen helyzetek aránya. E jellemző alapján egyéni és környezetfüggő, hova soroljuk a szállítóválasztás problémáját.

A következtetésünk a jellemzők meghatározása alapján az lehet, hogy a szállítóválasztási döntések különféle jellemzőkkel rendelkezhetnek, a döntésméleti rendszerező jellemzők szerinti típusok közül legtöbbször tudnánk példát hozni a gyakorlatból. Kutatásom számára a fontos az, hogy az értelmezéseknél ezeket a jellemzőket figyelembe vegyem.

3.3. Szállítóválasztási döntési szempontok

A beszerzési döntések szakirodalmának egyik hangsúlyos vonala a döntési szempontok feltárása. Ez a kutatási vonal Dickson 1966-os tanulmányáig vezethető vissza, azóta számos szerző foglalkozott a témával (pl. Weber és Current, 2001; deBoer és társai, 2001) Figyelemmel kell azonban lennünk, hogy a cikkek szerzői milyen módszerekkel dolgoztak. 1966-ban Dickson kérdőíves felmérésre épített, s a vezetők válaszai alapján állított sorrendbe 23 kritériumot. Weber és társai (1991) áttekintettek 74, a témával foglalkozó cikket, és a kritériumok fontosságának változásáról, jelentőségéről a szerint mondott véleményt, hogy az adott kritériummal mikor és mennyien (hány cikkben) foglalkoztak. Ez mindenképp legfeljebb becslése lehet a kritérium-sorrend valós változásának, bár nem tagadható, hogy valamit így is mondani tud a fejlődésről.

Néhány egyszerűsítő módszer alkalmazásától eltekintve a beszállító-kiválasztási döntés

jellemzője, hogy több kritérium mentén folyik. Természetesen a helyzetet az bonyolítja, hogy ezen kritériumok között számos ellentétes mozgást mutató párok vannak (ilyenként jelenik meg gyakran a minőség és az ár). Nem csak számszerűsíthető kritériumokkal dolgozunk. Gyakorlatban a kritériumok nagy része szubjektív – ez azt jelenti, hogy nem fejezhető ki kvantitatív módon.

A Dickson által felállított fontossági sorrendben 1966-ban kiemelt fontosságú tényezőknek nevezte a *minőséget*, a *szállítás pontosságát*, az *előző időszakban nyújtott teljesítményt* és a *garancia-politikát*. Az átlagnál fontosabb tényezőkként szerepel többek között az *ár* és a *hírnév*. Legkevésbé fontos tényezőknek számított a *földrajzi helyzet* és a jövőre vonatkozó megegyezések (Dickson, 1966).

Weber (1991) érdekességként emeli ki, hogy minden szerző több szempontot vizsgál, ami a többszemponútú szemlélet erejét mutatja a szerzők körében. Weber 74 cikk áttekintése után összegezte, mely szempontokat elemezznek leggyakrabban a szerzők. Itt az élen az *ár*, a *minőség*, a *teljesítés* és a *kapacitás* végzett.¹⁰

A magyar szakirodalomban a szállítótálasztás szempontjaival foglalkozik például Kenesei (1998) és Töröcsik(1996). Nagyobb terjedelemben Neményi elemzi a beszállítók értékelési szempontjainak fontosságáról alkotott véleményét, míg Vörösmarty (2007) a szállítóértékelésről általában, valamint az arra használt módszerekről ír.

A magyarországi gyakorlat bemutatásánál a legutóbbi kutatási eredményekre támaszkodom. A Budapest Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetéhez kapcsolódó Versenyképesség Kutató Központ legfrissebb, 2009. évi versenyképességi felmérése eredményeire építtek. A versenyképességi kutatási program keretében 2009-ben zajlott az a – 1996 óta negyedik – kérdőíves felmérés, melyben 300 vállalat 4-4 felsővezetője (felső vezető, termelési, kereskedelmi/marketing és pénzügyi vezető) válaszolt általános és a saját szakterületét érintő kérdésekre. A kérdések egy része gazdasági tényekre, üzleti jellemzőkre irányult, más részük a vállalati vezetők véleményét igyekezett becsatornázni.

¹⁰ Jegyezzük meg, hogy amiről írunk, az a mi feltételezésünk, tehát ez a fontossági sorrend nem tökéletes leírása annak, amit a döntéshozók fontosnak tartanak. Ezeket a szempontokat tartották a szakirodalom szerzői leginkább elemzésre érdekesnek. Természetesen ez előzetes kutatásokra épül, mégis észben kell tartanunk e tény.

A 2009-es adatgyűjtésből készült gyorsjelentés szerzőinek megállapítása szerint csökken a hosszú távú elköteleződések aránya (Chikán és társai, 2010). Számunkra itt most az az érdekes, hogy az elköteleződés mellett és ellen is hatnak olyan erők, amik a szempontokkal összefonódnak. A hosszú távú elköteleződés mellett szóló érvekből a legerősebbek a *megbízható, ismert minőség, a megbízható ellátás és a kiszámítható beszállítói teljesítmény*, míg az elköteleződés kerülésére a *rugalmasság* iránti igény (a beszállítók által nyújtott feltételek alakításának és a fizetési feltételek és beszerzési árak alakításának lehetősége) motivál.

A Központ előző, 2004. évi felmérése alapján akkor a szállítók értékelésének fontossági sorrendjében az első az *ár és a kedvező fizetési feltételek*, a második a *minőség* és a harmadik a *szállítási teljesítmény (megbízhatóság, gyorsaság, rugalmasság)* voltak.

A Versenyképesség Kutatás 2009-es eredményei hasonló sorrendet mutatnak: a legfontosabb szempontok ugyanazok maradtak, de a *szállítási teljesítmény* az első helyre került, második lett a *kedvező ár és fizetési feltételek*, ezek után következnek a *termékminőség*, majd az *alacsony logisztikai költségek* és a *magas technológiai színvonal* (Mandják és társai, 2010). A sorrend végén a *földrajzi közelség, a szállítói potenciál (fejlődési képesség/múltbeli teljesítmény)* és a beszállító termékeinek és folyamatainak *környezetbarát jellege* foglal helyet.

Weber és szerzőtársai (2001) szerint a szállítóválasztási probléma bonyolultságát az adja, hogy többféle szempontot kell figyelembe venni. Bár valószínűleg vannak elhanyagolható horderejű beszerzési döntések, amelyeknél akár egy szempont is elég lehet az értékeléshez, feltételezem, hogy a szállítóválasztás rendszerint többszempontú döntés. A beszerzéshez való stratégiai hozzáállás szintén több szempont figyelembevételét indokolja. Ellram (1990) például kiemeli, hogy a tradicionális szempontokon kívül a stratégiai kapcsolatban specifikus szempontok is felmerülnek, mint a stratégiai megfelelés, vagy a jövőbeni termelési kapacitások felmérése. További probléma lehet, hogy a szempontok lehetnek kvantitatívak vagy kvalitatívak, valamint, hogy konfliktusok is lehetnek szempontok között. A szempontok beszerzési helyzettől, a kapcsolat milyenségétől, a terméktől való függőségét a következő részben tárgyalom.

A döntési folyamat során alkalmazott szempontok számát és fontossági sorrendjét, valamint az alkalmazott döntési stratégiákat jelentősen befolyásolja néhány környezeti

változó. A szakirodalom alapján a következő részekben a szervezeti szerepre, a termék és a kapcsolat típusára, valamint a beszerzési helyzet jellemzőire térek ki.

3.4. Kontextustényezők a beszállító-kiválasztási döntésekben

Releváns kérdés, hogy kinek/kiknek a döntéséről beszélünk, amikor a beszerzési döntést tárgyaljuk. A beszerzési döntés a szervezetben lehet egyéni vagy csoportos. Az is fontos kontextusjellemző, hogy mekkora vállalatról beszélünk: ha egyéni a döntéshozatal, akkor is különbözik a helyzet, ha egy néhány fős mikrovállalat „mindenes” vezetője hozza ezeket a döntéseket, vagy egy közép vállalat beszerzője, aki csak ezzel a területtel foglalkozik. Ugyanígy fontos az is, hogy a szervezeti szereplő beszerzési döntéseit mennyire köti a funkció behatároltsága és szabályozottsága. Ezek mind a **szervezeti szereppel** járnak.

Csoportos döntés esetében az egyik lehetőség, amikor több szervezeti egység képviselve van a döntésben, a másik, amikor a beszerzési osztály több alkalmazottja alkotja a csoportot. A beszerzési döntési folyamat szereplőiről a legelterjedtebb az ún. *buying center*¹¹ koncepciója. A fogalmat Robinson és szerzőtársai (1967) vezették be, majd a fogalmi keretet Webster és Wind fejlesztették tovább (Webster és Wind, 1972). A *buying center* alatt a szervezet azon tagjait értjük, akik egy termék vagy szolgáltatás beszerzésének folyamatában részt vesznek (Johnston és Bonoma, 1981). A magyar szakirodalomban Ötvös (2000) bemutatja Webster, Faris és Wind modelljét a döntés egyes szakaszairól, a beszerzési központban azonosítható szerepeket és az egyes funkcionális területek leginkább fontosnak tartott döntési szempontjait, a termékek típusait és a döntés strukturális jellemzőit. Kenesei (1998) a csoportos döntéshozatal lehetséges módozatait a *buying center* kontextusában vizsgálja.

A magyar fordításokban a központ szó szerepel, ami azért lehet félrevezető, mert egy szervezeti egység képzetét keltheti. A *buying center* viszont nem formális csoportként működik, hanem folyamatosan változó, komplex formáció. A tagok száma döntésenként változó lehet, ezért nem mindig egyszerű meghatározni a körvonalait. Jellemzően informális csoportnak tekinthetjük, hiszen nem (vagy legalábbis nem mindig) szervezeti

¹¹ A *buying center* magyarul *vásárló központ* vagy *beszerzési központ*, a továbbiakban maradok az eredeti, angol megnevezésnél.

egységről beszélünk. Ez az egyik érdekessége, ami miatt vonzó terep lehetne akár a csoportos döntéshozatal elemzésére is. A csoport formalitása valamelyest megkérdőjelezhető, hiszen kérdéses, mennyire tekinthető nem formális csoportnak olyan – jellemzően ugyanazon – egyének csoportja, akik a szervezetben betöltött szerepük alapján végzik a dolgukat, elsősorban szervezeti célokat szem előtt tartva.

Johnston és Bonoma megkülönböztetik a buying center összetételét a beszerzendő input típusától függően. Megállapítják, hogy munkaeszközök esetében a döntésben a mérnökök, a termelés vezetői, a beszerzés és a menedzsment vesz részt. Szolgáltatások beszerzésekor a buying center csak három funkcionális terület vezetőiből áll: a beszerzés, a termelés és a tervezés vesznek részt a döntésben. (Johnston és Bonoma, 1981; Garrido-Samaniego és Gutiérrez-Cillán, 2004) Ez tulajdonképpen azt jelenti, hogy a terméktípus nem csak a szempontrendszer és stratégiákat befolyásolja, hanem a beszerzési döntés szereplőinek körét is.

Egy klasszikus szerepleírásnak számít Webster és Wind (1972) felosztása. Megközelítésük részben különbözik az előzőekben bemutatottaktól. A szerzőpáros a résztvevőket nem funkcionális területek alapján azonosítja, hanem a beszerzési döntés folyamatában betöltött szerepük szerint. A buying centerben az alábbi öt szerep működik: *a felhasználók* (a termékeket használják, a szolgáltatásokat igénybe veszik), *a vásárlók* (akik formálisan felelnek a szerződéskötésért), *a befolyásolók* (a folyamatot információkkal, szempontokkal befolyásolják), *a döntéshozók* és az ún. *gatekeeperek* (akik a buying centerben az információáramlást kezelik).

Az előzőek és Webster és Wind szemléletében a párhuzamokat Bonoma azonosítja (Bonoma, 2006). A szereplők listáját kiegészíti még egy szereppel: *a kezdeményező* – az a szereplő, aki elsőként érzékeli a termék vagy szolgáltatás beszerzésének szükségességét. Bonoma egy telekommunikációs eszköz esetén mutatja be, hogy a buying center klasszikus szerepei milyen funkcionális területekkel köthetők össze. (Lásd Bonoma, 2006)

Miért fontos azonosítani és megkülönböztetni a buying center tagjait? Sheth (1973) volt az, aki korszakalkotó módon, magatartástudományi megközelítéssel elemezte a beszerzési döntéseket. Ez a megközelítés ad választ arra, miért tartom fontosnak a

szereplők azonosítását. A szempontok jelentőségének különbségeiről Sheth (1973: 53.o.) így ír: „ a beszerzők, a mérnökök és a felhasználók elvárásai jelentősen különböznek, épp azért, mert máshogy ítélik meg az egyes szempontok jelentőségét. Általában elmondható, hogy a felhasználók a pontos szállítási időpontot, a megfelelő beszerelést, a hatékony javíthatóságot, a beszerző ügynökök az árelőnyt, a szállítás gazdaságosságát, míg a mérnökök a minőséget, a termék standardizáltságát tartják fontosnak.” A különböző funkcionális területekre jellemző értékelési szempontokat aprólékosabban mutatja be Morris (1992).

A tevékenységek képviselői a szempontjaikat a buygrid modell különböző fázisaiban érvényesítik, jellemzően ott, ahol kompetenciáik alapján hangsúlyosabb a szerepük. Sheth rávilágít, hogy a szervezet motiválja a különféle szereplőket, díjazza az egyes funkcionális területek képviselőit, az ő specializált képességeikért. A beszerzési ügynököt a gazdaságosságért, a mérnököket a minőségbiztosításért és a termelési személyzetet a hatékony üzemezésért (Sheth, 1973).

Ha a szervezeti szerepek szignifikáns különbségeket okoznak a szempontrendszerben, akkor több érdekes kérdésre is választ kaphatunk. Ha például a minőség mint szempont áll érdeklődésünk középpontjában, akkor meg lehet vizsgálni, hogy azt mely szervezeti szereplő érzi leginkább magáénak. Valószínűleg vannak nyilvánvaló kapcsolódások, de vizsgálható funkcionális területekhez nem erősen kapcsolódó szempontok helyzete is – pl. a beszerzés „zöld” mivolta. Ugyanígy választ kapunk olyan kérdésekre is, miért kapunk jellemzően más válaszokat ha egy másik vállalatnál egy másik funkcionális terület képviselőjét értük csak el.

A szervezeti szerep megismerése a kutatási eredmények helyes interpretálása céljából fontos számomra. A szerepekkel magyarázható az egyénenként eltérő szempontrendszer, valamint a döntési stratégiák. Meghatározza ezeket egyrészt a funkcionális terület, melyet az egyén képvisel, másrészt pedig a buying center felfogásában meghatározott szerepe.

A döntési szempontok és azok kezelése erősen függ attól, milyen **terméktípus**ról beszélünk. Eltérő jellemzőkkel rendelkező termékek esetén a döntési folyamatban több vagy kevesebb szempont és döntési stratégia kerülhet alkalmazásra. Ennek illusztrálásaként itt egyféle terméktípuszólást mutatok be, ez is elegendő mondanivalóm

érzékeltetésére.

Vokurka és társai (1996) a termékeket a következő négy kategóriába sorolják:

- 1.) *Rutinszerű rendelések* – rutin termékek, gyakran rendelt és használt termékek
- 2.) *A folyamatokat tekintve problematikus termékek* – a termékek esetében fennáll a veszélye, hogy a személyzetet oktatni kell azok használatára,
- 3.) *A teljesítményt tekintve problematikus termékek* – a termék esetében kérdéses, hogy megfelel-e a hozzá fűzött elvárásoknak – tudja-e teljesíteni terveinket?
- 4.) *A politikát tekintve problematikus termékek* – a termék esetében politikai problémák merülhetnek fel, a termékkel kapcsolatban állók megegyezése kérdéses.

A négy termékkategória esetében hangsúlyozott szempontokat a 2. táblázat tartalmazza. (Vokurka és társai, 1996)

2. táblázat. Egy példa a terméktípusonkénti eltérő döntési szempontokra

Terméktípus	A legfontosabbnak ítélt szempontok
Rutin rendelésű termékek	A szállítás megbízhatósága Ár Rugalmasság Hírnév Technikai specifikációk
A folyamatokat tekintve problematikus termékek	Technikai szolgáltatások A használat könnyűsége A kínált képzés A szállítás megbízhatósága Rugalmasság
A teljesítményt tekintve problematikus termékek	A szállítás megbízhatósága Rugalmasság Múltbeli tapasztalatok Adatok a megbízhatóságról Hírnév
A politikát tekintve problematikus termékek	Ár Hírnév Adatok a megbízhatóságról A szállítás megbízhatósága Rugalmasság

Forrás: Vokurka és társai, 1996

Az ilyen és hasonló (például a Kraljic¹² (1983) féle) input-kategorizálás segít helyesen értelmezni az olyan helyzeteket, ha bizonyos inputok esetében több szempontot vesz figyelembe a döntéshozó, valamilyen optimalizáló döntési stratégiával kezeli az alternatívákat, más termék esetében pedig gyorsabban, a szuboptimálisat könnyebben elfogadva hoz döntést. A leegyszerűsítő szabályok megjelenésére mindkét esetben lehet magyarázat: egyik termék esetében a komplexitás kezelésére irányulhat a leegyszerűsítő szabályok alkalmazása, utóbbi esetében pedig nem ezért jelenhet meg, hanem mert valamilyen okból nincs akkora tétje és hatása a döntésnek, vagy egyéb jellemzők miatt nem éri meg sokat foglalkozni vele. Kutatásomban nem lesz céлом, hogy ilyen különbségeket feltárjak, de ha megjelennek, a termék vagy szolgáltatás jellemzőit szem előtt tartva kell majd értelmezni az eredményeket.

A vállalatok eltérő szempontrendszerrel dolgozhatnak szállítóértékelés közben, ahogy a **kapcsolatuk** bizonyos vállalatokkal fejlődik. Stratégiai partner léte esetén a kapcsolat kezdeti stádiumához képest más szempontok kerülhetnek előtérbe. Ellram (1987) szerint a stratégiai partnerség fázisába érve a vevő vállalat döntéshozói a klasszikus szempontok mellett újabbakat is figyelembe vesznek. Bemutatja azokat a szempontokat, melyek fontosak lehetnek azon beszállítók kiválasztásánál, akikkel a vállalat hosszú távú kapcsolatot szeretne megalapozni (3. táblázat).

12 Kraljic (1983) a termékeket a beszerzés kockázata és a beszerzés fontossága alapján kategorizálta: befolyásolható, stratégiai, rutin és szűk keresztmetszeti termékeket különböztetett meg.

3. táblázat. Szállítóértékelési szempontok stratégiai partnerség esetén

Tényezők	Szempontok
Pénzügyi kérdések	Gazdasági teljesítmény Pénzügyi stabilitás
Szervezeti kultúra és stratégia	A bizalom érzése A vezetés jövőképe A stratégia illeszkedése (strategic fit) A felsővezetés kompatibilitása Szintek és funkciók kompatibilitása a vevő és beszállító vállalatok között A beszállító szervezeti struktúrája és személyzete
Technológiai kérdések	A jelenlegi gyártási eszközök értékelése A jövőbeni gyártási eszközök és képességek értékelése A beszállító tervezői képessége A beszállító fejlesztési sebessége
Egyéb tényezők	A beszállító biztonsági naplója Üzleti referenciák A beszállító vevői köre

Forrás: Ellram, 1987 alapján

Kutatásomban a beszállítóval fenntartott kapcsolat minősége, vagy a kapcsolat hiánya hatással lehet a döntési szempontokra és stratégiákra. Lehet a kapcsolat minősége, vagy a bizalom megléte egy döntő szempont, vagy egy vagy több, a múltban már szállító partner jelentkezése lehet szűkítő szempont. Megjelennek olyan hatások is, mint az elköteleződés, az elsüllyedt költségek vagy a döntésszkaláció. Két különböző input és így két különböző döntési szempontrendszer és stratégia oka lehet a kapcsolat milyensége is, ezért fontos ezt is figyelembe vennem.

A termék különböző jellemzőin túl a szempontok sorrendjét befolyásolhatja az is, mik az adott **beszerzési** döntési **helyzet** jellemzői. Elmondható, hogy a szempontok (tehát az azok eredetét adó célok) is különböznek különböző helyzetekben. A szempontok fontossági sorrendje és az alkalmazott módszerek is változhatnak attól függően, milyen szituációban találja magát az egyén vagy a szervezet.

Robinson és társai (1967) BUYGRID modelljében a következő beszerzési helyzeteket különböztetik meg (a bemutatásban támaszkodom még Törőcsik (1996) munkájára is):

Új vásárlás – teljesen új terméket/szolgáltatást vásárol a döntéshozó, nincsenek tapasztalatai. A beszállítók ismeretlenek, a bizonytalanság szintje magas. Ez a „valódi” beszerzési helyzet, összehasonlításokra, értékelésre van szükség. Töröcsik (1996) ezt kellemetlen helyzetként, „igazi” döntésként jellemzi, mert ez igényel a döntéshozótól nagy ráfordítást.

Módosított újvásárlás – új termék/szolgáltatás vétele ismert beszállítótól, vagy már használt (vagy egy már használthoz hasonló) termék beszerzése új szállítótól. Mérsékelt szintű bizonytalanság, kevésbé kiterjedt a problémamegoldás. Ez már lehet szokásokon alapuló döntéshozatal, a döntéshozó már ismeri a kínálatot, már csak az általa elfogadhatónak tartott sávon belül vált.

Rutinszerű újvásárlás – a döntéshozó tökéletes információval rendelkezik a szállítóról és a termékről is. Ide tartoznak a szerződések és megegyezések keretein belüli ismételt rendelések. (Robinsont és társait idézi és fordítja Töröcsik, 1996)

DeBoer és társai (2001) Robinson és társai felosztását (mely a beszerzési helyzetet jellemzi) kombinálta a Kraljic mátrixszal (Kraljic, 1983) és a két felosztás segítségével mutatja be, hogyan változhatnak a döntési szempontok és a döntési folyamat jellemzői a termék, a kapcsolat és a helyzet jellegétől függően.

Új beszerzési feladat esetén a kis potenciális szállító-halmaz a jellemző, nincsenek történeti adatok, sok a szempont és az interakció. A kérdés, hogy „szerezzenek-e be?”. *A módosított újvásárlás* helyzetét a befolyásolható termékek kategóriájával kapcsolja a szerző. Ilyen esetben vannak történeti adatok, a már a múltban használt szempontokat alkalmazzák. Az előszűrés szakaszában nagy halmazzal, választás előtt kis halmazzal dolgoznak. Kevesebb szempontot használnak és kevesebb az interakció is.

Rutinszerű újvásárlás, rutin termékek esetében ugyanezek érvényesek, csak a problémamegfogalmazás más. *Módosított újvásárlás*kor a kérdés, hogy több, vagy kevesebb szállítótól vásároljanak, míg itt a szállítóváltás kérdése merül fel. *A rutinszerű újvásárlás* stratégiai és szűk keresztmetszeti termékek esetében jellemző. Itt a kérdés a „hogyan üzleteljünk a szállítónkkal?”. Nagyon kis halmazzal dolgozik a döntéshozó, inkább csak egy szállítót értékel, egy forrásra összpontosít.

Bár deBoer és társainak (2001) rendszerezése inkább elméleti, mátrixszerűen mutat rá arra, hogy a különböző kontextusváltozók milyen hatással lehetnek a szállítóválasztási döntési folyamatban a problémamegfogalmazásra, a szűrésre és a választásra.

3.5. A szállítóértékelés módszerei és az azok alapját képező döntési stratégiák

A szakirodalom számos szállítóválasztásra és -értékelésre alkalmazható módszert ismertet, amelyek rövid áttekintését adtam egy korábbi írásomban (Esse, 2012). A módszereket a szakirodalom hat kategóriába sorolja (lásd például Vörösmarty, 2007): a súlyozott pontszám módszere, a kategorizáló eljárás, az analitikus hierarchia folyamat (AHP), a szállítói profilelemzés (VPA), a tulajdonlás teljes költsége (TCO) és a költségárányok módszere.

Minden szállítóválasztási módszer valamilyen döntési stratégiára, vagy azok kombinációjára épül. Ebben a részben azt azonosítom, hogy a szakirodalomban leggyakrabban tárgyalt módszerek a bemutatott döntési stratégiák közül melyikre épülnek. Azért érdekes számomra ez az azonosítás, mert a döntéshozók gondolatmenetében bizonyos döntési stratégiák alkalmazásra kerülhetnek, de nem feltétlenül tudja a döntéshozó, hogy ez éppen egy szakirodalombeli szállítóválasztási módszerhez hasonlatos. Azért is érdekes ez a stratégia-azonosítás, mert megmutatja, hogy a szállítóértékelés eszközei milyen jellegűek: optimalizálók vagy leegyszerűsítők.

A súlyozott additív modellre (WADD) épül a *súlyozott pontszám módszere*, az *AHP*, a *VPA*, és bizonyos esetekben a TCO (egyéb esetekben a súlyok nélküli additív szabályra (EQW) épül). Mindegyik esetében szempontok szerinti értékek összeadódnak, egymást kompenzálni tudják a jó és rossz értékek és a szempontok rendszerint eltérő súlyokkal rendelkeznek. Eltérések a súlyok és az értékelés, értékek hozzárendelésének módjában vannak, de az alapjukat a WADD adja.

A kategorizáló eljárás algoritmusában legjobban a jó és rossz jellemzők gyakorisága (FRQ) stratégiával írható le, hiszen megfelelő és nem megfelelő értékelések arányából születik a végeredmény. A költségárányok módszerénél nehéz egyértelműen azonosítani a stratégiákat.

A szakirodalomi rendszerezésekből megismerhető normatív módszerek túlnyomó része kompenzatórikus, tehát az optimalizálást célozza. Patton (1996) a módszerek

elterjedésének több okát is felveti, de kimondja: keveset tudunk a valóban alkalmazott módszerekről – ezek a szakirodalom modelljei. Lehet, hogy a normatív jellegükből kifolyólag, de mindegyik olyan módszer, mely optimalizálást céloz meg, pedig ez nem feltétlenül célravezető (de Boer 1998). A kevés, valóban alkalmazott módszereket kutató munka némelyike sejteti, hogy például a hibázástól való félelem miatt a döntéshozók éppen a nem kompenzatórikus modellek alkalmazása mellett döntenek (Patton, 1996).

Kérdés marad továbbra is, hogy az egyéni és csoportos döntések valódi algoritmusai valóban mennyire kompenzatórikus optimalizáló módon történik-e.

Hozzá kell tenni, hogy az alkalmazott modell és stratégia kiválasztása több tényezőtől is függ. De Boer és társai (1998) például az időkénszert, a helyzet újdonságát, valamint a szempontok és a beszállítók számát emelik ki. Patton hangsúlyozza, hogy az értékelés célja is befolyással lehet a kiválasztott modellre: más célból (stratégiai partner keresése, egy partner kizárása), más helyzetben más módszert alkalmazhat a döntéshozó. Erről azonban a szerző szerint hiányzik a bizonyíték. Én nem a módszerek alkalmazását kutattam, hanem a döntési stratégiák megjelenését, úgy vélem viszont, hogy a fenti párhuzamok megteremtésével módszerek és stratégiák között, illetve a kutatási eredményeimmel én is bizonyítékkal szolgálok a kontextusfüggőségre.

4. Kutatási kérdések

Az előzőek tisztázására a kutatási kérdések kialakulása előtt azért volt szükség, hogy lássam, hol vannak feltáratlan kapcsolódások, milyen rések, hiányosságok lelhetők fel a vizsgált területen. Ilyen résekként azonosítható a leegyszerűsítések természetének megismerése, az üzleti életben való alkalmazásuk körülményei, az egyéni megítélésük. A beszerzési szakirodalom szempontjából jó célnak bizonyult a szállítóválasztási döntés egyéni, kognitív folyamatainak megismerése által az elhanyagoltak mondható viselkedéstudományi vonal erősítése. A kérdéseimre kapott válaszokkal e rést szándékozom betölteni.

Ebben a részben szándékosan nem kutatási hipotézisek szerepelnek. A kérdések arról szólnak, mit szeretnénk megtudni, míg a hipotézisek előzetes, bizonytalan válaszok kérdéseinkre. Maxwell(1996) nem határolódik el a hipotézisteszteléstől, viszont úgy tartja, sok a félreértés és a kvantitatív kutatási standardok erőszakos alkalmazása kvalitatív kutatások esetében. Több szerző is proposícióknak nevezi ilyen feltevéseit, amelyek ugyanazt a célt szolgálják, mint a hipotézisek. Kiemelendő, hogy még ha a kvalitatív kutató meg is fogalmaz hipotéziseket, azokat a kutatás megkezdése után teszi: a hipotézisek az adatokra alapozva épülnek és alakulnak egy iteratív folyamatban, nem pedig előzetes ötletek, amiket adatokkal tesztelünk. Az előzetes hipotézismegfogalmazás a kvantitatív kutatások fontos része: statisztikailag csak olyan állítások jók, melyeket az adatok megtekintése előtt fogalmaztunk meg. A kvalitatív kutatásokra azonban ez nem igaz.

A kérdések általánossága összefügg a mintanagysággal. Ha általánosítani szeretnénk, a mintavételi logikát követve törődnénk reprezentativitással, s tág kérdéseket fogalmaznánk meg. A kvalitatív módszertan inkább alkalmas eseti logikára, mely mentén segít megérteni, leírni, értelmezni és elméletet alkotni arról, ami konkrét esetekben történik.

Kérdéseimet *realista* módon fogalmazom meg (szemben az *instrumentalista*val). Instrumentalista módja lenne a kérdésfeltevésnek, ha úgy fogalmaznám meg: miről számol be az egyén, mit észlel a legfontosabb tényezőnek? Ebben tudatosan megfogalmazásra kerülnek a torzítások, hogy az egyén nem számol be mindenről és hogy nem a valóságról, hanem az ő fejében értelmezett valóságról van szó. Ezeket szem

előtt tartva és az érvényességre törekedve mégis úgy fogalmazom meg a kérdéseimet, hogy „mi a legfontosabb számára?”. „Sokkal jobb egy megközelítő válasz a helyes kérdésre, mint egy pontos válasz a rossz kérdésre, amit mindig precízen meg lehet tenni.”(Maxwell, 1996: 57.o.) Az egyének beszámolóit tehát az adott jelenségről szóló bizonyítéknak tartom és úgy is kezelem azokat. A torzításokat az érvényesség biztosításával igyekeztem minimalizálni.

Nem különbségeket kerestem, nem „*mennyi*”, „*milyen mértékben*” és hasonló kérdésekkel, hanem a „*miért*”, a „*hogyan*” kezdetűekkel dolgoztam, azaz folyamati kérdéseket alkalmaztam varianciakérdések helyett. Nem különbségek keresésre, hanem megértést célzó, folyamatokat tükröző kérdésekként fogalmaztam meg sajátjaimat.

A megértés öt formája (Maxwell, 1996) a leírás, az interpretáció, az elmélet, az általánosítás és az értékelés. A kvalitatív kutatás némely szinten jobban tud érvényesülni, mint másokon. A *leírást* célzó kérdések arról kérdeznek, ami valóban történik, viselkedés vagy esemény. Az *interpretációs* kérdések arról kérdeznek, hogy bizonyos dolgok mit jelentenek az egyénnek: milyen gondolataik, érzelmeik vannak azokkal kapcsolatban. Az *elméleti* kérdések arról szólnak, hogy a dolgok miért történnek, hogyan lehet őket magyarázni. E három szint az, amit a kvalitatív kutatások nagy része felölel. Az általánosítás és az értékelés már nehezen érhető el csupán kvalitatív módszertannal: az első főként a kutatások mintavételi sajátosságai miatt, az utóbbi pedig az értékelő állítások nehéz kutatói kezelhetősége miatt.

Az előzőek alapján tehát összefoglalva: hipotézisek és propozíciók helyett maradtam a kutatási kérdések és alkérdések megfogalmazásánál. A kérdéseket igyekeztem folyamat centrikusan, realista módon feltenni, a megfelelő teret engedő általános szinten. Kérdéseim a leírást és az interpretációt célozták.

A. kutatási kérdés: Milyen a szállítóválasztási döntés kognitív folyamata?

Dolgozatom leíró és értelmező jellegű. Meg szerettem volna érteni, mi van valójában a döntéshozó fejében. Milyen folyamat zajlik, amikor ilyen döntést hoz? A döntéseméleti kutatások nagy része arra figyel, mi a döntési folyamat végeredménye. Engem az érdekelt, hogy milyen a folyamata.

A1. kutatási alkérdés: Milyen ítéletalkotási modellt, milyen döntési szabályokat alkalmaz az egyén?

Vajon kompenzatórikus, minden információra kiterjedő és optimalizálásra irányuló modellben gondolkodik az egyén, vagy valamely gyorsabb, nem kompenzatórikus modellben? Mely döntési szabályokat vagy azok milyen kombinációját alkalmazza?

A2. kutatási alkérdés: Milyen heurisztikus jegyek ismerhetők fel a folyamatban (leállási szabályok, heurisztikus stratégiák, küszöbértékek stb.), s azok a folyamat mely lépésében kerülnek alkalmazásra?

Heurisztikus jegyek alatt értem a nem kiforrott, nem racionális, leegyszerűsítést segítő mechanizmusokat. Alkalmaz-e valamilyen heurisztikus döntési szabályt, hogyan szűr küszöbértékekkel, milyen metaracionális szabályokat alkalmaz (például a leállást, időtényezőt illetően)? Jellemzően a szűrésnél, az értékelésnél vagy a választásnál érvényesülnek a leegyszerűsítések? Milyen szempontokat érintenek e leegyszerűsítő szabályok? A számára nagyon fontos tényezőknél más heurisztikák fedezhetők fel, mint a kevésbé fontos szempontok esetében?

A3. kutatási alkérdés: Milyen jellemzőkkel írható le az a döntési környezet, melyben az egyéni beszerző heurisztikus szabályokat alkalmaz (vagy épp nem alkalmaz)?

Milyen termék-, helyzet-, kapcsolatspecifikus és egyéb jellemzőkkel írhatók le a döntési helyzetek, melyek esetében inkább “megengedi” magának a leegyszerűsítő döntést? Mi a heurisztikus döntések felségterülete az egész döntéskészleten belül?

B. kutatási kérdés: Milyen az egyén attitűdje a folyamat ésszerűségéhez?

Mit jelent az egyénnek a racionalitás/ésszerűség? Meghatározódik-e a fejében, tartja-e magát hozzá, érvel-e úgy e fogalom felhasználásával? E kérdéseket azért tettem fel, hogy megtudjam, az egyén milyen hozzáállással alkalmaz leegyszerűsítéseket, s hogy az optimista-pesszimista oldalak véleményeit szubjektív véleményekkel gazdagítsam.

***B1. kutatási alkérdés:** Hogyan értelmezi, hogyan fogalmazódik meg benne az, amit a szakirodalom racionalitásnak, racionális döntési folyamatnak nevez? Ez a felfogás mennyire konkrét?*

Az egyetemen sokat foglalkozunk a szisztematikus, konzisztens, racionális folyamatok, eszközök ismertetésével. Mi az, ami az egyén számára ésszerű? Mit tekint racionálisnak, mely racionalitásfogalom írja le leginkább azt, ami benne e fogalomról él?

***B2. kutatási alkérdés:** Ragaszkodik az egyén bármilyen ésszerűség-ideálhoz, ami benne megfogalmazódva él?*

A beszámolóiból a racionalitás milyen szerepére következtethetünk? Fellelhetők-e annak nyomai, hogy a racionalitás ideálként, követendő standardként szerepel?

***B3. kutatási alkérdés:** Ha alkalmaz bármilyen, az elméletek alapján nem formálisan racionális döntési szabályt, akkor ehhez milyen az attitűdje? Pozitív, hatékony eszköznek tartja, vagy valamilyen szükséges, magyarázandó rossznak?*

A leegyszerűsítésekről, saját maga által vallottan alkalmazott heurisztikákról hogyan nyilatkozik? Pozitív, vagy negatív az attitűdje ezek irányában?

5. Kutatási módszertan

Ebben a részben megközelítőleg körülhatárolom a paradigmát, melynek keretei közt mozgok, majd indoklom, miért a grounded theory módszertanát és az alkalmazott módszereket választottam. A módszereket követően arról is írok, milyen lépéseket tettem a kutatás minőségének biztosítása céljából.

A döntési folyamatot és annak egyes elemeit (például a szempontrendszereket) több, széles körben elterjedt kutatási módszerrel vizsgálják. Leggyakrabban a Likert-skála, a rangsorolás, a páronkénti összehasonlítás kerülnek alkalmazásra. Ezek a módszerek jól körülhatárolt, felderített területeken alkalmasak lehetnek a kutatásra, de tudatosítanunk kell, milyen torzító hatások léphetnek életbe alkalmazásukkor. Mivel nyílt, feltáróbb kutatást végeztem, e konkrét módszerek helyett ennek megfelelő módszertant választottam.

Választott témám belső, gondolati folyamatokról szól. Az ezekről való beszámolás során bizonyítottan megjelennek torzító hatások, ezért gondoltam úgy, hogy a mély megértésre törekvő, azt elősegítő módszerekkel érhető el jó eredmény. Kutatási témámat kvalitatív módszerekkel jártam körül, amire legerősebb okom ez a mély megértésre való törekvés.

Strauss és Corbin (1998) bemutatják a lehetséges indokokat, hogy valaki kvalitatív kutatást végezzen: „az egyik ok lehet a személyes preferencia és/vagy a kutató tapasztalata. Egyes személyek irányultsága és személyisége jobban illeszkedik az ilyen fajta munkához, vonzódnak az ilyen stílusú kutatáshoz. A másik, erősebb ok, hogy a kutatási téma természete igényli az ilyen módszert.” (11.o.) Kiemelik azt is, hogy a kvalitatív módszerek jobb megismerést biztosítanak, ha gondolati folyamatokat (vagy érzelmeket és érzéseket) szeretnénk vizsgálni, ezek ugyanis hagyományosabb módszerekkel nehezen ismerhetők meg. Hozzá kell, tegyem – mert a módszertan választása történhetne csupán a szakmai ok mentén is – hogy esetemben fennáll az első indok is, azaz számomra a kvalitatív módszerek alkalmazása vonzó.

