

Esse Bálint

Adaptív döntéshozatal a beszállítóválasztásban¹

TM 91. sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

¹ A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, A *nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Tartalomjegyzék

ABSZTRAKT	3
ABSTRACT	3
BEVEZETÉS	4
1. AZ ADAPTIVITÁS MEGHATÁROZÁSA	5
2. AZ ADAPTÍV DÖNTÉSHOZÓ	6
3. ADAPTIVITÁS A BESZÁLLÍTÓVÁLASZTÁS PÉLDÁJÁN	8
3.1. MIHEZ IGAZÍTUNK?	9
3.2. MIT IGAZÍTUNK?	10
3.3. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS	12
3.3.1. <i>A kutatás módszertana</i>	12
3.3.2. <i>A metastruktúra</i>	14
3.3.3. <i>Az attitűdkészlet</i>	15
3.3.4. <i>Az adaptív mechanizmus</i>	17
3.3.5. <i>Az adaptív mechanizmus kialakulása és formálódása</i>	18
3.3.6. <i>Az adaptív mechanizmusra ható néhány tényező</i>	20
ÖSSZEFOGLALÁS	23
IRODALOMJEGYZÉK	25

Absztrakt

Herbert Simon, a korlátozott racionalitás elméletének megalkotója szerint a döntéshozatalunk hatékonyságát az határozza meg, hogy korlátozott kognitív kapacitásaink birtokában milyen stratégiákkal birkózunk meg a komplex környezet kihívásaival. Az erre az elméletre építő kutatások egyik alapvetése, hogy az egyéni problémamegoldási folyamat helyzetspecifikus és ez az idomulás kulcsfontosságú az eredményességben és hatékonyságban. A döntéshozó rendelkezik egy „adaptív szerszámosládával”, amelyből a megfelelő helyzetekben a megfelelő döntési eljárásokat választja. A tanulmányban a szerző egy kvalitatív kutatás eredményeire építve, a beszállítóválasztás példáján keresztül mutat be lehetséges válaszokat a keveset kutatott kérdésre: hogyan működik az adaptivitás folyamata? A tanulmány a döntési helyzethez való alkalmazkodás kialakulását vizsgálja a döntési folyamatok kognitív szintjén.

Kulcsszavak: adaptív döntéshozó, döntési stratégiák, metadöntések

Abstract

Adaptive Decision-making in Supplier Selection

Herbert Simon, the author of theory of bounded rationality claimed that the results of our decision-making is defined by the appropriateness of strategies with which we handle the complexity of the environment with our bounded cognitive capacities. One of the main issues or research programs building on this theory is that problem solving is situation-specific, and the adjustment of strategies to actual situational factors is crucial for the effectiveness and efficiency of decision-making. The decision-maker possesses an „adaptive toolbox”, from which he chooses the right decision tools in the right situations. The author, based on the findings of a qualitative study, presents possible answers to the not well-elaborated question: how does the process of adaptivity work? Forming of an adaptive mechanism is in the focus.

Keywords: adaptive decision-maker, decision strategies, meta-decisions

Bevezetés

Kutatásomban beszállítóválasztási döntési folyamatok egyéni gondolati szintjét vizsgáltam. A kutatómunkát a grounded theory módszertanával végeztem (röviden GT, magyarul megalapozott elmélet, Glaser és Strauss (1967)), amely keretében interjúkat készítettem, s az interjúkészítés folyamatában már elemeztem is azokat, így az interjúkérdések folyamatosan alakultak. Így alakul a kutató képe a kutatott jelenség összefüggéseiről, s így emelkedik ki fokozatosan az összefüggések rendszerében meghatározó tényező, jelenség, amit központi kategóriának nevezünk.

Tanulmányomban ezzel a központi fogalommal, az *adaptivitással* foglalkozom. Bármennyire is vonzó az elképzelés, nem létezik olyan problémamegoldási eljárás, amely minden problémára megfelelő lenne. A döntéselmélet szakirodalmában az ilyen *panacea* feltételezését gyakran egy olyan szerelő esetéhez hasonlítják, aki kalapáccsal akar minden hibát kijavítani. A kalapács kiváló eszköz bizonyos problémák megoldására, másokra viszont más szerszámra van szükség. Ugyanez igaz a problémamegoldásra is: az agyunknak számos „szerszáma” van, amelyek közül egy konkrét döntési helyzetben az egyik megfelelőbb lehet, mint a többi. A pszichológiában erre a szerszámkészletre elterjedt a *svájci bicska* és az *adaptív szerszámosláda* metaforája is (Bröder és Newell, 2008).

A GT kutatások esetén problémás a szakirodalom, az elmélet és az eredmények klasszikusnak mondható, pozitivista struktúrájú bemutatása. Egy ilyen kutatás során ugyanis a folyamatban is sok jelenségre derül fény, amelyről aztán a kutató – paradigmájától függő formában és mértékben – olvas, valamint a folyamat eredménye is egy középszintű elmélet. A folyamat időbeni alakulásának leírása lenne a valóság, én itt mégis (sok GT kutatóhoz hasonlóan) a klasszikus formához való igazodást választom. Fontos tehát megjegyezni, hogy egy tágabb fókuszú interpretatív kutatás során emelkedett ki az adaptivitás, mint központi kategória, s utána a feltárás során olvastam hozzá még több szakirodalmat, itt azonban az olvasott szakirodalom és a feltárt összefüggések elkülönítése érdekében először a szakirodalmi megközelítéseket mutatom be, ezt követően a saját eredményként feltárt összefüggéseket.

1. Az adaptivitás meghatározása

Az „adaptív” szó szótári jelentése „a működési feltételek megváltozásakor az egész automatikát átállító (rendszer)”, illetve „a megváltozott körülményekhez alkalmazkodó”.(Bakos, 1989). A tanulmányban felváltva használom az *adaptív* és az *alkalmazkodó* kifejezéseket, az alkalmazkodás bizonyos értelmezéseit azonban a pontosítás végett e részben kizárom, hogy a fókuszot szűkítsem.

Klein és Yadav (1989) az adaptivitás két formáját mutatják be: „Az első a tudatos folyamat, amikor a döntéshozó (1) tudatosítja a környezet hatását a különböző döntési eljárások eredményére és az eljárások kivitelezéséhez szükséges erőforrásokra, (2) tudatosan értékeli az aktuális döntési környezetet és (3) így kiválasztja azt a döntési eljárást, amellyel legnagyobb valószínűséggel eléri céljait az adott környezetben.

Az alkalmazkodás másik módjában a környezeti információkat a döntéshozó a döntési stratégia folyamat közbeni igazítására alkalmazza. Bár ebben az esetben is felismeri a környezet hatását egy adott stratégia sikerességére, az értékelés kevésbé tudatos, inkább az előző döntési helyzetektől függ erősen. Ebben az esetben a döntéshozó kevesebb információval dolgozik. E két forma szélsőséges eseteket jelent, a döntéseink nagy részében mindkettő elemei jelen vannak.”(Klein és Yadav, 1989: 411.o.) Az első formát nevezik Bettman (1988) nyomán top-down alkalmazkodásnak, a másodikat bottom-up-nak, az első inkább elemző jellegű, a másodikban erősen jelen van a próba-szerencse módszer. Tegyük hozzá, hogy a problémák számos jellemzője közül az ismeretlenségnek van itt komoly szerepe: egy helyzetben, amelyhez hasonlóval nem találkoztunk még, nem tudunk építeni az előző tapasztalatokra. E megkülönböztetésre és a tanulási folyamatokra e tanulmány empirikus részében bővebben kitérek még. A kialakulás folyamatával foglalkozik Gregan-Paxton és John (1997) is, akik az adaptivitást az egyik legfontosabb fogyasztói képességnek tartják, mely segítségével a komplex környezethez tudunk alkalmazkodni. Tudjuk, hogy az egyének számos módon alkalmazkodnak, például a fáradságos, minden információ feldolgozó döntési stratégiáktól a leegyszerűsítőbb stratégiák felé mozdulással. Sokkal kevesebbet tudunk azonban a szerzőpáros szerint arról, mikor és hogyan fejlődik ki ez a képességünk.

Ha a pszichológiai szakirodalomból a menedzsment irodalmának területére lépünk, az adaptív képesség meghatározása szerint az a vállalat egyik dinamikus képessége, hogy új, megjelenő piaci

lehetőségeket azonosítson és használjon ki.(Chakravarthy, 1982) A szakirodalomban ez a kifejezés közel áll a stratégiai rugalmassághoz. Az alkalmazkodás a szervezeti formák, a termékek, szolgáltatások, erőforrások és egyéb területeken végbemenő változásokon keresztül történik. Az ilyen képességnek csak egy szeletével foglalkozom e tanulmányban, mégpedig a döntési folyamatok adaptív jellegével. Nem tárgyalom tehát a szervezeti formák és egyéb struktúrák igazodását az új környezeti paraméterekhez. Azt gondolom ugyanakkor, hogy a döntések kognitív folyamatának adaptivitása a vállalati szintű adaptivitás sok építőköve közül az egyik.

A beszállító-vevő kapcsolatokban – főként a stratégiai jellegűekben – az alkalmazkodás számos formája figyelhető meg. Amikor a vevő és a beszállító egymáshoz igazítja a tervezési folyamatát, termékfejlesztést, gyártási folyamatait és egyéb folyamatokat, ezek a másik félhez való alkalmazkodás lépései, amelyek tranzakció-specifikus befektetéseként is felfoghatók. Hasonlóan az előbb leírtakhoz, ezen a területen is csupán ezek döntési folyamatokon belüli vetületével foglalkozom.

A témát tehát döntéseméleti fókusszal közelítem és az adaptivitás előzőekben meghatározott, inkább pszichológiai tartalmával foglalkozom, mialatt a döntéseméleti kutatások és az empirikus kutatás tanulságai is azt mutatják, hogy e kognitív szint az üzletmenet számára és az egyén számára is releváns előnyökkel jár. Ezekről egy másik tanulmányban bővebben értekezem. (Esse, 2011)

2. Az adaptív döntéshozó

A környezeti tényezőkhöz alkalmazkodó döntéshozó gondolata már számos döntéseméleti irányzatban felmerült. Ezek az elméletek különböző megközelítéssel tárgyalják az alkalmazkodást, annak különböző aspektusaira helyezve a hangsúlyt.

Herbert Simon, a korlátozott racionalitás elméletének megalkotója már az elmélet megalkotásakor is az adaptivitást emelte ki. Simon (1972) írja, hogy a gondolkodásunk úgy működik, mint egy olló két éle: az egyik a környezet komplexitása, a másik korlátozott kapacitású gondolkodásunk, s a kettő egymáshoz illesztése határozza meg a döntéshozatal eredményességét. Erre az illesztésre elménknek van néhány eszköze, ezek közé tartoznak például a heurisztikák, a megelégedésre törekvés. Az aspirációs (elvárási) szintünk, amelyhez hasonlítjuk az alternatívákat, szintén alkalmazkodási eszköz – helyzetről helyzetre változik az eredmény függvényében. Később Simon és Langley (1981) már a tanulás mechanizmusával kapcsolatban írnak az alkalmazkodás módjáról. Az ún. chunk theoryban arról írnak, hogy a tapasztalt döntéshozók *helyzet – stratégia* –

hasznosság hármassokat halmoztak fel tevékenységük során, s amikor egy konkrét helyzetre megoldásokat keresnek, az ilyen hármassokból választanak. Az aktuális helyzethez legjobban illő megoldási folyamatot tehát gyorsan választják ki.

Gerd Gigerenzer (2007) az *adaptív szerszámoszláda* metaforát alkalmazza a hüvelykujjszabályok (heurisztikák) tárgyalásakor. A heurisztikák pozitív felfogását erősítő kutatási irányzatában, a gyors és könnyed gondolkodás irányzatában szerzőtársaival azt vizsgálja, hogy az elme milyen eszközökkel rendelkezik, azaz mi van az adaptív szerszámoszládánkban. Elgondolások, hogy az elmének számos eszköze van, és a megfelelő helyzetben a megfelelő eszközt választja ki. Hangsúlyosan a leegyszerűsítő szabályok, a heurisztikák állnak az irányzat kutatói figyelmének középpontjában. A kutatási irányzat az eszközök alkalmazására, azok megjelenésére fókuszál, rendszerint kísérleti helyzetekben. Azonosítják, hogy döntési folyamataink során több eljárás közül választunk, azt is kutatják, hogy milyen személyiségi jellemzőkkel lehet összefüggésben bizonyos eszközök kiválasztása (erről a tudásunk még nagyon kevés). Azt a kérdést, hogy hogyan működik az eszközök közül való választás, viszont még nem vizsgálták behatóan (Bröder és Newell, 2008).

Anderson (1991) a racionális elemzés irányzatának képviselőjeként az alkalmazkodás tudatosabb képét vázolja fel. Az irányzat szerint a döntés módját, milyenségét a döntéshozó optimalizáló módon tökéletesen igazítja a helyzethez. A racionális elemzés irányzatának egyik kulcsfogalma a *metadöntés*: a döntéshozó tudatosan eldönti a döntési helyzet jellemzői alapján, hogy milyen döntési eljárás a megfelelő. Az irányzat számos kritikusa szerint elkanyarodott gyökereitől, a korlátozott racionalitás elméletétől, annyiban, hogy nem egyszerűsítő, hanem még bonyolultabb eljárásokat feltételez az egyénről. A döntésekről hozott tudatos, optimalizáló döntések ugyanis szerintük bonyolultabbá teszik a döntési helyzeteket, mint amennyire azok eredetileg voltak.