A kvalitatív kutatási hagyományon belül kutatásomat a megfelelő paradigmában szeretném elhelyezni, hogy a megfelelő paradigma saját értékelési kritériumainak

kutatásom meg tudjon felelni. Denzin és Lincoln (2000), valamint Mason (2005) szerint a kutatóról azáltal, hogy meghatározza véleményét a világról, annak megismerhetőségéről, a tudás természetéről, valamint kiválasztja az ezekhez igazodó, általa megfelelőnek tartott módszereket, azonosítható, mely paradigmában gondolkodik és kutat.

Kutatásom interpretatív. Az egyéni szubjektív világot szeretném megismerni, az egyéni belső folyamatokra vagyok kíváncsi. Denzin és Lincoln (2000) szerint egyébként minden kutatás interpretatív: kutatási munkánkat számos, a világ megismerhetőségéről és tanulmányozásának mikéntjéről alkotott elképzelésünk és érzelmeink vezetik. Az interpretatív paradigmák egy összefoglaló kategória, ahova több konkrét paradigma sorolható. Ezeket röviden három jellemzővel jellemzik: a kutatás minőségét értékelő kritériumok, az elmélet valamint a narratíva formája alapján. Ebben a rendszerben kerestem saját kutatásom helyét, az alapján, hogy mit gondolok a valóságról (ontológia), milyen kapcsolatot feltételezek magam és a megismerendő között (episztemológia) és hogyan tartom a megismerendőről való tudás megszerzését lehetségesnek (módszertan). E három szempontból álló „háló” határoz meg egy paradigmát.

Ezek alapján kutatásom két paradigmába illene, illetve azok határán mozog. Helyét valahol a posztpozitívista és a konstruktívista paradigmák határain találom, amit később a grounded theory leírásánál bővebben kifejtek. Bár a grounded theory gyökereiben és rigorózusságra törekvésében inkább posztpozitívista, a kutatási folyamatban magamat a konstruktívista oldalra sorolnám.

A *konstruktívista* paradigma a relativista ontológiát vallja (több valóság létezik, a valóság nem csak úgy „van”), szubjektívista az episztemológia (a kutató és az alany együtt alkotják az értelmezéseket), és naturalista módszereket használ (például megfigyeléseket, mélyinterjúkat) (Denzin és Lincoln, 2000). A grounded theory módszertani szemlélete és rigorózussága itt is érvényesülni tud, de ebben a paradigmában már a kutatás értékelésének hagyományos kritériumai (érvényesség, általánosíthatóság, megbízhatóság) helyett más kritériumok jelennek meg: a megbízhatóság, a bizonyíthatóság, a hitelesség és a transzferabilitás. Főleg az episztemológiai álláspont miatt a kutatás minősége nem a „valósággal” való

összevetéssel, hanem a folyamatát vizsgálva értékelhető. Éppen ezért a kutatásminőségről szóló részben a kutatási folyamatot a négy utóbbi szempont szerint értékelem.

5.1. A választott módszertani keret

Kutatási kérdéseimre a válaszokat a paradigmán belül a grounded theory módszertanával kerestem. Ez meglátszik a kutatási folyamatban, hiszen meghatározta a mintanagyságot, a folyamati sorrendeket (a lépések sorrendiségét) és iteratív folyamatát is.

A grounded theory (a továbbiakban rövidítve GT) alatt olyan elméletet ért a szakirodalom, „mely a kutatási folyamat során szisztematikusan gyűjtött és vizsgált adatokból került levezetésre” (Strauss és Corbin, 1998: 12.o.). „A kutató a projektjét nem egy előre kialakított elmélettel a fejében kezdi (hacsak nem az elmélet további kimunkálása vagy kibővítése/kiegészítése a célja). Ehelyett inkább egy kutatási területtel kezd, és hagyja, hogy az elmélet az adatokból emelkedjen ki.”(Strauss és Corbin, 1998: 12.o.) Az ilyen gondolkodásmód előnye, hogy mivel az elmélet majd az adatokból származik, így a gyakorlathoz jól illeszkedik, s érthető a társadalomkutatók és laikusok számára egyaránt (Glaser és Strauss, 1967).

A grounded theoryt említik paradigmaként (Babbie, 2004), elméleti formaként is (Denzin és Lincoln), módszerként (Ryan és Bernard, 2003), valamint módszertanként is (Kennedy és Lingard, 2006). Strauss és Corbin (1998) különböztetik meg a módszert a módszertantól, s így meg is határozzák, szerintük mi a GT. Szerintük a *módszer* „adatgyűjtésére és feldolgozására használt procedúrák és folyamatok készlete”, míg a *módszertan* „a társas valóságról és annak tanulmányozásáról való gondolkodás módja.” (Strauss és Corbin, 1998: 3.o.) A szerzőpáros szerint a GT nem csupán módszer, hanem „egy olyan gondolkodásmód a világról, s a világ olyan bemutatása, mely az ezt a módszertant alkalmazók kutatásait gazdagítja.” (Strauss és Corbin, 1998: 4.o.)

Ezt a szemléletmódot vallottam sajátomnak is a kutatási folyamatban. Konkrét módszereket alkalmaztam olyan módon, hogy az a GT logikájának megfeleljen. Célja, hogy a kialakított elméletet minél inkább az adatokra alapozzuk, minél inkább azokban gyökerezzen.

A GT rigorózusságra való törekvése oda vezethető vissza, hogy abban az időszakban született, mikor ezt a kvantitatív kutatásoktól elvárták. Glaser és Strauss hozzájárulása az volt, hogy a kutatás céljává az elmélet tesztelése helyett az elmélet generálását tették. (Később Strauss Corbinnal kezdett dolgozni, s Glaserrel az útjuk különvált, a grounded theory számos képviselője vagy az egyik, vagy a másik útját járja, de vannak olyanok, akik mindkettőre építkeznek. A lényeges különbség a hipotézis-tesztelésről, az érvényességről alkotott véleményben van.)

A rigorózusságot, a kvantitatív hagyományokból a szisztematikusságot Glaser hozta, Strauss pedig a nyíltságot, a szimbolikus interakcionizmust. Érdekes és éppen ezért újszerű volt, ahogy a két kutató a szakmai múltjából e két szemléletmódot ötvözte. Később ezek az ellentétek feszültséget okozhattak, a szakmai vita a Strauss-Corbin vonal követői és Glaser között még intenzíven folyik (Glaser maga folytatja ezt, Strauss már elhunyt) (Charmaz, 2003).

E rövid áttekintést azért adom, hogy megvilágítsam, hogy a GT útmutatásai egyáltalán nem egyértelműek, illetve hogy nem létezik egy egységes grounded theory módszertan. A szakirodalomban viták folynak arról, melyik kódolási módot kellene alkalmazni, mennyire „szabad” tájékozódni a szakirodalomban az empirikus kutatás előtt, hogyan történjen a mintavétel és hasonló témákról (lásd például Larossa, 2005; Suddaby, 2006).

A Glaser és Strauss által 1967-ben leírt folyamat számos interpretációjával találkozhatunk. Mills és társai (2006) ezt úgy írják, hogy a grounded theory számos permutációja fejlődött ki az idők folyamán és ez a fejlődés egy módszertani fejlődési spirált alkot, ahol a kutató az ontológiai és episztemológiai álláspontja alapján találja meg a helyét. Fontosnak tartják azonban, hogy a GT több iránya között helyét mindenki határozza meg az alapján milyen állást foglal a következő elemekben: elméleti érzékenység, elméleti mintavétel, a szakirodalom kezelése, a folyamatos összehasonlítás módszerei, a kódolás, a verifikáció, a központi kategória meghatározása, a memo-k készítése és a rigorózusság azonosítása. A következőkben bemutatom, hogy én a folyamat és így módszertanom mely értelmezését fogadtam el magaménak és miért.

Az elméleti érzékenységet és a szakirodalom kezelését illetően én a konstruktivista grounded theory irányát követtem (Charmaz, 2003; 2006). Nem zárkóztam el a szakirodalom olvasásától a kutatás előtt és közben. Ha valamely válaszok, vagy kódok

közti sejtett kapcsolatok új területre irányították figyelmemet, akkor annak a szakirodalomban is utánanézttem. A Strauss és Corbin, majd hallgatójuk, Katy Charmaz által képviselt irány szerint az irodalom is a tudás legitim forrása, valamint növeli az elméleti érzékenységet (Goulding, 1999). Naivnak tartják az elképzelést, hogy a kutató teljesen naiv kérdezőként, *tabula rasa*-val közelíti meg az témát. Azt javasolják, hogy az elméletek alapján kialakult, előzetesen sejtett összefüggéseket a kutató tudatosan kezelje külön az adatoktól, bár a hatás kizárhatatlan. Több szerző is kiemeli az elméletek olvasásának jelentőségét (Charmaz, 2003; Mavetera és Kroeze, 2009; Mills és társai, 2006). Suddaby (2006) egyenesen félreértésnek nevezi a szándékos tájékozatlanságot. Az az általános ajánlás, hogy a folyamat során ne egy, hanem több kapcsolódó terület szakirodalmát is olvassuk, hiszen így kisebb az esélye, hogy csak egy témára lennénk nyitottak és valóban csak az előzetesen olvasottak befolyásolnának. Az elméleti mintavételről, a kódolásról és a kutatásminőségi kritériumokról külön-külön a megfelelő részekben írok.

Még egy dologgal pontosítanám a helyem a paradigmák és a GT azonosítása után. Azt már meghatároztam, hogy közelítésmódban alapvetően a konstruktivista grounded theoryhez állok legközelebb. A módszertan viszont eredeti verziójában a fenomenológiai gyökerekkel rendelkező szimbolikus interakcionizmusra épít, Strauss nyomán. Ez az irány hozta a grounded theoryba azt a szemléletmódot, miszerint fontos a jelentések feltárása, az interakciókon belüli jelentésadás, mert ezek határozzák meg az egyének viszonyulásait. Larossa (2005) teszi fel a kérdést, hogy csakis szimbolikus interakcionizmusra építhető-e GT folyamat. Szerinte ha a GT folyamat nem tartalmazza ezt a *perspektívát*, akkor tartalmaznia kell egyéb hasonló perspektívát. Itt lehetőségként a konstruktivizmust, a posztstrukturalizmust, a kognitív szociológiát és a kultúrakutatásokat említi. Mondandója, hogy egy GT folyamat nem lehet „üres”. Az én kutatásomban kettőt is használtam: vannak olyan részek, ahol erős a jelentésadás, értelmezés kérdése (fenomenológia, szimbolikus interakcionizmus) és szellemiségében, hozzáállásomban a konstruktivizmus a domináns.

Nem célom komplex elmélet alkotása, a grounded theory el is zárkózik az első lépésben való nagy elmélet (grand theory) alkotásától. Középszintű elméletek alkotására alkalmas módszertanról van szó, amely a kisebb hipotézisek és a „nagy elmélet” között foglal helyet. Szubsztantív elméletet alkot (egy szűkebb területre vonatkoztat), mely később majd további kutatásokkal kiterjeszhető lehet általánosabb, formális szintre. (Glaser és Strauss, 1967)

5.2. A minta

A kutatási kérdésekkel egyéni gondolkodási stratégiák feltárását célzom meg a beszállítóválasztási döntések példáján, így ennek megfelelően választottam ki a kutatás mintáját. A kiválasztásnál csak egyéni döntésekről kérdeztem, a csoportos döntések nem voltak vizsgálatom tárgyai. Bár könnyebb a tárgyalásos helyzet feltárása, de a kognitív folyamatok megismerését a csoportdinamikai hatások miatt ezekben a helyzetekben nehezebbnek tartom.

A grounded theory egyik alapelve az *elméleti mintavétel*. Ez azt jelenti, hogy a kutató a folyamat közben választja ki a következő interjúalanyokat. Általában nagyon tágan, szabadon kezd, majd a következő alanyokat aszerint választja ki, hogy az adatgenerálással párhuzamosan zajló elemzés milyen alanyok megkeresését és milyen kérdések megkérdezését indokolja. Nem tudni, mekkora lesz a minta, mert a leállást a szaturáció (telítettség) határozza meg. Reprezentativitásra és összehasonlíthatóságra való törekvés nincs (Glaser és Strauss, 1967).

Mivel feltáró kutatásra törekedtem, ezért igyekeztem kerülni a kodifikált folyamattal, azaz beszerzési szabályzattal rendelkező vállalatokat, hogy minél szabadabban megjelenhessenek az egyének gondolatai. Hozzá kell tegyem, az első interjút egy szabályzattal rendelkező helyen készítettem, a második, nagyvállalati alany pedig szétosztatta azon hitemet, hogy a beszerzési szabályzattal rendelkező vállalatokban a döntéshozók teljesen korlátozva lennének, de tény, hogy nagyon sok mindenben meg van kötve a kezük.

Az első két interjú után, ahol szintén releváns gondolatmenetekről szereztem tudást, a szabályozatlanság miatt a **kis- és középvállalatok** köre volt az, ahol az alanyaimat kerestem. Ebben a méretkategóriában lehetnek olyan vállalatok, ahol van külön beszerzési funkció, de lehetnek olyanok is, ahol e funkció szervezetileg, személyileg nem különül el egyéb funkcióktól. Az interjúalanyaim túlnyomó része (kettőt leszámítva) olyan kis- vagy középvállalkozásban dolgozik, ahol részmunkaidőben foglalkozik a beszerzéssel. Ezáltal a tanulmány belső érvényességi kerete erre a populációra szűkül, viszont a feltárt összefüggések vizsgálatát egy teljes munkaidős beszerzőkön végzett kutatásban is folytathatónak tartom. Az *elméleti mintavétel* folyamatában kellett meghoznom ezt a döntést a nagyvállalatok kizárásáról. Nem volt

egyértelmű a döntés, végül is a gondolkodás szabályozottsága-szabályozatlansága vezetett erre. A legnyíltabb egyéni gondolkodás megismerését a KKV vezetők kérdésével szerezhettem. Mivel e kutatás feltáró jellegű, a folytatásában kiterjeszhetőnek tartanám nagyvállalati beszerzési vezetőkre is. Számos különbség van a két populáció között a szabályozottságon kívül is, ilyenek például a teljes időben való beszerzési döntéshozatal, az alkalmazott eszközök, a volumenek, az egyéni motiváció és annak hatása a döntési szempontokra, a rendelkezésre álló idő és erőforrások.

Ami a vizsgált döntéseket illeti, jellemzően termékek beszerzéséről volt szó, bár nem mindig lehet különválasztani a szolgáltatást a terméktől.

A mintanagyságra a GT nem ad egyértelmű útmutatást. A kategóriák és összefüggések elméleti telítettségének kérdését adja támaszul e döntés meghozatalához, ami elég képlékeny, de jó szabály. Azt jelenti, hogy a kutatást addig kell folytatni, amíg azt veszi észre a kutató, hogy egy újabb eset már nem gazdagítja jelentős mértékben a kategóriák tulajdonságait és az összefüggések megértését sem segíti (Glaser és Strauss, 1967; Suddaby, 2006).

Az ideális folyamat egy GT folyamat esetén úgy néz ki, hogy az elemzés az első néhány alannal készített interjú után elkezdődik, és azután a további interjúkkal párhuzamosan (és nem a gyűjtés után) zajlik. Az előző interjúkból szerzett tudás alapján határozható meg ugyanis, kiktől, hogyan kellene további adatokat gyűjteni. Nem egy előre meghatározott elemszámú és összetételű mintával dolgozunk, hanem a kutatási folyamatban iteratív módon alakul, merre keressük a további adatokat (Glaser és Strauss, 1967). Ez nem azt jelenti, hogy nem lehet több interjút előre leszervezni, de azt igen, hogy az előzőekben bemutatott formájában a folyamat alkalmas arra, hogy a már megszervezett interjúk alanyainak alkalmasságáról megerősítést adjon, vagy ellenkezőleg.

A szociológiában a mintavétel további lépéseiben olyanok a kérdések, hogy *milyen helyszínekre menjünk ki megfigyelni, milyen csoportokat vonjunk még be*, és hasonlók. Az én esetemben a hova, mit kérdezeket újraértelmeztem és a mintavétel szinte kettőssé vált: a folyamatos elemzés mentén végzett elméleti mintavétel segítette megítélni, hogy kik a megfelelő interjúalanyok, másrészt pedig arra is útmutatást adott, hogy az interjúkn belül, az alanyoktól mit kérdezzünk, mely kategóriák nem telítettek még. Mivel az elemzési egységek nem cselekvések, amelyek *megfigyelhetők*, hanem döntési folyamatok, amikről csak beszámolókat alapján kaphatunk képet, így egyfajta kognitív

térben értelmeződtek újra a *hol* és *mit* kérdések. A mintaválasztási lépések, amerre az elméleti mintavétel vezetett, tehát nem csak azt érintik, *kiket* kérdezzek még, hanem hogy *miről*.

A lépéseim a következők voltak (lásd a 4. ábrát a kutatási folyamatról, 85. oldal): az első két interjú után körvonalazódott egyértelműen a szabályozatlan, kis méretű vállalkozásokra az irány. Az ötödik-hatodik interjút követő újraelemzés közben kerültek előtérbe az adaptivitás és a metadöntések, mint új kérdéskörök, melyeket szorosan kapcsolódóknak találtam az interjúkból kiemelkedő témák közül. Ezek után így további kérdéseket is helyeztem az interjúfonálba (például a tanulásról, régi önmagukkal való összehasonlításról).

Mivel a kor, a tapasztalat és a döntéshozatali folyamat milyensége között rajzolódtak ki összefüggések, az addigiaknál jóval fiatalabb döntéshozókat céloztam meg, akiknél még a döntéshozatal nagy lépésekben való alakulása frissebb folyamat, vagy könnyebben felidézhető emlék lehet. Nem igaz az, hogy a teljes téma lekerekedett volna, de úgy érzem, hogy amerre a kategóriák jelen helyzetben mutatnak (ezeket a további lehetséges kutatások részben fejtem ki bővebben), azok már önálló új témák és lazábban kapcsolódnak a kutatási kérdéseimhez.

Az alanyok megszólításához előző kutatások adatbázisait használtam, majd volt, hogy hólabda módszerrel léptem tovább, illetve ismeretség útján jutottam el alanyokhoz. Személyesen két alanyt ismertem előzőleg. Voltak alanyok, akiket az elméleti mintavétel által kijelölt út miatt először pihentettem, majd velük nem is készítettem interjút.

Összesen tizenkét interjút készítettem. Bár a telítettségi szabály a leállási pont, a szakirodalomban mégis megjelennek számok, mennyi interjú után „szoktak” a kutatók megállni. A leggyakrabban megjelenő számok 10 és 30 közöttiek, Goulding (1999) az ilyen hüvelykujjszabályokat meghatározni próbáló szakirodalomból a 8-24-es intervallumot említi, illetve a 12-es számot általánosan elterjedtként, de helyesen kritikával illeti ezeket, hiszen a telítettség a vezérlő elv. Ezek a számok nem módszertani megfontolásból, hanem szokás alapján születtek. Jómagam igyekeztem lehetőségeimhez mérten annyi interjút elkészíteni, hogy a kategóriákat telítettnek mondhassam és az interjúkról már látni lehessen, hogy a kutatási kérdések által megcélzott jelenségekről egyre kevesebbet tanultam belőlük, a mintázatok ismétlődni

kezdték. A folyamat nagyon messzire is vezethet, mert számos érdekes jelenség és összefüggés kerül felszínre, azonban meg kell húzni egy vonalat, hogy az összefüggések láncában meddig menjünk el. Azt éreztem, hogy a hatodik-kilencedik interjúknál tágult ki leginkább a képem a kutatási kérdések fókuszáról és a vele összefüggő jelenségekről. A GT folyamatban nem a reprezentativitás a cél, hanem a szaturáció, így a szabályozatlanságon kívül, és azon kívül, hogy legyen a működéshez releváns beszerzés a vállalatnál, egyéb kitétel nem volt, ha azt a kategóriák jobb dimenzionálása nem igényelte.

Az interjúkból ötöt magyarországi, hetet szlovákiai vállalatok, vállalkozások vezetőivel végeztem. A kulturális különbségek hatását nem fedeztem fel a gondolkodásmódban. A vezetők között egy nő és tizenegy férfi található, korban pedig 26 és 61 év közöttiek. Ami a tevékenységi kört illeti, két vegyipari, kettő nyomdaipari, egy papíruzem, egy könyvkiadó, egy kőmegmunkáló, egy dekor- és művész-kellékes gyártó és kereskedő, egy dekor- és virágkötészeti gyártó és kereskedő hálózat, egy informatikai vállalat, egy szerszámgyártó és egy munkaruha gyártó vállalatból áll a minta.

Tíz interjúra az interjúalanyok munkahelyén került sor, kettő interjú helyszíne pedig vendéglátóipari egység volt. Az interjúk négyszemközt zajlottak, ez alól két interjú képez kivételt. Az egyikben egy asszisztens is jelen volt, válaszok nem, csak megerősítő gesztusok érkeztek tőle, a másik kivétel pedig egy páros interjú ahol ketten adták azt (ez ennek megfelelően hosszabb is volt). Az interjúk időtartama egy és két óra közötti.

Mivel egy esetleges további kutatást még lehetne feltáró módon folytatni, a további elemek kiválasztását ugyanúgy a kategóriák és tulajdonságaik, valamint a köztük lévő kapcsolatok irányítanák, ezért ezekre a „további kutatási irányok” című részben térek ki.

5.3. Az adatgenerálás módszerei

A következő részekben előbb az alkalmazott adatgenerálási technikákra térek ki (interjú, verbal protocol analysis és etnográf döntési modellezés), majd az adatelemzési módszeremre. Az adatgyűjtési helyett azért használom az *adatgenerálási* kifejezést, mert az adatok nem „vannak” valahol, hanem az alany és az én interakcióból keletkeznek. A gondolkodásról, a folyamat gondolati lépéseiről ritkán, ha egyáltalán valaha kell beszélnie az alanyoknak. Épp ezért erősen interpretatív a kutatás és

illeszkedik a grounded theory interakcionista megközelítésébe. Én érkeztem az alanyhoz az összes jellemzőmmel, amelyekkel tudatosan vagy tudattalanul is hatással voltam rá, s ez fordítva is igaz. Ebben a kölcsönhatásos helyzetben a kérdésekkel és a párbeszéddel generáltuk a szöveget, amit később elemeztem. Nem függetleníthető tőlünk a szöveg, nem egy tőlünk függetlenül létező valóságról van szó (erről még az érvényesség részben értekezem), hanem egy folyamatról, ahogy az adat keletkezik és ahogy ezekből konstruálom a tudásom a területről, amit aztán az eredmények részben adok közre. E konstrukció minősége függ attól, mennyire tudom megtartani a *komplex megértésre törekvést*, milyenek a *kommunikációs képességeim* (miközben próbálom megérteni mások értelmezéseit) és mennyire tudok kritikusan *önreflexív* lenni a saját megismerési folyamatomat illetően (Taylor, 1996).

5.3.1. Interjú

A kutatásomban félig strukturált életvilág interjúkat készítettem. Félig strukturált, mert volt kevés számú kérdésem, amelyeken kívül más témák is megjelenhettek az interjúkban és a helyszínen is alkottam kérdéseket. Életvilág interjú azért, mert az alany észlelésére és értelmezésére voltam kíváncsi. A szövegben ezentúl ha az *interjú* kifejezés elé nem teszek jelzőt, akkor ezalatt a félig strukturált életvilág interjút értem. Tudatosítom, hogy az interjú nem adatgyűjtési, hanem adatgenerálási módszer (Mason, 2005), s az ezzel együtt járó kutatói felelősséget. Ugyanúgy tudatában vagyok kutatói szerepem jelentőségének, hogy az adatgenerálás folyamán kutatói szerepemet elemeznem kellett, mert nem semleges gyűjtő vagyok, ezt az eredmények és az érvényesség részénél meg is teszem (King, 1994; Mason, 2005).

King (1994) a kutatási helyzet több jellemzője alapján határozza meg, hogy a kvalitatív (ő így nevezei a nyílt vagy félig strukturált interjúkat), vagy a strukturált interjú-e a megfelelő, vagy a két véglet közti valamilyen átmeneti forma. Ezen szempontok figyelembevételével találtam helyesnek az egyik kutatási módszeremül az interjút választani. King szerint ugyanis többek között olyankor alkalmas módszer a kvalitatív interjú, ha:

a,) a kutatás valamilyen jelenség jelentését vizsgálja az alany számára

b,) ha egy munkacsoportban, szervezetben zajló folyamat egyéni észlelését vizsgáljuk

c,) ha exploratív munkára van szükség, mely későbbi kvantitatív kutatásokhoz ad szükséges alapot.

Kutatásomról a következő jellemzők mondhatók el: kutatási kérdéseim között szerepelnek fogalmak egyéni értelmezései, a fogalom jelentése iránti érdeklődés. A beszerzési döntés jellemzően szervezetben történik, viszont egyéni döntéshozatalt, egyéni ítéleteket vizsgáltam, illetve a folyamat során az értelmezések is egyéniék. A hüvelykujjszabályok, a spontán vagy tanult leegyszerűsítő szabályok feltárására törekedtem, mely témáról az e területen született írások hiányában elmondható, hogy munkám exploratív jellegű.

Azért használtam a félig strukturált életvilág interjúkat, mert a gondolati, kognitív folyamatok illetve a folyamatról való vélekedések, melyeket kutatási érdeklődésem megcélzott, az alanyok fejében vannak jelen, ezért szükség volt valamilyen adatgenerálásra, mely segítségével ezen folyamatok egy része ismertté válhatott számomra. Nehéz más módon megközelíteni a témát, az interjú a lehetséges módszerek közül az, mely az alany számára a legérthetőbb lehet, illetve a legkevesebb szervezeti akadály gátolhatja használatát (szemben például a valós idejű megfigyeléssel). Ezen okok miatt tartom eszköztáramban fő módszernek az interjút.

Az interjúfonál alakulása a grounded theory szemléletének megfelelően iteratív. Az elején néhány nyílt kérdéssel közelítettem az interjúalanyt, később a sejthető összefüggésekre is rákérdeztem már. Ennek illusztrálására példaként bemutatom az első és az utolsó interjú fonalát (9.1. melléklet).

Az interjúk hanganyagát diktafonnal rögzítettem, erről az interjú előtt mindig kikértem az alany véleményét. Kivételt képez egy interjú, ahol az alany kérésére a helyszínen jegyzeteltem, és rögtön a helyszín elhagyása után betöltöttem azokat az információkat, melyek még hiányoztak. Ezt az interjút még aznap begépeltem. Az első három hanganyagot magam gépeltem be, a többit más, gyakorlott gépíróval íratam be.

A szövegeket azután a megfelelő formátumba alakítva a TAMS Analyzer¹³ nevű szoftverrel kezeltem. Ez egy nyílt forráskódú, kvalitatív adatelemzésre megírt eszköz, ahol egy projekt keretében kezelhetők a kódok és a szövegek.

Az interjúba ágyazva alkalmazok két további módszert (vagyis azok egyes elemeit), amelyeket a következő részekben mutatok be.

13 TAMS - Text Analysis Markup System, © Apple Computer, AGRegex is © Aram Greenman, PCRE Library is © Philip Hazel.

5.3.2. Verbal Protocol Analysis (VPA)

A szempontok és azok kezelésének vizsgálatát lehetővé teszi, ha a döntés közbeni kognitív folyamatokat megismerjük – azaz képet kapunk arról, milyen információkat, milyen módon, milyen sorrendben használ a döntéshozó. A módszerek erre egy ideig nem fókuszáltak, hiszen a legtöbb csak a döntés kimenetét vizsgálja: skálákat, sorrendeket, arányokat. Payne és társai (1978) szerint, ha a folyamatokra vagyunk kíváncsiak, a döntés előtti magatartást kell vizsgálnunk. A VPA módszer, melyet erre a célra Payne ajánl, az információfeldolgozási megközelítésből ered, ez egy folyamatkövetési (process-tracing) módszer.

A VPA lényege, hogy megkérjük a vizsgálat alanyát, adjon folyamatos szóbeli beszámolót, azaz „gondolkodjon hangosan”. A beszámolót a kutató az alany folyamatban lévő problémamegoldó és döntéshozó magatartásának jegyzőkönyveként kezeli (Payne és Bettman, 2004).

A minta nagyságáról érdekességként közlik Crow és társai (1980), hogy nagyon elterjedtek a kis mintán végzett kutatások. Több példát is említenek, ahol hat, négy, de olyat is, ahol csak egyetlen egy alanyt vizsgálnak. Bettman (1970) például öt háziasszonyt kísért az áruházban és diktafonra rögzítette, ahogy hangosan gondolkodtak. Ebből két alany gondolatmenetét modellezte. A módszer feltáró jellege és modell- illetve elméletalkotási célja nem zárja ki az ilyen kis mintával való munkát.

Ritkán alkalmazzák a módszert, pedig hiánypótló lehet: sok területen kizárólag a kimeneteket elemző módszerek eredményei alapján van tudásunk, de a döntéshozatal folyamatáról, a döntéshozó mentális tevékenységéről döntési helyzetben keveset tudunk. A beszállító-választás esetére például Crow és Olshavsky (1980) leírják, hogy „Az értékelési szempontokkal foglalkozó irodalom gyakran azzal foglalkozik, milyen szempontok kerülnek alkalmazásra, de azzal nem, hogy milyen módon használja azokat az egyén a döntéshozatali folyamat során.”(34.o.) Ezzel a módszerrel azonosítani lehet döntési stratégiákat (szabályokat), amelyek alapján összeáll a rendszer, mely a többi módszer szemléletében egy „fekete doboz”. Bármit is fedezünk fel az ismeretlen fekete dobozban, segít a döntési folyamatok megértésében és az egyéb módszerek által kapott eredmények helyes értelmezésében.

A módszerrel, főleg az alkalmazásával kapható eredményekkel kapcsolatban leginkább érvényességet érintő kritikák jelennek meg (erről a kutatás minőségi szempontjairól szóló részben értekezem). A módszer egy következő hátránya az időigényessége, amit több szerző is említ (Bettman és társai, 1978; Crow és társai, 1980; Kuusela és Paul, 2000). Időigényessége a jegyzőkönyvek elemzése közben mutatkozik meg.

Kuusela és Paul (2000) a módszer gyengéi között megemlíti, hogy a módszer nem tudja felfedni azokat a mentális folyamatokat, melyek soha nem érik el a tudatosság szintjét, így e tekintetben korlátozott, de tegyük hozzá, ez mindegyik kutatási módszerre igaz.

Kérdés a kutatás ideje: valós idejű, vagy visszatekintő rögzítést végezzünk? Az előbbi esetében a kutató a konkrét döntéshozatali folyamat közben gondolkodtatja hangosan az alanyt, míg a visszatekintő esetében a döntés után. A kettőt Kuusela és Paul (2000) hasonlítják össze, s néhány tanulságos következtetésre jutnak. A valós idejű elemzés művileg lassítja a döntéshozatali folyamatot, hiszen a folyamatos beszámoló fogalmazása az alany mentális kapacitásának egy részét leköti. A társadalmi elvárásoknak való megfelelés iránti vágy mindkettő esetében megjelenik. A visszatekintő esetében jellemzően szisztematikusabbnak, racionálisabbnak tűnő folyamatról számolnak be az alanyok, mint amilyenek az a valós idejű elemzés során tűnik. Jellemzően kevesebb információt szolgáltat egy visszatekintő VPA.

A szállítóválasztási döntés az igény felmerülésétől a kiválasztásig nem egy néhány perces folyamat. A döntések napokig, hetekig élnek, folyik a kommunikáció, a sok egyéb feladat ellátása közt. Így nem csak a vezetőnek, de a kutatónak, nekem sem reális, hogy valós időben alkossunk képet az éppen zajló folyamatokról. Többször is megtörtént, hogy egy éppen folyamatban levő szállítóválasztásról kaptam képet, vagy szállítóváltás esete volt aktuális, de jellemzőbb volt a közelmúltból felidézett, vagy rendszeresen végzett folyamatok leírása. Ilyenkor időben minél közelebbi helyzetek keresésére ösztönöztem az alanyokat, hogy minél többre emlékezzenek még a folyamatból.

A VPA önmagában egy hangos gondolkodás lenne csak, egy szabad leírás a folyamatról. Ezt engedtem is, viszont több helyütt belekérdeztem a folyamatba. Igyekeztem ezeket a kérdéseket úgy feltenni, hogy mindig a már elhangzott jelenségekre, az elhangzott szavakkal kérdeztem vissza, hogy minél kevesebb, az interjúhelyzetből idegen konstrukciót hozzak be. Ezeken kívül csak technikai, mélyítő kérdéseket tettem fel

(„Erről beszélne bővebben?”, „Ezt a lépést megelőzően hogyan gondolkodott?” és hasonló). Ezeken kívül a folyamatok leírása után azt és annak általánosságát értékeltük, valamint rendszerint bevettem a kontrasztív kérdést is. Ezek a következőkben leírt módszer elemei.

5.3.3. Etnográf döntési modellezés (EDM)

Az etnográf döntési modellezés ok-okozati elemzésre alkalmas kvalitatív módszer. A módszer Christina H. Gladwintól származik, aki a módszer kifejlesztésekor azzal a feltételezéssel élt, hogy az emberi gondolatmenet modellezhető, és döntési fákkal ábrázolható (Hill, 1998).

Ryan és Bernard (2003) a visszatekintő kérdést mutatják be, azaz nem egy hipotetikus helyzetben kérdeznak, hanem az alany legutóbbi releváns döntésére kérdezik rá. Arra kéri az alanyokat, idézzék fel, *miért* az adott módon döntöttek. A módszer részletes leírása megtalálható például Garro (1998) és Hill (1998) munkáiban.

A módszer a döntéshozót a valódi alternatívákkal dolgoztatja, az alkalmazott szempontokat (azok közül inkább a döntő szempontok azonosítására alkalmas) pedig az ún. *kontrasztív kérdés technikájával* tárja fel. Egy példa a kontrasztív kérdésre: „Ha döntési helyzetbe kerülne, milyen okból választaná A szállítót B helyett, akit itt választott? A módszert nem alkalmaztam teljesen önállóan, hanem a VPA-val kombinálva, így egy strukturáltabb folyamatleírást kaptam. A kontrasztív kérdés, amit alkalmaztam, ahogy azt láthatjuk, főleg a váltásra ösztönző kritériumok, de a többi szempont feltárására, azonosítására alkalmas.

A feltárt döntési folyamatot, a rövid, egyszerűsített képét megismételtem az alanyoknak és arra kértem őket, jelezzenek vissza, hogy az helyes-e, illetve mondjanak olyan példát, vagy feltételeket, amikor ettől eltérő a folyamat (kiugró esetek keresése).

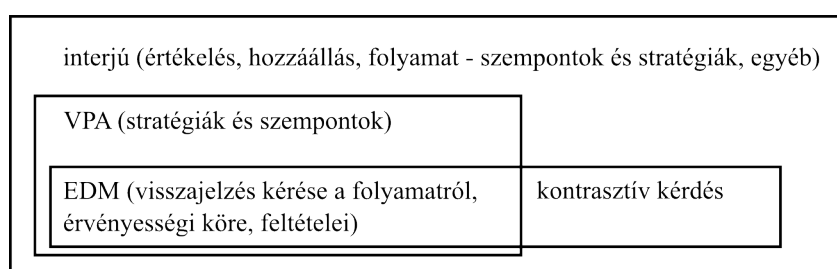
5.3.4. A módszerek gyakorlati alkalmazása és összehangolása

Az interjú keretében a VPA és EDM módszereket tulajdonképpen strukturáló eszközként alkalmaztam. Az interjúban szerepeltek értékelési (saját folyamatot

utólag) kérdések, jelentésekről szóló (fenomenológiai jellegű) kérdések, amik főleg a döntési helyzetben mutatott viselkedésről szóltak. Ezekkel a kérdésekkel egy megközelítő kép alkotását céloztam meg arról, mire törekszik a döntéshozó, mi a mércéje, ideálja. Ezeken kívül az interjú hangsúlyos része a folyamatleírás, ami az alkalmazott stratégiákról szól.

Így elmondható, hogy a módszer nagy kerete az interjú volt, s a másik kettőt annak keretein belül, s azokat is egymás keretein belül alkalmaztam.

3. ábra. A kutatási módszerek és az általuk megcélzott témák



Forrás: saját szerkesztés

Az interjú általános kérdésével a folyamat értékelésére, céljára igyekeztem válaszokat kapni, valamint továbbfejtettük a leírt folyamatot. A VPA módszerrel főleg a szempontok és a stratégiák, valamint egyéb paraméterek kerültek feltárára (például az alternatívák száma, küszöbértékek). Az EDM kontrasztív kérdezése szerintem kilép a feltárt folyamatból, mert hipotetikusán a váltáson gondolkodtatja el az alanyt. A visszacsatolás kérésének a kutatás minőségének biztosítását illetően is fontos szerepe van.

5.4. Az adatelemzés

A bemutatási sorrend és elkülönítés (adatgenerálás és adatelemzés) félrevezető lehet, ezért jegyzem meg: a grounded theory folyamatban az adatgenerálás és adatelemzés nem két külön szakasz, hanem iteratívan és párhuzamosan zajló tevékenységek. Az adatgenerálási technikáknak széles tárháza alkalmazható, az adatelemzésnek viszont

többé-kevésbé hagyományosan alkalmazott technikái és alapelvei vannak.

Az adatelemzés módszerként a **kódolást** használtam. A *folyamatos összehasonlítás* elvének való megfelelésem, hogy az adatgenerálás és adatelemzés folyamata nem különült el. Az első néhány interjútól kezdve az elemzés adja a segítséget további kérdések megfogalmazásához, alanyok megkereséséhez, azáltal, hogy valamely fogalom vagy kategória tisztázásra szorul vagy érdekes, a kutatási témához szorosan kapcsolódó összefüggést sejtet, amit megéri közelebbről megvizsgálni. A generálással és elemzéssel párhuzamosan történik a középszintű elmélet építése is.

A kódolás egy olyan elemzési folyamat, melyben az adatokat bontjuk, konceptualizáljuk és egy elméletalkotási folyamatban integráljuk (Strauss és Corbin, 1998). A folyamat célja, hogy az elmélet építőköveit felismerjük, kidolgozzuk és összefüggésekbe hozzuk. A kódolás többszintű folyamat. Glaser (1978) a *nyílt, elméleti és folyamatos összehasonlítási* szakaszokat különíti el. A nyílt kódolás folyamatában címkézzük az adatrészeket, kategóriákat hozunk létre és azonosítjuk a központi kategóriát. Az elméleti szakaszban a kategóriák és tulajdonságaik (helyesebben talán dimenzióik) közti összefüggéseket vázoljuk fel, a harmadik szakasz pedig a GT egyik alapelve maga, a folyamatos összehasonlítás. Sokkal elterjedtebb azonban Strauss és Corbin szakaszolása, ahol *nyílt, axiális* és *szelektív* kódolást különböztetnek meg. A nyílt kódolás folyamatában a kategóriaképzésig jutunk el, az axiális szakasz sajátja az összefüggések, kapcsolatok keresése és a szelektív szakaszban történik a központi kategória végső kiválasztása (LaRossa, 2005; Moghaddam, 2006).

Nem feszül nagy ellentét a két megközelítés között, nincs is igazából nagy különbség, csak a szakaszok elkülönítésében, és hogy a folyamatos összehasonlítást az utóbbiak nem szakaszként, hanem elvként alkalmazzák. A folyamatos összehasonlítást én sem csak a kódolás folyamatára értelmezem, hanem az egész folyamatra, így inkább a második szakaszos bontást követtem.

Nem technikai paramétereket követtem, azaz nem soronkénti, vagy szavankénti kódolást végeztem, hanem gondolatokat, lépéseket kódoltam egy vagy több címkével. Ez az ún. *incidens alapú* kódolás.

A címkék által keletkezett fogalmakat később kategóriákba rendeztem és úgy álltam neki az összefüggések vizsgálatának. Erre a lépéssorra is jellemző, hogy többféleképpen értelmezhető: a kategóriákba egyes kutatók csak nagyon hasonló fogalmakat

csoportosítanak, mások azt állítják, épp a különböző, de oda tartozó fogalmak segítik a kategória dimenzionálását. Ami a tulajdonságokat, dimenziókat illeti, vannak, akik szigorúan ragaszkodnak ahhoz, hogy egy fogalom (pl. szín) dimenziói (pl. mélység, intenzitás, árnyalat) így kerüljenek meghatározásra, mások szerint nem probléma ha ezek mind külön változók lesznek, hiszen később úgymint egy fogalomcsoportba kerülnek. Kiváló módszertani áttekintést ad erről a részből LaRossa (2005).

A kutatóm, így rajtam állt, hogy ezek közül mely utat választom, de a módszertani és az eredeti írások olvasásával arra jutottam, hogy a különböző utak ugyanahhoz az összefüggésrendszerhez vezetnek, csak az elmélet bemutatási formája fog különbözni.

A nyílt kódolásban a nyitottságot próbáltam megtartani, „zárójelbe” helyezni addigi tudásom a témáról és a kutatási fókuszot is így kezeltem. Ahogy azt az interjú résznél leírtam, engedtem, hogy akkor jelenjenek meg fogalmak, amikor azok spontán megjelentek. A kódolásnál igyekeztem a „miről van itt szó?” és hasonló, Strauss és Corbin (1990) által segédkérdésnek szánt kérdésekkel haladni.

Az axiális kódolásnál a kategóriák közti összefüggések felleléséhez segítségül az ún. „*hat C*” alkalmazható (Glaser, 1978): okok, kontextus, kontingencia, következmények, kovarianciák és feltételek (természetesen angol nyelven kezdődik mindegyik *c*-vel), vagy a Strauss és Corbin által kidolgozott ún. *paradigma modell*, ahol a jelenség okozó tényezői, moderáló feltételek, kontextus tényezők, a célirányos stratégiák és azok következményei kerülnek megkülönböztetésre. A lényegi különbség, hogy a második modell a környezeti tényezőket egy kategóriába sorolja, valamint kiemeli a stratégiákat, ahogy az egyén a jelenségre reagál. Ezek nem olyan, szinte kötelező alapelvek, mint a folyamatos összehasonlítás és az elméleti mintavétel, inkább módszertani segédeszközök. Segítenek a fókuszban levő kategória köré rendezni a többi kategóriát. Mivel nehezen megkülönböztethetők, gyakran négyre redukálódik ez a hatos: a kiváltó okok (causal conditions), a stratégiák, ahogyan az adott jelenséget illetően a cselekvő cselekszik, ezek következményei, valamint a feltételek, amelyek között a tárgyalt jelenség megjelenik (Moghaddam, 2006; LaRossa, 2006).

Az összefüggések keresésekor tulajdonképpen azok a kérdéseink, hogy milyen jelenségek vezetnek a kérdéses jelenséghez, milyen környezetben jelenik meg, milyen stratégiákat követ az egyén és mik a következmények.

A GT folyamat további kutatási eszközöket is alkalmaz, melyeket vagy a kutató saját részére készít, vagy az elmélet végső szakaszbeli strukturálását és megjelenítését segítik. Ezek közül az általam alkalmazottakra térek ki nagyon röviden.

Mills és társai (2006) szerint a GT bármilyen formáját is művelje egy kutató, a **memo-k** valamilyen formájának írása szükséges. A memo-k olyan feljegyzések, melyeket a kutató vagy külön ír mindegyik lépéséhez, vagy egy dokumentumba gyűjti. Egy folyamatkövető kutatási eszköz, amelyet ha a kutató egy adott pillanatban áttekint, világosan látszik, milyen úton jutott el az adott pontra. Egyféle Ariadné fonala ez, amely az elmélet építése közben nagy segítség. Én egy memo-fájlt készítettem a kutatási anyagokat tartalmazó mappába, valamint egy jegyzetfüzetbe is írtam a gondolataimat, amelyeket amint lehetett, beleírtam a fájlba. Így a memo fájlban lépésről lépésre megtalálható például, hogy melyik interjúból mit tanultam (a konstrukció követése), a kódolás folyamatában hol tartok, mely interjúban milyen új címkék jelentek meg, milyen új kérdéseket kellene feltenni a következő interjún, milyen új elméletek elolvasása vált szükségessé.

Az **ok-okozati mátrix** és a **diagramok** rajzolása is ide tartozik. A feltétel/következmény mátrix tulajdonképpen egy ok-okozati ábra a kategóriák között, mely segít megjeleníteni a kutatónak kutatása közben, mely kategória, fogalom melyik másikat befolyásolja, eredményezi, vagy épp fordítva: melynek a következménye. Jómagam is alkalmaztam e módszereket. A dimenzionálást elősegítendő még a nem marginális, közel ötven fogalom, címke szintjén is elvégeztem, ami lehetőséget adott kategóriák bontására, amennyiben szükségesnek tűnt. Ha például két fogalom, amit egy kategóriába soroltam, teljesen máshogy viselkedik, akkor lehet erre szükség. Az ilyen összefüggést mátrix formájában és grafikusán is elkészítettem, illetve az alap összefüggéseket külön csonkokban ábrázoltam. Ezek az eszközök a végső, leegyszerűsített ábra elkészítését segítették.

A kutatási diagram szintén a kutató segítségére szolgál, tulajdonképpen a memo fájlban foglalt folyamat grafikai sematikus ábrázolásáról van szó. Goulding (1999) szerint fontos eszköz ez, mellyel áttekinthetően megjeleníthető az elmélet kialakulásának folyamata, a kritikus csomópontok. A kutatási ábra (4. ábra) a következő részben látható.

5.5. A kutatási folyamat

A módszertani rész összefoglalásaként a 4. ábrán (85. oldal) jelenítem meg kutatómunkám folyamatát. A folyamatban az elméleti mintavételezés alanyokra vonatkozó része tág volt, majd az első, szabályozott KKV-vel és egy nagyvállalati gyakorlat megismerése után fordultam a szabályozatlan (tehát a beszerzési szabályozás nélkül működő KKV-k felé). Egyetlen, az alanyokra vonatkozó további szempont emelkedett ki a hatodik interjút követően, mégpedig, hogy a további interjúalanyok között legyenek kevésbé tapasztaltak is. Ennek a szempontnak a két következő interjú meg is felelt. Ami a vizsgált jelenségeket, tehát a kérdéseket illeti, látható, hogy az interjú elején egy nagyon nyílt, a döntési folyamat megismerését célzó kérdésből, illetve a végén néhány értékelő kérdésből állt. Ahogy a módszertani részben írtam, természetesen több mederben tartó rákérdezés, leállás volt az interjúk során, de ezek technikai kérdések voltak: értelmezés ellenőrzése, bővebb kifejtésre kérés, az alany által használt, többféleképpen értelmezhető kifejezések tisztázása és hasonlók. A folyamat végére az interjúfonál több konkrét nyílt kérdésre bővült, fókuszáltabb lett.

A folyamatos összehasonlítás – adat és adat, kódok és adat és kódok és kódok között – iteratív, állandóan végzett tevékenység, de voltak nagyobb újragondolási és visszakódolási hullámok. A visszakódolás alatt azt értem, amikor a kibővült kódkészlettel visszatértem az első interjúkhoz is. A kódok tartományának tisztázása alatt azt a lépést értem, ami egy kódolási folyamatban természetes módon megjelenik: alkottam kódokat, melyek már absztraktabb, kategória szinten éltek, s olyanokat is, amik nagyon aprók, nagyon konkrétak voltak. A kategóriában ilyenkor tisztáztam, hogy mire lehetne bontható, a töredezett apró fogalmak pedig milyen kategóriába tartoznak. Ez hatással volt a további kódolási és visszakódolási folyamatra is. Véleményem szerint az absztrakciós szint a kódolás folyamatában kiegyensúlyozódik. A módszertani részben idézett, kódolásról szóló szakirodalom segített, hogy a szintkülönbségeket hogyan kezeljem.

A központi kategória, tehát a fogalom vagy jelenség, amely hangsúlyosan jelen volt, az a folyamat felénél még az illesztés, a metadöntések szintje volt, s vele lett később párhuzamos az attitűdkészlet, s a végére ez emelkedett ki hangsúlyos központi kategóriaként.

4. ábra. A kutatási folyamat

Interjú sorszáma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dátum	2011. június 8.											
	2012. január 14.											

Elméleti mintavétel (Alanyok)	Szabályozott KKV	Nagyvállalat	Szabályozatlan KKV-k	Fiatalok								
Elméleti mintavétel (Kérdések)	1 nyílt kérdés majd néhány záró kiegészítő	Interjúfonál első újragondolása	Több kérdés a kategóriáktól vezérelve (<i>adaptáció, és most, alakulás</i>) <i>illesztés</i>	<i>Plusz kérdések: (döntései régen alakulás mozgatóiról)</i>								
Folyamatos összehasonlítás	Kezdeti kódbázis (35 címke)	Első újragondolás, visszakódolás	Kódok tartomány-igazítása	Visszakódolás (49)	Visszakódolás (112)							
Központi kategória kiemelkedése (potenciális kategóriák)	metaszint, illesztés, alkalmazkodás											
	attitűd és illesztés											
	attitűdkészlet, tanulás, illesztés											

Forrás: saját szerkesztés

A grounded theory keretében végzett kódolás nagy alaposságot igénylő, igényes munkafolyamat. A módszertan használatában megtapasztaltam, milyen úgy készülni a következő interjúkra, hogy újra és újra elolvasom az előző interjúk szövegeit, előző elemzéseim eredményeit. Az állandó visszatérés az előző interjúkhoz az új kódokkal azt eredményezi, hogy az első interjúkban is talál a kutató újabb érdekes dolgokat. Ez a vissza-visszatérés bizonyos időközönként megóv attól, hogy a szöveg alul-elemzett legyen. A GT módszertanban nem csak arra kell figyelni, hogy elegendő-e az interjúk száma, hanem hogy a generált adatmennyiséget elégségesen feldolgoztuk-e.

A kódok száma állandóan növekszik, természetesen az első interjúk idején nagy léptékben, aztán egyre finomabb és kevesebb kód jelenik meg. A kategóriák képzése és az összefüggések keresése voltak számomra a legtöbb gondolkodást igénylő lépések. Segédanyagként papír alapon ábrákat rajzoltam és ok-okozati összefüggéseket jelöltem a kategóriák szintjén, de a kódok szintjén is, ami komoly adatfeldolgozás, hiszen ehhez nem tudtam az informatika eszközeit segítségül hívni. Az alkalmazott szoftver a szövegelemzésben és keresésben nagy segítségemre volt, de ezt a folyamatrészt már nem tudja támogatni. Ez a kutatási rész sokszor inkubációs időt igényelt – több napig is eltartott ilyenkor, míg összeállt a kép egy része, s erre a folyamatra erősen jellemző volt az iterativitás. Többszöri nekifutások, az ábrák csomókra dekomponálása kellett ahhoz, hogy az összefüggés-részek egy konzisztens képbe rendeződjenek. Ezt a munkafolyamatot nehéz siettetni. Ebben a folyamatban éreztem leginkább kutatómunkámban a személyes hozzájárulásomat, a gondolkodó munkát és éltem meg heuréska élményeket. Számos dilemma, újragondolás és aha-élmény útján jutottam el az eredményekig.

Egy-egy interjúhelyzet a GT módszertani elveit követve folyamatos figyelmet és sok munkát igényel. Az interjúról interjúra növekvő tudás, a negatív kutatói hatások kiküszöbölésére való odafigyelés, a megfelelő újabb, helyzetfüggő kérdések megfogalmazása a helyszínen mentálisan megterhelő. Szemben egy teljesen strukturált interjúval egy ilyen helyzet úgy érzem, nagyobb kihívást jelent.

Mindezen kihívásoknak élvezettel tettem eleget, amiben segített az új tudás iránti vágy és az ilyen módon megszerzett tudásba vetett hit. Személyes tanulásomat a módszertanról egy a jövőbeli kutatások szempontjából is hasznos folyamatnak éltem meg.

5.6. Az adatgenerálás módszereinek értékelése a kutatás minőségének szempontjából

Az interjú, mint módszer veszélyei közül leggyakrabban a rávezető kérdéseket illeti kritika. „A kvalitatív interjúk kiválóan alkalmasak arra, hogy rávezető kérdések alkalmazzunk épp az alanyok válaszai megbízhatóságának ellenőrzésére. A népszerű nézettel ellentétben tehát a rávezető kérdések nem hogy csökkentenék a megbízhatóságot, hanem növelhetik is azt. A rávezető kérdéseket túl ritkán használjuk.” (Kvale, 1994:10. o.) Az ilyen kérdéseket explicite le kell írni a pontos helyükön és sorrendjükben, hogy az olvasó láthassa a szövegben a hatásukat.

Az ilyen kritika a naiv empiricizmusból ered, abból a feltételezésből, hogy a kutató független, semleges, s úgy gyűjti az adatot, mint egy botanikus a növényeket. Az interjú azonban a személyközi interakció, két vagy több egyén közös terméke. Nem az a kérdés, hogy kérdések vezetnek-e, hanem hogy a kérdések merre vezetnek, hogy olyan irányba vezetnek-e, mely új és hasznos tudást eredményez (Kvale, 1994).

Az interjú abban a paradigmában, amelyben én gondolkodom, a közös interakció által segít adatokat generálni, amelyek később elemzésre kerülnek. A kutatói hatást és az interjúknál fellépő egyéb veszélyforrásokat már a kutatás minőségbiztosításának konkrét technikáiról szóló, következő részben tárgyalom.

Russo és társai (1989) idézi Ericsson és Simon-t, amikor a **VPA** alkalmazása esetén valós idejű protokolkészítést a visszatekintő elé helyezi. Teszi ezt azért, mert a visszatekintésnél a felejtés és a módosítás torzít.

A szakirodalomban általában kétféle fenyegető tényezőt azonosítanak: a reaktivitást (reactivity) és a hozzáférhetetlenséget (nonveridicality) (Russo és társai 1989, Leighton 2009). A reaktivitás azt jelenti, hogy a folyamatos szóbeli beszámoló miatt a folyamat vagy más eredményre vezet, vagy csak növekszik a reakcióidő. A hozzáférhetetlenség azt jelenti, hogy nem feltétlenül kapunk beszámolót olyan kognitív folyamatokról, amelyek zajlanak, illetve olyanokról is beszélhet az alany, amelyek valóságban nem történnek. Ez egyszerűen azt jelenti, hogy nem férünk hozzá érdeklődésünk középpontjában álló jelenségekhez, ez minden kognitív elemző technikára igaz. Bainbridge és Sanderson (1991) szerint az igaz, hogy a kimondott és a gondolt közti korreláció ellenőrizhetetlen, de ettől még ha a VPA nem támaszt alá egy elméletet, attól még az nem cáfolhatja. Ezért találják haszontalannak az ilyen információgyűjtést, akik

elfogadják, hogy az adat tudományos értéke az elméletek megcáfolásának képességében rejlik. (Bainbridge és Sanderson, 1991) Mivel e hatás nem ellenőrizhető, ezért a figyelem a reaktivitás kiküszöbölésére összpontosult, ami az én esetemben is azért relevánsabb, mert nem valós idejű elemzést végeztem.

Russo és társai a reaktivitást illetően négy jelen lévő hatást mutat be: (1,) a plusz kapacitás igénye (azaz az agyi kapacitás egy része a beszámolóra kell), (2,) a hangos visszacsatolás növelheti a pontosságot, (3,) tanulás, (4,) a motivációs elmozdulás. A negyedik hatás az, ahol az alany jól akar válaszolni, kerülni akarja a hibát, óvatosabban viselkedik, mint egyébként, amikor tudja, hogy ez egy kutatás és az eredményeket más emberek is láthatják majd. Ezek kiküszöbölésére nincs módom. A kérdés kutatásom esetében nem is az, hogy ezek megjelennek-e, hanem, hogy hatással vannak-e annak az ismeretnek a megszerzésére, amelyet kutatásommal megcélzok. Befolyásolják-e az előzőekben bemutatott hatások a döntési stratégiák megismerését? A válasz egyértelműen az, hogy igen. A racionalizálás jelentős veszteséget jelent, főként a visszatekintő módszernél. Ennek tudatában is, a módszerek ismertetéséről szóló részben bemutatott okok miatt a visszatekintő módszert alkalmaztam. Ezért összpontosult igyekezetem arra, hogy legalább kiküszöböljem a reaktivitás azon részeit, melyek épp a nem teljesen racionális stratégiák feltárását gátolják. Az EDM problémái a VPA-éval megegyezők, ezen felül fiktív váltásról és átváltásokról való elgondolkodásra készítet (a kontrasztív kérdés), amit azonban általában valós példák felhozásával szoktak megválaszolni az alanyok.

5.7. A kutatás minőségének biztosítása

A kutatás minőségére való reflektálás általános követelmény, még ha egy kutatás minőségének értékelési szempontjai paradigmánként különbözhetnek is. Ebben a részben bemutatom, milyen lépéseket tettem a kutatás során azért, hogy a paradigmához illeszkedő kutatásminőségi szempontoknak meg tudjak felelni.

Elfogadtam azt a megközelítést, mely szerint a kutatás minőségbiztosítása egy olyan folyamat, ahol aprólékos munkával igyekszem azonosítani a fenyegető tényezőket és azok közül lehetőségeimhez mérten minél többet eliminálni. Miles és Huberman (1994),

Maxwell (1996), Lincoln és Guba (1985) is több eszközt sorolnak fel, amelyekkel elősegíthető a kutatásminőségi szempontoknak való megfelelés. Ezek felsorolása helyett csupán azokra térek ki, melyeket alkalmaztam.

A lehetséges torzítások közül először a *kutatói hatásról* írok, majd a *megértés különböző formáinál* jelentkező veszélyekről, végül pedig a paradigma négy kutatásminőségi *szempontjára* térek ki.

Maxwell a *reaktivitást* mint a **kutatói jelenlét** természetes torzító hatását azonosítja. A kutatói jelenlét kizárhatatlan, hatása egyértelmű. A kutató feladata, hogy hatását azonosítsa és produktív módon felhasználja (Maxwell, 1996).

Azt tapasztaltam, hogy kutatói jelenlétem ellenőrzés alatt tartása nem egyszerű feladat. Ismeretlen emberekkel folytatott, mentálisan fárasztó beszélgetések közben nehéz volt arra is figyelni, vajon mit hozok ki a jelenlétemmel én, és mi az, amit egy másik kutató hozna ki. Gondolok itt a megjelenésre, a személyes szimpátiára, a kommunikációs stílusomra, amibe beleértem a verbális és nonverbális kommunikációt. Azokat a hatásokat próbáltam hát kontroll alatt tartani, amelyekre képes voltam figyelni. Leginkább az úgynevezett *motivációs elmozdulást* igyekeztem minimalizálni. E cél elérésének érdekében igyekeztem szavaimban és hangsúlyomban neutrális maradni a döntési folyamatok elemzése, értékelése közben. Sok olyan fogalom, szó elhangzott, amire negatívan, vagy pozitívan reagálhattam volna, de igyekeztem ezt nem mutatni. Ez természetesen nem sikerülhetett száz százalékra, mivel a folyamatos összehasonlítások és az adatgenerálással párhuzamos elemzés miatt formálódtak az elképzeléseim, s természetesen örültem, ha egy következő interjúban valami megerősítést nyert vagy épp negatív példa volt. Ami tudatosan sikerült, az a fogalmazásmód kontrollálása volt, hogy nem minősítettem sem az optimalizáló, sem a leegyszerűsítő, sem semmilyen más döntési folyamatot. Mivel fiatal kutatóként többnyire (egy kivétellel) nálam idősebb alanyokkal készítettem interjút mindkettőnk anyanyelvén, valamint nem absztrakt dolgokról kérdeztem, hanem a hétköznapi gyakorlatáról, így nem vettem észre azt, hogy érvényesült volna az egyetemi oktatói, kutatói státuszából eredő szubmisszivitás.

Maxwell (1996) a **megértés különböző formái** közül a leírás, az interpretálás, az elméletalkotás és az általánosítás esetére azonosít néhány érvényesség-csökkentő potenciális veszélyforrást.

A **leírások** legfőbb érvényességi hiányossága lehet az adatok teljességének a hiánya.

Hiányos megfigyelési jegyzetek, nem teljes hangfelvételek és hasonlók. Ennek elkerülése érdekében a diktafont rendszeresen ellenőriztem, az interjút több rövidebb fájlként vettem fel, hogy ha egy fájl meghibásodik, akkor a többi rész használható maradjon. Az adatokat rögtön az interjúk után számítógépre mentettem, így két helyen már nagyobb biztonságban tudtam azokat. A mentést azért végeztem az interjúk utáni első órákban, hogy amennyiben nem sikerültek volna a felvételek, azonnal leírjak mindent, amire még frissen emlékeztem.

Az *interpretálás* esetében a fő veszély a saját keret vagy értelmezés ráerőltetése, ahelyett, hogy a megértés igyekezete vezérelné a kutatót. Figyelemhiány, vezető, zárt kérdések vezethetnek ide. Az alanyokkal való ellenőrzés jó módszer lehet ennek a kiszűrésére.

Erre a megértési szintre vonatkozik King (1994) két tanácsa, amelyet igyekezni követtem, a zárójelezés és a vak kódolás. Az ún. *zárójelezéssel (bracketing)* a kutató az elemzés előtt azon igyekszik, hogy felismerje, megfogalmazza és leírja ismereteit és feltételezéseit, s az adatelemzés folyamatában tudatosan, folyamatos erőfeszítéssel ezeket tegye félre. Hagyja, hogy az adatok meglepjék. Az elméleti háttérben leírtam gondolataimat, ami az elméletek és összefüggéseik során születtek bennem. Ez tehát az a rész, melytől folyamatosan elszakadva kellett az adatokat elemezni. Ez tulajdonképpen a szakirodalom és az előzetes tudás kezelésének kérdése, amivel már a módszertan részben foglalkoztam. Természetesen tudatosítom, hogy e tudás hatását teljes mértékben nem lehet, de a módszertan alapján nem is kell félretenni.

King második javaslata a vak kódolás, azaz, hogy kérjünk fel egy kollégát egy-két interjújegyzet kódolására, az eredményeket vessük össze, majd a különbségeket konzultáljuk meg. Erre a lehetőségem megvolt, mivel a kódolás technikájában kollégáim jártasak. Egy kollégámat megkértem erre a feladatra. Egy interjúrészt adtam neki, s arra kértem, csupán a döntési folyamat elemzése céljából kódolja olyan módon, ahogyan ő kódol ilyen anyagokat. Érdekes volt a fogalomhasználat, illetve a szakaszosítás, amekkora részekre bontotta a szöveget. A kódolást követte egy konzultáció, ahol megbeszéltük, hogy ő melyik címke alatt mit ért. Ez a vak kódolás segítette egyrészt a címkék pontosítását, de inkább a kategóriák dimenzionálásában nyújtott támpontokat.

Az *elméletalkotás* veszélyforrásai közül a legveszélyesebb, ha nem figyelünk a kilógó adatokra, az alternatív magyarázati lehetőségekre.

Az interpretálás és az elméletalkotás lépéseire a grounded theory folyamata maga is

választ ad és a lehetőségekhez képest megóv a torzításoktól, így a folyamat leírását itt nem ismétlem meg.

A pozitivista hagyomány klasszikus **értékelő szempontjai** (általánosíthatóság, belső érvényesség, megbízhatóság, objektivitás) a kvalitatív hagyományban újraértelmeződnek és úgy jelennek meg, mint **transzferabilitás, hitelesség, megbízhatóság** és **bizonyíthatóság** (Healy és Perry, 2000; Stenbacka, 2001). A kvalitatív kutatóknak ez megadta a szabadságot, hogy kutatásuk minőségét, rigorózusságát a kvalitatív jellemzőkkel bizonyítsák ahelyett, hogy kutatásukat a minőség jellemzése céljából a kvantitatív keretek közé erőszakolnák be. A pozitivista hagyomány kritériumainak rövid áttekintését és indoklásokat is, miért nem megfelelő azok elérésére törekedni egy interpretatív munkában, a 9.4. mellékletben adok. Itt azokat a szempontokat ismertetem, amelyek az interpretatív paradigmákban mérvadók, és hogy ezeknek milyen módon igyekeztem megfelelni.

A négy kritériumot általában besorolják egy nagyobb kategória – az általános megbízhatóság (**trustworthiness**) alá. Ez a megbízhatóság egy összefoglaló kritérium, mely arra vonatkozik, hogy a négy kritérium mennyire érvényesül a kutatásban.

A **hitelesség** (credibility) a belső érvényességnek feleltethető meg. Egy tanulmány akkor rendelkezik belső érvényességgel, ha a kutató azt mérte, amit mérni szándékozott. Ezzel szemben egy tanulmány akkor **hiteles**, ha a kutató alaposan és gazdagon leírta a vizsgált jelenséget. Itt ahelyett, hogy azt bizonygatná a kutató, hogy valóban azt mérte, amit szándékozott, inkább pontosan megjeleníti az adatokat.

Az olvasónak és a résztvevőknek látni kell, miért az adott kutatási modell kerül alkalmazásra és miért pont ők kerültek kiválasztásra. A leírásnak hihető kapcsolatot kell teremtenie az alanyok beszámolóit és a kódolt témák, eredmények között. A hitelesség azon módszertani lépések összessége, amelyek magas fokú harmóniát teremtenek az alanyok kifejezései és a kutató értelmezései között. A jó alanyokat választom? Megfelelő az adatgyűjtés módszertana? Az alanyok válaszai nyíltak, igazak? Mennyire hihető, hogy az adott módszerekkel az adott alanyoktól a megfelelő képet kapjuk a vizsgált jelenségről? (Given, 2008: 138.o.)

A hitelesség érdekében tett lépések az *elméleti mintavétel*, a *folyamatos összehasonlítások*, a már említett *vak kódolás* és a *visszajelzések kérése*.

A források (interjúalanyok) háromszögelése a grounded theory folyamatában specifikusan megy végbe. A háromszögelés lényege az lenne, hogy többféle forrásból is szerezzük az adatokat. Hogy a többféle forrás milyen legyen, azt az elméleti mintavétel határozza meg. Az elméleti mintavétel az összefüggések és a kategóriák dimenzionálása felé vezetve határozza meg, kitől és mit kérdezzek. Ezt, mint folyamatot, betartottam, de mint a háromszögelés egy fajtáját nem mondhatnám, hogy hangsúlyosan szerepelt.

Nem csak rákérdeztem jelenségekre, hanem 1, egy folyamaton keresztül rendszerint több példát végig is követtem és 2, kontrasztív kérdéssel visszakérdeztem a folyamatra. Úgy érzem, ez növelte a kutatás hitelességét ahhoz képest, ha csak az interjúval kérdeztem volna rá jelenségekre, vagy csak elszigetelten a döntési folyamatot íratom le. Ezt viszont nem tartom olyan erős hitelességnövelő tényezőnek, mint ha három egymástól távolabbi módszert alkalmaztam volna háromszögelésre. Erősebb háromszögelésre azonban nem volt lehetőség, ezt a módszerek részénél indokoltam. Így a lehetőségekhez képest dolgoztam.

Szintén alkalmazható a kutatótársakkal való konzultáció. Ennek része volt e dolgozat elkészültének formális része is, a témavezetővel és másokkal való konzultáció, a tervezet védelme is, de ide tartozik az előzőekben már bemutatott vak kódolási lépés is. Ezek mind a témák iránti fogékonyságot illetve a saját értelmezési keretektől való kilépést segítették.

Szokás alkalmazni az alanyoktól való visszajelzés kérését (ún. member check), mint technikát. Szakmai vita folyik arról, milyen absztrakciós szintről kérjünk visszajelzést. Glaser szerint a nyers adatoktól feljebb való szintről felesleges ilyet kérni, a nyers adatok pedig egy-egy interjúleirat esetében átlag húsz oldalasak voltak. Az alanyokhoz való visszatérés helyett a negyedik interjútól a valós idejű visszajelzés kérésére váltottam. Az ún. *értő figyelem* technikáját alkalmazva – és ezzel újabb időt áldozva az interjúból – gyakran tettem fel olyan kérdéseket a következő kérdésre való rátérés előtt, hogy „ha jól értem, akkor...” és itt összefoglaltam az addig elmondottakat, és vártam az alany valamilyen megerősítő gesztusát. Ilyenkor többször következett helyreigazítás, átfogalmazás, vagy hozzáfűzés. Ezekkel a kérdésekkel biztos akartam lenni afelől, hogy az addigiakat jól megértettem.

A **transzferabilitás** (alkalmazhatóság, átvihetőség) az általánosíthatósághoz hasonló. Míg az általánosíthatóság esetében a felfedezések, következtethetőségek minél szélesebb körben érvényesíthetők, a transzferabilitás arra utal, hogy a kvalitatív kutatás fókuszát körültekintően figyelembe kell venni és le kell írni, hogy az egyéb – szűkebb vagy tágabb körben – való alkalmazhatóság megítélhető legyen. Így egy munkáról nem igaz, hogy értelmetlen lenne, ha nem alkalmazható általánosan: értelme abból adódik, hogy a kutató alaposan leírja, hogy milyen egyéb kontextusokra lehetnek igazak a következtetések.

A kvantitatív kutatások általánosíthatósága arról szól, hogy egy sokaságból vett mintán végzett vizsgálat eredményei kiterjeszthetők az egész sokaságra. A transzferabilitás azt jelenti, hogy egy kis mintán végzett kutatás eredményei átültethetők más kontextusokba és helyzetekbe. A transzferabilitást illetően két dologra kell figyelni: a vizsgált résztvevők mennyire kapcsolódnak szorosan a kontextushoz, illetve, hogy mik a vizsgált terület kontextuális határai. Az elsőt illetően fontos, hogy az alanyok a vizsgált populáció releváns tagjai legyenek. A második azt jelenti, hogy a kontextust jól lehatároljuk és jellemezzük. Az olvasónak meg kell ismerni a kontextust, hogy tudja, átültetheti-e a szerzett tudást egy másik kontextusba. A transzferabilitás esetében a kutató feladata, hogy jellemezze a kontextust, amelyben kutat, hogy az olvasó eldönthesse (ez tulajdonképpen az analitikus olvasói általánosítás), az ő környezetébe e tudás átvihető-e. A transzferabilitás két úton növelhető. Az első a sűrű leírás: ez azt jelenti, hogy a kutató aprólékos leírást ad az egész folyamatról, annak minden eleméről. A másik a céltudatos alanyválasztás – azok az alanyok hoznak jó eredményt, akik a kontextus releváns tagjai (Given, 2008: 886.o.).

Az alkalmazhatóság (transferability) elérés érdekében nem kellett különösebb lépéseket tennem. Lincoln és Guba (1985) például nagyon egyszerűen azt mondják, hogy ha valaki tudni akarja, az őt érdeklő kontextusban is érvényesek-e egy kutatás következtetései, akkor végezze el ugyanazt a kutatást ott és meglátja. Bár ez a hozzáállás hátrító, alapjában mégis igaz. Az alkalmazhatóság szempontjának akkor felelek meg, ha minden információt megadok arról, ahol és ahogyan a kutatás zajlott. Ennek azért könnyű megfelelni, mert a doktori disszertáció hagyományos részei a minta jellemzése és a módszertan bemutatása. Azzal, hogy behatároltam a szubsztantív területet (a KKV-k beszerzési döntéshozóinak döntési stratégiái és attitűdje) és

jellemeztem a mintát, annak kiválasztási mechanizmusát is, megtettem a szükséges lépéseket.

A megbízhatóság (**dependability**): A vizsgálat megbízható (reliability felfogás), ha ugyanolyan kontextusban, ugyanolyan procedúrákkal ugyanolyan eredmények érhetőek el. Az ennek elérésére való törekvés egy kvalitatív kutatónak, aki a változó világot vizsgálja, nagy kihívás lenne. Ehelyett a megbízhatóság dependability felfogása a megfelelő fogalom.

Ez a megbízhatóság felismeri, hogy a környezet változik, s hogy *a priori* nem megismerhető egy pillanatfelvételnél. E kritérium arra az igényre épül, amire a kvantitatív hagyomány megbízhatóság-konceptiója: olyan módszertani információkkal ellátni az olvasót, amelyek ahhoz szükségesek, hogy ő megismételhesse a kutatást. Ez azt jelenti, hogy a kutató olyan részletességgel írja le a folyamatot és kutatási eszközeit, hogy mások megpróbálhassanak ugyanilyen körületes feltételek között elvégezni egy hasonló kutatást. A környezet változik, ezért a kutató feladata az is, hogy a kutatás közbeni változásokat dokumentálja. Ha a módszerek is igazodtak e változásokhoz (plusz interjúkérdések stb.), akkor e változásokat, pontos idejüket is le kell jegyezni (Given, 2008: 208-209. o.).

Ahogy az előző szempont esetében, itt is a disszertáció hagyományos részeinek bemutatásával igyekszem megfelelni. Bemutattam a kutatási paradigmám, leírtam a módszereket, csatolom az interjúfonalakat és leírtam alakulásuk módját, valamint a kódolási folyamatot is. A változásokat dokumentáltam a memo dokumentumban, illetve a kutatási ábrában.

Ezek alapján (illetve a terjedelmi okok miatt kimaradt vagy rövidített részekről konzultálva) aki szeretné, megismételheti ezt a kutatást és összevetheti az eredményeket. Nem elvárás az azonos eredmény, de a második kutató kezébe minden eszközt megadtam, hogy tudhassa, nem módszertani lépés kihagyása, vagy egyéb, általam nem ismertett lépés miatt eltérőek az eredményeink, hanem a természetes okok miatt: a más idő, más kontextus, más alanyok, más interjúzó. Ebben a dolgozatban az én tudásom konstrukciós folyamata került bemutatásra, ami más háttérrel érkező, más személyiségű kutatónak a más alanyokkal történő interakciójából más elméletet eredményezhet.

Az objektivitás megfelelője a **bizonyíthatóság** (confirmability): Az objektív kutatásban az adatokat torzítatlannak tartjuk. A bizonyíthatóság ehelyett annak szükségességét hangsúlyozza, hogy az értelmezések és következtetések illeszkednek az adatokhoz. Nem teszünk olyan kijelentést, amit nem tudunk az adatokkal alátámasztani. A bizonyíthatóság biztosítása olyan folyamatok beépítését jelenti a kutatásba, melyekkel biztosítható a jelentések igazságtartalma.

A bizonyíthatóság bizonyítékok szolgáltatása arra, hogy a kutató értelmezései az alanyok konstrukcióiban gyökereznek, valamint, hogy az adatelemzés és a következtetések is az alanyok beszámolóiból erednek. A kutató nem azt állítja e minősítő szempont teljesítésével, hogy más kutatók nem fognak más eredményekre jutni ugyanazon adatokból, hanem azt tűzi ki célul, hogy a saját kutatói hatásának kizárására maximálisan nyitott legyen és a megfelelő módszerekkel kezelje azokat. (Given, 2008: 112.o.)

A bizonyíthatósággal szorosan összefüggő szempont a **semlegesség** – neutrality (Given, 2008: 555-556. o.). A semlegesség azt jelenti, hogy a vizsgálat torzításoktól mentes, elkülönül a kutató látásmódjától, háttérétől, pozíciójától. Ha egy kutatás semleges, akkor megbízható és legitim. Bár ezek fontos értékek egy kvalitatív kutatásban, a semlegesség elérése leggyakrabban lehetetlen küldetésnek tűnik. A semlegesség a jelenség objektív, torzításoktól mentes látásmódját jelenti. Az objektív nézet szerint a valóság megismerhető, változatlan, a kutató megfigyelheti a valóságot anélkül, hogy hatással lenne rá. Ezzel azt is állítja, hogy minden, tökéletes semlegességre képes kutató ugyanazt fogja látni. Ez a nézet megváltozott: a valóság konstruált, objektív módon soha nem ismerhető meg, mert komplex és állandóan változik. A kutatóval való kapcsolat és a kutatói hatás pedig azonosított, elválaszthatatlan befolyásoló tényező. Már maga az alany, vagy a kutatás tárgya (objektuma) is megtévesztő kifejezések. Már a posztpozitivisták paradigmája sem fogadja el a teljes semlegesség lehetőségét. A semlegességre törekedni kell, lehet, tudatosítva, hogy teljes mértékben soha nem érhető el.