Beach és Mitchell (1978) az alkalmazkodó döntéshozatalról írt elméleti tanulmányukban összefoglalják a tényezőket, amelyek a döntési folyamatra, a döntési stratégiára hatással vannak. Feltételezéseik szerint a döntéshozó a számára megfelelő eredmény elérésére törekszik a legkisebb ráfordítással, döntési stratégiájának választását pedig a probléma típusa, a környezet és a személyes tényezők befolyásolják.

Klein (2009) főleg vészhelyzeti döntések esetében vizsgálja az illesztés folyamatát, azaz hogy hogyan kerül kiválasztásra a megfelelő akcióterv például tüzesetek esetén (gyakori alanyai tűzoltóparancsnokok). A vészhelyzetek sajátosságaiból eredően itt megjelennek specifikus elemek, de itt is a tapasztalaton van a hangsúly, illetve részletesen leírja, hogyan működik az alternatívagenerálás

és -választás. Mivel vészhelyzetekben gyakran nem meghatározott alternatívákról van szó, hanem akciótervekről, cselekvési útvonalakról, a helyzethez való alkalmazkodás az alternatíva megalkotásában jelenik meg.

Payne és társai (1988, 2004) szimulációs kísérletekkel vizsgálták a döntési stratégiák eredményességét és a szükséges ráfordításokat. Az eredményesség szimulációjukban azt jelenti, hogy az elméleti helyzetben jól meghatározható optimumhoz képest milyen eredménnyel zárul egy döntési stratégia. A ráfordításokat információfeldolgozási egységekben mérték. Ezt egyéb kísérletekben is kipróbálták, ahol a környezeti változókat is változtatták, és figyelték, mennyire igazítják az egyének a stratégiaválasztást a környezethez.

Összefoglalva elmondható, hogy a döntésemélet szakirodalmában a leggyakrabban tárgyalt koncepciók szerszámosládánk alkotóelemeinek azonosítása, a kontingenciatényezők feltárása, a konkrét eszközök választásának előnyei és hátrányai. Ugyanakkor választás mikéntjéről keveset tudunk. Erre a kérdésre fogalmazódtak meg sejtések az alábbiakban bemutatott, a beszállítóválasztási döntések területén végzett kvalitatív kutatásban.

3. Adaptivitás a beszállítóválasztás példáján

A kutatásban döntési folyamatok gondolati szintjét vizsgáltam, egyéni döntéshozatal esetében. Döntéseméleti közelítésmóddal és a gondolati leegyszerűsítések (heurisztikák) fókuszával elemeztem egyéni döntési folyamatokat. Eredeti kutatási kérdésem a következő volt: *milyen kognitív rövidítő utakat használ a döntéshozó beszállítóválasztáskor, és ezekről hogyan vélekedik?*

A kérdés megválaszolásához szükséges volt ismereteket szerezni valós üzleti döntéshozatali folyamatokról. Mivel kutatásomat interpretatív módon végeztem, az interjúk során igyekeztem minél tágabban kérdezni, így teljes képet kaptam a döntések kognitív folyamatáról, ami számos jelenség megfigyelését teszi lehetővé. E tanulmányban a hangsúlyt a kutatás egyik fő megállapítására, az *alkalmazkodás mechanizmusára* helyezem.

A beszállítóválasztási döntésre azért esett a választásom, mert itt jellemzően véges számú alternatíváról van szó, melyeket konkrét potenciális szállítók képviselnek (nem pedig cselekvési

útvonalak, melyeket a döntéshozónak kell megalkotni). A beszerzett inputtól függően ismételt döntési helyzetről lehet szó, és léteznek elméleti döntési eszközök, melyekkel e döntéseket meg lehet hozni. Jellemzően eltérő súlyú szempontok jelennek meg és számos döntési stratégia kerül alkalmazásra az empirikus és konceptuális tanulmányok szerint is. Ezek a jellemzők teszik jól elemezhetővé a szállítótálasztási döntéseket a döntési stratégiák, folyamatok megismerhetőségét illetően.

A kutatás előtt áttekintettem többek között a döntési stratégiák, a döntési szempontok, valamint a beszállítótálasztási folyamatok, szállítótálasztási döntési szempontok és a kontextus tényezők szakirodalmát (Esse, 2012), amelyek részletes bemutatásától itt eltekintek.

Mielőtt a kutatás tárgyalására térnék, releváns kérdés, hogy az adaptivitásra helyezve a hangsúlyt, a beszállítótálasztási döntések esetében *minek* a *mihez* való igazításáról tárgyalunk, ezt fejtem ki röviden a következő két részben.

3.1. Mihez igazítunk?

Mivel a döntéshozatal kognitív szintjével foglalkozom, a *mihez* kérdésre a válasz a következő: ide tartoznak a probléma döntéseméleti jellemzői, illetve a beszállítótálasztási döntések szubsztantív területének specifikus tényezői.

A döntésemélet szakirodalmában a problémahelyzetek számos jellemzőjét találjuk, amelyek hatással vannak arra, ahogyan dönt a döntéshozó. Ilyenek a Howard-féle problémater (Howard, 1968) dimenziói, a *komplexitás (változók száma)*, a *bizonytalanság (valószínűségi vagy determinisztikus problémák)* és az *időtényező (statikus vagy dinamikus a probléma)*. Jonassen (2000) ide kapcsolja a probléma *bonyolultságát*, amit a *komplexitás* függvényének tart. A Bartee-féle problémater (Bartee, 1973) a problémákat a folyamat szereplői, valamint a problémák *típusai (konceptuális, empirikus, viselkedési és társadalmi)* alapján osztályozza. Simon (1979) a problémákat *jól* vagy *rosszul strukturáltaként* (eredetileg programozott és nem programozott) osztályozta. A megkülönböztetés a megoldáshoz szükséges tudás és képességek szempontjából fontos. 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). Ezek, és számos más problémahelyzeti jellemző a probléma tartalmától függetlenül jelen van és jelentős hatással van arra, ahogyan a döntés történni fog. Belátható, hogy például egy gyakran ismételt, kevés változós rutin feladat esetében a problémamegoldási

folyamatban más stratégiák kerülnek alkalmazásra, mint egy rosszul strukturált, sokváltozós, dinamikus probléma esetében.

A beszállítóválasztás szakirodalmában találunk az erre a döntésre specifikus jellemzőket, amelyek az empirikus kutatások alapján erős hatással vannak a döntési folyamatra. Ilyenek főként a *szervezeti szerepek* (Robinson és társai, 1967, Webster és Wind, 1972 és Johnston és Bonoma, 1981), a *termék típusa* (például Kraljic, 1983, Vokurka és társai, 1996), a *kapcsolat jellege* (lásd például Ellram (1990) munkáját), a *beszerzési helyzet* újszerűsége (Robinson és társai, 1967) és mások.

Ezeket az általános és specifikus jellemzőket elképzelhetjük egy n dimenziós problémater dimenzióiként, s az alkalmazkodás abban áll, hogy a döntéshozó az aktuális helyzet helye alapján az n dimenziós térben az adott helyzethez szerinte illő döntési eljárást választ, tegye ezt akár tudatos elemzés, akár próba-szerencse útján.

3.2. Mit igazítunk?

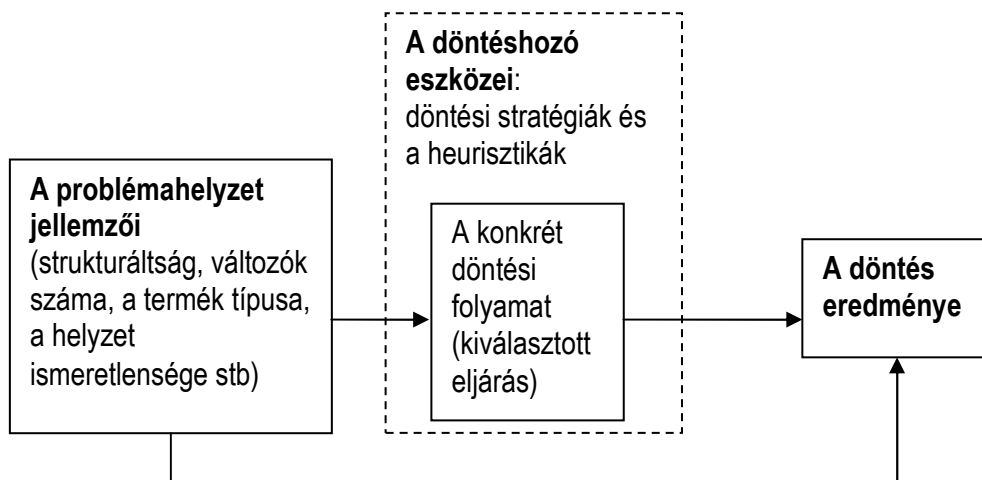
Azt vizsgálom, hogyan gondolkodik a döntéshozó a döntési folyamatban, a beszállítóválasztás területén konkrétan az igény megjelenésétől a választásig. Milyen *szempontokat* vesz figyelembe, milyen *súlyal*, milyen *döntési stratégiát* alkalmaz, mik az *átváltások* és így tovább. Az adaptív döntések már bemutatott elméletei szerint ezeket a környezeti tényezőkhöz igazítjuk.

Az elméletek szerint a környezethez igazítjuk a már említett „adaptív szerszámoszláda” elemeit, illetve azok közül a környezethez igazodva választjuk a megfelelőt. Az adaptív szerszámoszládában értelmezésem szerint *döntési stratégiák* és *hüvelykujjszabályok* vannak. *Döntési stratégiák* azok a döntési szabályok, amelyekkel egy döntési helyzetben az alternatívák közül a folyamat végére kiválasztunk egyet. Példa a döntési stratégiákra az úgynevezett lexikografikus szabály. A lexikografikus szabály esetén az alternatívákat a legfontosabb szempont alapján hasonlítjuk össze, s a legjobbat kiválasztjuk (Patton, 1996). Ha az élen holtverseny van, a legjobbakat értékeli a második legfontosabb szempont alapján. A döntési stratégiák teljeskörűbb bemutatása és kategorizálásáért lásd Bettman és társai (1991) és Payne és társai (2004) munkáit.

A *hüvelykujjszabályokat* a szakirodalomban *heurisztikáknak* nevezik. A heurisztikák leegyszerűsítő szabályok. Rendszerint a teljes elemzést kerülő, gyors döntést eredményező szabályokról van szó. A hozzáférhetőségi heurisztika alapján például két opció közül azt választjuk, vagy annak tulajdonítunk nagyobb értéket, amely alternatíva neve ismerősebben cseng, élénkebben él

memóriánkban (Tversky és Kahneman, 1974). A döntési stratégiákról és heurisztikákról összefoglaló jelleggel olvashatunk például Zoltayné (2005) könyvének több fejezetében. Az adaptivitás során tehát a helyzethez illő stratégiát (a heurisztikákat is nevezhetjük stratégiáknak, illetve több stratégia is heurisztikus jellegű, a lexikografikus is, hiszen egyszerűsít) választunk, a döntési folyamatok paramétereit (például a szempontok súlyát és egyéb, a későbbiekben tárgyalt paramétereket is) a helyzethez igazítjuk. Az adaptivitás sematikus menete az 1. ábrán látható.

1. ábra. Az adaptív döntéshozatal leegyszerűsített képe



Forrás: saját szerkesztés

Az alkalmazkodás tehát nagyon leegyszerűsítve úgy működne (1. ábra), hogy a döntéshozó észleli (a már bemutatott adaptivitás módozatok alapján elemzi vagy tapasztalatból tudja) a problémahelyzet jellemzőit, a rendelkezésre álló döntési eljárások, stratégiák közül a helyzethez valót kiválasztja, és ez eredményez valamilyen kimenetet. A környezet azonban közvetlenül is hatással van az eredményre, ez az a visszacsatolás, amely megmutatja, mennyire sikerült a helyzethez leginkább megfelelő eljárást választani.

Ahogy már azt írtam, az adaptivitás egy GT folyamat során emelkedett ki központi kategóriává, de a folyamat konzisztens bemutatása nehéz, ezért kezdtem a konceptuális, elméleti résszel. A

következőkben az adaptivitás, mint sok jelenséget magyarázó központi kategória kiemelkedési folyamatát, majd a kapcsolódó összefüggéseket mutatom be. Ebből az alkalmazkodás mikéntjéről a leegyszerűsített képnél kicsit komplexebbet kapunk.

3.3. Az empirikus kutatás

A kutatás bemutatásában először annak módszertani kereteit foglalom össze, majd a kiemelkedő központi kategória ismertetésére és a feltárt összefüggésekre tárgyalására térek.

3.3.1. A kutatás módszertana

A grounded theory (GT) módszertani keretében félig strukturált ún. életvilág interjúkkal tartam fel tizenkét döntéshozó fejenként legalább két döntési folyamatát. Az interjúalanyok zöme kis- és középvállalkozások (KKV) döntéshozói, ahol teljesen kötetlenül, beszerzési szabályzat nélkül születnek meg a vizsgált döntések. Jellemzően egyéni döntésekről van szó, tehát nem játszanak szerepet a csoportos döntés dinamikái, bár természetes az egyéni döntés szervezetbe ágyazott volta. A csoportos döntéseket könnyebb lehet megfigyelni, hiszen diskurzus formájában történnek, a csoportdinamikai hatások viszont nehezítik megértésüket. Emiatt maradtam az egyéni döntési folyamatok feltárásánál.