Megfelelek a bizonyíthatóságnak, ha fel tudom mutatni, hogy a kiemelkedett elmélet nem tőlem, hanem az alanyoktól, illetve a kettőnk (interjúnként) interakciójából az alanyok oldaláról származik.

A grounded theory sajátja, hogy nagy hangsúlyt fektet a folyamatra, ahogyan az adatból elmélet lesz. A kódolási folyamat ismertetésével összhangot és kapcsolatot tud teremteni

az adatok és a kutatási folyamat eredménye között. Kutatóként nem zárhatom ki a saját hatásomat, de e kapcsolat megteremtésével minimalizálhatom.

A kódolási folyamat leírása, a központi kategória kiemelkedésének bemutatása mellett meghatározó fontosságú a kutatási napló írása is. Én nem írtam külön kutatási naplót, mivel a memo-k gyűjtőhelyeként működő dokumentumot használtam erre a célra. Itt követtem az interjúelemzés folyamatát és az egyes lépések után felötlő új kérdéseket, elméleti dilemmákat. Ebből a memo-fájlból kristályosodik ki a folyamat végére az elmélet, s emészthető formában a kódolási folyamat, valamint az elmélet kiemelkedésének leírásán keresztül került be a dokumentum tartalma a dolgozatba.

A kódok (fogalmak) és kategóriák, melyek között kapcsolatokat kerestem, mind az anyagokból származnak, be tudom mutatni megjelenési helyüket és a memo dokumentumban azonosítható megjelenésük ideje is az elemzési folyamatban. Az elmélet ábrájába nem helyeztem olyan kategóriákat, amelyek nem találhatók meg valahol a szövegekben.

A négy általános szemponton kívül, sőt, szinte helyettük, Strauss és Corbin (1998) és Creswell (2002) is egy ellenőrző lista szerű kérdéssort mutat be, melyek segítségével a kutatási folyamat eredményének minősége értékelhető. Olyan kérdések szerepelnek ezekben, mint hogy sikerült-e fogalmakat találni, kerestem-e kapcsolatokat a kategóriák között, látható-e a kapcsolat a nyers adatok és az elmélet között, van-e központi kategória, keresztülment-e a kiemelkedő elmélet a kódolás három fázisán és hasonlók. Ezekre válaszokat már a dolgozat előző részeiben, illetve ebben a részben megadtam.

5.8. Kutatói felelősség

Kvale (2005) szerint a kutatói szereppel járó felelősség hármasság: a tudományos felelősség a szakma iránt, felelősség az alanyok irányában, valamint a kutatói függetlenség. Ezekre az aspektusokra térek ki a következőkben.

Felelősségem az általános, kutatói szerepet érintő kritériumokra kiterjedt: hogy a rendelkezésemre álló erőforrásokat, időt, szakmai és erkölcsi támogatást megfelelő téma felelős hozzáállással történő kutatására fordítsam. Ezzel a résszel itt nem fogok foglalkozni, mivel ezt teljesítettnek érzem a téma relevanciájának indoklásával.

Ugyanúgy felelős vagyok a tudományos szférának azzal, hogy munkám minőségét a

paradigma megfelelő szempontjai alapján értékeljem. Ez a kutatás eredményeinek érvényességén kívül arra is szolgál, hogy más kutatók a munka folyamatát megismételhessék esetleg más körülmények között, vagy további kutatásokat építhessenek rá, akár csak egy-egy összefüggés vizsgálatát célzó kérdésfeltevés erejéig is saját kutatási témájukban.

Felelősségem – bár ez erősen vitatott a szerteágazó megalapozott elméletről szóló módszertani írásokban – hogy felkészülten végezzem a kutatást, amit úgy érzem, teljesítettem.

Erősnek érzem azonban felelősségemet a kutatási alanyok iránt. Ezt a felelősséget több momentumban is megjeleníteni láttam és kezelni igyekeztem.

Először is felelősséggel tartoztam, hogy megvilágítsam az **interjúk** előtt azok **célját és a témáját**. Ezzel azért voltam bajban néha, mert úgy kellett megnyugtató behatárolást adnom a témáról (felelősség az alany irányában), hogy a behatárolás ne legyen annyira szűk, hogy az a beszélgetést vagy egyes témák kiemelését befolyásolta volna (felelősség a tudomány irányában). Ez tulajdonképpen az alul-informáltság és túlzott informáltság közti ideális állapot keresése (Kvale, 1996), amin sokat gondolkodtam. A kutatási kérdésekben a leegyszerűsítések szerepelnek. Feláldozva kissé a kutatás fókuszáltságát, ezekre konkrétan nem kérdeztem rá, hiszen akkor erről beszélt volna sokat az alany, holott lehet, egyáltalán nem ez a mód a hangsúlyos. Megengedve, hogy a leegyszerűsítésekről lehet, hogy keveset, lehet, hogy semmit nem hallva történjen az interjú, csak a döntési folyamatokról beszéltem őket, s csak ha ők említettek leegyszerűsítő stratégiát, akkor kérdeztem bele. Ilyenkor mindig azon igyekeztem, hogy olyan szóhasználattal mélyítsem az adott kérdést, amit az interjúban belül az alany használt, minél kevesebb mű konstrukciót behozva. Azt vettem észre, hogy ilyen módon vezetve őket nem érzékelték erősnek a figyelem irányítását.

A tájékozottság mellett érvényes volt a részvétel önkéntes volta és a bármikori kilépés lehetősége is, amik így összesen az *autonómia* elvének való megfelelést jelentik. (Orb és társai, 2001)

Bizalmas információk. Felelős voltam azért, hogy ha vállalatnevet vagy egyéb olyan információt osztottak meg, amihez annyit fűztek, hogy a munkaanyagban szerepelhet de a publikált munkában ne, azokat valóban ne jelenítsem meg. A témát és érdeklődésemet tekintve nem sok ilyen információ volt, s mivel tartalmi szempontból nem adott volna semmit a munkához, nem jelentett problémát ezek említésének mellőzése. Az alanyok

jellemzően olyankor említettek csak ilyeneket, amikor többször is mondtak helyette „egy cég”-et, s amikor megunták, kimondták a vállalat nevét.

A leegyszerűsítésekre való fókuszálást a jelenség esetlegese **minősítő értelmezése** miatt is kerültem. A nem teljes elemzés, a gyors, egyszerűsített döntéshozatali eszközök ilyen megnevezése blokkolhatná az alanyok megnyílását azt érezve, hogy ez negatív minősítés. Ugyanígy nem szerettem volna nyilvánvalóvá tenni saját viszonyulásomat a leegyszerűsítések témájához, mert ez is befolyásoló lehetett volna, főleg az attitűd vizsgálatánál. Nem vezetett volna szakmailag jó eredményre tehát, ha megerősítem a leegyszerűsítések valamelyik értelmezését és ezzel buzdítottam volna bátrabb kifejtésre az alanyokat. Úgy érzem, hogy kevesebbet tudhattam így meg a konkrét egyszerűsítésekről, viszont annál értékesebbnek tartom azt a néhány eredményt, mert a szövegből spontán módon emelkedtek ki.

Legerősebb felelősségi dilemmát egy jelenséget illetően éreztem. Az interjúkban gyakran megjelent, hogy az alany nem keresi a legjobb lehetőséget, megelégszik ha valamilyen igényeit kielégíti és ez rendben van. Ilyenkor rákérdeztem arra, amiből némileg leszűrhető, hogy milyen célt követ az ilyen döntéshozattal, milyen racionalitásfelfogással rendelkezik és hogy általában milyen az attitűdje a saját maga által leírt döntéshozatali folyamathoz. Az attitűdre való kérdezésnél egyszerűen az a kérdés hangzott el, hogyan viszonyul, hogyan vélekedik a döntéshozataláról, hogy nem keresi a legjobbat. Ilyenkor néha azt láttam, hogy – és ez utólag nyilvánvaló – ez ha nem is minősítőnek, de valamennyire jelzés értékű kérdésnek tűnhet, hogy az optimalizálás azért igény lehetne. Ilyenkor többször is elgondolkodást, hümmögést láttam első reakcióként. A legerősebb az volt, amikor az alany, aki épp rövid idővel előtte csalódott barátjának tartott beszállítójában és a két dolgot összekötve mondta, hogy *„Igen...elkényelmesedtem...elhittem...lehet, máshogy kellett volna”*. Olyan érzésem volt, mintha tükröt tartottam volna elé, feszültséget keltettem volna olyan kérdésben, amiben nem is szerettem volna. Ezek a feszültségek általában az interjúk után oldódtak, volt, hogy az alany szakmai kíváncsisága miatt, vagy csak informálisan beszélgettünk. Az idézett esetben is az lett sejthető, hogy az elgondolkodás nem annyira távoli, mivel éppen folyamatban van az incidens oldása, tehát a reakció nem is annyira a kérdésnek, mint az ügynek szólhatott. Ezen az eseten kívül a többiről elmondhatom, hogy nem keletkezett észrevehetően nagy feszültség és úgy érzem, az interjúk utáni beszélgetésekkel minden esetben sikerült oldani ezeket. Az, hogy kutatóként próbáltam erre odafigyelni és felelősségérzetem volt az ilyen feszültségek miatt, valamint hogy

oldani próbáltam ezeket, a *jótekonyság (beneficence)* elvének felel meg, amely szerint a kutatónak jót kell cselekedni és kerülni a bántást (Orb és társai, 2001). Az *igazságosság* elvének relevanciáját nem érzékeltem a kutatásban, mivel a téma nem tette szükségessé.

6. A kutatás eredményei

Ebben a fejezetben kutatásom eredményeit foglalom össze, ami a grounded theory (GT) módszertanával végzett folyamat eredményeként egy összefüggésrendszer a KKV-k beszállítóválasztási döntéseiről.

Egy GT kutatás tézisként való bemutatásában az a kihívás, hogy a kutatási folyamat iteratív, bemutatása viszont szekvenciális. „A folyóiratok által megkövetelt felépítési struktúra gyökerei ugyanis pozitivisták, ahol az adatgyűjtés és az elemzés elkülönülnek. Egy GT a legtisztább módon úgy kerülne bemutatásra, hogy az állandó párbeszéd a szakirodalommal, a kódolás, a zavaros kódok, majd kategóriák megjelenése keveredne többször is, a kategóriák a folyamat végén tisztulnak le, és az írás legvégén kerülne bemutatásra az elmélet.” (Suddaby, 2006: 637.o.) Bevett szokássá vált azonban, hogy az írások a klasszikus struktúrában kerülnek bemutatásra, ahogy ebben a disszertációban is. Az ilyen forma hátránya az, hogy a módszertan technikáiban nem járatos olvasók összekeverhetik a két elméleti szakaszt, illetve azt gondolhatják, hogy a GT folyamat beilleszthető a pozitivista keretekbe (pedig ez itt szerkesztési igazodás).

A kutatásomra a már bemutatott elméleti háttér összeállításával készültem, viszont a GT folyamat eredménye is egy középszintű szubsztantív elmélet (azaz egy szűkebb területen alkotott összefüggésrendszer). A két rész jól elkülöníthető: az elméleti háttér utólag nem egészítettem ki. Azokban a részekben tehát az empirikus részt megelőzően áttekintett elméletek szerepelnek. Újra meg kell, hogy említsem az elmélet kezelésének, a *tabula rasa*-nak kérdését. A módszertani résznél már bemutattam, miért a konstruktivista GT módszertanával dolgoztam. E módszertan, ahogy valójában az alapítók is, elfogadja a szakirodalmi felkészültséget. Az ilyen tudás növeli a kutatói érzékenységet, amelyre úgy az adatgenerálásnál, mint az adatelemzésnél is szükség van. Ahogy ezt az elméleti vitát feloldó számos írás szerzője (például Goulding, 1999 vagy Suddaby, 2006) is javasolja, nem zárkoztam el az előzetes felkészülés előtt.

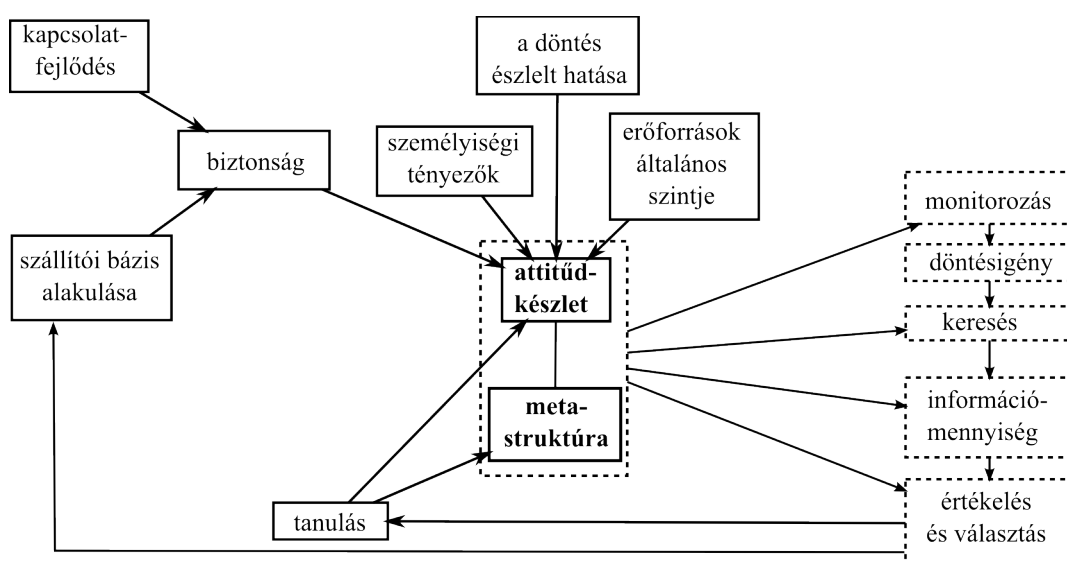
Az elméletek olvasása a kutatási folyamatban is folytatódott. Nagyon művinek éreztem volna az olyan folyamatot, ahol az alanyok beszámolóiból érdekes összefüggések sejlenek fel, de a kutató – bár érdekli, és lehet, tudása kevés hozzá – tudatosan kerüli a „szakirodalommal folytatott párbeszédet”.

Jelen részben azt az összefüggésrendszert mutatom be, amelyet a kutatás eredményeként az interjúkból és a kiegészítő szakirodalom olvasásából alkottam. A

kiegészítő szakirodalom alatt itt azt a szakirodalmat értem, melynek előzetesen nem néztem tüzetesen utána, de az interjúk ezekre a témákra terelték a figyelmemet, és megismerésük szükségesnek tűnt. Ezeket az elméleti részeket itt nem fogom részletekbe menően leírni, mert a terjedelmet szeretném a megalkotott összefüggésrendszernek szentelni. Ami fontos a GT adatokban való *megalapozottságához*, hogy az összes összefüggés, amelyet e részben felvázolok, az alanyokkal való interakcióból létrejövő adatokból származik (azaz nem hozok be modellt vagy modellrészt a szakirodalomból, az utólagosan olvasottból sem, egy ábra teljesebbé tételéhez, ha az összefüggés az interjúk szövegében nem látszik).

Az itt leírt elmélet kialakulásának, az adatokból való kiemelkedésének megértését segíti a kutatási folyamat ábrája (a módszertani részben ismertettem, 4. ábra, 85. oldal) és a kódolási folyamat leírása („Az adatelemzés” c. rész), valamint a mellékletekben található, a módszerekhez kapcsolódó részek (9.2. és 9.3. mellékletek). Az összefüggésrendszer vázlatos képét az 5. ábra mutatja.

5. ábra. A kódolás során képzett fő kategóriák összefüggései



forrás: saját szerkesztés

Az ábrán a központi kategória szerepel grafikailag is a központban, és ennek hatásait a többi kategóriára, illetve a fontosabb rá ható erőket a nyilak jelölik. A központi kategóriától jobbra, szaggatott vonalas keretekben szerepelnek a döntési folyamat kategóriái, a központi kategóriától balra és fenn pedig a legerősebben kiemelkedő, a

központi kategóriára visszaható kategóriák találhatók.

Az ábra elemeit a következő részekben megvilágítom, az összefüggések zömét pedig a központi kategória tárgyalásánál magyarázom.

A kutatási kérdéseimre (lásd a „Kutatási kérdések” című részt) a válaszok az egyes kategóriák leírásánál találhatók, mégpedig a következőképpen: a kutatási kérdéseim „A” blokkjára a metastruktúra és jobb oldalon található, szaggatott vonallal keretezett kategóriák leírásában, míg a „B” blokkra a központi kategória leírásában adok választ. Az áttekinthetőség kedvéért e fejezet végén a kutatási kérdéseken sorban haladva válaszaimat összefoglalom.

6.1. A központi kategória kiemelkedése

A kódolási folyamat legfelső szintjén a központi kategóriára fűződik fel az egész kutatás, mint egy történet. A GT folyamat végére elméletileg mindig lesz egy központi kategória, az pedig a kódolás folyamatában természetes módon emelkedik ki, mivel a legtöbb jelenség ehhez a kategóriához kapcsolódik. A központi kategória a kutatás során folyamatosan „éreződik”, mindig látni lehet, hogy az aktuális pontban mely kategória kapcsolódik sok kódhoz és kategóriához. A GT folyamatban a kutatás során természetes módon változhat a „központi kategória jelölt”. Ebben a részben röviden bemutatom, ahogy a kezdeti kutatási érdeklődésből (*leegyszerűsítések*) fokozatosan a *metastruktúra* látszott egyre inkább meghatározónak, majd végül az *attitűdkészlet* emelkedett ki központi kategóriaként, kapcsolódva a metastruktúrához. A leegyszerűsítésekre való fókusz mindvégig megtartottam. Az egyéb témák kiemelkedése tehát nem a kutatási fókusz változását okozza, hanem azt megtartva azokat az elemeket emeli ki, amik legnagyobb mértékben választ látszanak adni a kérdésekre.

6.1.1. A leegyszerűsítések

Kutatási érdeklődésem középpontjában a heurisztikák álltak, valamint a szakirodalomból megismert kettős megítélésük kérdése a döntéshozók gondolkodásában. Az érdekelt, milyen **leegyszerűsítéseket** alkalmaznak az egyének, és marginálisan az, hogy ha ezeknek a lépéseknek az értékelésére kérem őket, mit

mondanak róluk. A heurisztikus lépések lehetséges formáiról és megítélésükről a szakirodalmi megalapozásban már írtam. A könnyed, megengedő, a tökéletes optimumra törekvést elengedő döntésekre voltam kíváncsi, s hogy ezek alkalmazásához az egyén hogyan viszonyul. Ez az első lépés nem is első lépés, hanem nulladik. Ez nem nevezhető kezdeti központi kategóriának (bár hasonlóan működik, mert köré rendeződnek a gondolatok), hanem inkább kutatási érdeklődésnek.

6.1.2. A metadöntések

A kutatási hozzáállásom, az általam képviselt paradigma és a módszertan megengedték volna, hogy konkrétan kérdezzek rá a leegyszerűsítésekre, hiszen ezek felépítését, természetét szerettem volna megismerni. Mégsem ezt az utat választottam. Általánosságban kérdeztem a döntési folyamatokra, s engedtem, hogy a leegyszerűsítések akár meg se jelenjenek a válaszokban. Így kutatói hatásomat minimalizálni tudtam, valamint lehetővé tettem a leegyszerűsítések helyének, szerepének természetesebb tárgyalását, illetve a döntéshozó viszonyulásának megismerését.

Ezzel szemben ugyanis, ha úgy közelítem meg a döntéshozót, hogy azonnal a leegyszerűsítésekre kérdezek, az az egyetlen pozitív hatás (konkrétan a leegyszerűsítésekről szóló több adat) mellett szerintem számos negatív hatással járt volna. Ilyen lehetett volna például a szóhasználat minősítésként való értelmezése (hiszen a *leegyszerűsítések* feltételezése valamennyire minősíti, feltételezi a döntéshozó gondolkodását), vagy a téma nem annyira természetes felmerülése. Ugyanígy aszimmetria lehetett volna azok között, akik ezt jó eszköznek tartják, és akik az ilyen eszközök használatának feltételezését negatív minősítésként érzlelik. A hozzáállás, a háttér megismerését így úgy éreztem, nagyon erősen torzítottam volna.

Ahogy a kutatási folyamat ábrájában is látszik (4. ábra, 85. oldal), az ötödik-hatodik interjú környékén a központi kategória pozíciója felé a döntések **metaszintje látszott alakulni**. Mivel kutatási érdeklődésemmel, a gondolkodásegyszerűsítéssel egybevágott (hiszen a metaszinten tárolt paraméterek illesztése komoly idő- és erőforrás megtakarítás a döntés egyes fázisaiban), e téma kiemelkedése természetesnek tűnt. A metaracionalitás és a metaszabályok, mint fogalmak már az elméleti háttérben is

említésre több helyütt előkerültek, de csak marginálisan. Az interjúk során viszont ennél sokkal erősebben érződött jelenlétük és hatásuk, valamint a jó metastruktúrában rejlő potenciál.

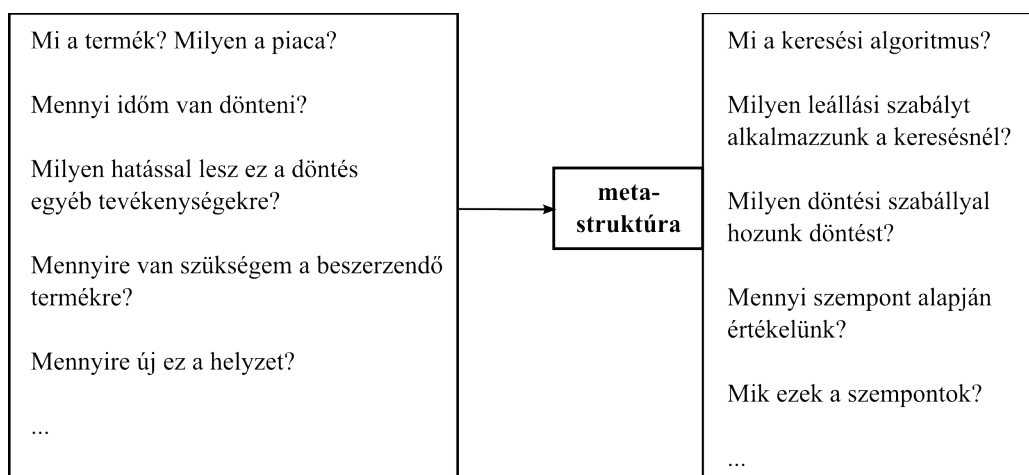
A környezet, kontextus tényezők hatással vannak a döntési folyamat tartalmára, formájára. A döntési folyamat alatt itt csak az alternatívahalmazzal való munkát, az értékelést és a kiválasztást értem. A kérdésre (tulajdonképpen az interjúk fő kérdésére), hogy ez a gondolati folyamat hogyan történik, az első reakció mindig az „*attól függ*”. Beszámolóik alapján a döntéshozók a beszállítói piactól, a döntésre rendelkezésre álló időtől, a terméktől, a beszerzés volumenétől és több más tényezőtől teszik függővé a döntés kognitív folyamatának olyan paramétereit, mint például a feltárandó alternatívák számát, a keresés időbeni hosszát, az alkalmazott döntési stratégiát, a döntésre fordított erőforrások mennyiségét.

Ez egybevág az *adaptív döntéshozó* felfogással (Payne és társai, 1988; Gigerenzer, 2004). Az adaptív döntéshozó a környezet ismerete vagy megismerése alapján választ a döntési módjai közül, s úgy birkózik meg a helyzetével, hogy a kontextusnak leginkább megfelelő döntési módozatot választja.

Ez a fajta alkalmazkodás viszont felvet egy olyan kérdést, amellyel az előbb említett kutatók nem foglalkoznak: hogyan működik az eszközök közötti választás?

Az interjúkban az alkalmazkodási mechanizmus több példája is fellelhető, amikor az interjúalanyok arról számolnak be, mennyi mindentől függ a döntési folyamat menete. Ezek döntésről hozott döntések (hiszen ezek még nem az alternatívagyűjtéssel és értékeléssel, majd kiválasztással közvetlenül összefüggő lépések), amit a szakirodalomban (Anderson, 1991) *másodlagos*, vagy *metadöntéseknek* neveznek. Metadöntés például a szempontok sorrendbe rendezése súlyuk szerint, vagy metadöntés a feltárt alternatívák számáról hozott döntés, a keresési leállási szabály kiválasztása illetve a döntésben alkalmazott döntési stratégia kiválasztása. *Metaszabálynak* nevezem egy metadöntés kialakult eredményét (pl. x piacon x helyzetben x alternatíva azonosítása elég), **metastruktúrának** nevezem a metaszabályok készletét.

6. ábra. A metastruktúra szerepe



forrás: saját szerkesztés

A metastruktúrába tartoznak azok a döntési szabályok, leállási szabályok, hüvelykujjszabályok, amelyek nem a döntésben érvényesülnek, hanem a döntési helyzet kereteit határolják le, igazodva az aktuális helyzethez, kontextustényezőkhöz (6. ábra). Számos hüvelykujjszabály kerül tárolásra e struktúrában. A metaszinten jelen levő stratégiákról a gondolkodásegyszerűsítés résznél írok (együtt a döntési szempontokkal és a heurisztikákkal), mivel itt csupán központi szerepét indokoltam, valamint mert stratégiákként – bár a metaszinten szerepelnek – a gondolkodásegyszerűsítések egy formájaként kezelem.

Kutatásomban eredetileg a heurisztikákra és az általuk elérhetőnek tűnő gyorsabb döntéshozatalra voltam kíváncsi, de a metadöntések területe ezzel erősen összefonódó érdekes, a döntés sebességét meghatározó területnek tűnt. Mivel heurisztikus eszközként működnek, további kutatásra érdemesnek tartottam. Ha ugyanis egy döntési helyzetben a döntésről hozott döntések fázisa (azaz a döntési folyamat alakítása a kontextus tényezők figyelembe vételével) rövidül, akkor az adott döntési folyamat is gyorsabb. Egy előző helyzetben tudatosan, szempontok alapján meghozott metadöntés tanulás útján egy következő helyzetben már csak egy gyors *illesztés* (a naturalista döntéselemzés fogalma, képviselője például Klein (2009)) is lehet, hiszen nem kell végigrágni, hogy az adott termékről az adott helyzetben az adott piacon hogyan, meddig érdemes keresni, milyen stratégiákkal fogunk dönteni. Sőt, az is egy külön tudás, hogy egyáltalán milyen szempontokat vegyünk figyelembe az alkalmazkodásnál. Az interjúalanyok több helyütt is kiemelték, hogy kezdő korukban azért tartott sokáig a

döntés, mert azt sem tudták, milyen szempontokat nézzenek, hogyan kell egyáltalán az adott helyzetekben dönteni.

Az illesztést a helyzet, a környezet mintázathoz kapcsolódóan több elmélet is központi fogalomként tárgyalja (például az RPD – recognition primed decision-making (Klein, 2009) vagy Simon és Langley (1981) tanulásméletei). Ezen elméletek a legnagyobb szerepet a tapasztalatnak tulajdonítják. A tapasztalt döntéshozók például Simon és Langley szerint nem elemeznek sokat, hanem azért jobb döntéshozók, mert a helyzet jellemzőit gyorsan felismerik a rengeteg, memóriájukban tárolt mintázat alapján, gyorsan azonosítják az adott helyzetben alkalmazható döntési eljárásokat és meg tudják ítélni a hasznosságukat.

A tapasztalat, tanulás útján rövidülő metadöntési folyamatok miatt a tapasztalat kérdése számomra is érdekessé vált. Ez vezetett oda, hogy a továbbiakban rákérdezzek a fiatalabb korban hozott döntésekre, illetve hogy egy nagyon fiatal, kezdő és egy szintén fiatal, de már több éves tapasztalattal rendelkező vállalkozót is megkeressek. Arra voltam kíváncsi, hogy „kezdő” döntéshozó korokban e folyamatok több ideig tartottak-e, mint jelenleg, mert ez némi képet adhat a metadöntési folyamatok gyorsító hatásáról. Az illesztés tehát hangsúlyos volt szinte az összes interjúban. Ebben a folyamatban választódnak ki a döntési eljárások, a környezethez való idomulás, s aztán következik a „valódi”, konkrét döntéshozatal feltárás-értékelés-választás folyamat. A döntés eredménye pedig alakítja az illesztés folyamatát.

A kutatásnak ezen a pontján tehát ott tartottam, hogy a döntéshozók leegyszerűsítő stratégiáit szerettem volna megismerni, s ezzel az érdeklődéssel merült fel a metastruktúra, az illesztések kategóriája, mint egy nagyon erős, a döntések sebességét elősegítő leegyszerűsítő struktúra. Átmeneti központi kategória státusza volt.

6.1.3. Attitűdkészlet

A kutatás kezdetétől fogva az volt a tervem, hogy egy-egy interjú keretén belül mindig megismerem kettő input beszerzési folyamatának gondolati lépéseit, s miután ezeket megtárgyaltuk, majd felteszem a kérdést, hogy miként vélekedik az alany arról a döntési folyamatról. Az elméleti háttérre és a szakirodalmi dilemmákra építve azt gondoltam, hogy az interjúalany majd ilyenkor fog beszélni a döntési folyamat egészéhez való

viszonyulásáról (például egy maximalizálás – megelégedésre törekvés skálán). A kutatási kérdések között is leírtam, hogy érdekelt a viszonyulásuk az alkalmazott leegyszerűsítésekhez, ezért írtam kérdést az egész döntési folyamatukról való vélekedésről.

Az alanyok azonban rendre e kérdés előtt, a folyamat tárgyalása közben megosztottak kisebb-nagyobb attitűd elemeket. Amikor tehát én ahhoz a kérdéshez értem, hogy a folyamat egészére vonatkozóan ossza meg az interjúalany, milyenek értékeli a leírt folyamatot, addigra már legtöbbször kialakulhatott egy kép egy attitűdcsomagról. Előzetesen nem számítottam ennyi attitűd megjelenésére, sem arra, hogy ennyi minden felé mutatnak attitűdöt az alanyok. Mivel azonban egyéb jelenségek is, múltbeli történések, régebbi hatások, tanulás (ezekre bővebben kitérek később) kapcsolódásokat mutattak e kategóriával, és ezek szorosan kapcsolódtak a leegyszerűsítésekhez, úgy alakult, hogy az attitűdkészlet vált központi kategóriává. A metastruktúrát azzal tudta ebből a pozícióból kibillenteni, ahogyan fokozatosan kiderült, hogy az attitűdkészletnek meghatározó szerepe van a metastruktúra alakulásában, és több hatás is ezen a kategórián keresztül csatornázódik a metastruktúrába. Nem utolsósorban pedig a nehezen megvilágítható páros folyamatos összehasonlításával sejtetővé vált, hogy e két kategória *jelenség – stratégia* kapcsolatban van (azaz az attitűdkészlet alakul és alakulásának megfelelő stratégiákat fejlesztünk, amely a metastruktúrában tárolódik).

Az attitűdkészlet és a metastruktúra párosáról egyre inkább az derült ki számomra, hogy ezek egy *adaptív mechanizmus* két elemének számítanak abban az összefüggésrendszerben, amit az interjúalanyokkal feltártunk, így a központi kategória e kettő együtt, erősebb hangsúllyal az attitűdkészleten. Az attitűd adaptivitásban való szerepe abban is áll, hogy számos definíciója szerint az attitűd beállítódás, pozitív vagy negatív viszonyulás, hozzáállás, reakcióra kész állapot, de legszélesebb értelmében (Ajzen, 2001) *az attitűdök a környezethez való alkalmazkodást segítő mentális eszközök*.

A központi kategória tehát a kezdeti kutatási érdeklődést követően (azt, és a kutatási kérdéseket megtartva) a metastruktúra szerepének megismerése után a kutatásom végére az attitűdkészlet, mint a döntési folyamat elemeihez való pozitív és negatív beállítódások halmaza lett, összeforrva a metastruktúrával. Ez a kiemelkedett központi kategória egybevág kutatási érdeklődésemmel, bár a hangsúlyt így a kutatási kérdéseim B blokkja irányába lendítette, mert segít megérteni a leegyszerűsítések kontextusát.

6.2. Az attitűdkészlet rétegei

Az attitűdkészlet kategóriába soroltam minden olyan szövegrészt, amely a döntési folyamat bármely eleméhez való viszonyulást fejezi ki. Az ilyen viszonyulás kifejeződik konkrét formában (például „*szeretem*”, „*nem szimpatizálok ezzel*” és hasonló kifejezések) vagy a szóhasználatból következtethető (a sok elemzés „*szórakozgatás*”, a sok keresés „*totojázás*”).

A kategóriában végeredményben az vehető észre, hogy így természetes módon a döntési folyamatok különböző lépéseivel kapcsolatban fogalmazódtak meg attitűdök. Megjegyzem, nem ezekből az alkategóriákból született a kategória, hanem a különböző pozitív és negatív viszonyulásokból. Ezt a belső csoportosítást a döntési folyamat elemei alapján utólag teszem meg két céllal is. Az egyik, hogy ezáltal könnyebb válaszolni a kutatási kérdéseim B blokkjára (milyen racionalitásfelfogás áll a megismerthez legközelebb). A másik célom ezzel a csoportosítással, hogy rávilágítsak az attitűdkészlet és a metastruktúra közötti kapcsolatra.

Az 4. táblázatban példákkal mutatom be, hogy azok a döntési folyamat mely aspektusára vonatkoznak.

A táblázatba rendszerezett példák alapján a következőkben azonosítom, a racionalitás mely megközelítésével írható le a döntéshozók magatartása, majd az attitűdkészlet – metastruktúra kapcsolatról írok.

4. táblázat. Az attitűdkészlet elemeinek csoportosítása

Döntési folyamat eleme	Példa
eredmény elfogadása	„Hogy az ember elfogadja azt, hogy hoz nem jó döntéseket. Nyilván az lenne jó, ha kevesebb rosszat hozna, de azért egy idő után rájön, hogy nem tökéletes és akkor az az élet része, hogy rosszul csináltuk. Akkor ne azzal foglalkozzunk, hogy szomorkodjunk, hanem azzal, hogy mi következő lépés.”(10 ¹⁴)
aspirációs szint/ maximalizálás- megelégedésre törekvés	„Ebben az esetben, ha ezek teljesítve vannak, egyszerűen nem kívánok többet.” (5) „Ha sok időt szánnék rá, és az egész világról akarnám, hogy ki mindenki szállít ilyen textilt, egészen biztosan megtalálom a szuper optimális megoldást. Lehet, hogy Braziliában lesz, aki nekem a legjobban tudna szállítani. De nem veszem ezt a fáradságot.”(6)
a keresés, összegyűlt információmennyiség	„Alapvetően nem szeretek túl sok információ alapján dönteni.”(10) „ (...) és szórakozni akarok, akkor lehet, hogy keresek még 8-10-et, de azzal lehet, hogy saját magamnak teremtek kaotikus lehetőséget.” (5)
döntés hossza időben	„ (...) szeretek most gyorsan dönteni, és nem szeretek sokat gondolkodni, mert a vége ugyanaz.”(12)
elemzés, értékelés	„Ebben a matematikában nem azt mondom, hogy fenomen vagyok, de azt a részét a matematikának, amit fel tudok használni a munkámban ezt direkt csámcsogva élvezem.”(6)
monitorozás ¹⁵	„Hát hogy azért annyira nem nyomaszt, hogy nem tudom végignézni az összeset és hogy nem ezzel telik az idő.”(8)
kockázat	„Manapság már olyan döntést biztos nem hozok, ami egy picit is rizikós.” (9) „ (...) én általában ilyen óvatosabb döntéseket próbálok meghozni.” (8)
kapacitás korlát	„elmész egy kiállításra, és van ott háromszázhetven kiállító, amihez nincs esélyed mindegyiket végigjárni, de kiválasztasz magadnak párat: ez a jó - ezzel közelebbről megismerkedünk.”(7)

Forrás: saját szerkesztés

14 A dőlt betűs részek az interjúalanyoktól vett szó szerinti idézetek, a szám az interjúalanyt jelöli.

15 Monitorozásnak nevezem az olyan keresést, ami egy működő beszállítói kapcsolat mellett, a piacon jelen levő többi potenciális beszállító folyamatos figyelését jelent. Nem azonos azzal a kereséssel, ami akkor történik, amikor szükség van egy szállító kiválasztására.

6.2.1. A racionalitás megközelítése

A szakirodalmi részben kitértem a racionalitásformák leírására. Ezt azért tettem, mert a leegyszerűsítő mechanizmusok, melyek kutatásom fókuszában álltak, a racionalitás oldaláról kerülnek általában értékelésre, kritikára, illetve a különböző racionalitásfelfogásokban különböző szerepük van. A táblázatba foglalt példák és számos más szövegrész alapján azonosítani szerettem volna, milyen racionalitásfelfogáshoz hasonlít az, ahogyan az interjúalanyok döntenek.

Nagyon tág kérdésekkel kérdeztem a döntéshozókat a döntési folyamataikról. Amikor a folyamatuk értékelésére kértem őket, ezt ugyanúgy megtartottam. Nagyon sok helyzetben meg sem kellett kérdeznem a kérdést olyan szavakkal, hogy *ez jó-e, megfelelő-e, hogyan vélekedik e folyamatról*, sőt, az *optimalizálás, racionalitás* kifejezések is talán kétszer hangzottak el az én oldalamról. Olyankor engedtem ezt meg magamnak, amikor amit az alany elmondott, az annyira kimerítette a fogalom tartalmát, hogy nem láttam problémának így nevezni, illetve amikor előzőleg az alany már használta a kifejezést vagy egy rokon értelmű megfelelőjét.

Konkrétan tehát az olyan kérdés, hogy *milyen racionalitásfelfogáshoz igazodik*, nem hangzott el. Azt szerettem volna, hogy ha a hozzáállásukról mondottakból, illetve a saját döntési folyamatuk értékelése alapján az interjú interakciós helyzetében közösen meg tudjuk fogalmazni, hogy milyen felfogással dolgoznak és én itt, a kész munkában ehhez csak hasonlítom, mely racionalitásfelfogásnak felelnének meg ezek a szakirodalomból. Előzetesen úgy gondoltam, hogy rá kell majd kérdeznem, milyen a viszonyulásuk a döntési folyamathoz, hogyan vélekednek róla. Azt gondoltam, hogy csupán így fogok elképzelést alkotni az attitűdjükről. Az első interjútól kezdve azonban azt tapasztaltam, hogy spontán módon hangzottak el a döntési folyamathoz, annak lépéseihez vagy eszközeihez kapcsolódó attitűdök.