Ebben az interpretatív kutatásban az interjúk során kötetlenül is szó esett a döntési folyamatok elemeiről, de strukturáltan is végigkövettünk szállítóválasztási folyamatokat az ún. verbal protocol analysis (VPA) módszerével (Payne és társai, 1978), ami tulajdonképpen egy hangos gondolkodtatás. Arra kértem az interjúalanyokat, hogy mondják el, hogyan gondolkodnak egy beszállítóválasztás esetén az igény megjelenésétől a kiválasztásig. Az interjúkról hangfelvétel készült, azok rövid időn begépelésre kerültek, majd egy kódolást segítő szoftverrel, a TAMS Analyzerrel elemeztem az interjúkból készült leiratokat. A kódolás mindhárom fázisát alkalmaztam: a *nyílt* kódolás során teljesen nyitottan címkéztünk fel gondolatokat, azok részeit, vagy fogalmakat, az *axiális* kódolás szakaszában keressük az összefüggéseket a kódokból képzett kategóriák között, majd a *szelektív (fókuszált)* szakaszra kiemelkedik a központi kategória és megtörténik a kategóriák végső elrendezése.

A grounded theory módszertani folyamatának megfelelően az adatgenerálás és az adatelemzés szakaszai nem különülnek el, hanem párhuzamosan folynak. A következő interjúk alkalmával már az előző elemzések során szerzett tudás birtokában teszünk fel új kérdéseket, vagy elhagyunk más

kérdéseket, esetleg átfogalmazzuk azokat. Ez az iteratív folyamat, az *állandó folyamatos összehasonlítás* és az *elméleti mintavétel* a grounded theory módszertanának alap eljárásai.

A módszertan és alapelveinek részletes bemutatásától itt eltekintek. Útmutóként kiváló segítséget nyújt Strauss és Corbin (1990) módszertani útmutatója, az általam alkalmazott konstruktivista változathoz kiegészítést ad Charmaz (2003). Magyar nyelven rövid áttekintést Mitev (2012) ad.

A konstruktivista felfogás szerint a szakirodalom is a tudás legitim formája, ezért „engedi” a szakirodalom áttekintését a kutatási folyamatban (Charmaz, 2003). Ezért – ahogy azt már az előzőekben bemutatam – a döntési folyamatok elemeinek és elemzésének szakirodalmából felkészültem, és ha a kutatás során új összefüggések mutatkoztak, a szakirodalomban utána néztem. A hangsúly a sorrenden van: e kutatási módszertan esetén nem a szakirodalomból hozzuk be az összefüggéseket, hanem fordítva. A GT folyamat lényege, hogy az eredmények az adatokban gyökereznek, ezért semmilyen összefüggést nem emeltem be a kutatásba, amely nem az interjúalanyoktól származott volna.

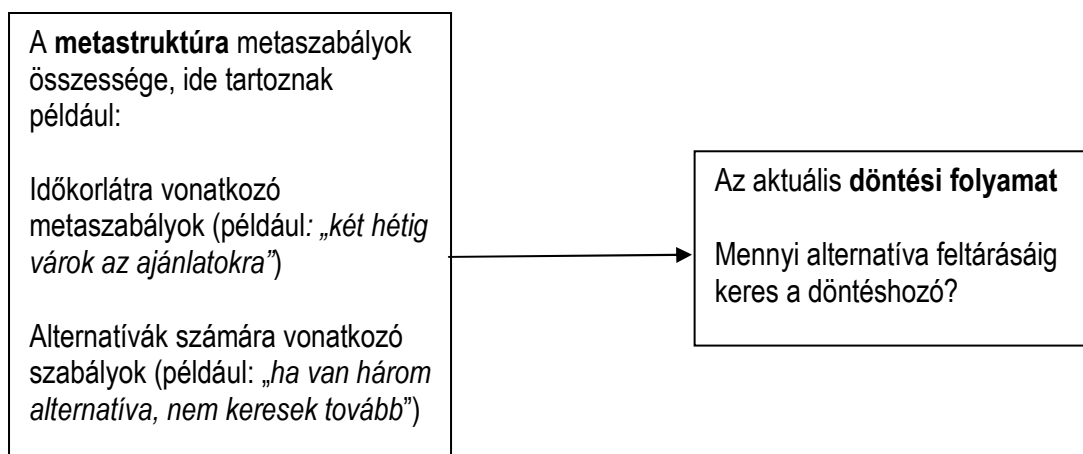
Egy GT módszertannal végzett kutatás végére ideális esetben világosan kiemelkedik egy *központi kategória*. A kódolás folyamatában ugyanis kategóriákat képzünk és az axiális szakaszban ezek közti kapcsolatokat keresünk. A kategóriák közül egy idő után kiemelkedik egy kategória, amely a legtöbb kapcsolódást mutatja, sok összefüggésben van magyarázó ereje. A központi kategória a kutatás során folyamatosan „éreződik”, mindig látni lehet, hogy az aktuális pontban mely kategória kapcsolódik számos egyéb kategóriához. A GT folyamatban a kutatás során természetes módon változhat a „központi kategória jelölt”. A kezdeti kutatási érdeklődéssel (*leegyszerűsítések*) vizsgálódva fokozatosan a *metastruktúra* látszott egyre inkább meghatározónak, majd végül az *attitűdkészlet* emelkedett ki központi kategóriaként, kapcsolódva a metastruktúrához. A leegyszerűsítésekre való fókusz a kutatás során végig megtartottam. Az egyéb témák kiemelkedése tehát nem a kutatási fókusz változását jelenti, hanem azt megtartva azokat az elemeket emeli ki, amelyek legnagyobb mértékben választ adnak a kérdéseinkre. A következőkben sorrendben tárgyalom a metastruktúrát és az attitűdkészletet, melyek ebben a sorrendben emelkedtek ki és erős kapcsolódásuk miatt értelmezésem szerint együtt alkotják a központi kategóriát, az *adaptív mechanizmust*.

3.3.2. A metastruktúra

Az interjúkban az alkalmazkodási mechanizmus több példája is fellelhető, amikor az interjúalanyok arról számolnak be, mennyi mindentől függ a döntési folyamat menete. Fokozatosan alakul ki, vagy tudatosan döntenek el, hogy mennyi alternatívát keressenek, hogyan értékeljenek, milyen szempontokat vegyenek figyelembe. Ezek döntésről hozott döntések (hiszen ezek még nem az alternatívagyűjtéssel és értékeléssel, majd kiválasztással közvetlenül összefüggő lépések), amit a szakirodalomban *másodlagos*, vagy *metadöntéseknek* neveznek. Ez az a folyamat, amelyben a környezetből észlelt jelek alapján kiválasztódik az adott helyzetben alkalmazandó eljárás.