A 4. táblázatban bemutatott példákon túl is sok adat alapján hasonlíthatjuk az alkalmazott közelítésmódot a bemutatott racionalitásfogalmak valamelyikéhez. A korlátozott információkeresés, a tökéletes elemzés lehetetlenségének elfogadása, az „élet leegyszerűsítése”, a túl sok információ „káosz”-nak titulálása, az „*élég jó*” és

szinonimáinak megjelenése teljes mértékben megfeleltethető a *korlátozott racionalitás* elméletével. Nem tartom annyira meglepő eredménynek, hogy a korlátozott erőforrásokkal rendelkező kis- és középvállalatok beszállítóválasztási döntéshozatalára ez a megközelítés a leginkább jellemző. Azt viszont megerősíti, hogy ez az a vállalatkategória, ahol a heurisztikus döntéshozatalnak nagy jelentősége van (kiváló írás erről Busenitz és Barney (1997) cikke). Az alanyok a legtöbb esetben ugyanis erőforrások, emberi munkaerő és idő hiányára hivatkoznak, amikor a saját, nem teljes körű elemzésre épülő döntési folyamataikat leírják. Itt tehát a korlátozott erőforrások és a korlátozott kapacitás miatt nem tűnik opciónak az optimalizáló döntéshozatal. Ahelyett, hogy leegyszerűsítene-e a döntéseikben, e mintán inkább arról szól a kérdés, hogy milyen gondolkodásegyszerűsítő módszerekkel kezelik a korlátozottságukból eredő helyzeteket.

A korlátozott racionalitáson kívül megjelenik még egy másik racionalitás megközelítés is, ez pedig a *metaracionalitás*. A döntési folyamat a kontextustényezők hatására alakul. A döntéshozó egy helyzetben ideális esetben a helyzethez legjobban illő döntési eljárást választja. A metadöntések a korlátozott racionalitás elméletéből kinövő (tehát ugyanazon terepen mozgunk) egyik irányzat, a *raciónalis elemzés* (Anderson, 1991) központi fogalma. Az interjúalanyok beszámolóí alapján kialakult kép messze áll a racionális elemzésben leírt meta-optimalizálástól (ami többek – például Gigerenzer – szerint csak bonyolítja a döntéshozatalt), de elmondható, hogy a metadöntések jelentős szerepet játszanak a döntési folyamatban, azaz születnek döntések a döntésekről. Ezek mikéntjéről még a gondolkodásegyszerűsítés résznél valamint a tanulás kategóriánál írok.

6.2.2. Az attitűdkészlet – metastruktúra kapcsolat

A kódoláshoz segítségül Glaser a „hat C” modellt, míg Strauss és Corbin az ún. paradigma modellt adta (lásd a módszertani részt). Az utóbbiban nem csak a központi kategória és a következményei kerülnek megkülönböztetésre, hanem külön kategória a stratégiák. Ha két kategória *jelenség – stratégia* kapcsolatban van, ez a kapcsolat azt írja le, hogy ha fennáll bizonyos jelenség, akkor az egyén milyen akciókkal kezeli azt, hogyan reagál rá.

Ha az attitűdkészlet a központi kategória, akkor a jelenség – stratégiák viszony megvilágítja a nehezen elválasztható attitűdkészlet – metastruktúra kapcsolatot. Úgy gondolom, hogy a metaszintet kezelhetjük úgy, hogy ezek nagyrészt az attitűdök stratégiai (tehát a környezeti jelekhez való igazodáson kívül az attitűdkészlet nagyon erősen meghatározza és alakítja a metastruktúrát). Minden, a 4. táblázatban megemlített viszonyulásnak van megfelelő metastratégiája, azaz az attitűdök leképeződnek a metastruktúrára. Aki *hiszi*, hogy az elemző és az intuitív döntés eredménye ugyanaz, annak a metastruktúrájába könnyebben kerülnek gyors, intuitív stratégiák, mint akinek ilyen hite, tapasztalata nincs. Aki türelmetlen alkat, vagy más okból kifolyólag szeret gyorsan dönteni, annak időkorlátra vonatkozó szabályai lesznek a metastruktúrájában. Aki nem szeret nagy információmennyiséggel dolgozni, annak a keresésben a leállási szabályai alacsonyabb küszöbvel kerülnek érvényre.

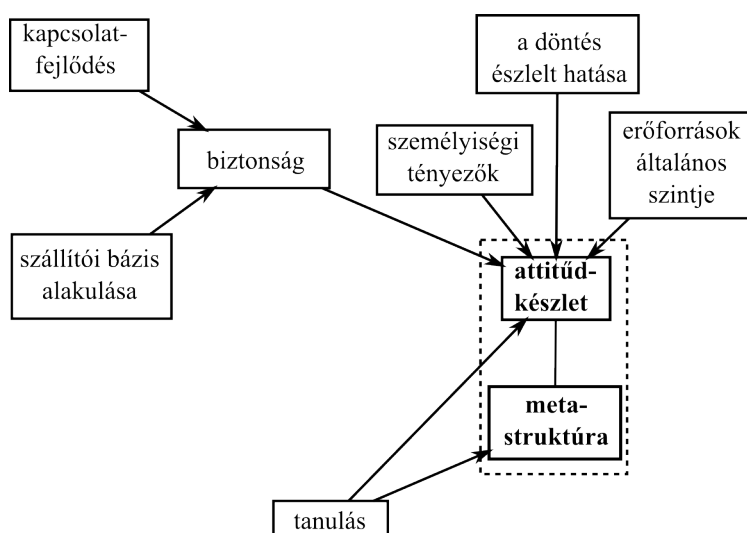
Az az érdekes ebben, hogy a kép egyénenként nem homogén. Természetesen a 4.táblázatban bemutatott rétegek között is van összefüggés. Legerősebb talán az aspirációs szint hatása: ha egy egyén arról számol be, hogy már annyira nem igyekvő, megengedőbb, lazábban dönt, vagy hogy nem veszi a fáradságot az elméleti optimum megtalálására, akkor ez kihatással van a beszerzett információmennyiségre, a döntés sebességére, és így tovább. Az ilyen összefüggés azt jelentheti, hogy az általános megelégedésre törekvés meghatározza a többit. Az viszont látható, hogy a kép nem ennyire egységes, azaz egyénenként nem mindig egy *általánosan* megengedőbb, vagy általánosan szigorúbb szint figyelhető meg.

Vannak egyének, akik bátran leegyszerűsítenek a keresésben, vagy nem monitorozzák az aktuálisnál jobb lehetőségeket, de az elemzésben örömeiket lelik. Van, aki gyorsan szeret dönteni, nem szeret sokat gondolkodni, de a rendhez és a feddhetetlenséghez szükséges dokumentációhoz, eszközökhöz ragaszkodik. Az attitűdkészlettől függ tehát, hogy a döntéshozó a döntési folyamat **mely szakaszában** fog leegyszerűsíteni és ezt **milyen módon** teszi. Ezek a szabályok pedig a metastruktúrában öltenek formát. A megismertek alapján úgy gondolom, a metastruktúrában csak olyan szabályok érvényesülhetnek, amit az attitűdkészlet „megenged”. Kognitívan a metastruktúrába ágyazódhatna nagyon sok, a kontextustényezőkhöz való alkalmazkodást segítő szabály, de ezekből azok fognak itt megragadni, ami az attitűdöknek megfelel.

6.3. Az attitűdkészletre ható tényezők

Ebben a részben sorra veszem azokat a kategóriákat, amelyeket ok-okozati viszonyban állnak a központi kategóriával. A 7. ábrán látható, hogy ezek a biztonság, a személyiségi tényezők, a döntés észlelt hatása és az erőforrások általános szintje. Ezen kívül az attitűdkészletre illetve az egész összefüggérendszerre hatnak kontextustényezők is, amelyek főként a *makro, erőforrások, idő, termék, iparág, aktuális üzletmenet* megnevezésű kategóriákba kerültek. Ezek hatása hosszú távon érvényesül és eléggé stabil. Hatásukat az egyes alkategóriáknál tárgyalom.

7. ábra: A központi kategóriára ható kategóriák



forrás: saját szerkesztés

6.3.1. A biztonság

A biztonságérzet vagyis a biztonság észlelt szintje azért került ki az attitűdkészleten kívülre, mert ez nagyon erős kategóriaként jelent meg és nem a biztonsághoz, vagy az alternatívákhoz való viszonyulást jelenti, hanem döntési kiindulási pontot.

A **biztonság** mint kategória meghatározása elég széles, mivel a kategóriába kerültek a bizonytalansággal és biztonsággal, veszélyekkel, kockázatokkal kapcsolatos kódok. Ide tartozik a bizalom is. Bár a bizalom egy pozitív attitűd, de nem kerül az attitűdkészletbe,

mert nem a döntési folyamat valamely paraméteréhez, hanem a partner cselekvéséhez, annak pozitív voltához kapcsolódó optimista beállítódásról van szó. A biztonságérzet alatt tágan egy általános, a beszerzéssel kapcsolatos biztonságérzetet értek, szűkebb értelemben azt a biztonságérzetet, amivel a következő beszállítóválasztási döntéseit hozza az egyén. Ez nem az új döntési helyzetre irányul, hanem arra, amin „áll” a döntéshozó, amikor a következő döntését hozza.

A legtöbb bizonytalanság a megkérdezett KKV-k esetében a megtapasztalható szempontokat (lásd a szempontokról szóló részt), tehát a rugalmasságot, a szállítási teljesítményt, megbízhatóságot illetően volt. Egyéb kockázatokról, mint a beszállítóválasztási döntéshez kapcsolódókról nem sok szó esett, legfeljebb általánosságban a makro tényezők alakulásának bizonytalanságáról.

A biztonságérzetnek nagyon nagy szerepe van abban, hogy a megkérdezett döntéshozók hogyan, milyen attitűddel viseltetnek a döntési folyamat elemei iránt. Mennyire keresők, igyekvők, maximalizálók. A szélesebb kontextustényezők hatását leszámítva két erős tényezőcsoport hatása látható a biztonságérzetre.

Nagy növekedés mutatkozik a biztonságérzet szintjében onnantól kezdve, hogy egy **szállítói bázis** kialakul. A kategória meghatározásaként álljon itt az egyik középvállalat vezetőjének értelmezése:

„(...) hát sok éves tapasztalat alapján nekünk azért vannak aktuálisan olyan cégek is, akikkel kapcsolatban állunk, de konkrétan őtőlük most jelenleg nem hordunk papírt, de meg tudjuk őket szólítani, mert mondjuk vannak múltbeli kapcsolataink velük, vagy tapasztalatunk, konkrétan szállítottak nekünk és így tovább. Úgyhogy vannak ugyanígy, hogy úgy mondjam, ilyen talonban lévő cégek, akikre hogyha valami igényváltozás van, akkor tudunk rájuk számítani.”(11)

Szállítói bázisnak kódoltam azt is, ha a vállalat már kialakult csatornákon több szállítótól szerez be (tehát nem feltétlenül van több, mint amennyire aktuálisan szükség van, de biztonságérzetet nyújt a fix struktúra). Ezzel szemben nagy fokú a bizonytalanság, ha ez nem alakult még ki, például a vállalkozás kezdetén.

A szállítói bázis már egy megszűrt, tesztelt alternatívahalmaz, amelyen kívül csak vész helyzetben keresnének. A szempontokról szóló részben leírt bizonytalanságokat eliminálja: ezen szállítók rugalmasságáról, megbízhatóságáról, szállítói teljesítményéről már vannak (közel)múltbeli ismereteik.

A legfiatalabb kisvállalkozó háromnegyed éves tapasztalatot követően csökkenő stressz-szintről és növekvő biztonságérzetről számolt be az első hónapok, a „bázis” kialakulása után:

„Hát talán ez a biztonságérzet az ami ott van. Tehát hogy egy következő beszállítóról való döntés, hogy kérem vagy sem, úgy történik, hogy már van 2-3-4-5 biztos. Tehát hogy ilyen szinten a stressz és az izgulás alacsonyabb.”(8)

A bázis mint eszköz is megjelenik a keresésnél, hiszen túlnyomórészt itt történnek az első keresések. A széles szállítói bázison állás biztonságérzet-növelő hatása egyértelmű. A következő, tehát a bázis bővítéséről, vagy váltásról hozott döntésekben a bizonytalanság és a kapcsolódó stressz szintje alacsonyabb, mint a struktúra kialakulása előtt volt.

A bázis alakulását a vállalat döntései és külső tényezők is közvetlenül befolyásolják. A külső tényezők között szerepeltek például vállalatok megszűnései, összevonások, piacbővülés. A vállalatok döntései nyomán úgy bővül vagy szűkül a bázis, hogy a vállalatok egy új szállítóval lépnek kapcsolatba (rendszerint egy incidenst követően vagy új igény kielégítése céljából). Általában próbaszállítással tesztelik az új szállítót, és ha megfelelő, váltanak, vagy attól kezdve több szállítóval dolgoznak. Többször elhangzott, hogy váltás esetén sem zárják ki az előző szállítót. Paradox módon az incidensek vezetnek végső soron a növekvő biztonságérzethez: ahogy zavar van az aktuális szállítóval, a vállalat kénytelen megismerni egy másikat, rendszerint hosszú távra az előzőt is megtartja, így növekszik a megismert szállítói bázis ami növeli a biztonságérzetet.

A biztonságérzet másik erős forrása a **kapcsolatfejlődés** kategória. Ide kerültek be az olyan kódok, mint a megérdemelt *pozíció*, az *„emberi kapcsolatok 1.”*, maga a *kapcsolatfejlődés*, a *partnerség*.

A kapcsolatfejlődés olyan folyamatként értelmeződött, ahol a vevő a sokéves üzleti kapcsolat, a folyamatos rendelések következtében partneri pozícióban, megbecsülve érzi magát, a kapcsolat egy idő után már üzleti előnyökkel jár és emberi kapcsolatok alakulnak közben. Az üzleti előnyök leggyakrabban a jobb ár, de megjelenik a speciális igényeknek való megfelelés is:

„Tehát akkor nem egy utcáról bejövő valaki vagyok, hanem akkor a hosszú távú meg a nagy összegű üzleti kapcsolat miatt akkor én mondhatom azt, hogy kösz, most ne három

hét alatt csinálják meg, hanem egy hét alatt, mert ez nekem most tényleg olyan sürgős.”(10)

Az emberi kapcsolat kódcsoport eredetileg egy kategória volt. Ide kódoltam a baráti, családi, ismerősi, régi kollegiális kapcsolatokat. A kódokat az axiális kódolás szakaszában bontottam ketté azt figyelembe véve, hogy az emberi kapcsolatok mint kapcsolaterősítő tényező kerül említésre („emberi kapcsolatok 1”) vagy az emberi kapcsolatok, mint keresési, információszerzési út, stratégia („emberi kapcsolatok 2”).

Csaknem mindegyik interjúalany kiemelte az emberi kapcsolatok fontosságát. A kapcsolat nem két absztrakt vállalat között áll fenn, hanem emberek között. Megjelent többször a személyes megbeszélések, látogatások szükségessége („ (...) *ha te valamit le is egyeztél, telefon meg miegymás az nem működött annyira, úgyhogy sajnos akkor mindig le kell menni Hollandiába, és akkor konkrétan megegyezni vele.*”(7)), a személy miatt lehetetlennek tartott együttműködés, a személy fontossága és a személy változásának negatív észlelése:

„Énnekem a legnagyobb problémám például az azzal van, amikor kéthavonta egy ugyanannál a cégnél egy-kéthavonta valaki mást raknak oda és nekem volt egy jól bejáratott kapcsolatom, akivel már el tudtam azért valamit érni, ismerjük egymást és így tovább. Felhívtam azért valami szavam volt és akkor most ott van egy vadidegen ember, akivel megint a nulláról el kell kezdeni építeni egy ilyen barátabb kapcsolatot és amikor már úgy kezdenénk célba érni, akkor megint egy új ember, és így tovább. (...) És noha erre nem volt példa, de nagyon sokszor gondoltam már arra, hogy ilyesmi abszolút be is fejezhető egy ilyen alapján egy kapcsolat.”(11)

A kapcsolat fejlődése hatással van az attitűdre. Ahogy erősödik a bizalom és jobbak az ajánlatok, növekszik a biztonságérzet, gyengül a keresés és ellenőrzés. A kielégítésre törekvés megfigyelhető itt is, illetve az elsüllyedt költségek.

„Amíg ez úgy-úgy működik, és aztán az ember fontolóra veszi, hogy még egyszer azt a 15 év együttműködést, hogy azt úgy ki dobom-e az ablakon.”(9)

E hatások miatt a váltási hajlandóság nagyon alacsony, és a kapcsolat működik addig, amíg egy incidens nem történik.

A biztonságérzet hatása az attitűdre az igyekezetben, illetve annak lanygulásában van. A

jól kiépített, működő kapcsolatok hatására a döntéshozók nem keresők, nem aggódnak, hogy a piacon az új alternatívák között esetleg lehetnének jobbak, abszolút a megelégedésre törekvés figyelhető meg. A kapcsolatfejlődés által megtapasztalt előnyök, jobb árak ellenére is beszámolnak arról, hogy ha jobb áron is adnák az újak, nem szívesen váltanának (lásd még a szempontokról szóló részt). Hatása tehát a keresés hiányában, és a stressz-szint csökkenésében mutatkozik.

6.3.2. A döntés hatása, jelentősége

Az, hogy mennyire kell ezzel a döntéssel foglalkozni, hogy mennyire tud az üzletmenet tovább is jó, a döntéshozó számára kielégítő mederben folyni, befolyásolja a döntéshozó attitűdjét. Arról van szó, hogy a döntéssel való foglalkozás milyen hatását, értelmét látja. Ez nem viszonyulás, mert nem azt mondja, hogy egy döntés hatása jó vagy rossz, hanem a döntésnek van egy a döntéshozó által észlelt hatása, jelentősége és ez hat arra, mennyire igyekvő, kereső a döntéshozatalában. Ez a hatás iparágtól, és ipárgspecifikus szempontoktól mint kontextustényezőktől is függ.

Olyan esetekben például, ahol az újdonság egy erős szempont (ezt a szempontokról szóló részben tárgyalom), ott az állandó figyelem elkerülhetetlen. Azokban a helyzetekben, ahol a technológiai paraméterek és a megbízhatóság a fontos, ott egy meghatározottság figyelhető meg: a szubjektivitásnak kevés a tere, vagy a döntéshozó egy előző döntése (például nyomdagép kiválasztása) behatárolja vagy konkrétan meghatározza, mit kell vásárolnia. A döntéshozó attitűdje alkalmazkodik az ilyen iparági környezethez és kevésbé lesz intenzíven kereső.

Van interjúalany, aki ezen kívül a vállalatmérettel köti össze: *„De ilyen kis cégnél, mint mi vagyunk, ez azt hiszem, döntően nem befolyásolja az ügymenetet”*(4) Ha valaki ilyennek ítéli a döntés jelentőségét, annak hatása egyértelműnek tűnik az attitűdkészletre.

Ez a kategória különbözik a tanulás kategóriába foglaltaktól, mert ott arról van szó, hogy a döntései eredményeként megtanulja, milyen a döntési módjának hatása, ebben az esetben azonban arról van szó, hogy a piaca, iparága logikusan megköveteli vagy feleslegesség teszi például az állandó keresést.

6.3.3. Személyiségi tényezők

Az **életszakasz** és az azzal egybeeső vállalkozói szakasz hatással van az attitűdökre. Két olyan alany volt (62 és 59 évesek), akik többször is hangsúlyozták az interjú folyamán, hogy „*ők már csomagolnak*”. Nem tudom pontosan meghatározni, hogy ez a már előteremtett tartalékoknak szól, vagy az igyekezet csökkenésének magyarázata-e, esetleg más tényező. A fiatalabbik például nem tervezi még a végét, ő csak annyit mondott: „*Úgyhogy én inkább kiülök... (pecázni, mutatja – szerző megj.) én már nem akarok meggazdagodni, valahogy ezt elvesztettem olyan két-három éve.*” Preferenciák tolódnak el, és valószínűleg a vállalkozás jövőjéről alkotott képe is eltérő. Például e kettő ebben a korban befejező, és ebből eredően kevesebb igyekezetet mutató attitűddel áll hozzá, viszont mindketten kisvállalkozók, és a gyerekeik nem kívánják a vállalkozást folytatni. Ezzel szemben (hogy e kategóriát dimenzionáljam) annál a vállalatvezetőnél, aki egy középvállalatot vezet, s öt éve családi vállalkozássá tették azt, ilyen nem figyelhető meg. A fia a logisztikai vezető.

Az életszakasról, korról egyébként a szakirodalom is elmondja, hogy nem csak a tapasztalat hozza magával a leegyszerűsítőbb döntéshozatalt, hanem az idősek a megkopó információfeldolgozó-képességet és egyéb kognitív képességeket kompenzálják kiválóan a kevesebb információra épített leegyszerűsítésekkel (Mata és társai, 2007).

A férfi-női különbségeket nem vizsgáltam. Egyetlen nő van a mintában. Mivel az elméleti mintavétel nem tette indokolttá, hogy ennek figyelmet szenteljek, így nem tettem. A kutatás esetleges folytatása során lehetséges, hogy valamely kategóriáról erős gyanú merülne fel, hogy nagy különbség lehet nők és férfiak között, s akkor emelnék be újabb női alanyokat.

Az interjúk általában a döntési folyamatok leírásával kezdődtek, legtöbb esetben két döntési folyamatot követtünk végig. Ez egy mechanikusabb beszámoló, mely időt engedett az interjú előrehaladtával a bizalmi légkör kialakulására. Általában utána kerültek elő mélyebb dolgok, történetek, például azért, mert rátértünk a döntési folyamatról alkotott kép értékelésére, vagy csak úgy spontán módon jöttek. Fontosnak tartom a sorrendet, mert a régebbi történetek megismerése már a helyszínen is

befolyásolta volna, hogyan szemlélem a döntési folyamatokról elmondottakat. Természetesen utólag is érvényesül a szelektív percepció, amikor az interjúkat kódolom, és hiába volt egy történet erős az interjú végén, a kódolás folyamatában hatással lehetett arra, mi ragadta meg jobban a figyelmemet. Ezt viszont többszöri visszaolvasással kezelni lehetett, míg a helyszínen a figyelmem irányítása más interjúfonalat eredményezett volna. Úgy gondolom, a négy eset, amely felmerült, egyértelmű párhuzamot mutat **régi szerepek** és jelenlegi döntési stílus, attitűdkészlet között. Ezek közül három jött spontán módon, s a módszertannak megfelelően amikor már az utolsó interjúban is nyomait láttam, konkrétan rá is kérdeztem.

A hatás lényege a következőkben áll: úgy tűnik, hogy azt, ahogyan a döntéshozó viszonyul a döntéseihez, amilyen attitűddel viseltet a döntési folyamat egyes lépéseihez, azt erősen befolyásolni tudja a múltbeli akár vállalatbeli, akár azon kívüli szerepe, múltja. Nem foglalkozom itt azzal a hatással, hogy a múltbeli szerep megválasztása személyiségjegyeiktől függhetett, azaz nem is a múltbeli szerep a lényeges, hanem az egyéni személyiségjegy. Két okból teszek így: mindegyik alkalommal arról számoltak be a történetek alanyai, hogy „*ott tanulták meg*” vagy „*ott erősödött meg*”, másrészt pedig nem személyiségjegyeket említettek, hanem ezen szerepeiket, ezért én is erre szorítokozom. Tehát az elméleti kapocs nyilvánvalónak tűnik, de nem került elő kódként. A négy erős történetet nevezzük a *matematika-imádó*, a *zenész*, az *újságíró* és a *rendőr* történetének.

A *matematika-imádó* férfi spontán módon mesélt egy történetet arról, mennyire nem szerette a matematikát és milyen nagy váltás volt az egyetemen, amikor szemináriumra egy kiváló, idős professzort kaptak, aki megszerettette vele ezt a tudományt. Azóta eleméz, szeret gondolkodni, pozitív ez iránt az attitűdje. Egyszerű szoftverrel előre tervezi az üzletmenetet, és élvezi, ahogy az előrejelzése utólag beigazolódnak. A nagy varroda irodájában az íróasztala fölötti polcon sorakoztak az egyetemi matematika könyvei. Ő az, akinek közelítésmódja Simon (1972) korlátozott racionalitás elméletében a megelégedésre törekvés melletti másik lehetséges stratégia, a *megközelítő optimalizálás*, amikor az egyén elfogadva korlátait egy leegyszerűsített világban, nem végtelen kereséssel, egy leszűkített problématerben optimalizál.

A *zenész* az a kisvállalkozó, aki az egész interjú folyamán hangsúlyozta e szerepének erejét, folyamatosan a zenész karrierből hozva példákat. Maga mesélte el, ahogyan megtanult dönteni a zenekarok menedzselése közben és döntési stílusát is ide származtatja („*Vállalkozni lényegében a zene tanított meg, ti. ott kaptam az*

alapokat.”(7)). Ez a szerep meghatározó volt a vállalkozói motivációiban, a döntéshozatalában való fejlődést is a fiatalkori zenei pályafutásához hasonlítja. Leginkább a kezdeti nagy kockázatvállalás és a merészség, meg a döntéshozatali képesség zenekari karrieren való fejlődése jelentek meg.

Az újságíró esetében a gyors döntéshozatalt és a rossz döntések lehetőségének elfogadását lehet kiemelni. Saját elmondása szerint újságírói korában tanulta meg azt, hogy a döntéseket egyszerűen meg kell hozni, „(...) ezt meg kell oldani egy órán belül. Ha nem megy az újság és holnap nem jelenik meg, akkor engem kirúgnak”(10), s ugyanez vezetett a gyors döntéshozatalhoz is. Képességek közül megjelent például az extrapolálás, amit az újságírói lét alatt sajátított el (kevés információból való következtetés, kivetítés), vagy az információkeresési stílus.

A rendőr egy olyan üzletember, aki munkahelyi tapasztalatainak megszerzését a kötelező katonai szolgálat után végzettségénél fogva a rendőrség kötelékében eltöltött öt évvel kezdte. Az interjú során megemlítette a nagyon szigorú rendre neveltetését is, illetve a gyógyszerártáros édesapa és maga a gyógyszerár, mint a tisztaság és a rend példája is előkerült később is az interjú folyamán. A rendőrségi kötelékben megtapasztaltak az alany elmondása szerint csak ráerősítettek a rendre való törekvésre. Nem feltétlenül a rend és a szabályzatok következtében. Két történetet is elmesélt arról, hogy egymással ellenségeskedő kollégák hogyan próbálták gáncsolni egymást, (dokumentumok, szolgálati jelvények „eltűnése”) s ez csak még jobban hajtotta afelé, hogy rendben tudja a dolgait.

Amikor ez az alany az interjú elején beszerzési, de egyéb döntéseiről és később általában a vezetésről beszélt, nagyon sokszor megjelent a rend és a korrektség, egyenesség igénye. Nem az elemzéshez való vonzódásról, vagy erőforrásokról volt itt elsősorban szó, hanem hogy a dolgok minél tisztábban és rendben menjenek. A szóhasználat az ezekről való beszámoló és a rendőri történetek esetében ugyanaz volt: „(...) mert így nem tudnak megfogni.”(12) Kírnak tendert akkor is, ha az e vezető előtti időben nem volt szokás, és semmi nem is írja elő, valamint világos rendszert követel a dokumentumok között, legyenek visszakereshetők a dolgok, szisztematikusan rendszerezzenek információkat és hasonlókat. Mindehhez párosul a felesleges körök kerülése, a gyors és határozott döntéshozatal.

Ismétlem, lehetséges, hogy alapvető személyiségjegyek határozzák meg a döntési folyamat elemeihez kapcsolódó attitűdöket, s a történetek csak megerősítők voltak. A kapcsolatot lehetségesnek tartom, de a fogalmat nem emeltem be, mivel az

interjúalanyok a történeteikről meséltek, személyiségjegyek nem kerültek szóba. Egy későbbi kutatásban érdekes kérdés lehet ez a kapcsolat is, ezt a további kutatási irányok részénél kifejtem.

Egy másik, a múlttal kapcsolatos kód volt a „régirezsim”. Azok a döntéshozók, akik még évtizedeket töltöttek vállalatoknál az 1989-es fordulat előtt, sorra arról számoltak be, hogy akkoriban kevés helyről, sőt, egy helyről szereztek be, s a váltás után igyekeztek a kapcsolatokat ápolva ott is maradni, lassan váltottak csak. Néhol úgy tűnt, mintha az ilyen döntéshozók akkortájt nehezen álltak volna át a kibővült, megváltozott piaci keretek közti döntéshozatalra, és nyomokban mintha mai napig megtartották volna azt a kevésbé kereső attitűdöt, amit abban a rendszerben elsajátítottak. Ez azonban még e kis mintán sem általánosan megfigyelhető.

6.3.4. Az erőforrások általános szintje

Az erőforrások megjelennek mint kontextustényezők, amelyek befolyással vannak a folyamatokra. Ezek alatt az erőforrások aktuális szintjére gondolok. Az attitűdre ható, az erőforrások általános szintje azt jelenti, hogy a vállalatméretből, a feladatokból kifolyólag stabilan, folyamatosan tudható, hogy mennyit tudnak ezzel a döntéshozattal foglalkozni. Példa erre a következő: „ (...) *nincs mit tudom én ilyenre megfelelő ember, akinek azt mondom, hogy te fogod most itt megkeresni a piacon a dolgokat. Nincs ilyen lehetőség.*”(4). Ha a korlátozott racionalitás elméletében a megelégedésre törekvés elfogadható, ismerve az emberi agy kapacitáskorlátait, akkor itt az attitűdök elfogadhatók az ilyen, egyfajta **szervezeti kapacitáskorlát** miatt.

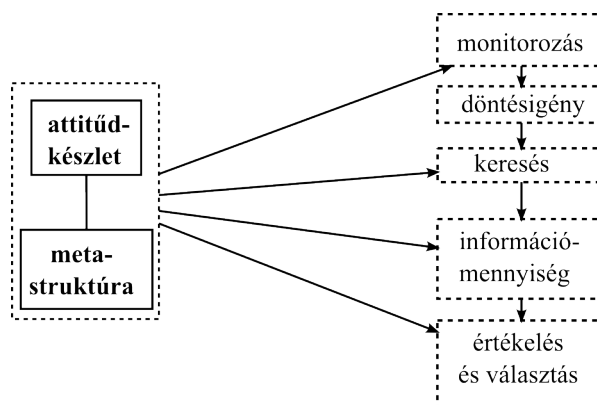
6.4. A döntési folyamat kategóriái

Az összefüggésrendszer ábrájának jobb oldalára térünk most rá, hogy az interjúban a döntés milyen elemei voltak megismerhetők. Ezek konkrét megnyilvánulása a közös nagyobb ábra értelmében az attitűdkészlet és a metastruktúra alkotta adaptív mechanizmus és a befolyásoló környezeti tényezők következménye.

A központi kategóriából a nyilakat közösen indítottam a kategóriák felé (8. ábra), mert

bár a központi kategória mindkét eleme hat, azonban kategóriánként és személyenként változó, hogy a feltárt attitűdök és a metaszabályok melyik kategóriákra milyen erősen irányulnak.

8. ábra: A központi kategória hatása



forrás: saját szerkesztés

6.4.1. Monitorozás

„Különböen lehetnek már jobbak, csak én még nem kerestem meg. Mert igazán nem volt rá okom és kényelmes vagyok, és ezt az utat már megszoktam. Úgyhogy ezt megint egy olyan hogy tulajdonképpen meg kellene ismételni félévente ezt a kérdést, hogy ki az aki beszállít.”(6)

A monitorozást a döntési folyamattól külön kategóriaként kódoltam. Olyan keresésről, információszerzésről szóló szövegrészek kerültek ide, mely nem egy igény születése után történtek. Működő, megbízható beszállítói kapcsolattal rendelkező vállalatok több helyütt beszámoltak arról, hogy a létező kapcsolat mellett ha tehetik, figyelik a piacon jelen levő egyéb alternatívákat is. Az ilyen keresést a szakirodalom a maximalizálás egyik alapstratégiájának tartja.

A monitorozás kategóriába tartozik annak hiánya is. Azok az esetek kerültek ide, amelyekben a döntéshozók nem áldoznak erőforrást arra, hogy figyeljék a többi alternatívát, hiszen van egy működő alternatíva és elégedettek. Ez tipikusan megelégedésre törekvő magatartás. Van, ahol ez nem függ össze az elégedettséggel,

hanem abból kifolyólag nem teszi ezt a döntéshozó, mert piaci ismeretei alapján nem hozna ez jobb eredményt (így az erre mutató attitűdjét a tanulás befolyásolja).

Az ilyen figyelem nem mindig jár információszerzési költségekkel. Több iparágban is arról számoltak be a KKV-k döntéshozói, hogy míg régen ők keresték a szállítókat, mára ez megfordult (kérdéses egyébként, hogy ez nem csupán az üzleti kapcsolatok fejlődése-e az általános változás helyett, de ez a döntéshozók észlelése), így az információkkal a beszállítóik látják el őket. Ezt a jelenséget *kínálati nyomásként* kódoltam. Ez azt jelenti, hogy a monitoring szintén a vállalkozás életszakaszának elején intenzívebb, majd az információszerzés költségei csökkennek, ahogy a szállítók látják el őket információkkal.

„Önmagamtól nem igazán, de általában bombázva vagyunk különböző kínálatokkal, és ha valami nagyon érdekesnek tűnik, akkor igen. Persze nem zárkózok el az újdonságoktól, meg a lehetőségektől, de ha nem tolódik elém a téma, akkor magamtól nem kényszerülök keresni.”(5)

A kérdés ez esetben csupán az, hogy mennyire és milyen gyakran veszik elő ezeket az ajánlatokat.

Az elégedettebb, széles szállítói bázissal rendelkező, magát az aktuális szállítónál biztonságban érző döntéshozó lustábban áll hozzá a monitorozáshoz. Nem érzi szükségét, aminek gyakran ésszerű okai vannak (például a jelenlegi szállítónál elért pozíció, vagy a monitorozás költségei). A kontextustényezők is hatással vannak e kapcsolatra: vannak termékek, ahol a piacon az árak nagyon gyorsan reagálnak és a termék standard. Azokban az esetekben kevésbé kifizetődő az állandó figyelem.

A vállalat korával pedig bővül a szállítói bázis és annak kialakulása után a kínálati nyomás miatt nincs szükség az állandó keresésre.

Következményként egy következő lépésben a pszichológiai jóllét növelését is hozhatja a más alternatívák figyelésének kerülése is, mert így a döntéshozó nem tapasztal disszonanciát (az idézett alany esetében az ok a keresés kerülésére nem ez, hanem a biztonságérzet, bizalmi attitűd, sérthetatlenség érzése, a következő mondatot csak mint következményt említi): *„Talán ha jobban körülnéztem volna, és mivel nem néztem körül, nem tudok róla, hogy van sokkal olcsóbb, ezért nem piszkál”(9)*

6.4.2. Döntési igény

A döntésigény kategóriában az olyan momentumok vannak, amikor a döntéshozónak valamilyen okból kifolyólag döntési folyamatba kellett lépnie. Döntésigényhez vezető kategóriák a már tárgyalt monitorozás és a kínálati nyomás (ha észrevesz egy érdekes alternatívát), az incidens (ez rendszerint szükséghelyzet), az újítások, a kereslet, a „megszorulás” (amikor nem megy jól az üzlet és ezért próbálunk a beszerzési oldalon javítani).

Az újítások, új termékek illetve a kereslet hatása természetesen beszállítóválasztásba „kényszeríti” a döntéshozót. A „megszorulás” alatt olyan helyzeteket kódoltam, amikor nincs elég megrendelés, amikor nem megy olyan jól az üzlet és egyre kevésbé lehet hátradőlni és erre a döntéshozó egy keresőbb attitűddel nekivág az újraértékelésnek.

A kínálati nyomást illetően helyzetenként változó, hogy a döntéshozók miként kezelik az állandóan érkező újabb ajánlatokat. Amikor azokat a próbaszállítással tesztelik, akkor annak eredménye a jelenlegi szállítóval összehasonlítva egy döntési helyzet, értékelés és választás, hogy kibővítik a szállítók körét, vagy váltanak, vagy elküldik az újat.

A KKV-k esetében az incidens a leggyakoribb ok a keresésre és választásra. Incidensnek kódoltam minden olyan történést, amely valamilyen törésről, zavarról, nagy változásról, kritikus késésekről szólt. Egyértelműen ez a szállítóváltás legfőbb oka. A döntési stratégiák, a kereséshez és döntéshez való viszonyulás és a biztonságra törekvés mind oda vezetnek, hogy amíg nem történik valami komoly, addig a jelenlegi szállítóval dolgoznak.

„És ha ezek a dolgok nem jól működnek, akkor van okom keresni mást. Amíg nincs okom keresni mást, addig nem keresek.”(5)

Érdekes folyamat, ahogy az incidensek következtében erősödik egy vállalat helyzete (kivéve azokat az eseteket, amikor egyetlen lehetséges szállító esik ki, vagy nagyon nehéz más találni). Az esetek többségében ugyanis egy incidens után nem határolódnak el a további munkától a szállítóval, de keresnek mást is, mert például most a jelenlegi szállító ára, vagy a pontossága nem kielégítő. Akkor zárják csak ki nagyon hosszú időre, ha valami durva eset történt, például átverés. Az esetek többségében ilyenkor bővül a szállítói bázis, ami erősíti a biztonságérzetet.

6.4.3. Keresés

A kereséshez került minden olyan jelenség, stratégia, mely az igény kialakulását követő információgyűjtéshez kapcsolódik. Ebbe a kategóriába kerültek az információgyűjtések, a tág keresés, a saját szállítótól való indulás, az emberi kapcsolatok 2. és hasonló kódok. A keresés folyamatára erős hatással van az attitűdkészlet – metastruktúra páros, mert meghatározza, milyen módon és meddig történjen a keresés.