Metadöntés például a szempontok sorrendbe rendezése súlyuk szerint, vagy 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 y helyzetben z alternatíva azonosítása elegendő), *metastruktúrának* nevezem a metaszabályok készletét.

2. ábra. A metastruktúra és a döntési folyamat kapcsolata az alternatívagyűjtés példáján



Forrás: saját szerkesztés

Ide tartoznak tehát azok a döntési szabályok, leállási szabályok, heurisztikák, amelyek nem a döntésben érvényesülnek, hanem a döntési helyzet kereteit adják, igazodva az aktuális helyzethez, kontextustényezőkhöz. A 2. ábrában például tudatos döntés eredménye, vagy a tapasztalat hozta úgy,

hogy három alternatíváig keres csak a döntéshozó. A másik példa egy másik döntéshozót jelöl, aki inkább időkorlátot szab az alternatívagyűjtésnek. Amikor egy döntéshozó először szembesül a döntési helyzettel, kérdés a számára, hogy mikor álljon le a kereséssel. Meddig érdemes keresni? Ez egy metadöntés, amire a választ fokozatosan megkapja, ahogy a keresés és a döntései eredményei alapján kialakul, meddig érdemes keresni. Egy idő után már nem döntés kérdése, hanem egy paraméter tárolásáról van szó: egy ilyen helyzetben három alternatíva feltárásáig keresek. Ez meghatározza, hogy az adott piacon hogyan fog kinézni a döntési folyamata.

3.3.3. Az attitűdkészlet

Az *attitűd* legegyszerűbb meghatározása szerint pozitív vagy negatív viszonyulás, beállítódás valami iránt (Ajzen, 2001). A továbbiakban a kifejezést ebben az értelmében használom. A pszichológiában ismert Ajzen modellje, mely szerint az attitűdöt követi a cselekvési szándék, majd a cselekvés. Az attitűdöknek is, ugyanúgy, ahogy a döntéseknek is, értelmezésem szerint több szintje van. Az attitűd – szándék – cselekvés vonalon jut el a döntéshozó addig, hogy kiválasszon egy beszállítót. Attitűdök játszanak szerepet ebben a lényegi döntésben is, viszont attitűdök figyelhetők meg a döntési folyamat részeihez is. Ahhoz is van attitűdünk, *ahogyan* egy cselekvést véghezviszünk, s ez más, mint az adott cselekvésre vonatkozó attitűd. Tulajdonképpen arról van szó, hogy a döntéshozó nem csak bizonyos szállítókhöz, megoldásokhoz viszonyul pozitívan vagy negatívan, hanem a döntés metaelemeihez is: az információkereséshez, az értékeléshez, a döntési lépések lezárásához is: az elemzést szereti, nem szereti, az információtömeg frusztrálja, vagy inkább biztonságot nyújt neki stb.

A kódolás során az attitűdkészlet kategóriába soroltam minden olyan, az interjúkban szereplő szövegrészt, amely a döntési folyamat bármely eleméhez való viszonyulást fejezi ki. Az ilyen viszonyulás fejeződik ki közvetlenül a megfogalmazásokban (például „*szeretem*”, „*nem szimpatizálok ezzel*” és hasonló kifejezések) vagy a szóhasználatból következtethető (a sok elemzés „*szórakozgatás*”, a sok keresés „*totojázás*”).

A beszállítóválasztási folyamat különböző döntési aspektusaival kapcsolatos attitűdöket találtam az interjúk szövegeiben. Ezekre nem kérdeztem célzottan, hanem a döntéshozók spontán osztották meg, a döntési folyamat különböző elemeivel kapcsolatban. Az 1. táblázatban a döntési folyamat néhány elemével vagy keretével kapcsolatos attitűdöt idézek az interjúalanyok beszámolóiból (a számok az alanyokat jelölik).

1. táblázat. Példák az attitűd elemekre

Döntési folyamat eleme	Példa
a folyamat időtartama	„(...) szeretek most gyorsan dönteni, és nem szeretek sokat gondolkodni, mert a vége ugyanaz.”(12).
az 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.”(10)
aspirációs szint/ maximalizálás vagy megelégedésre törekvés	„Ebben az esetben, ha ezek teljesítve vannak, egyszerűen nem kívánok többet.” (5)
információmennyiség/ szempontok, alternatívák száma	„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)
kognitív kapacitáskorlát	„Elmész egy kiállításra, és van ott háromszázhetven kiállító, amihez nincs esélyed mindegyiket végigjárni, de kiválasztasz magadnak párat: ez a jó - ezzel közelebbről megismerkedünk.”(7)
elemzés	„Ebben a matematikában nem azt mondom, hogy fenomén vagyok, de azt a részét a matematikának, amit fel tudok használni a munkámban ezt direkt csámcsogva élvezem.”(6)

Forrás: részletek az interjúkból, a számok a zárójelben az interjúalanyt jelölik

A példaként bemutatott attitűd elemek mindegyike a döntési folyamat valamely aspektusához mutat pozitív vagy negatív viszonyulást. Az ilyen attitűdök alkotják személyenként azt a struktúrát, amelyet *attitűdkészletnek* nevezek.

Mivel egyéb jelenségek is (például a múltbeli történések, a múltbeli szerepek, a tanulás) kapcsolódásokat mutattak e kategóriával, fokozatosan az *attitűdkészlet* vált a kutatási folyamatban központi kategóriává. Ahogyan fokozatosan kiderült, hogy az attitűdkészletnek meghatározó szerepe van a metastruktúra alakulásában és több hatás is ezen a kategórián keresztül csatormázódik a metastruktúrába, ezzel tudta a központi kategória pozícióból kibillenteni a metastruktúrát. Nem utolsósorban pedig a nehezen megvilágítható kapcsolatban levő metastruktúra – attitűdkészlet páros folyamatos összehasonlításával sejtethetővé vált, hogy e két kategória *jelenség – stratégia* kapcsolatban van (azaz az attitűdkészlet alakul és alakulásának megfelelő stratégiákat fejleszt a döntéshozó, amely a metastruktúrában tárolódik), így ezen összefüggések miatt a két kategóriát együtt kezeltem központi kategóriaként.

3.3.4. Az adaptív mechanizmus

Az attitűdkészlet és a metastruktúra párosáról egyre inkább az derült ki számomra, hogy ezek egy *adaptív mechanizmus* két elemének tekinthetők. Az attitűd adaptivitásban való szerepét az irodalom is igazolja: 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 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, az idézetekben megjelent viszonyulásnak van megfelelő metastratégiája, azaz az attitűdök leképeződnek a metastruktúrára, a két kategória összhangban van egymással.