A keresés módjához kapcsolódóan ki lehet emelni az emberi kapcsolatok szerepét: azaz van akinek a keresési stratégiája az emberi kapcsolatok mentén való keresés, de van, aki éppen kerülni szeretné ezt, mert csalódott a baráti, rokoni kapcsolatokra épített üzleti kapcsolatban:

„Csináltam sokféleképpen, baráti alapon, meg mit tudom, ajánlási alapon, meg régi ismeretség alapján, régi kontaktusok alapján. Ezek sorban mindig valahol sorban csődöt mondtak. Úgyhogy ez a fajta keresés, ami anonim, mert úgy kezdődik, tényleg annyira objektívebb a többinél, hogy egyenlőre ezt tartottam a legjobbnak.”(6)

Ugyanez az alany emeli ki, hogy aki nem ismeri, az sokszor jobb ajánlatot is ad. Az emberi kapcsolatok helye ennél az interjúalánynál átrendeződik a döntési folyamatban: tág kereséssel tájékozódik, s a megismert feltételekkel először megkeresi ismerőseit. Ha azok teljesíteni tudják, tőlük rendel.

A legelterjedtebb keresési stratégia elsősorban az aktuális szállító, majd a szállítói bázis, és ha csak valami nagyon újra, vagy speciálisra, vagy gyorsan van szükség, akkor tekintenek ezeken kívülre. Ez betudható a biztonságérzetnek és a bizalomnak.

A keresési folyamatrészeire vonatkoznak leállási szabályok és egyéb heurisztikus szabályok is, amelyeket a megfelelő részeknél – a szempontokról, a döntési stratégiákról és a metaszabályokról szóló résznél tárgyalok.

6.4.4. Az információmennyiség

A keresési folyamat, a monitorozás és a kínálati nyomás eredménye egy információmennyiség. A túl sok információhoz általánosan negatív attitűd figyelhető meg.

A döntéshozók különféle stratégiákkal kezelik az információmennyiséget. „Jegelésnek” neveztem azt a stratégiát, amikor előzetes szűrést követően az információkat a

döntéshozó félreteszi és később veszi csak elő, amikor valamilyen igény felmerül.

„ (...) *nem dobálom ki, abszolút mechanikus módon, hanem belepillantok egy kicsikét, és akkor látom, hogy ez nem érdekel-, megy ki. Ez érdekes lehet, ezt elteszem. És lehet, hogy hónapok múltán térek vissza hozzá.*” (5)

Leggyakrabban azonban a metastruktúrában rögzült küszöbértékekkel korlátozzák a keresési szakaszokban bejövő információmennyiséget. A piac ismerete illetve valószínűségbecslések alapján kevés alternatíva feltárása után leállnak, kevés szempont alapján döntenek. Van, ahol ezt lustasággal magyarázzák, másutt racionális érvekkel – hogy régebben szélesebb mintavétellel észrevette, hogy nincs különbség, vagy standard a termék és kiegyenlített az ár.

Az információmennyiség témájához tartozik a kognitív kapacitások kérdése is. Sokat foglalkozom értekezésemben olyan korlátozó tényezőkkel, mint az időhiány, vagy a szervezeti kapacitáskorlát, de ezeken kívül a korlátozott racionalitás elméletében éppen az ilyen (például időhiányos) kontextusban megjelenő *kognitív* korlátozottságunk a hangsúlyos. Érdekes, hogy az interjúalanyoktól erre nem érkezett olyan sok utalás, mint a korlátozást kiváltó tényezőkre. Több interjúban elhangzott olyan megjegyzés, mint például a döntéshozó csak itthon néz körül, mert „*egész Európát nem lehet*”, megjelent a *kezelhető* számosságú alternatíva, illetve a memória problémái (például: „*az lehetetlen, hogy annyit végignézz*”). Sokkal inkább megjelennek azonban a korlátozottság eredményei, mint az attitűdök és a metasabályok. Nem idéződik fel például az alanyban, hogy elveszve érezné magát a túl sok információ között, de megjelenik, hogy nem szereti a túl sok információt. Nem beszél az összehasonlítás nehézségeiről, de a sok alternatívás helyzeteket *kaotikusnak* nevezi. Nem az kerül szóba, hogy az elemzés lassan megy az információfeldolgozási kapacitás miatt, hanem hogy milyen stratégiával egyszerűsít, mert ezt idézi elő az időszűke és a gyors döntés igénye. Az egyik interjúalany például megemlítette, hogy ha nem szorít az idő, jobban körülnéz, összehasonlít, de ha szorít, akkor nem.

Sejthető tehát, hogy például az időszűke (de más kontextustényező is lehetne itt) miatt nem tud elemezni, rövid idő alatt képtelenség feldolgozni az információt, de a hangsúly ilyenkor az időszükén és a stratégián van, hogy hogyan birkózik meg vele. Ez az oka annak, hogy az elemzésben sokszor szerepelnek korlátozó tényezők és az ezek miatt alkalmazott leegyszerűsítések, ugyanakkor a kognitív korlátozottság nem jelenik meg ennyire markánsan.

6.4.5. Értékelés és választás

Legnagyobb a kutatói hatásom erre a kategóriára volt, hiszen konkrétan erre kérdeztem.. Ide került minden olyan említés, ami küszöbértékekről, szűrőszabályokról, döntési folyamatról, lépésekről, és a döntési szempontokról szólt. Valószínűleg természetes módon is előjöttek volna ezek a fogalmak (több interjú is kezdődött úgy, hogy a hogyan történik a döntés kérdésre rögtön a szempontok felsorolásával és magyarázásával kezdte az interjúalany), de mivel kiemelkedésük a kutatási kérdéseim által vezérelt, konkrétan ezek érdekelték, ezért ezt ilyen speciális gyűjtőkategóriaként kezeltem.

Az eszközök, amelyekkel a döntéshozók az értékelési folyamatban dolgoznak, a döntési stratégiák, a „klasszikus” heurisztikák, a döntési szempontok.

Ebben a részben kapunk választ arra, hogy milyen leegyszerűsítésekkel élnek a döntéshozók a döntési folyamat során. Bár a keresés, információgyűjtés fázisában is érvényesülnek korlátozó heurisztikus metaszabályok, és a nagy léptékű szűrésekre is inkább a választást megelőző szakaszokban kerül sor, mégis az értékelés és választás a heurisztikus stratégiák klasszikus terepe. Ebben a részben tárgyalom a konkrét metaszabályokat is, amelyek kapcsolatát a többi döntési paraméterrel a 8. ábra mutatja.

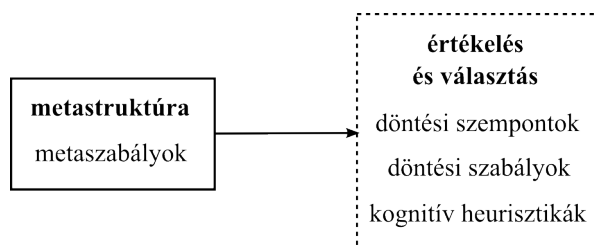
A **metaszabályok** határozzák meg, mik kerülnek alkalmazásra a döntési folyamatban.

Nehéz elválasztani a **heurisztikákat**, a **döntési stratégiákat** és a metaszabályokat. Vannak például döntési stratégiák, amelyek tartalmazznak keresési leállási szabályt is (például a megelégedésre törekvés (SAT) mint stratégia), tehát van meta-része, de a többség kész alternatívahalmazzal dolgozik. A heurisztikákkal is ugyanez a helyzet, de itt is igaz, hogy a többség az értékelési folyamaton belül marad és nincs metaszintje.

A metastruktúra – heurisztikák kapcsolat is összemosódik. A metaszabályok nagy részét a tapasztalati heurisztikák (2.3.3. rész) alkotják, de nem lehet kimondani, hogy „klasszikus” kognitív heurisztikák ne érvényesülnének, főként kialakulásuk folyamatában.

Ezt a hármast tartom a **gondolkodásyszerűsítés eszközeinek**, ezért tárgyalom őket egy helyen.

9. ábra. A metastruktúra és az értékelési folyamat



forrás: saját szerkesztés

6.4.5.1. A döntési szempontok

A döntési folyamat megismerésével az eredetihez képest egy új képm alakult ki a szempontok kezeléséről. Az interjúalanyok beszámolóiból rendre ugyanaz derült ki.

A szempontokat a megismertek alapján feloszthatom egyértelműen *ismert* szempontokra: ilyenek az ár, a fizetési feltételek, a minőség, más szempontok pedig csak *megtapasztalás* útján ismerhetők meg, ilyenek például a szállítási teljesítmény, a rugalmasság. Utóbbiakról a döntéshozók csak becslésekkel rendelkeznek (például partnerektől szerzett információk alapján), döntéseiket tehát az ismert attribútumokkal és ezekkel a becslésekkel, vagy e szempontok kihagyásával hozzák meg. A normatív elméletek, modellek világában ilyen fehér foltok nem léteznek.

Az interjúalanyok beszámolójából egy olyan döntési folyamat mutatkozik, amely három szakaszra osztható. Ezt a folyamatot ismertetem itt röviden, amiből jobban megérthetjük a szempontok fontossági sorrendjét is.

Az **első szakasz** nem is tűnik valódi döntéshozatalnak, legalábbis a beszámolóiban elfoglalt súlyuk alapján semmiképpen. Általában könnyen megismerhető attribútumok kerülnek mérlegre, jellemzően nem kompenzatórikus módon. Rendszeresen itt szereplő szempontok a *földrajzi távolság* és a *technológiai megfelelés*, de ilyen nem kompenzálható szempontokként jelentek még meg a *minőség*, a *hírnév*, de volt, hogy *etikai szempontok* (például gyermekmunka alkalmazása mint kizáró szempont) is. Az egyik nem kompenzálhatja a másikat, tehát ha már az egyik attribútum nem kielégítő, nem szükséges információt szerezni a másikról.

Az ilyen szempont időben nem mindig az értékelési folyamat kezdetén jelenik meg.

Van, hogy például a sok szempont szerinti értékelés után, a tárgyalások során derül ki, hogy a partner üzleti gyakorlatának valamely eleme (például környezeti szempontok vagy a már említett gyermekmunka) nem felel meg a vevőnek. Ilyenkor ez a szempont ugyanúgy működik, mint egy első kizáró szempont, csak több erőforrás ráfordítása után jövünk rá, hogy a szállítót kizárjuk. Ahogy a döntési stratégiák részénél látható, néha e nem kompenzálható szempontok felülíródnak, de nem ez az általános eset.

Az első szakaszból bennmaradó beszállítók **a második szakaszban** az ár és egyéb szempontok alapján, jellemzően kompenzatórikus módon kerülnek értékelésre. Az áron kívül, mely általában a legnagyobb súlyt kapja, itt szerepelnek leggyakrabban a fizetési feltételek, a szolgáltatások, és néha a minőség is (ha nem volt kizáró szempont). A szempontok alapján az alternatívákat párhuzamosan kezelve a legjobbat kiválasztják.

A harmadik szakaszban olyan szempontok kerülnek előtérbe, amelyekről eddig csak becslésekkel élhetett a vevő, hiszen csak megtapasztalással megismerhetők, azaz ez már nem is a döntési folyamat része, hanem a kiválasztott alternatíva megtapasztalása. Ide tartozik például a rugalmasság és a megbízható teljesítés (a szállítási teljesítmény része). A vevő elégedett lesz, ha azt látja, hogy a második szakaszban kiválasztott beszállítója e szempontok alapján is jól teljesít.

Az interjúalanyok mindegyike kiemelte, hogy a legfontosabb szempontok az ár, a fizetési feltételek és a minőség. Bár ezeket emelik ki, a csupán megtapasztalható szempontoknak van egy következménye: az alacsony váltási hajlandóság. Hiába jelölik meg a legfontosabbnak az árat, többször is megemlítik, hogy egy jobb árral nem lehet őket elcsábítani. A kockázat, hogy a jobb árat kínáló beszállító nem lesz olyan rugalmas vagy nem nyújt majd olyan teljesítményt, mint a jelenlegi, túl nagy. Ez a bizonytalanság ad néha mozgásteret és jó pozíciót a beszállítóknak.

Amennyiben váltásra került sor, az interjúalanyok többsége azt valamilyen incidenshez (például kritikus késés) vagy a feltételek túl nagy változásához (például áremelés) kötötték. Egy incidens után a döntéshozó kénytelen megtapasztalni egy következő beszállító rugalmasságát és szállítási teljesítményét is, s utána már kettőből tud választani. Gyakran igaz az, hogy nem zárják ki az előző szállítót, hanem egy szélesebb szállítói bázist építenek.

A háromszakaszos döntési folyamat segít megérteni a konkrét szempontok helyét és szerepét, illetve helyesen értelmezni a különböző szempont sorrendeket.

Az első szakasz nem tart sokáig. A kizáró okok gyors szűrést tesznek lehetővé és gyakran hüvelykujjszabályként működnek („*körzővel meghúztunk egy ötszáz kilométer sugarú kört és azon belül*”(2)). Egy beszállítóválasztásnál a legtöbb időt, értékelést a második szakasz, illetve a harmadikról való becslések emésztik fel. Több szempont szerinti párhuzamos értékelésről van szó. Átváltásokra is itt kerül sor, azaz a mérlegelés, hogy az egyik szempont szerinti kiváló érték mennyivel rosszabb értéket tesz elfogadhatóvá egy másik szempont esetében.

A harmadik szakaszra akkor kerül sor, amikor egy incidens vagy a változó feltételek miatt a döntéshozó kénytelen volt kipróbálni egy másik szállítót is, és megtapasztalni, milyen a harmadik szakasz kritériumai alapján. Ez a döntés általában már szintén egyszerű, az opciók pedig: váltani (tehát elhagyni az előzőt), vagy kettő közül választani, esetleg megtartani mindkettőt.

A szempontok helyének és szerepének megismerésével eljutunk a szempont-sorrendek helyes értelmezéséhez. A sorrendekben általában elől szerepel a szállítási teljesítmény, az ár és fizetési feltételek és a minőség. Az hogy a földrajzi távolság nem szerepel a lista elején, nem jelenti azt, hogy ne számítana, hiszen erős kizáró tényező. Sokkal inkább arról van szó, hogy az első szakasz szempontjai annyira természetes kizáró vagy kvalifikáló tényezők, és az értékelésük annyira világos, hogy amikor a döntési folyamatról kérdezzük a döntéshozókat, akkor ezt a lépést mintha nem is tartanák a valódi döntési folyamat részének. Rendre megtapasztaltam, hogy amikor a döntési folyamatról kérdeztem, a második szakasz tipikus szempontjairól beszéltek, s csak később szokott kiderülni, hogy „*természetesen akik már megugrottak valamilyen minőséget*”, vagy „*1200 kilométeres körben keresünk csak, ennyit éri meg nagyjából szállítani*”.

A döntési szempontok fontossági sorrendjére számos kontextustényező hatással van. Az iparág vagy termék is ezek között szerepel, melyek nagyban befolyásolják, milyen szempontok kerülnek előtérbe, de még ugyanazon iparágon és vállalatméreten belül is vannak különbségek. E kontextuális tényezők ugyanis hatással vannak az attitűdkészletre is, vagy ha úgy tetszik, visszahatással. Egy példán keresztül lesz

érthetőbb: azok a döntéshozók, akik technológiai szempontokat részesítenek előnyben, azaz a technológiai megfelelés a legfontosabb szempontjuk, azok nem keresnek állandóan új lehetőségeket. Nem is érzik fontosnak. Akik viszont a beszerzendő inputok újdonságértékét ítélik a legfontosabb szempontnak, azok természetesen állandóan figyelik a piacot, hiszen ez a szempont idővel változik, ezért igényel állandó keresést. Egy meghatározott műszaki cikk piacán a paraméterek és az árak nem változnak gyakran, de egy dekorációs kellék, vagy épp a könyvpiac az újdonság, mint attribútum idővel változik. Ez még iparági és termék-hatásként elfogadható, de azért ezeken belül is vannak különbségek. Például amikor két hasonló méretű kis nyomdáról van szó, és az egyik vezető abszolút a technológiai paramétereket figyeli, a másik viszont fogékony az újdonságok iránt, kiemeli szemfülességét, hogy már azt is figyeli, milyen – egyelőre még nem létező igény kielégítését lehetővé tevő – műveletek elvégzését teszi lehetővé az eszköz. Az ilyen visszahatás szorosan összefügg a már előzőekben bemutatott kategóriával, a döntés észlelt jelentőségével, tulajdonképpen azon keresztül hat vissza.

6.4.5.2. Döntési szabályok

A leggyakrabban alkalmazott döntési stratégia valamilyen nem kompenzatórikus, lépcsős folyamat. A szigorú **lexikografikus** szabály inkább vészhelyzetben jelenik meg, amikor például az egyetlen szempont a szállítási idő. Ez is inkább a megelégedésre törekvés stratégiájának és a lexikografikus szabálynak keveréke, hiszen az elsőt, aki a szempont alapján megüt egy elvárási (aspirációs) szintet, azt választják (míg a lexikografikus több alternatíva párhuzamos értékelését feltételezi az első szempont alapján). Például: „*Vannak ilyen speciális kérések, segédanyagok, ragasztók, nittek, mit tudom én. (...) Akkor az embernek kell keresnie a piacon a lehetőséget, hogy ki tud szállítani, ilyen és ilyen anyagot, ilyen és ilyen idő alatt. Ott már az ár nem mindig befolyásol.*”(4)

Jellemző, hogy a lépcsős folyamatban körönként több szempontot is néz a döntéshozó, s a folyamat így a **kompenzatórikus és nem-kompenzatórikus stratégiák keveréke**. Az első szűrés gyakran a technológiai megfelelés, a minőség, de a termék szállíthatóságától függően a földrajzi távolság is, a következő körben rendszerint kompenzatórikusan kezelik az árat, szállítási időt és fizetési feltételeket, legnagyobb

súlyal az árat (igazából legtöbb esetben a beszerzés teljes költségét).

Ha az elméleti háttérben felsorolt stratégiákkal kellene azonosítani, akkor az szempontokról szóló részben első körben mindenképp lexikografikus szabályról van szó. A második körben általában kompenzatórikus és a szempontokat különböző súlyal figyelembe vevő stratégiáról beszélhetünk, ami a súlyozott additív modell. Mivel az első kör után a feldolgozandó információ mennyisége erre a lépésre jelentősen leeredukálódik, nem beszélhetünk arról, hogy ez fáradságos lenne. A harmadik körben rendszerint bővítésről van szó, nem is döntésről. Összességében elmondható, hogy nem a végső értékelés szakaszában történnek a nagy redukáló lépések, hanem korábban, a keresésnél érvényesülő metaszabályokkal, illetve az első, szinte nem is tudatos szűrő körben.

6.4.5.3. Kognitív heurisztikák

Kognitív heurisztikáknak nevezem a kognitív illúziók (Tversky és Kahneman, 1974) irányzat képviselői által azonosított heurisztikákat. Ezek nem tapasztalati egyszerűsítő hüvelykujjszabályok, hanem az embereknél általánosan megfigyelhető kognitív algoritmusok, melyek az esetek nagy részében jó eredményt hoznak, néha azonban hibákhoz vezetnek. A heurisztikák csoportosításánál ezeket neveztem „klasszikus” heurisztikáknak.

Az ilyen lépésekre sokkal kevesebb konkrét példát találtam. Valószínűleg ezek esetében érvényesült leginkább az utólagos racionalizálás és az adatvesztés is. Ahogy arra számítani is lehetett, az interjúalanyok gondolati folyamataikat utólag szisztematikusabbnak írják le, mint valós időben tennék és sok lépésről utólag nem szerzünk tudomást. A kognitív heurisztikák nagy része valószínűségbecslésről szól, ami gyakran nem tudatos, nem elemző gondolkodás eredménye, ezért is lehet nehéz ezekről beszámolni.

A reprezentatívási heurisztika például az a jelenség, amikor valamilyen jegyek, attribútumok alapján valószínűségi következtetéseket teszünk, figyelmen kívül hagyva az egyéb szabályokat (például az előzetes valószínűségek szerepét, a konjunkciós szabályt). A reprezentatívási heurisztika példái a sztereotípiák is, amelyek szintén hatékonyak, de néha téves következtetésre vezethetnek. Az egyik alany például a következő szabályra tett szert az évek alatt: „*Ha mondjuk kiszáll, és ki lesz öltözködve*

és vadonatúj BMW-ből fog kiszállni, akkor már gyanús. Valószínűleg nem fog létrejönni az üzlet.” (6) (Egy építkezési projekt kellős közepén levő vevőről van szó, aki szerint egy építkezési anyag szállítója ne érkezzen ilyen autóval tárgyalni).

Az ún. hozzáférhetőségi heurisztika az a jelenség, amikor valaminek nagyobb valószínűséget, jobb tulajdonságokat tulajdonítunk az alapján, hogy könnyen felidézhető. Tipikus kísérleti példái, amikor nagyobbak becsüljük az ismerősebben csengő nevű várost (Gigerenzer, 2007), vagy az élénkebb emlékképeket felidéző repülőgépszerencsétlenségek valószínűségét jóval nagyobbra becsüljük. A hozzáférhetőségi heurisztikára egy példa a következő plotter (nagy felületű nyomda) beszerzésének példája:

„Akkor több, akkor több cég, de azt hiszem, önáluk volt a legolcsóbb és valahogy nekem az a ööö Roland talán befolyásolt, mer a zenébe én már találkoztam a Roland márkával, megtetszett, ez is Roland, ők is Roland, minden Roland, akkor.”(7) Az interjúalany elárulta, hogy a mai napig nem nézett utána, valóban a hangszergyártó vállalat gyártja-e a nyomtatót is, de nem is érdekli. Ő a „zenész”.

A heurisztikák és torzítások kutatási program szerint az *elsüllyedt költségek* figyelembe vétele is ide tartozik, hiszen a döntéshozót egy konkrét alternatíva választására irányítja döntési helyzetben. A döntéshozók nem váltanak szállítót, mert beruháztak a jelenlegi kapcsolatba időt, energiát. Egy ilyen cselekedet csak akkor tekinthető racionálisnak, ha a váltás költségei nagyok. A formális racionalitás szerint ugyanis döntéseinkben a jövőben várható hasznosságok számítanak, éppen ezért irracionális az elsüllyedt költségek miatt így dönteni. Az interjúkban ez számos helyen megjelenik. Van, ahol az együtt töltött időn, a megszokáson, az emberi kapcsolat kialakulásán és a jó pozíción kívül nem találhatók olyan költségek, amelyek például speciális berendezésekre vagy közös fejlesztésekre adtak volna ki. Saját véleményem szerint ezek itt nem torzítások, hiszen a jobb pozíció általános előnyökkel jár, az emberi kapcsolatnak pedig a biztonságérzet miatt meghatározó a szerepe.

A megerősítő információk nagyobb súllyal való figyelembe vétele illetve az előző döntéseket megkérdőjelező információk hanyagolása a *megerősítő torzítások*, melyek fenntartják a status quo-t. A status quo fenntartása nem csak az előző döntések

igazolását jelenti, hanem erőforrást is takarít meg, hiszen nincs szükség újabb értékelésekre. Ennek több megjelenési formája is megjelent. Volt, aki arról számolt be, hogy azért is kerüli a monitorozást, mert így kerüli a frusztrációt, mert esetleg kiderül, hogy van jobb. Ez tipikusan a status quo torzítás, amikor a döntést megkérdőjelező információkat kerüljük, a megerősítőket keressük. Ugyanígy van, aki úgy takarít meg időt, hogy az éves újraértékelésnél az aktuális beszállítót értékeli legjobbra, mert így elkerülheti az új kiválasztással járó fáradságot.

A rögzítés és kiigazítási heurisztika az a folyamat, amikor egy referenciaértékhez viszonyítva ítélünk meg új alternatívákat, holott a referenciaérték lehet hibás vagy irreleváns. Ezzel tudom azonosítani azt a döntési módot, amikor az aktuális beszállítóval zavar áll fenn, s az első alternatívát, ami a piacon jobbnak tűnik az aktuális szállítónál, kiválasztjuk és nem keresünk tovább. Pedig a piacon levő többi alternatíváról nem tudunk, csak a saját szállítónkat használtuk referenciaértéknek, s az első alternatívát, ami ehhez az értékhez képest nyereségnek tűnik, kiválasztjuk. Ennek a lépésnek megítélése is felemás, hiszen ezzel a lépéssel is jobb helyzetbe kerül a döntéshozó, ez kvázioptimális lépésnek tekinthető.

6.4.5.4. A metastruktúra szabályai

Itt olyan korlátokról, küszöbértékekről, leegyszerűsítő mechanizmusokról van szó, amelyek tapasztalat útján alakultak ki és egyszerű iránymutatásokat adnak a keresés leállítására, értékelésre, alkalmazandó döntési módra, így kerülve a korlátlan információkeresést és a teljes körű elemzést. Ahogy a döntési stratégiáknál említettem, minden olyan lépés, amely nem az összes alternatíva feltárására törekszik és az alternatívák minden szempontja szerint értékeli, az leegyszerűsítő, heurisztikus.

Az alanyokra nem jellemző az állandó keresés. Sőt, észrevehető egy szabályszerűség, hogy „amíg nincs valamilyen incidens a jelenlegi szállítóval, nem keresnek újat”.

„(...) , akkor másra nem fordíthatnám az időmet, csak a kapkodásra, hogy most ez lett a jobb, holnap a másik lenne a jobb. És akkor mindig csaponganék és kapkodnék a beszállítók között és az megint káoszt teremt.”(5)

Az interjúalanyok konkrét számokat tudtak mondani, ami például a mérlegelt, vagy megszólított beszállítókat illeti. A „minimum három” az egy általános szabálynak tűnik, de a leggyakrabban a 4-5 hangzott el. Rákérdezve, hogy miért, a leggyakoribb első válasz a „*nem tudom*”. Ekkor kiderül, ez a potenciális, teljesíteni képes szállítók száma, másutt úgy vélekedik a döntéshozó, ha a négy-öt szállító azonos sávban mozog, a többi is ott mozogna, azaz a mintavétel alapján extrapolál. Van, hogy ennek a számnak a forrása egyértelműen a korlátozott racionalitás megelégedésre törekvő stratégiája, például: „*(...) megtehetném, hogy megnézem a 8-10-et, vagy azt mondom magamnak, hogy elég nekem behatárolni egy 3-4-et, akinél találok jobb lehetőséget, és akik ezeket az előbb említett szempontokat teljesítik. Tehát pénz, idő, távolság, rugalmasság és technikai dolog. Ebben az esetben, ha ezek teljesítve vannak, egyszerűen nem kívánok többet.*” Azaz, mivel az első három-négy alternatíva között talál rendszerint jobbat a jelenlegi szállítónál (akivel valami gond adódott, vagy megváltozott, vagy kiesett), megelégszik ezzel és nem keres tovább.

A metaszabályok közé tartoznak az ügynevezett leállási szabályok is, amelyek nagy része információkeresési szabály (lásd Bouzdine-Chameeva és társai, 2006), de az interjúkban a reprezentativitási stabilitás figyelhető meg leginkább. Ez azt jelenti, hogy például alternatívagyűjtésnél leállunk, ha a következő alternatívák miatt nem alakul jelentősen a képünk, ami valószínűségbecsléssel kombináltan is működik: ha ismereteink alapján úgy gondoljuk, több alternatíva nem változtat sokat a lehetőségeinken, leállunk.

Másutt a szám valószínűségbecslés. „*Én mondjuk hívtam meg negyven céget is, és leteszteltem és nem volt különbség, tényleg, egy sávban mozogtak.*” Ezután az interjúalany elmondja, hogy később már ezt az összefüggést érvényesnek tartva valószínűsíti, hogy elég 5-8 vállalat ajánlatával foglalkozni.

Vannak időtávot meghatározó szabályok is, például az alany, aki az ajánlat kiírása után két hetet vár az beszállító jelentkezésére, aztán lezárja, mert „*...így az is bejelentkezhet, aki szabadságolt. Aki két hét alatt nem jelentkezik be, azt nem érdekli az üzlet*”. (Vak kódolásra felkért kollégám ezt „várakozási heurisztika”-ként címkézte)

Különböző helyzetekre és termékekre is eltérő stratégiákról számolnak be, illetve a mérlegelt szempontok is különböznek a kontextustényezők függvényében. Különböző döntési eljárások megítélésénél például tipikusan erőforrással vagy időmegtakarításokkal állapítanak meg átváltásokat („*Na most ennyi időt nem ér meg*

áldozni 4000 Ft előnyre”).

Ezen szabályok, melyek hüvelykujjszabályként működnek, megkülönböztetése az általam kognitív heurisztikáknak nevezett szabályoktól abban áll, hogy itt következtetések vagy régebbi tapasztalat alapján becsli a valószínűséget a döntéshozó (hogy két hét múlva nem fog igazi érdeklődő jelentkezni, hogy negyven között sincs jobb ajánlat, mint négy között). Ezek is valószínűségbecslések, tehát a reprezentativitási heurisztika rokonai, de ezek az elméleti részben tárgyalt „tapasztalati heurisztikák”. Nem az elme automatizmusából születnek, ahogy a kognitív heurisztikák. Több esetben azonban ez az elválasztás nehezen tehető meg, mert az nehezen felderíthető, hogy egy szabály vagy szempont alkalmazásáról hozott döntésben milyen heurisztikák érvényesülnek. Ez viszont már a döntésről hozott döntések szintjén érvényesülő heurisztikák kérdése, én pedig az alapszinten érvényesülő gondolkodásegyszerűsítésekre fókuszáltam.

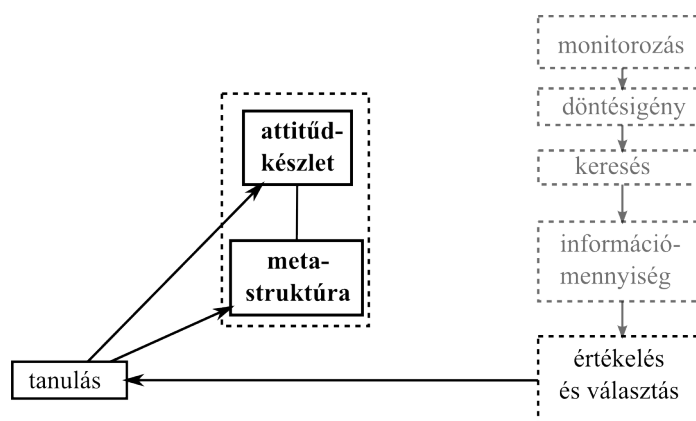
6.5. Tanulás

Egy kiegészítést teszek, mielőtt a tanulás kategória kapcsolódásaira térnék. A központi kategória köré rendezésben az okozati viszonyban csak odáig jutottunk, hogy az attitűdkészlet és a metastruktúra eredményezik azt, hogy hogyan néz ki a döntési folyamat. Az implementáció minőségétől és a külső környezettől függően lesz majd a folyamatnak valami eredménye. A központi kategória „következménye” viszont nem csupán az, hogy a döntési folyamat kap egy konkrét keretet, formát. Annak, hogy a döntési folyamat valahogy kinéz, számos következménye van. Ide tartoznak olyan elhangzott következmények, mint az *„egyszerűbb élet”, a több idő és erőforrás más tevékenységekre, a stressz-szint, a nyugalom, elégedettség* és hasonlóak. Ezek nagy része a döntési folyamat egyes lépéseinek és eredményének szubjektív észlelése. A döntési folyamat kimenete és ilyen hatásai, az elégedettség fontos szerepet játszanak a visszacsatolásban, amit a tanulási folyamat biztosít.

A tanulási folyamatba olyan kódok kerültek, mint a *tanulás, időbeni alakulás, ismeretbővülés, tapasztalat*. Olyan utalásokra alkalmaztam ezt a kategóriát, ami bármilyen tudásbővülés, időbeni ismeretszerzésről, fejlődésről szólt. Az időbeni

alakulás („ez így kialakult”, „a tapasztalatok, előző döntések formáltak”) a megtapasztalás, az előző döntések eredményeinek és az azzal való elégedettség eredménye. Ahelyett, hogy a döntés eredményéből irányulnának a nyilak az alkalmazkodási mechanizmus két fő kategóriájába, ezt a folyamatot kategóriaként jelölöm, mert sokszor szerepel a szövegben az ilyen fejlődés.

10. ábra. A tanulás kategória kapcsolódásai



forrás: saját szerkesztés

A tanulás folyamatában legerősebben a döntés eredménye, annak szubjektív észlelése van visszahatással az adaptív mechanizmusra, de ahogy az ábrában szürkével jelöltem, az egész döntési folyamat során megtapasztaltak visszacsatolódnak ide. Például ha egy ráérősebb időszakban a keresésben alaposabb a döntéshozó és megtapasztalja, hogy ugyanolyan eredménye van a keresésnek, mint amikor kevés alternatívával dolgozik, akkor az visszacsatolva megerősíti, hogy kiterjedten keresni felesleges lépés, a metastruktúrában pedig megerősödik, vagy még szigorodik a kívánatos alternatívaszám küszöbértéke.

Az **attitűdkészletre** hatással van a döntés eredményének szubjektív észlelése. Az elégedettség növekedése egyenesen vezet a kevésbé kereső attitűdhez. Ugyanígy leegyszerűsítéseket megengedőbb attitűdök kialakulásához vezet, ha azt tapasztalja a döntés eredményéből a döntéshozó, hogy egy gyorsabb, leegyszerűsítő algoritmus ugyanarra az eredményre vezet. Az intuitív stratégiák következtében bekövetkező hibák

elfogadását is segíti, ha azt tanulja meg a döntéshozó, hogy ezektől „nem dől össze a világ”.

Az előző tapasztalatok hatása a **metastruktúrára** egyértelmű: az egyén az előző döntések eredményének hatására igazítja (ebben áll az adaptivitás lényege) a „hogyan döntsünk?” kérdésre a választ. Példa erre a már másutt említett folyamat, amikor a döntéshozó megtapasztalja, hogy sokkalt több ajánlat bekérése nem vezet jobb eredményre, mint ha csak néhányat kér, akkor következő alkalommal már csak kevesebbet fog bekérni. Tulajdonképpen egy leállási szabály küszöbértéke mozog. Ugyanilyen példa az idő is, ameddig megéri várni az ajánlatokra. Kérdés az is, hogy milyen helyzetben milyen szempontok szerint értékeljük, aminek tanulási folyamatát illusztrálja a következő részlet:

„ (...) akkor teljesen ismeretlenek voltak ezek a termékek, azoknak az áraik. Meg maguk a feltételek, amit a beszállítók kínáltak, hogy mi mindent kell, hogy kínáljon egy beszállító ahhoz, hogy az megfelelő legyen. Elfogadható legyen. És most már ezek így ismertebbek. Tehát hogy már akkor megnézem, hogy ez milyen szállítást kínál, ez milyen fizetési feltételeket kér. Ilyesmik. Tehát hogy ezek már így alapjáraton jönnek. Hogy ezeket meg kell nézem, ezeket kell összehasonlítanom.”(8)

A döntési folyamatokról való beszámolóknak rendre előkerült a folyamat függősége a kontextustényezőktől, s eltérő döntési paraméterekről (keresés leállási szabálya, kívánatos alternatívahalmaz, figyelembe veendő szempontok) számoltak be az alanyok, ezért az eltérő helyzetekre, termékekre más és más paraméterek alakultak ki. Ilyen módon lesz a metastruktúra az alkalmazkodás eszköze, hiszen ahogy valami változik, az adott helyzetnek megfelelő paraméterek kerülnek elő. Feltételezhető, hogy emiatt a gyakran ismételt, jobban ismert, gyakrabban visszacsatolt, éppen ezért jobban „megtanult” döntési folyamatok paraméterei kifinomultabbak, csiszoltabbak. (ez a kognitív szint, a gyakran ismételték materiális szinten valószínűleg jó pozícióban, biztonságban, szélesebb szállítói bázis mellett történnek, e kettő folyamat párhuzamos).

Ha a döntéshozó sorozatosan azt tapasztalja hogy többféle módszerrel ugyanolyan, vagy közel ugyanolyan eredményre jut, akkor elméletileg legközelebb a kevésbé erőforrásigényes megoldást lenne jó választani.

„Ezek alapján majdnem olyan döntést hoztunk, mint a tapasztalt zsűri, aki megnézte a prezentációkat, meg az írásbeli dolgokat, meg nem tudom. (...) Tehát hogy ha ők erre

ráfordítottak ezer órát, mi meg ráfordítottunk egy órát, valami ilyen arány lehetett és a kettőnek ugyanaz az eredménye, akkor az valamit jelez. Nekem ez nagyon mély benyomás tett, hogy majdnem ugyanolyan eredményt hoztunk ki mint ha ... ha nőkre lefordítjuk, akkor ez a szerelem első látásra kategória. Az intuitív döntéssel megelégszem. És tudom, hogy gyakran rossz¹⁶ eredményt hoz, de akkor majd helyesbítünk.”(10)

Az adaptív mechanizmusból az attitűdkészlet és a metasztint alakulása közti kapcsolatról sokat elmond az idézet utolsó két mondata. Az egyre egyszerűsítőbb döntési módozatok csak akkor tudnak beépülni a metastruktúrába (azaz a következő döntéseket meghatározó szabályok, korlátok szintjébe), ha azt egy annak megfelelő viszonyulás (ebben az esetben például a bizonytalanság elfogadása és a megelégedésre törekvés) támogatja.

A metastruktúra alakulási folyamatának pontos mechanizmusa érdekes kérdés. Lehet ez tudatos folyamat valószínűségbecslés mentén, ez a következő alkalommal kevesebbet meghívó esete, aki megtapasztalta, hogy nem lesz más ettől az eredmény. Lehet, hogy próba-szerencse, vagy az ún. Thorndike effektus. Ez a hatás azt jelenti, hogy a felesleges lépéseket elhagyjuk és azok maradnak meg, amik számítanak.

Gigerenzer és Gaissmaier (2011) is több lehetőséget vázol fel. A szerzőpáros által felsorolt lehetőségek között szerepel az evolúciós lassú kialakulás, az egyéni tanulás, a társas hatás (ahol a heurisztikák elsajátításának egyik módja az imitáció), és a környezethez igazítás (az egyéni memória a környezet jelei alapján szűr, hogy mely heurisztikák lehetnek hatékonyak az adott környezetben). A legutóbbit én a már sokszor említett illesztéssel azonosítom. Az egyéni tanulási modellek közül Rieskamp és Otto (2006) modelljét említik. A stratégiaválasztás tanuláselméletében szerintük az egyének a stratégiákhoz elvárásokat kapcsolnak, s ezek az elvárások az eredmény alapján finomodnak, így tanulja az egyén a választást. Több magyarázat is plauzibilis, a téma további kutatásra érdemes.

16 Az alany itt egy informálisabb jelzöt használt, amelyet ezzel a szinonimával helyettesítettem

6.6. A kutatási eredmények összefoglalása a kutatási kérdések alapján

Az előző részekben kifejtett összefüggéseknek megfelelően röviden összefoglalom a kutatás eredményeit a kutatási kérdések szerint strukturálva. Itt csak tömören utalok azokra a részekre, amelyeket az előzőekben bővebben kifejtettem.

A1. kutatási alkérdés: Milyen ítéletalkotási modellt, milyen döntési szabályokat alkalmaz az egyén?

A KKV-k szállítóválasztási döntési folyamataikban keverednek a kompenzatórikus és nem kompenzatórikus stratégiák, amelyek alkalmazási helye is meghatározható a folyamatban. A kizáró szempontokra nem kompenzatórikus szabályok érvényesek, míg a folyamat többi szempontjára kompenzatórikus szabályok alkalmazása meghatározó. Vészhelyzetben, időszükében a nem kompenzatórikus szabályok alkalmazása jellemző, a döntés akár egy szempont alapján is történhet. Általában a szempontok szerinti kizárás, a lexikografikus szabály, illetve a súlyozott additív modell figyelhető meg.

A2. kutatási alkérdés: Milyen heurisztikus jegyek ismerhetők fel a folyamatban (leállási szabályok, heurisztikus stratégiák, küszöbértékek stb.), s azok a folyamat mely lépésében kerülnek alkalmazásra?

Háromféle heurisztikus lépés fajtát sikerült megkülönböztetni, mégpedig a kognitív heurisztikákat, a metastruktúrában jelen levő szabályokat és a heurisztikus döntési stratégiák alkalmazását. Heurisztikus döntési stratégiáknak nevezhető a lexikografikus és rokon stratégiái, mivel alkalmazásukkal erőforrások és idő takarítható meg. A meta szinten érvényesülnek a döntési folyamatra kívülről vonatkozó szabályok (például az elegendő alternatíva száma, várakozási heurisztika), amelyek megakadályozzák a végtelen keresést és értékelést. A kognitív heurisztikák és torzítások közül megfigyelhető például a hozzáférhetőségi, a reprezentativitási heurisztika, vagy az elsüllyedt költségek torzító hatása. Az egyszerűsítések nem annyira a meghatározott számú alternatíva értékelésének fázisában érvényesülnek, hanem a döntést megelőző keresési folyamatban.

A metaszint megismerésével és az attitűdkészlet támogató szerepének megismerésével sokat tudtam meg a stratégiák kiválasztásáról és személyfüggőségéről. Az attitűdkészlet,

amit több tényező formál, meghatározó a leegyszerűsítések mértékében, formájában és eszközeiben.

A3. kutatási alkérdés: Milyen jellemzőkkel írható le az a döntési környezet, melyben az egyéni beszerző heurisztikus szabályokat alkalmaz (vagy épp nem alkalmaz)?

Az egyszerűsítések leggyakrabban idő- vagy erőforráshiány miatt kerülnek alkalmazásra. Kevesebb keresés, az alternatívahalmaz bátrabb szűkítése indokolt ha a termék standard illetve a piac gyorsan reagál, így ugyanolyan termékeket kap és árban sem lehetnek nagy eltérések. Bizonytalan időkben az emberi kapcsolatok biztonságára hagyatkozva a keresés a már kitapasztalt szállítókra szűkül. A vállalat aktuális helyzet is befolyásolja, mennyire igyekszik optimalizálni, vagy mennyire engedi magának az egyszerűsítő lépéseket a döntéshozó. A szervezeti kapacitáskorlátokat és egyéni korlátokat is elfogadó „hát nem lehet a végtelenségig...” kijelentések gyakoriak.

A kutatási kérdések B blokkjában a folyamat racionalitásához való attitűdöt céloztam meg, ami később átfogalmazódott és nem azonos azzal a központi kategóriával, ami a kutatás végére kiemelkedett. Abban ugyanis nem a racionalitáshoz, valami ideálhoz való attitűdök vannak, hanem a döntési folyamat aspektusaihoz. Itt az eredeti kérdésekre válaszolok.

B1. kutatási alkérdés: Hogyan értelmezi, hogyan fogalmazódik meg benne az, amit a szakirodalom racionalitásnak, racionális döntési folyamatnak nevez? Ez a felfogás mennyire konkrét?

Vannak alanyok, akik sokszor említették a „legjobb” a „legmegfelelőbb” és hasonló kifejezéseket, de ez rendszerint a *korlátok elfogadásával járó legjobbat* jelenti. Általánosan elfogadóan állnak hozzá a döntési helyzetükhöz és többen elmondták azt is, hogy lehet ezt jobban is, és hogy lehetnek jobb alternatívák a piacon. Nehezen megkülönböztethető helyenként, hogy ez a Simon által említett két stratégia közül a *megelégedésre törekvés* vagy a *megközelítő optimalizálás*, de a lényeg, hogy az azonosítható elemek alapján leginkább a korlátozott racionalitás felfogása írja le az alanyok döntési folyamatait. Az adaptivitás, a különböző helyzetekben és termékek esetén hozott különböző döntések miatt részben jellemző lehet a *racionális elemzés*

megközelítése, de nem az elmélet által kínált szigorú változata.

B2. kutatási alkérdés: Ragaszkodik az egyén bármilyen ésszerűség-ideálhoz, ami benne megfogalmazódva él?

Él valamiféle mérce a döntéshozókban, leginkább elméleti szinten. Néhány kijelentés tanúskodik erről, hogy a döntéshozó elvileg tudja, hogy lehetne vagy kellene ezt jobban csinálni, de semmiféle ragaszkodást nem mutatnak ehhez azok sem, akik megemlítették. Az elvárási szintjüket a döntéseikkel kapcsolatban is az erőforrásaikhoz és kapacitásukhoz igazítják, s ha az üzlet így működik, akkor nem éreznek késztetést máshogy tenni. Általánosan megfigyelhető, hogy biztonságra és minél jobb kiválasztására törekednek, de megelégedésre törekvőn.

B3. kutatási alkérdés: Ha alkalmaz bármilyen, az elméletek alapján nem formálisan racionális döntési szabályt, akkor ehhez milyen az attitűdje? Pozitív, hatékony eszköznek tartja, vagy valamilyen szükséges, magyarázandó rossznak?

A döntéshozók elfogadón állnak a heurisztikus lépések alkalmazásához. Nem figyeltem meg negatív attitűdöt ezek alkalmazásához. Sokkal erősebbek azok az attitűdök, melyek az attitűdkészlet kategóriába tartoznak, azaz van a döntéshozónak például az információtömeghez egy erős negatív attitűdje, s ezért alkalmaz egy korlátot. Az eszközhöz magához ha van is viszonya, valamilyen indokot mindig fel tud hozni a védelmére, s az ilyen esetekben nehéz megmondani, hogy az indok valós vagy csupán a leegyszerűsítés alkalmazásából eredő esetleges feszültséget oldja.

A két utóbbi kutatási alkérdéshez elmondható, hogy a döntéshozó nem valami elméleti konstrukcióhoz, valami ideálhoz hasonlítja, hanem a kialakult attitűdkészlethez és feszültségről inkább akkor számol be, ha nem tud annak megfelelően dönteni.

7. Összefoglalás

Dolgozatom összefoglalásaként itt bemutatom a kutatásomból eredő fő megállapításaimat és további kutatási irányokat jelölök meg.

7.1. Megállapítások

A feltáró kutatásban viselkedéstudományi oldalról vizsgáltam a KKV-k beszerzési döntéseit. Érdeklődésem középpontjában a gondolkodásegyszerűsítő stratégiák alkalmazása és az azokról való vélekedés megismerése volt. Az alkalmazott módszertan nyomán a konkrét heurisztikus lépések megismerése mellett a hangsúly az attitűdökre és az alkalmazkodásra, mint kiemelkedő kategóriákra is irányult.

A kutatás számos összefüggést mutat amelyek mentén további feltáró, illetve már akár hipotézisekre épülő kutatás is elvégezhető. Elvégzett kutatásom eredményeit a következőkben foglalom össze.

A beszerzési szakirodalom szempontjából értékesnek tartom azon tudást, amelyet a döntési szempontokról és stratégiákról, illetve a gondolkodási mechanizmusról a beszállítóválasztási példán szereztem. Az eredmények rövid összefoglalását ezek bemutatásával kezdem.

A döntési szempontok és a döntési stratégiák vizsgálatakor számomra kiderült, hogy **a szempontoknak jellemző helye és a szűrésben jellemző funkciója van**. A döntést három szakaszra bontottam, ahol általában szakaszonként eltérő döntési stratégiák kerülnek alkalmazásra. Vannak a döntésnek első, annyira gyorsan és természetesen történő szűrései, amit a döntéshozó mintha nem is tartana a döntési folyamat valódi részének.

Nem mondható ki, hogy kizárólag kompenzatórikus vagy nem kompenzatórikus szűrést alkalmaznak a döntéshozók, rendszerint a kettő keverékét. A három szakaszra bontható szempontkezelés segít helyesen értelmezni a kérdőíves felmérések eredményeit a szempontok rangsoráról.

Ezek a felismerések a szempont-értelmezésen túl segítenek a KKV-k beszerzési tevékenységének specifikumait is jellemezni. Értékes tudásnak gondolom annak

felismerését is, hogy az egyéni gondolkodásban milyen mechanizmusok, elemek töltik be azt a szerepet, melyet egy nagyvállalatnál a szabályzatok és a döntéstámogató eszközök.

A döntési stratégiák, a szempontkezelés sorrendjének megismerése a beszállítók szempontjából is fontos, hiszen a kiválasztási folyamat megismerésével nő az esély, hogy olyan attribútumokban és képességekben fejlődjenek, amelyek segítségével nem esnek ki az első szűrésnél.

A téma és az ilyen módszertannal végzett kutatás a tapasztalataim alapján még sokat rejthet a beszerzés szakirodalmá számára, amire a további kutatási irányok megfogalmazásánál térek még ki.

A következő, példafüggetlen eredmények is mind a szállítóválasztási döntésekben kerültek megfigyelésre, de mivel általánosnak mondható döntési folyamattelemekekről van szó, ezért általánosan a döntéselmélet szakirodalmát is gazdagítják, így ilyen szempontból tárgyalom ezeket.

A döntési stratégiák között legtöbbször fel lehet fedezni leegyszerűsítő lépéseket. Ezeket két csoportra oszthatjuk: a metadöntések és a döntési folyamaton belül alkalmazott stratégiák. A kutatási kérdéseim megfogalmazásakor én főként az utóbbiakra fókuszáltam. Ezekre példákat is találtam a szövegekben, úgy heurisztikus döntési szabályokra, mint kognitív heurisztikák alkalmazására.

A kognitív heurisztikák feltárása nagyon nehéz. Néha megemlítettek ilyen példát a döntéshozók, de mivel ezek általában gyors valószínűségbecslések, itt tapasztalható meg leginkább az utólagos kérdezés hátránya.

A leegyszerűsítő lépések másik csoportja, a metadöntések, a kutatás folyamatában emelkedett ki kategóriaként. A kutatás során rá kellett jönnöm, hogy ez a terület – tehát nem a döntéseken belül, hanem a döntések mikéntjéről hozott döntések – a leegyszerűsítésekre komoly teret ad. A kontextustényezőkhöz való illesztés és ennek tanulása azt eredményezi, hogy a sokszor ismétlődő döntési helyzeteket már nem előzik meg a döntés mikéntjéről hozott döntések, hanem csak paraméterek (például a keresés leállítására, az alternatívák számára, a figyelembe veendő szempontokra vonatkozó szabályok) illesztése történik, ami sokkal gyorsabb. E tekintetben a legnagyobb fejlődés a döntéshozói lét elején van. **A felhalmozódó helyzet – paraméterek párosok és alkalmazásuk a döntés gyorsaságát segítik elő.**

Ezek alapján úgy gondolom, hogy nagyon sok helyzetben **többet gyorsít a döntéshozatalon ez a gyors illesztés**, mint magában a három-négy alternatíva értékelésében alkalmazható leegyszerűsítések. A különválasztás nehéz, mert például a lexikografikus szabálynál mindkettő érvényesül: metadöntés a szempontok kiválasztása és súlyozása, az értékelésre vonatkozó szabály pedig stratégia.

A metastruktúra az alkalmazkodási mechanizmus egyik része. Az interjúalanyok beszámolóiból kiemelkedő másik erős kategória az attitűdkészlet. A kettő erősen összekapcsolódik. A metastruktúra a kialakult értelmezésben inkább az alkalmazkodás kognitív szintje, míg az attitűdkészlet az ezt támogató nem tisztán kognitív mechanizmus (hiszen van kognitív, de érzelmi alapja is). Az vált világossá, hogy a metastruktúrában csak olyan egyszerűsítő, illesztő lépések tudnak érvényesülni, amit **a megfelelő attitűd támogat**. Tulajdonképpen a tanulás – metastruktúra kapcsolatot moderálja az attitűdkészlet, hiszen az erősen elemző máshogy értelmezheti egy döntés eredményét, mint egy lazább, intuitív döntéshozó, s ezért más elemek erősödnek az attitűdkészletében és a metastruktúrában is.

Ezek alapján az látszik, hogy **az illesztés (azaz a döntési helyzetben az alkalmazott döntési mód megválasztása) nem csak kognitív folyamat, hanem érzelmi is**. Ezt azért tartom fontosnak, mert az érzelmek, viszonyulások szerepe a döntési folyamaton belül nem újdonság, viszont itt arról van szó, hogy maga a döntési folyamat milyen legyen.

Az **attitűdkészlet** ugyanígy **meghatározza** azt is, **hogy a döntési folyamatban hol, milyen módon egyszerűsít az egyén, ha egyszerűsít**. Megfigyelhetők attitűdök az értékelés folyamatához, a kereséshez, az információmennyiséghez, a hiba lehetőségéhez, s ezek befolyásolják, hogy a metastruktúrában és a döntési folyamatban milyen hüvelykujszabályok kerülnek alkalmazásra, illetve általánosan hogyan néz ki a döntés kognitív folyamata. Az attitűdkészlet tehát behatárolja, milyen leegyszerűsítő eszközökkel és a döntés mely lépéseiben él egy döntéshozó. Ez egyben azt is jelenti, hogy a korlátozott racionalitás *megelégedésre törekvése* nem általánosan van jelen a döntés momentumában, hanem az attitűdkészlettől függően vagy a keresésben, vagy a választásban, értékelésben stb.

Az attitűdkészlet személyiségfüggő. Erre a készletre hatással vannak a kor, a múltbeli szerepek és történések is. Ezek merültek fel az interjúkban, melyek mögött nagyon erősen feltételezhetők az alap személyiségi vonások (amelyekre a beszámolóiban hallható történetek lehet, csak ráerősítettek), viszont ezekről nem volt szó. Az azonban bizonyos, hogy az eltérő attitűdkészletek személyenként eltérő döntési módozatokat eredményeznek. Ha ez igaz, akkor elmondható, hogy a döntéshozatali folyamat *eltérő szakaszaiban és eltérő módon* kezelik az időnyomást és komplexitást a döntéshozók, éppen ezért eltérő döntéstámogató eszközök válnának hasznukra.

Két fontos megállapítás tehető ezzel kapcsolatban: a megelégedésre törekvő stratégiák nem általánosan vannak jelen egyénenként, hanem a döntési folyamat bizonyos elemeiben. A másik megállapítás, hogy **a heurisztikus döntéshozatalra való alkalmasság személyiségfüggő.**

Ha léteznek tipikusan heurisztikus döntéseket igénylő környezetek, helyzetek, illetve valamilyen komplex helyzetben gyors döntéshozatalra van szükség, akkor e tanulságok fontosak a **delegálásban** és a **csoporthoz megfelelő összeállításában**.

A kutatási kérdéseimben arra is kérdeztem, hogy a döntéshozó mihez viszonyítja a döntési módját. Az volt az elképzelésem, hogy esetleg feszültséget okozhat benne valamiféle ideáltól való eltérés, és ezt valahogy kezelnie kell. Az eredményekből számomra az derül ki, hogy az ideálok a tapasztalat és a sok kontextustényező következtében finomodnak, alakulnak, és az attitűdkészletben ölt formát. Ha a döntési folyamatában az attitűdjeinek megfelelően tud cselekedni, nem fog feszültséget érzékelni és fordítva. Az aktuális döntési lépéseknél tehát nem az a kérdés, hogy egy absztrakt ideálhoz képest az milyen. **A viszonyítási alap az attitűdkészlet.**

7.2. További kutatási irányok

A grounded theory módszertanával végzett kutatás esetén a további kutatási irányokat az elméleti mintavétel és a folyamatos összehasonlítás irányítja. Azokba az irányokba terelik a kutatást – olyan alanyok megkérdezésére és olyan kérdések feltételére – amelyek segítenek kiterjeszteni a szubsztantív elméletet egy általánosabb szintre, segítenek a kérdéses összefüggések, illetve nem a kutatás fókuszába tartozó, de feltárt

kapcsolódások megismerésében.

Az egyik irány egyértelműen **a nagyvállalati gyakorlat megismerése** lehet. A KKV-k szabályozatlan világában tapasztaltak több ponton módosulhatnak. A kutatás elején megismerhettem egy szabályozott KKV és egy nagyvállalati folyamatot is, s bár később a KKV-k felé fordultam, azt tapasztaltam, hogy a nagyvállalatok beszerzőinél is releváns interjúk készülhetnek. Érdekes terep a saját metastruktúra és a szabályozás, mint szervezeti metastruktúra viszonyának kutatása is. Az egy szabályozott eset megismerése alapján érdekes volt látni, milyen attitűdökkel él a szabályozás felé a döntéshozó.

A különbségek megismerése mellett érdekes lehet a **leegyszerűsítő gondolatmenet érvényesülési lehetőségei** szabályozott környezetben, a szabályozáshoz való viszonyulás és főként az egyszerűsítő lépések sikerességének lehetőségei. Busenitz és Barney (1997) írnak arról, mekkora különbség van vállalkozók és nagyvállalatnál dolgozó menedzserek között a heurisztikákat illetően. A szerzőpáros arra jut, hogy a heurisztikus lépések a vállalkozók természetes döntési eszközei, amelyek használatára a menedzserek nincsenek annyira rászorulva az erőforrások és eszközök birtoklása miatt. Hol jelennek meg különbségek? Mik azok kiváltó okai? Hogyan épülnek fel a szabályzatok, beépülnek-e egyszerűsítő lépések a szabályzatokba? Akadály-e a szabályozott folyamat az emberi kreativitásnak, intuíciónak, s ha nem, hol tud megjelenni ilyen környezetben? Milyen az egyéni metastruktúra és a szabályozás, mint szervezeti metasabályok kapcsolata és az ebben rejlő lehetőségek?

A gyors és könnyed irányzat egyik céljával tűzte ki, hogy a feltárt heurisztikákra egyszerű **döntéstámogató eszközöket** építsenek. Példaként egy kórház említhető, ahol a sürgősségi osztályon a bonyolult diagnosztikai procedúrák helyett az orvosokkal az ő tudásuk alapján sikerült kidolgozni és egyszerű, háromlépcsős döntési fát, amely sokkal gyorsabb döntéseket tett lehetővé és a páciensek nagyobb százalékát sikerült megmenteni (Gigerenzer, 2007). Ráadásul a kórházban az orvosok előszeretettel alkalmazták ezt az eszközt, mert saját tudásukat látták benne működni.

Tudásmenedzsment feladat az, hogy heurisztikákat, de a megfelelő heurisztikus szabályokat, valamint a kontextus-specifikus metasabályokat be lehessen csatornázni egy döntéstámogató eszközbe. Az ismeretek, tapasztalatok ezen keresztül gyorsabban kumulálódhatnak és a metadöntések eredményei kész, jól működő és állandóan

módosítható formában hüvelykujjszabályként tudnak működni. Ez is a nagyvállalatok esetében releváns téma.

Nehéz egyértelműen meghatározni az eddigi eredmények érvényességi korlátait. Olyan általános attitűdök merültek fel, melyekről nincs okom feltételezni, hogy a beszerzési döntésekre korlátozódnának. Jó lenne hasonló feltáró kutatást végezni egyéb döntések esetén is, hiszen a szempontok egyértelműsége, a visszacsatolás sebessége, a váltás egyszerűsége (gondoljuk csak telephelyválasztásra, vagy emberi erőforrásra), vagy a dilemmák erőssége (egy morális dilemma esetében) változó.

A legtöbb attitűd és metaszabály a keresés leállítására, az információtömegre vonatkozott. Mivel **a kor és a tapasztalatok** kérdése is felmerült, nem lenne jó elmennünk a kor és a képességek kérdése mellett sem. Az információtömeg iránti averzió, a sok információ káoszának titulálása lehet, hogy egy mai középiskolás fiatalnál egyáltalán nem ilyen erős. Olvasás-szociológiai és olvasáskutatási munkák szólnak a rohamosan változó olvasási szokásokról, a keresési, szűrési képességekről. Más képességek (például összefüggő szöveg olvasásának készsége) tekintetében gyengülnek, helyükbe új képességek lépnek. Milyen keresők, milyen döntéshozók lesznek a Z generáció („az internet generáció”, az 1990 után születettek) tagjai? Herbert Simon az ötvenes években leírta, milyen stratégiákkal küzd meg az ember a saját korlátaival. Mennyiben változnak e képességekkel ezek a stratégiák? Ezeket kell majd követnie a jövő döntéstámogató eszközeinek és rendszereinek.

A meghatározó kategória, **az attitűdkészlet kialakulásának, formálódásának** kutatását is érdemesnek tartom. A megelégedésre törekvés illetve a heurisztikus döntéshozatalra való „hajlam” kutatásai ugyanis eddig nem tudtak egyértelmű összefüggéseket kimutatni személyiségjegyek és az ilyen döntési közelítésmód között (Bröder és Newell, 2008; Hilbig, 2008; Schwartz és társai, 2002). Az attitűdök változásának lehetőségeinek, az életkorral és a személyiségjegyekkel mutatott összefüggések mélyebb megismerése gazdagíthatja a kutatásai irányzat eredményeit. Oktatói szerepem miatt is érdekel ez a téma, hiszen ha összefüggést sikerült kimutatni az attitűd és a pszichológiai jóllét között (Schwartz, 2004) és eredményeiben hasonlók ezek a döntési folyamatok, akkor érzek némi felelősséget az oktatói munkában.

A metadöntések kutatása nehéz. Magam is szembesültem a problémával, hogy nehéz meghatározni, hol a határ egy folyamatbeli döntés és egy metadöntés között. Mivel a metadöntéseket a „hogyan is döntsek egyáltalán” (interjúalany idézet) kérdésre adott válaszként értelmezem, úgy gondolom, fontos szerepük van a döntési folyamat rövidítésében. Ezt a tanulási folyamatot, ahogyan a metafoolyamat rövidül, vagy akár eltűnik és csak hüvelykujjszabályok formájában van jelen, megéri kutatni. Egy-egy specifikus területen idő takarítható meg ezek szabályszerű átadásával, vagy legalább gyorsítani lehet kialakulásukat. Mivel nem találtam meg a választ arra, hogy ez a folyamat időben hogyan alakul és mi a mechanizmusa, további kutatását izgalmasnak találok. A tanuláselméletek némi választ szolgáltatnak e folyamatra, de egy új terepen a döntéshozói lét első hónapjainak, **a metaszint kialakulásának**, feltöltődésének kutatása izgalmas terület lehet.

Több interjúalany is párhuzamot említett valamilyen formában arra, hogy az általa felvázolt lépések az élet más területén is igazak. Ez egyrészt segíti az eredmények érvényességét kiterjeszteni szélesebb körre, másrészt felveti a kérdést, hogy a döntési attitűdök azok szervezeti szereptől függetlenek-e. Arra találunk példát, hogy a szervezeti szerepben kevésbé vagyunk felelősek, vagy kockázatvállalóbbak vagyunk. Vajon az attitűdkészletet is „megszűri” **a szervezeti szerep**? Vagy e készlet annyira alapvető struktúra, hogy nem?

Számos kutatás vizsgálta a **személyiség és az attitűdök** (maximalizálás illetve megelégedésre törekvés) **kapcsolatát** (például Schwartz és társai, 2002) illetve a heurisztikák és személyiségjegyek kapcsolatát (például Haley és Stumpf, 1989; Bröder és Newell, 2008; Hilbig, 2008). Mindannyian a személyiség ún. Big Five¹⁷ modelljét használták és komoly kapcsolatokat nem fedeztek fel (leszámítva a neurotizmus dimenziót). Haley és Stumpf (1989) elméleti munkát írtak arról, melyik Jung-i személyiségtípus milyen konkrét heurisztikák alkalmazására hajlamos és feltételezéseiket egy kis mintán tesztelték. Úgy gondolom, ha a Jung-i, illetve az arra épülő MBTI személyiségtípusokkal végezne valaki empirikus kutatást a leegyszerűsítésekről, jobb összefüggéseket találna, mint a Big Five modellel. Az

17 A Big Five és a Myers-Briggs Type Indicator különböző dimenziókra építő személyiségtípus-elméletek. Rövid összefoglalóért lásd Mirmics (2006) munkáját.

attitűdszint ugyanis az MBTI modell dimenzióiban szerepel és munkám eredményei értelmében az attitűdkészlet meghatározó a leegyszerűsítések módjában, azokra való hajlandóságban.

Az interjúalanyok elégedettséggel, a vállalat létezésével (amit jelen makro körülmények között eredménynek tartanak) és hasonlókkal indokolták ugyan, hogy a döntési folyamataik eredményesek, valamint arról is beszámoltak, hogy gyorsabbak a döntéseik az előzőekben említett eszközök eredményeként, de érdekes kutatási kérdés lehet a leegyszerűsítő eszközök és a **teljesítmény** összefüggéseinek vizsgálata.

A leegyszerűsítő döntéshozatal kutatása népszerű kutatási irány az olvasó és a kutató számára is. Szívesen olvassuk, mert a gondolkodásunkról szól, rólunk is elmond valamit. Izgalmas kutatói oldalról is, hiszen számos olyan kérdést rejt, amelyre a jelenleg folyamatban levő nemzetközi kutatások is még csak keresik a választ. A heurisztikák kutatási irány mellett ugyanilyen lehetőségeket rejt a metadöntések kérdése is. A szervezeti példaként hozott beszállítóválasztási döntések ebből a nézőpontból való megközelítésével úgy érzem, sikerült teljesíteni kutatási céljaimat.

A tudás, amelyre a kutatás eredményeként szert tettem, számos elemében újnak mondható és a módszertanból eredően világos irányokat ad további lehetséges kutatásokra. Ezek elvégzésére részben jómagam is érzek motivációt, emellett itt helyet adok azon reményemnek, hogy másokat is inspirálhat e dolgozat vagy egy része a hasonló kutatómunkára.

8. Irodalomjegyzék

- Ajzen, I. (2001): Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52.évf., 27-58. o.
- Anderson, J. R. (1991): The Adaptive Nature of Human Categorization; *Psychological Review*, 98. évf., 3. sz., 409-429. o.
- Babbie, E. (2004): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.
- Bainbridge, L. – Sanderson, P. (1991): Verbal protocol analysis. In: *Evaluation of Human Work. A practical ergonomics methodology*. J.R. Wilson and E.N. Corlett eds., Taylor and Francis, Philadelphia.
- Bakos, F. (1989): *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Akadémiai kiadó, Budapest.
- Balaton, K. (1991): Beszerzés. In: Balaton, K. – Bakacsi, Gy. – Dobák, M. – Máriás, A.: *Vezetés-szervezés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Bartee, E. M. (1973): A Holistic View of Problem Solving, *Management Science*, Vol. 20, No. 4, Application Series, Part 1, 439-448. o.
- Bányainé Tóth, Á. – Cselényi, J. (2004): Beszerzési logisztika. In: Cselényi József, Illés Béla (2004, szerk.) *Logisztikai rendszerek I.* Miskolc: Miskolci Egyetem. 47-84. o.
- Beach, L. R. – Mitchell, T. R. (1978): A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies. *The Academy of Management Review*, 3. évf., 3. sz., 439-449. o.
- Benyoucef, L. – Ding, H. – Xie, X. (2003): Supplier selection problem: selection criteria and methods, INRIA research report No. 4726, 2003 February, Villers-Lès-Nancy
- Berács, J. (1991): A beszerzés és a piac kapcsolata, beszerzési marketing. In: Bakacsi–Balaton–Dobák–Máriás (szerk): *Vezetés-szervezés I.* Aula Kiadó, Budapest. 287-291. o.
- Bettman, J. R. (1970): Information Processing Models of Consumer Behavior. *Journal of Marketing Research*, 7. évf. 8. sz., 370-376. o.
- Bettman, J. R. – Johnson, E. J. – Payne, J. W. (1991): Consumer Decision Making. In: Robertson, T.S. – Kassirjian, H.H.: *Handbook of Consumer Behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. 50-79. o.
- Bouzdine-Chameeva, T. – Browne, G.J. – Durrieu, F. (2006): Stopping Rules in Information Search In Online Wine Purchasing Decisions. Working paper. CEREBEM, N 111-06.
- Bröder, A. – Newell, B. R. (2008): Challenging some common beliefs: Empirical work within the adaptive toolbox metaphor; *Judgment and Decision Making*, 3. évf., 3. sz., 205–214. o.
- Busenitz, L. W. – Barney, J. B. (1997): Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristic In Strategic Decision-Making; *Journal of Business Venturing*, 12. évf., 1. sz., 9-30. o.
- Cardozo, R. N. – Cagley, J. W. (1971): Experimental Study of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing Research*, 8. évf. 8. sz., 329-334. o.

- Carter, C. R. – Kaufman, L. – Michel, A. (2007): Behavioral supply management: a taxonomy of judgment and decision-making biases. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37. évf., 8. sz., 631-669. o.
- Charmaz, K. (2003): Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods; In: Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (szerk.) *Strategies of Qualitative Inquiry*, második kiadás, Thousand Oaks: Sage. 249-291. o.
- Charmaz, K. (2006): *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*; London: Sage.
- Chikán, A. – Demeter, K. (1998, szerk.): *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*, Aula Kiadó, Budapest.
- Chikán, A.(2008): *Vállalatgazdaságtan*.Aula Kiadó,Budapest.
- Chikán, A. – Czakó, E. – Zoltayné, P. Z. (2010): *Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről; Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem.*
- Chopra, S. – Meindl, P. (2009): *Supply Chain Management*. Prentice Hall.
- Clemen, R. T. (1997): *Making Hard Decisions: An Introduction to Decision Analysis (Business Statistics)*. 2nd ed. South-Western College Pub.
- Creswell, J. W. (2002): *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Crow, L. E. – Olshavsky, R. W. – Summers, J. O. (1980): Industrial Buyers' Choice Strategies: A Protocol Analysis. *Journal of Marketing*, 17. évf., 2. sz., 34-44. o.
- Cselényi, J. – Illés, B. (2004, szerk.) *Logisztikai rendszerek I*. Miskolci Egyetem
- De Boer, L. – Labro, E. – Morlacchi, P.(1998): Outranking methods in support of supplier selection.*European Journal of Purchasing & Supply Management* 4 (1998), 109—118. o.
- Demeter, K. (2009, szerk): *Az értékteremtés folyamatai – Termelés, szolgáltatás, logisztika*. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (2000): The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: Denzin,N.K. – Lincoln,Y.S.(eds) *Handbook of Qualitative Research*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA, Sage. 1-28. o.
- Dickson, G.W. (1966): An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions. *Journal of Purchasing*, 2.évf., 1.sz., 28-41.o.
- Ellram, L. M. (1995): Total cost of ownership. An analysis approach for purchasing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 25. évf., 8. sz., 4-23. o.
- Esse, B. (2008): *A beszállító-kiválasztási döntés szempontjai*. Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Esse, B. (2010): *Research Methods for Decision Criteria Analysis*. IMP Group conference, Budapest, 2010. sept. 2-4.
- Esse, B. (2012): *A beszállító-kiválasztási folyamat szerepe és stratégiái*. Műhelytanulmány. TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt, „A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége” kutatási alprojekt, „Az üzleti szféra és a versenyképesség” műhely, Vállalatközi Kapcsolatok csoport.

- Fawcett, S. E. – Ellram, L. M. – Odgen, J. A. (2006): *Supply Chain Management: From Vision to Implementation*. Prentice Hall.
- Franklin, C. S. – Cody, P. A. – Ballan, M. (2010): *Reliability and Validity in Qualitative Research*. In: Thyer, B. A. (ed.) *The Handbook of Social Work Research Methods*. 2nd ed. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA. 355-365. o.
- Gaines, B. R., Shaw, M. L. G. (1993): *Knowledge Acquisition Tools Based on Personal Construct Psychology*. *The Knowledge Engineering Review*, 1993, 8. évf., 1. sz., 49-85. o.
- Garrido-Samaniego, M. J. – Gutiérrez-Cillán, J. (2004): *Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of Spanish industrial companies*. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 19. évf., 5. sz., 320-336. o.
- Garro, L. C. (1998): *On the Rationality of Decision-Making Studies: Part 1: Decision Models of Treatment Choice*. *Medical Anthropology Quarterly, New Series*. 12. évf., 3. sz., 319-340. o.
- Gelei, A. (2002) *Az ellátási lánc menedzsment kérdései*. Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.
- Gelei, A. (2005): *Partnerkapcsolatok típusai és jellemzőik az ellátási láncban. Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás, 23.sz.* Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont.
- Gelei, A. (2007): *Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóiipari ellátási láncban*. Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Gigerenzer, G. (1991): *How to Make Cognitive Illusions Disappear: Beyond “Heuristics and Biases”*. In: W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.) *European Review of Social Psychology*. Wiley, Chichester. 2. évf., 83–115. o.
- Gigerenzer, G. (2004): *Fast and Frugal Heuristics: The Tools of Bounded Rationality*. In D. Koehler & N. Harvey (Eds.). (2004). *Blackwell handbook of judgment and decision making*. Blackwell, Oxford. 62–88. o.
- Gigerenzer, G. (2007): *Gut Feelings. The Intelligence of The Unconscious*. Penguin Books, London.
- Gigerenzer, G. – Gaissmaier, W. (2011): *Heuristic Decision Making*. *Annual Review of Psychology*. 62. évf. 451-482. o.
- Given, L. M. (Ed.) (2008): *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Volumes 1 and 2. Sage Publications Inc. Thousand Oaks, CA.
- Gladwell, M. (2010): *Ösztönösen. A döntésről másképp*. HVG Kiadó Zrt, Budapest.
- Gladwin, Ch. H. (1989): *Ethnographic Decision Tree Modelling*. *Qualitative Research Methods Series 19*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA.
- Glaser, B. (1978): *Theoretical Sensitivity: Advances In The Methodology of Grounded Theory*. Sociology press, Mill Valley, CA.
- Glaser, B. G. – Strauss, A. L. (1967): *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Transaction Publishers, New Jersey.
- Golafshani, N. (2003): *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research*. *The Qualitative Report*, 8. évf., 4. sz., 597-607. o.

- Good, I. J. (1962): How Rational Should a Manager Be? *Management Science*. 8. évf., 4. sz., 383-393. o.
- Goulding, Ch. (1999): *Grounded Theory: Some Reflections on Paradigm, Procedures and Misconceptions*. Working Paper Series, Wolverhampton Business School Management Research Centre, WP006/99.
- Halászné Sipos, E. (1998): *Logisztika – Szolgáltatások, versenyképesség, Logisztikai fejlesztési Központ – Magyar Világ Kiadó*
- Haley, U. C. V. – Stumpf, S. A. (1989): Cognitive Trails in Strategic Decision-making: Linking Theories of Personality and Cognition; *Journal of Management Studies*, 26. évf., 5. sz., 477-497. o.
- Healy, M. – Perry, C. (2000): Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. *Qualitative Market Research*, 3. évf., 3. sz., 118-126. o.
- Hilbig, B. E. (2008): Individual Differences in fast-and-frugal decision making: Neuroticism and the recognition heuristic; *Journal of Research in Personality*, 42. évf., 6. sz., 1641-1645. o.
- Hill, C. E. (1998): Decision modeling: Its use in medical anthropology. In V.C.De Munck and E.J.Sobo (eds.) *Using methods in the field: A practical introduction and casebook*. Walnut Creek, CA. 139-164. o.
- Howard, R. A. (1968): The foundations of decision analysis, *IEEE Trans. System Science and Cybernetics*, SSC 4, 211-219. o.
- Jackson, D. W. Jr. – Keith, J. E. – Burdick, R. K. (1984): Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach. *The Journal of Marketing*, 48. évf., 4. sz., 75-83. o.
- Jaksity, Gy. (2003): *A pénz természete*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Jonassen, D. H. (2000). Toward a design theory of problem solving. *Educational Technology: Research & Development*, 48. évf., 4. sz., 63-85. o.
- Jungermann, H. (1983): Two Camps on Rationality. In: Scholz,R.W.(ed.) *Decision Making Under Uncertainty*. Elsevier Science Publishers B.V. (North-Holland). 63-86. o.
- Kraljic, P. (1983): Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*. 61. évf., 5. sz., 109-117. o.
- Kenesei, Zs.(1998): Csoportos döntéshozatal a marketingben: beszerzési központok döntési modelljei. *Marketing és menedzsment*, 32. évf.,1. sz.
- Kennedy, T. – Lingard, L. (2006): Making sense of grounded theory in medical education. *Medical Education* 40, 101–108. o.
- Keren, G. – Teigen, K. H. (2005): Yet another look at the heuristics and biases approach. In Koehler,D.J. – Harvey,N. (szerk.): *Handbook of judgment and decision making*. Blackwell Publishing, Oxford. 91-111. o.
- Kindler, J. (1988): *Döntéelméleti előfeltevések kritikája*. Doktori értekezés.
- Kindler, J. (1990): *Fejezetek a döntéelméletből*. Aula Kiadó, Budapest.
- King, N. (1994): The qualitative research interview. In C. Cassell & G. Symon (Eds.) *Qualitative methods in organisational research: A practical guide*. London: Sage.