Például aki *hiszi*, hogy az elemző és az intuitív döntés eredménye ugyanaz, annak a metastruktúrájába könnyebben kerülnek gyors, intuitív stratégiák, mint akinek ilyen meggyőződése, 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 az alternatívakeresésben a leállási szabályai alacsonyabb küszöbvel kerülnek érvényre.

Az az érdekes, hogy a kép egyénenként nem homogén. Az interjúalanyok között vannak, akik bátran leegyszerűsítenek a keresésben, vagy nem monitorozzák az aktuális szállítónál jobb lehetőségeket, de az elemzésben örömeiket lelik. Van, aki gyorsan szeret dönteni, nem szeret sokat

gondolkodni, de a renhez és a feddhetetlenséghez szükséges dokumentációhoz, eszközökhöz ragaszkodik.

Ha a 2. ábrát vesszük górcső alá, ahol az alternatívák számára fogalmazódtak meg leállási szabályok, akkor az *attitűdkészlet – metastruktúra – konkrét döntési folyamat* kapcsolat a következőképpen írható le: Ha valaki nagyon maximalizáló attitűdű és úgy érzi, akkor felelős döntéshozó, ha minél kiterjedtebb keresésre alapoz (volt ilyen interjúalany), akkor az ő metastruktúrájában a „minél több” alternatíva feltárása szerepel, s a folyamata is így fog kinézni. Ugyanez fordítva is igaz: akinek nagy terhet jelent a keresés és nem szeret túl sok lehetőség közül választani (ilyen alany is volt, megfogalmazásában így „kaotikus helyzetet teremt magának”), az ő metastruktúrájában szigorúbb, egyszerűsítőbb leállási szabály lesz, s a folyamata is ehhez igazodik.

Ezek 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. Ennek a sejtésnek a mechanizmus kialakulásának és alakulásának megértésében van jelentősége.

3.3.5. Az adaptív mechanizmus kialakulása és formálódása

A környezetben a konkrét attitűddel és metaszabályokkal kialakított döntési folyamat valamilyen sikerességű eredményt hoz, s az eredmény szubjektív észlelése pedig visszacsatolva alakítja az attitűdöket, de még gyorsabban a metastruktúrát.

A metastruktúra olyan szabályokat tartalmaz, amelyek meghatározzák a döntési folyamat kereteit: például *milyen stratégiát használjon, mennyi ajánlatot kérjen a döntéshozó, mennyit várjon az ajánlatokra*. A döntési folyamatot követően az eredmény igazolhatja a folyamatot, vagy épp bizonyos lépések feleslegességéről adhat jelzést.

A kutatás során az *elméleti mintavétel* (a grounded theory egyik alapelve) a fiatal döntéshozók felé mutatott, miután az idősebb alanyok arról számoltak be döntési folyamataikat illetően, hogy „ez így kialakult”. Az elméleti mintavétel ekkor azt tette indokolttá, hogy kérdéseket tegyek fel a fiatalabb kori döntésekről, illetve felkeressek fiatal, a döntéshozói lét kezdetén levő alanyokat. Így készült a két következő interjú fiatal döntéshozóval, illetve a kutatási folyamatban az utánuk következő idősebbektől visszajelzést kértem fiataalkori döntéseikről. A megismertek alapján elmondható, hogy a döntéshozói lét

elején a metastruktúra nem annyira csiszolt és nincs is feltöltve. Az egyik fiatal interjúalany így nyilatkozik a kezdetekről háromnegyed év után:

„ (...) 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)

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, amikor a döntéshozó megtapasztalja, hogy sokkal több ajánlat bekérése nem vezet jobb eredményre, mint amikor 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.

A tanulás tehát kulcsfontosságú az alkalmazkodásban, hiszen például egy óvatos döntéshozó túl elemzően, felesleges információkat beszerezve (a maximalizáló egyénekre ez különösen igaz, lásd Bröder és Newell (2008) tanulmányát) igyekezhet dönteni minden beszállítóválasztási döntésében. Lassan azonban különböző tényezők miatt (az interjúkban olyanok jelentek meg, mint a verseny tökéletessége, a hiba következménye, a rendelkezésre álló idő) aztán fokozatosan bizonyos helyzetekre, termékekre enged ebből a szigorból. Így alakul ki különböző döntési folyamata különböző döntési helyzetekre.

A metastruktúra tehát csiszolódik, és újabb, kifinomultabb metaszabályokkal töltődik fel. Feltételezhető, hogy emiatt a gyakran ismételt, jobban ismert, tehát gyakrabban visszacsatolt, éppen ezért jobban „megtanult” döntési folyamatok metaszabályai kifinomultabbak. A metastruktúra könnyebben alakul, mint az attitűdkészlet. Az attitűdök pszichológiai meghatározásuk alapján is inkább tartósabbak. A kor és a tapasztalatok szerepe kulcsfontosságúnak tűnik e helyzetben. Az előzőekben foglaltak ugyanis arra engednek következtetni, hogy idősebb korban a metastruktúra kifinomultabb, a helyzethez illesztés így gyorsabban mehet végbe. Az idősebb döntéshozók nem csak, hogy megengedőbbek lehetnek, tudják, milyen döntési helyzetekben lehetnek kevésbé elemzők.

3.3.6. Az adaptív mechanizmusra ható néhány tényező

A kutatásban a kontextus tényezőkön kívül kiemelkedően a biztonságérzet, a személyiségi tényezők (kor, régi szerepek), a döntés észlelt hatása és a szervezeti kapacitáskorlátok jelentek meg, mint az adaptív mechanizmust közvetlenül befolyásoló tényezők. Az egyes tényezőkre példák a 2. táblázatban találhatók.

2. táblázat. Példák az adaptív mechanizmusra ható néhány tényezőre

kategória	példa
a döntés észlelt hatása	„De ilyen kis cégnél, mint mi vagyunk, ez azt hiszem, döntően nem befolyásolja az ügymenetet”(4)
szervezeti kapacitáskorlát	„ (...) nincs mit tudom én ilyenre megfelelő ember, akinek azt mondom, hogy te fogod most itt megkeresni a piacon a dolgokat. Nincs ilyen lehetőség.”(4).
biztonságérzet – szállítói bázis	„Úgyhogy vannak ugyanígy, hogy úgy mondjam, ilyen talonban lévő cégek, akikre hogyha valami igényváltozás van, akkor tudunk rájuk számítani.”(11) „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)
biztonságérzet - kapcsolatfejlődés	„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)
régi szerepek	„(...) ezt meg kell oldani egy órán belül. Ha nem megy az újság és holnap nem jelenik meg, akkor engem kirúgnak”(10)

Forrás: az interjúk szövegei

A *döntés észlelt hatásának* neveztem a kategóriát, amely a döntésnek a döntéshozó által tulajdonított jelentőségét jelöli. Ha ő azt érzi, hogy nincs nagy hatással az eredményre, teljesen más attitűddel, egy sokkal megengedőbbel viszonyul a döntési folyamathoz. Ha a döntéshozó látja, hogy a döntési folyamat milyensége az adott helyzetben nem változtat az eredményen (és ennek az idézetten kívüli okai is lehetnek), akkor logikus következtetés a kevésbé elemzésre törekvő attitűd kialakulása és a döntésre szánt idővel és erőforrásokkal való takarékoság.