- Király, É. (2007): A beszállítói kapcsolatok kezelése teljesítménymutatókkal. *Logisztikai évkönyv, 2007-2008*, 115-121. o.
- Kirk, J. – Miller, M. L. (1986): *Reliability and Validity In Qualitative Research. Qualitative Research Methods Series 1.* Sage Publications, Inc. Newbery Park, CA.
- Kolos, K. (szerk., 2006) *Vállalatközi kapcsolatok és a versenyképesség összefüggései. Projekt zárótanulmány. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.*
- Kovács, Z. (2004): *Logisztika, Veszprémi Egyetemi Kiadó.*
- Kuusela, H. – Paul, P. (2000): A comparison of concurrent and retrospective verbal protocol analysis. *The American Journal of Psychology*, 113. évf., 3. sz., 387-404. o.
- Kvale, S. (1994): Ten Standard Objections to Qualitative Research Interviews. *Journal of Phenomenological Psychology* 25. évf., 2. sz., 147-143. o.
- Kvale, S. (2005): *Az interjú. Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba. József Műhely Kiadó, Budapest.*
- Lambert, D. M. (2008): *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance.* Supply Chain Management Institute.
- Larossa, R. (2005): Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research. *Journal of Marriage and Family*. 67. évf., november, 837-857.o.
- Leighton, J. P. (2009): Two Types of Think Aloud Interviews for Educational Measurement: Protocol and Verbal Analysis. Paper presented for symposium How to Build a Cognitive Model for Educational Assessments at the 2009 annual meeting of the National Council on Measurement in Education (NCME), April 14-16, San Diego, CA.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985): *Naturalistic inquiry.* Sage, Beverly Hills, CA.
- Lindblom, Ch. E. (1959): The Science of “Muddling Through”. *Public Administration Review*. 19. évf., 2. sz., 79-88. o.
- Mandják, T. (2000): A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig. *Vezetéstudomány*, 31. évf., 4. sz., 51-59. o.
- Mandják, T. (2005) *Néhány gondolat a marketingről és az üzleti kapcsolatokról. Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.*
- Mandják, T. – Wimmer, Á. – Esse, B. (2010): Perception and Practice of Supplier Relationship Management. IMP Group conference, Budapest, 2010. sept. 2-4.
- Mason, J. (2005): *Kvalitatív kutatás. József Műhely Kiadó, Budapest.*
- Mata, R. – Schooler, R.J. – Rieskamp, J. (2007): The Aging Decision Maker: Cognitive Aging and the Adaptive Selection of Decision Strategies. *Psychology and Aging*. 22.évf., 4.sz., 796-810.o.
- Maxwell, J. A. (1996): *Qualitative Research Design: An Interactive Approach.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ménesi, B. - Héjj, T. (2005): Stratégiai szintű beszerzés: Lehetséges-e, megéri-e? *Harvard business manager magyar kiadás*, 7.évf., 4.sz., 53-61. o.
- Mérő, L. (2004): *Az élő pénz. A gazdasági vállalkozások eredete és az evolúció logikája.* Tericum Kiadó Kft, Budapest
- Mike, G. (2007): Beszerzési kockázatok a vállalati gyakorlatban. *Logisztikai évkönyv, 2007-2008*, 77-84. o.

- Miles, M. B. – Huberman, A. M.(1994): *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.
- Mirnic, Zs. (2006): *A személyiség építőkövei. Típus-, vonás- és biológiai elméletek*; Budapest: Bölcsész konzorcium.
- Moghaddam, A. (2006): *Coding Issues In Grounded Theory*. *Issues in Educational Research*. 16.évf.,1.sz., 52-66. o.
- Monczka, R. M. – Handfield, R. B. – Giunipero,L.C. – Patterson,J.L. (2008): *Purchasing and Supply Chain Management*. South-Western Colleger/West
- Morgan, D. L.(1997): *Focus Groups As Qualitative Research*. Second Edition. *Qualitative Research Methods Series 16*. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Morris, M. H.(1992): *Industrial and Organizational Marketing*. Merryl Publishing Co.
- Neményi, M. (2005): *A beszerzés megítélése a magyar vállalati gyakorlatban. Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás, 5.sz. Műhelytanulmány*. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont.
- Newell, A – Simon H. A. (1972): *Human problem solving*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nutt, P. C. (1990): *Making Tough Decisions. Tactics for Improving Managerial Decision Making*, Jossey-Bass Publishers, Oxford, San Francisco. 188-200. o.
- Nyáry, K. (2006): *Beszerzés nem-beszerzőknek: Új lehetőségek a hatékonyság növelésére az indirekt beszerzés területén*. *Logisztikai évkönyv*, 67-77. o.
- Orb, A. – Eisenhauer, L. – Wynaden, D. (2001): *Ethics In Qualitative Research*. *Journal of Nursing Scholarship*. 33. évf., 1.sz., 93-96. o.
- Ötvös, K. (2000): *A beszerzési központ kapcsolatrendszerének elemzése a beszerzési döntési folyamat alapján*. *Vezetéstudomány*, 31. évf. 4. sz.
- Pálincás, I. (2009) *Tudományos és Köznyelvi szavak magyar értelmező szótára*. Ingyenes elektronikus szótár, 2009, <http://szotar.pistvan.hu/index.php>
- Pandit, N.R. (1996): *The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method*. *The Qualitative Report*, 2.évf., 4.sz.
- Pápai, Z. – Nagy, P. (1991): *Döntéelméleti szöveggyűjtemény*. Aula Kiadó Budapest.
- Patton, W. E. III. (1996): *Use of Human Judgment Models in Industrial Buyers' Vendor Selection Decision*. *Industrial Marketing Management*, 25. évf., 2. sz., 135-149. o.
- Patton,W.E.III. (1997): *Individual and Joint Decision-Making in Industrial Vendor Selection*. *Journal of Business Research*. 38. évf., 2. sz., 115-122. o.
- Payne, J. W. – Bettman, J. R. (2004): *Walking with the Scarecrow: The Information-processing Approach to Decision Research*. In: Koehler,D.J. – Harvey,N. (eds.):*Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. Blackwell Publishing.
- Payne, J. W. – Braunstein, M. L. – Carroll, J. S. (1978): *Exploring Predecisional Behavior: An Alternative Approach to Decision Research*. *Organizational Behavior and Human Performance*. 22.évf., 1. sz., 17-44. o.
- Payne, J. W. – Bettman, J. R. – Johnson, E. J. (1988): *Adaptive Strategy Selection in Decision Making*. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and*

- Cognition. 14. évf., 3. sz., 534-552. o.
- Prezenszki, J. (szerk., 1997): Logisztika I., Budapesti Műszaki Egyetem, Mérnöktovábbképző Intézet
- Prezenszki, J. (1999) Logisztika II: Módszerek, eljárások. Budapest: Logisztikai fejlesztési Központ
- Rieskamp J. – Otto, P.E. (2006): SSL: A Theory of How People Learn to Select Strategies. *Journal of Experimental Psychology: General*. 135. évf., 2.sz., 207-236. o.
- Robinson, P. J. – Faris, CH. W. – Wind, Y. (1967): *Industrial Buying and Creative Marketing*. Allyn and Bacon, Boston.
- Russo, J. E. – Johnson, E. J. – Stephens, D. L. (1989): The validity of verbal protocols. *Memory&Cognition*.17. évf., 6. sz., 759-769. o.
- Rutgers, M. R. (1999): Be Rational! But What Does It Mean? A History of the Idea of Rationality and its Relation to Management Thought. *Journal of Management History*, 5. évf., 1. sz., 17-35. o.
- Ryan, G. W. – Bernard,H.R. (2003): *Data Management and Analysis Methods*. In: Denzin – Lincoln *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Second edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Schwartz, B. (2004): *The Paradox of Choice: Why More Is Less*; New York: Ecco/HarperCollins Publishers.
- Schwartz, B. –Ward, A. – Monterosso, J. – Lyubomirsky, S. – White, K. – Lehman, D. R.(2002): Maximizing Versus Satisficing: Happiness is a Matter of Choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83. évf., 5. sz., 1178-1197. o.
- Sheth, J. N. (1973): A Model Of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing*, 37. évf., 10. sz., 50-56. o.
- Simon, H. A. (1972): Theories of Bounded Rationality; In: McGuire, C. B. – Radner, R. (szerk.): *Decision and Organization*; Amsterdam: North-Holland Publishing Company. 161-176. o.
- Simon, H. A. (1978): Rationality as Process and as Product of Thought. *The American Economic Review*, 68. évf., 2. sz., 1-16. o. In: Hajnal,A. – Kindler,J. – Kiss,I. (szerk.): *Herbert A. Simon: Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest,1982.*
- Simon, H. A. (1979): Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*. 69. évf., 4. sz., 493-513. o., In: Hajnal,A. – Kindler,J. – Kiss,I. (szerk.): *Herbert A. Simon: Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest,1982.*
- Sonmez, M. (2006): *A Review and Critique of Supplier Selection Process and Practices*. Business School Occasional Paper Series, Loughborough University
- Stenbacka, C. (2001): Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*. 39. évf., 7. sz., 551-555. o.
- Strauss, A. L. – Corbin, J. M. (1998): *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2nd edition. Sage.
- Suddaby, R. (2006): From The Editors: What Grounded Theory Is Not. *Academy of Management Journal*. 49.évf., 4.sz., 633-642.o.

- Szegedi, Z. (szerk., 1998): Logisztika menedzsereknek, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem – Kossuth Kiadó.
- Szegedi, Z. - Prezenszki, J. (2003): Logisztika - menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest.
- Törőcsik, M. (1990): Beszerzési magatartás a termelőeszközök piacán. Kereskedelmi szemle, 1990/11.sz., 22-29. o.
- Törőcsik, M. (1992): A beszerzési döntések információs bázisa – a beszerzési piackutatás. Anyaggazdálkodás és raktárgazdálkodás, 30. évf., 7-8. szám, 19-23. o.
- Törőcsik, M. (1996): Azonosságok a fogyasztói és a szervezeti vásárlásokban. Marketing és menedzsment, 30.évf., 5.szám.
- Tóth, F. (2008): A döntések jelentősége. In: Szántó-Zoltayné-Wimmer (szerk.) Döntési technikák, BCE, Döntéelmélet Tanszék, 2008, 39-42. o.
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1974): Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, New Series. 185. évf., 4157.sz., 1124-1131. o.
- Vokurka, R. – Choobineh, J. – Vadi, L. (1996) A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers. International Journal of Operations & Production Management, 16. évf., 12. sz., 106-127. o.
- Vörös, J. (1991): Termelés management, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs
- Vörösmarty, Gy. - Pecze, K. (1998): A beszerzés új szerepköre. Logisztikai híradó, 8.évf. 2. sz., 5-7. o.
- Vörösmarty, Gy. (1996): Változó szerep: Vállalati beszerzés. Logisztikai híradó, 6.évf. 4.sz., 5-6. o.
- Vörösmarty Gy. (1999): Beszerzés. In: Chikán Attila – Demeter Krisztina (szerk. 1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó.
- Vörösmarty, Gy. (2002): A beszerzés információs kapcsolatai. PhD disszertáció, Gazdálkodástani PhD Program, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
- Vörösmarty Gyöngyi (2002) Beszerzés a hazai vállalatok gyakorlatában. Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.
- Vörösmarty, Gy. (2002): Beszerzés szerepe – kutatási eredmények és hazai tapasztalatok. Logisztikai évkönyv, 2002, 241-252. o.
- Vörösmarty, Gy. (2007): Szállítóértékelés, mire is jó ez? Logisztikai évkönyv, 2007-2008, 95-100. o.
- Vörösmarty, Gy. (2009): Beszerzés. In: Demeter Krisztina (2009, szerk): Az értékteremtés folyamatai – Termelés, szolgáltatás, logisztika. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Vriend, N. J. (1996): Rational Behaviour and Economic Theory; Journal of Economic Behaviour and Organization, 29. évf., 2. sz., 263-285. o.
- Weber, C. A. – Current, J. R. – Benton, W. C. (1991): Vendor selection criteria and methods, European Journal of Operational Research, 50. évf., 1. sz., 2-18. o.
- Weber, C. A. – Current, J. R. (1993): A multi-objective approach to vendor selection. European Journal of Operational Research. 68. évf., 2. sz., 173-184. o.

- Wimmer, Á. (1997): Szándékok és korlátok: Készletcsökkentés. Logisztikai híradó, 7.évf., 1.sz., 3-5.o.
- Wimmer, Á. – Mandják, T. (2003) Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők? Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest.
- Wimmer, Á. (2004) Teljesítménymérés: az üzleti kapcsolatok értékelése, fejlesztése, menedzsmentje. Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.
- Wimmer, Á. (2005): Vállalatközi kapcsolatok az EU-csatlakozás idején. Szemléletmód és támogató eszköztár. Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás, 12.sz. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont.
- Wimmer, Á. (2007): Szubjektív tényezők a szállítóértékelésben, In: *Rohan az idő... Az idő, mint sikertényező az ellátási láncban, a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság (MLBKT) XV. kongresszusa*, Balatonalmádi, 2007. november 14–16. pp. 81-86.
- Young, J. C. (1980): A Model of Illness Treatment Decisions in a Tarascan Town. *American Ethnologist*. 7. évf., 1. sz., 106-131. o.
- Zoltayné, P. Z. (2005): A korlátozott racionalitás elmélete. In: Zoltayné, P.Z. (szerk) (2005): *Döntéelmélet*. Alinea Kiadó, Budapest. 87-125. o.
- Zoltayné, P. Z. (2008): Elemzés és megérzés: a racionalitás és az intuíció szerepe a döntéshozatalban. *Harvard Business Review*, Magyar kiadás. 2008. március

9. Mellékletek

9.1. Az interjúfonál

A grounded theory értelmében az interjúfonál a kutatás során alakul. Új kérdések kerülhetnek be és ki, más témákra, kapcsolódásokra kérdezhet rá a kutató, ahogy a kutatási folyamatban az *elméleti mintavételezés* mentén halad előre. Ami az elején nagyon nyitott, az a *folyamatos összehasonlítás* következtében egyre fókuszáltabb lesz: a kutató rákérdez sejtett összefüggésekre, gazdagítani akarja előzetes kódjait és kategóriáit, mindamelllett a kérdések nyíltságával megtartja az alany szabadságát. Ezért van több és konkrétabb kérdés az utolsó interjúkban, ehhez viszont fontos megjegyezni: a grounded folyamat *megalapozottsága* áll abban, hogy az új kérdések az előző interjúk szövegeiből, az alanyok és a kutató interakciói által fogalmazódnak meg a kutatóban. Erről bővebben a módszertan részben írok, itt ezt azért említem, mert bemutatom az első interjú és az utolsó interjú fonalát. A kettő közötti változás, a kérdésbővülések okait a kutatási folyamatábrában (4. ábra, 85. oldal) és az elmélet alakulási folyamatában lehet megtalálni.

Az **első interjú** fonala a következőképpen nézett ki:

(az interjúról néhány alap információ az interjúkérő levélben már kiment)

Bevezető szöveg:

A nevem Esse Bálint, a Budapesti Corvinus Egyetemen vagyok oktató és doktorjelölt. Ahogy azt az írásbeli megkeresésben írtam, az interjú a doktori kutatásomhoz nyújt segítséget.

A kutatásban a beszállítóválasztás gondolati folyamataival, a döntéshozó gondolkodásával foglalkozom. Ezt a döntést, mint a szervezeti döntések egy példáját vizsgálom.

A kérdésés nyílt lesz, a tágtól haladunk majd a szűkebb témák felé. A további, kiegészítő

kérdések, ha lesznek, a döntési folyamatra fognak vonatkozni. Minél részletesebben fejtí ki gondolatait, nekem az annál többet segít.

Az interjú anonim, az Ön neve és az esetleg megemlíttet egyéb személyek vagy vállalatok nevei nem fognak megjelenni. Amennyiben hozzájárul, a beszélgetést diktafonnal rögzíteném, ami segíti, hogy az Ön beszámolója torzítatlanul kerüljön majd elemzésre.

Vannak esetleg kérdései az interjú előtt?

Kérdés:

1. Ha nem kérdeznék semmit, s Ön annyit tud, hogy a beszállítókiválasztás gondolati folyamatai érdekelnek, mit mesélne el?
2. Le tudna nekem írni minél részletesebben azt, hogy hogyan gondolkodik egy konkrét input beszerzési folyamatában az igény felmerülésétől a végső kiválasztásig? Mi hogyan történik?

(vezető kérdések alkalmazása a mederben tartás végett – például: Tudna még erről többet mesélni? Ezt kifejtené bővebben?)

A folyamat leírása, végigkövetése után következő kérdések:

3. Közösén feltártuk, hogyan néz ki a döntés szűrési folyamata. Mit gondol arról, ahogy dönt? Jellemezze! Mi a célja, mire törekszik a folyamatban?

Levezető rész:

Köszönöm szépen! Nincs több kérdésem. Szeretne még valamit mondani vagy kérdezni az interjú befejezése előtt?

Tájékoztatom, hogy az interjú anyagát begépelem, majd elemezni fogom a többi, következő interjúk anyagaival együtt. Az elemzés bekerül a doktori disszertációmba, amit, amennyiben igényli, szívesen elküldök amikor kész lesz.

Köszönöm, hogy az interjúval segítette a kutatásomat!

Az **utolsó interjú** fonala a következőképpen alakult:

(a bemutatkozó és a lezáró részt itt nem ismétlem meg, csak a kérdésblokkot)

Kérdések:

1. Ha a beszerzési döntéseit nézzük, jó lenne kiválasztani egy beszerzett terméket vagy szolgáltatást és azon végigkövethetnénk, hogyan alakul a folyamat az igény keletkezésétől a kiválasztásig.

(követés több inputon keresztül)

2. Hogyan vélekedik az ilyen döntési folyamatról? Hogyan jellemezné a döntési folyamatot és az Ön hozzáállását?

3. Mire törekszik ebben a folyamatban?

4. Különbözik ez a döntési folyamat attól, ahogyan kezdő döntéshozó korában hozott döntéseket? HA IGEN: Miben különbözik az a döntési gondolkodási folyamat, amellyel jelenleg választ, attól?

5. Könnyebb, gyorsabb most döntést hoznia?

6. Mi alakította ki ezt a módot? Hol tanult dönteni, honnan mit hozott ebbe a döntési módba?

(befejezés)

9.2. A kódolás során kialakult fő kategóriák

A kódolási folyamat során az ún. indikátorokat vagy szövegrészeket címkézéssel kódokhoz rendeljük, majd a kódok (gyakrabban) összevonásával (ritkán akár) bontásával, folyamatos összehasonlításokkal haladunk. A kódokból nagyobb csoportokban kategóriák lesznek, s azok közül emelkedik ki a központi kategória. A folyamat során az épülést úgy lehet elképzelni, mint egy piramist, ahol legalul vannak az eredeti címkék, felfelé haladva csoportosítással, letisztulással kategóriák képződnek és legfelülre érve letisztul, mi a központi kategória. Az összes kód megjelenítésétől itt eltekintek, a középső szintet, a lényegesebb kategóriák példáján foglalom az ábrába. Nem piramis formában ábrázolom, hanem a kategóriákba sorolt kódokat, azok munkamegnevezését jelenítem meg.

Attitűdkészlet attitűd legjobb önmeghatározás sajátképesség objektív párhuzam metafora elégedett	Metastruktúra hogyanöntsek attólfügg környjelek lezárás küszöb	Szállítói bázis bázisépítés változás leragadás poolnövekedés beszmeret beszminim
Kapcsolatfejlődés kapscsfejl pozíció igények partnerség aktívanbelemegy	Biztonság biztonság kockázat bejáratott (elégedett) bizalom	Kontextus/kontingencia termék idő erőforrás makro jólmegy új
Tanulás időbenialakulástanulás ismerettapasztalat párhuzam		

9.3. Kódolási példa

Indikátorok a szövegben:

Larossa (2005) szerint nevezhetjük ezeket egyszerűen szövegrészeknek, csonkoknak, vagy indikátoroknak. Ezek a konkrét szövegrészek, amiket egy címkével illetünk a nyílt kódolás folyamatában.

„Tehát akkor egy újonnan induló cég voltam, akiről a másik nem tudott semmit. Most meg fel tudok mutatni valami múltat.”

„Először, amikor oda kerültünk, akkor az volt a lényeg, hogy valaki egyáltalán szóba álljon velünk, mert nem tudtad, hogy mennyi virágot akarsz pontosan”

„Tehát akkor nem egy utcáról bejövő valaki vagyok, hanem akkor a hosszú távú meg a nagy összegű üzleti kapcsolat miatt akkor én mondhatom azt, hogy kösz, most ne három hét alatt csinálják meg, hanem egy hét alatt, mert ez nekem most tényleg olyan sürgős.”

A fogalom címkéje: pozíció

Már a fogalom megnevezése is absztrakció, hiszen külön lehetett volna kódolni a piaci hírnévből, több éves jelenlétből, tudásból, kapcsolat fejlődéséből, rendelési gyakoriságból és volumenből stb eredő pozíciókat. A GT módszertani írások mindegyike hangsúlyozza, hogy ne csak más szóval illessük a jelenségeket, hanem már egy bizonyos absztrakció itt is legyen. Ennek próbáltam megfelelni, bár a helyes mérték eltalálása nem egyszerű. Ezért kerül sor később a folyamatban a kategóriák tartományának igazítására, ahol az absztrakciós szintet is próbáljuk igazítani. Ez a folyamat további részére nézve lehet fontos.

Rokon fogalmak: megbecsülés, kapcsolatfejlődés, bizalom, partnerség

A fogalmak rokonságát és összefüggését is segíti, hogy a szövegben ugyanazon indikátorokhoz több címkét is rendelünk. Egy szövegrészhez – ami volt, hogy néhány szó, máskor egész bekezdés – több címkét akkor rendeltem, ha több jelenség volt megfigyelhető, vagy nem volt egyértelmű a megkülönböztetés.

Ennek nyomán a rokon fogalmak többségével egy kategóriába került, melynek megtartottam a **kapcsolatfejlődés** megnevezést.

Munkameghatározás: olyan időbeni kapcsolatalakulás, mely a vevői oldalról szemlélve megbecsültséget, biztonságérzetet, fejlődő emberi kapcsolatokat, üzleti előnyöket és egyébeket hoz magával.

Kapcsolata más kategóriákkal:

az emberi kapcsolatokat erősíti, de ez a *hat C-s* modellben kovariancia, azaz a kapcsolattal együtt is jár és eredménye, de feltétele is. A biztonságérzetet erősíti. „Leragadást” eredményez, hiszen az egyre jobb pozíció és az emberi kapcsolatok miatt itt ragad. Ezt általában incidensek tudják megtörni, ami a kovarianciákra is, így például az emberi kapcsolatokra is kihat.

Dimenziói: a kapcsolat intenzitása, kizárólagosság (csak tőle rendelek és ezt tudja), észlelt pozíció, a kapcsolat garanciája (emberi kapcsolat, egymásra utaltság, régi segítség a kiépítésben), időbeni dimenziói (a fejlődés időtartam, a kapcsolat jövőjéhez fűzött remények, jelenlegi pont a fejlődésben – eleje, vége, törés után stb.)

9.4. A pozitívista hagyomány kutatásminőségi kritériumai

Ebben a részben röviden kitérek az érvényesség-megbízhatóság-általánosíthatóság összefonódó hármására. A pozitívista kutatási hagyomány e három minőségi szempontja esetében arra térek ki, mely formái lehetnének értelmezhetők a paradigmában, amelyben kutatok. Egyben indoklás is ez arra, hogy miért a paradigma saját szempontjait fogom alkalmazni, hiszen jól azonosítható a kapcsolat, mely pozitívista szempont helyébe mely más szempont lép és miért.

Kvale szerint az **érvényesség** a mindennapi nyelvben egy kijelentés igazságát és helyességét jelenti. Társadalomtudományi meghatározásként a következőt írja: „azt mérjük amiről gondoljuk, hogy mérjük? A módszerünk azt vizsgálja-e, amit megcélzott? A megfigyelések azt a jelenséget tükrözik-e, amely érdekelt?” (Kvale, 1994: 20. o.) Ez a pozitívista hagyományban a mérésre, a mérés eszközére szűkült értelmezés. Maxwell értelmezésében az érvényesség „a leírás, következtetés, magyarázat, interpretáció helyessége és hitelessége” (Maxwell, 1996: 87. o.)

Maxwell szerint az érvényesség nem egy termék, hanem egy cél. A pozitívista paradigma korai szakaszában volt érvényben az a felfogás, miszerint a módszerek biztosítani tudják az érvényességet. A kvalitatív kutatási hagyományban azonban ez nem így van, itt az értelmezéseket (interpretációkat) érinti – például egy kutató következtetése, hogy az interjúban valóban egy adott téma volt kiemelkedő, érvényes-e. (King, 1994)

A szakirodalom az érvényesség több formáját különíti el. Ezek bemutatásától itt eltekintek, csupán azokat mutatom be, melyek legalább részben értelmezhetők a kvalitatív kutatásokra.

Egyedül a *tartalmi érvényességről* (mely a konstrukciós érvényesség egy formája) írja azt Kvale (1994), hogy ennek a kvalitatív kutató meg tudna felelni, a többi, pszichometriai kutatásokból származó érvényesség-kritériumnak sokkal nehezebben felelhet meg. A *tartalmi érvényesség (content validity)* „arra vonatkozik, mennyire fogja át a mérés a mérendő fogalom jelentéstartományát. Tartalmilag érvénytelen volna például a matematikai készségeket csak az összeadásra szorítkozva tesztelni.” (Babbie, 2004: 171. o.) Ennek vannak megfelelői a kvalitatív hagyomány konstruktívista

paradigmájának kritériumai között is.

Nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt sem, hogy az érvényesség fogalma nem statikus, hanem folyamatosan újraértelmeződik. Kvale (2005) bemutatja azt a változást a tudományfilozófiában, ami az érvényesség, mint egy objektív valósággal való összhang felfogásától elszakad (a valóság-felfogás miatt a saját paradigmámban nem is lehetne értelmezhető). Az igazság koncepciójának a filozófia által megkülönböztetett három kritériumát írja le: a *korrespondencia* (egy állítás megfelel-e a valóságnak), a *koherencia* (egy állítás koherenciája és belső logikája), valamint a *pragmatikai* kritérium (egy állítás igazságát annak gyakorlati következményeihez köti).

A pozitivista hagyományban a korrespondencia volt hangsúlyos, ezt tette lehetővé az egyetlen objektív valóságban és annak megfigyelhetőségében való hit. A posztmodern érában ezek elhagyásával az igazság másik két kritériuma került előtérbe. „A valóság tükröként felfogott tudás koncepcióját felcseréli a tudás mint társadalmi konstrukció.”(Kvale, 2005: 235.o.)

Ha elhagyjuk a korrespondenciára való építkezést, a hangsúly a falzifikációra helyeződik át. Itt pedig már a szakember vitája folyamán az érvelés, a retorika, a szakértelem számítanak. Ennek megfelelően értelmezhető az *érvényesség mint a szaktudás minősége*. „A kutató szaktudása és hitelessége válik lényegessé. A kutató hitelessége, ami eddigi munkáinak minőségén alapul, az egyik legfontosabb összetevője annak, ami miatt a közzétett felismeréseit más hozzáértő kutatók érvényesnek mondják. Az érvényesség nemcsak a használt módszer függvénye, a kutató személye, beleértve morális integritását, központi jelentőségű a létrehozott tudományos ismeretek értékelésekor.”(Kvale, 2005: 237.o.) Ez esetben az érvényesség, mint a tudás védhetősége értelmeződik (Kvale, 1994).

A tudás mint a valóság objektív tükre helyett a kvalitatív kutatásban az érvényesség társadalmi konstrukcióként fogalmazódik meg, így lesz hangsúlyos a *kommunikatív érvényesség* és a *pragmatikus érvényesség*.

A *kommunikatív érvényesség* azt jelenti, hogy a tudás érvényességét párbeszédben teszteljük. „Érvényes tudás akkor keletkezik, amikor egymással összeegyeztethetetlen állítások kerülnek megvitatásra: hogy mi számít érvényes megfigyelésnek, az a diskurzus résztvevői közti vita során dől el.” (Kvale, 2005: 240. o.) A diskurzus a kutató és más aktorok (alanyok, nagy nyilvánosság, tudományos közösség) között zajlik.

A *pragmatikus érvényesség* arra összpontosít, hogy az új tudás, értelmezések

magatartásbeli változásokhoz vezetnek-e, a vizsgálatok fejlesztik-e, jobba teszik-e a vizsgált körülményeket. (Kvale, 1994: 22. o.) Az igazolja tudásunkat, hogy milyen cselekvések követik megfigyeléseinket, vagy azok milyen cselekvésre sarkallják alanyainkat. „Az igazság az lesz, ami a kívánt eredményre vezető cselekvéshez segít bennünket.”(Kvale, 2005: 246.o.) Hangsúlyos aspektusok itt a hatalom és az aktorok moralitása.

A kutatásom esetében elérhető érvényességek a tartalmi, bizonyos mértékben a szakértői és főleg a kommunikatív érvényesség. A szakértői érvényesség megítélése túlmutat a dolgozat keretein és nem is a kutató tisztje megítélni saját előző munkásságát és személyét. A kommunikatív érvényesség a dolgozat elkészülését, bemutatását követő szakmai párbeszédben tud majd érvényesülni. A pragmatikus érvényességet a saját témámban nem tudom érvényre juttatni.

Mivel, bár ezek az érvényességformák értelmezhetők a kutatásomra, de mindegyik túlmutat annak keretein (kivéve a tartalmat, melynek viszont van megfelelője a kvalitatív szempontok között), ezért igyekeztem a kvalitatív kutatások paradigma-specifikus minőségi kritériumainak való megfelelésre.

Babbie szerint a **megbízhatóság** „azon múlik, hogy valamely *eljárás*, ha ismételten alkalmazzuk ugyanarra a tárgyra, mindig ugyanazt az eredményt adja-e.”(Babbie, 2004: 162.o.)

Az objektivitás – Kirk és Miller (1986) felfogásában – a lehető legnagyobb fokú érvényesség és megbízhatóság megvalósítása. A megbízhatóság az esetleges, véletlenszerű tényezők befolyásától való függetlenséget, míg az érvényesség az eredmények interpretációjának helyességét jelenti.

„A megbízhatóság és az érvényesség nem szimmetrikusak – könnyen elérhető például tökéletes megbízhatóság nulla érvényességgel: ha törött a hőmérőnk vagy rossz folyadékba helyeztük.”(Kirk és Miller, 1986: 20.o.) A két fogalomról még annyit ír a szerzőpáros, hogy a tudomány inkább igyekszik a tökéletes megbízhatóságra, hiszen a tökéletes érvényesség elérhetetlen. A kvantitatív módszerek esetében számos tesztet végeznek a megbízhatóság ellenőrzésére, az érvényességre semmit. (Kirk és Miller, 1986)

Mivel a kutatási hagyomány, melyben kutattam, nem hisz az objektivitásban, a

semlegességben és főleg a változatlanságban, ezért nem adja feltételül az olyan fajta megbízhatóságot, ahol az eredmények megismételhetősége a mérce. Egy interpretatív, konstruktivista kutatásban természetes, hogy más kutatók más eredményre fognak jutni.

Lee Cronbach, az elismert kvantitatív kutató, miután kiemelte a kvalitatív kutatások jelentőségét, a nyolcvanas években még messzebbre ment: amellet érvelt, hogy a társas világot konstruáljuk és nem okozatként jön létre, így azok, akik a társadalomtudósoktól általánosítható következtetéseket várnak, tulajdonképpen Godot-ra várnak (Given, 2008).

Az **általánosíthatóság** a külső érvényesség szinonimája (Given, 2008). A kvalitatív kutatók ritkán írnak általánosíthatóságról, kérdésként merül fel az is, kell-e általánosítani. Maxwell *külső* és *belső* általánosíthatóságot különböztet meg. A belső általánosíthatóság a következtetések általánosíthatósága arra a csoportra, amelyet kutattunk, a külső pedig a csoporton kívülre történő kiterjesztett általánosíthatóság. A belső általánosíthatóság követelmény.

A külső általánosíthatóság gyakran nem fontos szempont a kvalitatív kutatások esetében. Ritkán, mégis megtörténik, hogy van külső általánosíthatósága egy kvalitatív tanulmánynak. Judith Singert idézi Maxwell (1996): sok esetben az általánosíthatóság „ránézésre” fennáll (face generalizability), azaz nincs nyilvánvaló okunk azt feltételezni, hogy az eredmények ne lehetnének nagyobb körben is érvényesek. Másodsorban egyes eseteket vizsgálunk, s az eredmények bizonyos más esetekere is érvényesek lehetnek. Harmadszor pedig létezhetnek nyomok, melyek arra utalhatnak, hogy általánosíthatók az eredmények: a résztvevők saját értékelése az általánosíthatóságról, a helyzetek dinamikájának és korlátainak hasonlósága, a tanulmány mélysége és hasonlóak (Maxwell, 1996).

Kvale (1994) felteszi a kérdést: miért általánosítsunk? A hagyományos válasz, hogy előrejelezzünk, kontrolláljunk, vagy mert a tudomány célja az általános tudás.

A pozitivista hagyomány célja, hogy az emberi viselkedésről általánosítható törvényeket állapítson meg. „A posztmodern megközelítésekben az univerzális tudás keresését, csakúgy, mint az individuális egyediség kultuszát a tudás heterogén és kontextuális voltára helyezett hangsúly váltotta fel.” (Kvale, 2005: 228.o.)

Az általánosítás három formáját írja le Kvale: a *naturalisztikus* általánosítás (a személyes tapasztalaton nyugszik), a *statisztikus* általánosítás (lényeg a helyes, véletlen

mintavétel) és az *analitikus* általánosítás (a más helyzetekben való alkalmazhatóság) (Kvale, 2005). A pozitivista hagyományban a statisztikus általánosítás volt uralkodó, a kvalitatív hagyományban az analitikus, erről később a transzferabilitás fogalomnál írtam.

A paradigmák közti különbséget jelzi a következő kérdés megjelenése is: ki általánosítson? A kutató vagy az olvasó? A *statisztikai* általánosítás például jellemzően a kutató dolga – megfogalmazza állításait és kiterjeszti azokat egy szélesebb körre, mivel mintavételi technikája ezt megengedi. Ha az általánosítás *analitikus* formáját fogadjuk el, abban az esetben az olvasó tudja megítélni, hogy az ő helyzetére a kutató következtetései igazak lehetnek-e. Ezt úgy tudja megtenni, hogy a kutató nagyon aprólékosan leírja a kutatott helyzet jellemzőit, az olvasó pedig összehasonlítja azokat az ő helyzete jellemzőivel. A kutatás „fogyasztói” dönthetik el, hogy mennyire hasonlít a két helyzet, sőt, ha radikálisan különböznek is, a sok eset olvasása úgy bővítheti az olvasó sémakészletét, hogy egy magasabb szintű, intellektuális általánosításra lesz képes. (Given, 2008; Kvale, 2005) Ilyen mérlegelés folytán változik az általánosíthatóság kritériuma a kvalitatív paradigmákban transzferabilitássá.

Az előzőekben összefoglaltak miatt használom az érvényesség-általánosíthatóság-megbízhatóság hármasa helyett a paradigmához jobban illő szempontokat, a hitelességet, megbízhatóságot, bizonyíthatóságot és transzferabilitást.

9.5. A szerzőnek a témában megjelent publikációi

Esse, B. (2008): A döntés-előkészítés technikái. In Szántó-Wimmer-Zoltayné (szerk): Döntési technikák. Tankönyv, Döntéselmélet Tanszék. 87-117. o.

Esse, B. (2008): Kritériá rozhodovania pri výbere dodávateľa. Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vedecké pracovníky. Zlín, 2008 április 10.

Esse, B. (2008): A beszállító-kiválasztási döntés szempontjai. Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem.

Esse, B. (2009): Vezetői döntések – döntési szempontok elemzési módszerei. Selye János Egyetem 1. Tudományos Konferenciája, Komárno, 2009. szeptember 7-8.

Mandják, T. – Wimmer, Á. – Esse Bálint (2010): Perception and Practice of Supplier Relationship Management. IMP Group conference, Budapest, 2010. sept. 2-4.

Esse, B. (2010): Research Methods for Decision Criteria Analysis. IMP Group conference, Budapest, 2010. sept. 2-4.

Wimmer, Á. – Esse Bálint (2010): Beszállítók és vevők kapcsolata – Észlelés és gyakorlat az üzleti kapcsolatok menedzsmentjében. Előadás a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság éves kongresszusán, 2010. november 10-12.

Esse Bálint - Szántó Richárd - Dr. Wimmer Ágnes (2011): Value creation in the light of the stakeholder approach – the case of Hungary. 1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation. 2011. június 7-8., Barcelona, Spanyolország.

Esse, B. (2012): A beszállító-kiválasztási folyamat szerepe és stratégiái. Műhelytanulmány. TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt, „A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége” kutatási alprojekt, „Az üzleti szféra és a versenyképesség” műhely, Vállalatközi Kapcsolatok csoport.

Esse Bálint (2011): Gondolkodásegyszerűsítő stratégiák hatékonysága. Vezetéstudomány, 42. évf. Különszám, 80-86. o.

Elfogadott, megjelenésre váró publikációk:

Esse, B. – Szántó, R. – Wimmer, Á. (megjelenés alatt): Business relationships and relationships with stakeholders – Perception of Hungarian executives. *IMP Journal*

Esse, B. (2012 megjelenés alatt): Elmés döntések. Szállítókiválasztási döntések heurisztikus folyamatai. Az MTA Logisztikai Bizottságának tanulmánykötete. Szerk. Turcsányi Károly.