A *szervezeti kapacitáskorlát* alatt azt értem, hogy a döntéshozó saját maga végzi (KKV-k esetén jellemző) a beszállítóválasztás feladatát és így korlátozott nem csak kognitív szempontból (ahogy az például a túl sok információ elkerülésénél és a leegyszerűsítő szabályok alkalmazásánál megjelenik), hanem létezik egyfajta szervezeti kapacitáskorlát, amihez igazodik az általános attitűdkészlet is. Az idő- vagy emberierőforrás hiány ismeretében kevésbé lesz szigorú önmagához (ez attitűd változás), s kisebb belső feszültséget okoz, ha leegyszerűsít.

A *biztonságérzet* a döntéshozó előző döntéseiből ered: amikor még nincs egy kialakult szállítói bázisa, akkor óvatosabban és elemzőbben dönt, ez a vállalati döntéshozói lét kezdeteire jellemző. Az első döntések, az alap *beszállítói bázis* után jön a változás a biztonságérzet szintjében. A biztonságérzet másik kiemelkedő forrása a *kapcsolatok fejlődése*. A piac állandó figyelésére fordított igyekezet, a kereső attitűd erősen függ attól, mennyire elégedett és mennyire érzi magát biztonságban a döntéshozó jelenlegi szállítójánál. Gyakran egyre jobb árral, esetleg speciális igények kielégítésével is jutalmazza a kapcsolatot a szállító. A kapcsolatfejlődésben nagyon fontos elem az emberi kapcsolatok fejlődése is. A vevő – beszállító kapcsolatban a KKV-k esetén a bizalom és a biztonság szerepe általánosan erősnek mondható. A bizalom garanciája pedig itt leggyakrabban az emberi kapcsolatok, amelyek időben megelőzhetik az üzleti kapcsolatot (van viszont arra is példa, hogy valaki a kettőt függetleníteni akarja), vagy a kapcsolat által alakulnak. Fontosságát jelzi például a következő középvezető vezetőjének véleménye:

„Énnekem a legnagyobb problémám például 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 barátságosabb 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)

Az attitűdkészletre erős hatást mutatnak a különböző személyes, személyiségi tényezők, ezek közül a kort és a régi szerepeket emelem ki.

A döntéshozó kora, illetve az életszakasz, amelyben van, hatással van attitűdkészletére. Arról már az előzőekben írtam, hogy egy idősebb döntéshozó a sok döntési helyzettel maga mögött ideális esetben egy nagyon kifinomult metastruktúrával rendelkezik, ami segíti őt a döntési helyzetekben a helyzetnek megfelelő döntési folyamatot illeszteni. A korral azonban az attitűd is változik. Erre hatással lehet például az, ha sorozatosan megtapasztalja, hogy a rossz döntései következményei nem is olyan komolyak. Egy ilyen felismerés lassan bátrabbá teheti a döntéshozót, azaz változtatja az attitűdkészletét: bátrabban egyszerűsíthet és kevesebb információból hoz döntést. Az életszakasz hatással van a maximalizálásra való törekvésre is. 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 – a 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 középállalatot vezet, s öt éve családi vállalkozássá tették azt, a fia a logisztikai vezető, ilyen nem figyelhető meg.

A *múltbeli szerepek* szintén hatással vannak az attitűdökre. Múltbeli szerepeknek értem az előző munkahelyet, vagy civil tapasztalatot. Az megfigyelhető, hogy az előző munkahelyen, vagy egyéb területen szerzett döntési sajátosságokat magával hozza az egyén a további üzleti döntéseibe is. A metastruktúránk nem „ürül ki”, az attitűdkészletünk nem változik egy másik helyre lépéssel. A sajátosságokat jellemzően az attitűd szinten hozzák magukkal. Példaként említhető a döntéshozó, aki újságíróként dolgozott, ahol az időkorlát nem engedte a hosszas procedúrákat. Saját bevallása szerint ez az interjúalany azóta is gyorsan dönt, elfogadja a szuboptimális eredményt, nem maximalizál a végtelenségig.

Összefoglalás

Az, hogy az emberi döntéshozatal adaptív, nem kérdéses. A szakirodalomban a viták arról folynak, hogy hogyan működik ez az adaptivitás, mi a mechanizmusa, mikor és hogyan fejlődik ki e képességünk és az adaptívitás milyen eredményekkel jár. Néhányra ezek közül a kutatás eredményeként lehetséges, további kutatást igénylő válaszokat találtam, melyeket itt röviden újra összefoglalom.

A sokszor ismétlődő döntési helyzeteket már nem előzik meg a döntésről 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 döntéshozói lét elején van a legnagyobb fejlődés, hiszen ekkor alakulnak ki a metaszabályok a sorozatos visszajelzések és az eredmények szubjektív észlelése folytán. Ilyen módon halmozódnak fel a *döntési helyzet – paraméter* párosok, amelyek ismerete és alkalmazása a későbbi hasonló döntési helyzetekben a döntések gyorsaságát segítik elő. A tanulmányban példaként egy konkrét helyzetben az alternatívakeresés leállítására vonatkozó szabály jelenik meg.

A *metastruktúra* értelmezésem szerint inkább az alkalmazkodás kognitív szintje, míg az *attitűdkészlet* az ezt támogató nem tisztán kognitív mechanizmus (hiszen van kognitív, de érzelmi alapja is). Világossá vált, hogy a metastruktúrában csak olyan egyszerűsítő, illesztő lépések tudnak érvényesülni, amelyeket a megfelelő attitűd támogat. Ha más szemszögből nézzük e mechanizmust, a metastruktúra biztosítja, hogy a döntési folyamat a környezeti tényezőkön kívül az egyén személyiségéhez (ami az attitűdkészletben némileg leképeződik) is illeszkedjen. Ezek alapján az látszik, hogy az illesztés nem csak kognitív folyamat, hanem érzelmi is. Vannak attitűdjeink, negatív és pozitív viszonyulásaink bizonyos döntési eljárások iránt, s az attitűdöknek van érzelmi komponense is. Ezt azért tartom fontosnak kiemelni, mert az érzelmek, viszonyulások szerepe a döntési folyamaton *belül* nem újdonság, viszont itt arról van szó, hogy maga a döntési folyamat milyen legyen. Arról sokat olvashatunk, hogy a döntés tárgyával vagy szereplőivel kapcsolatos érzelmeink milyen hatással vannak döntéseinkre, de hogy a döntési folyamatokhoz való viszonyulásunkban ez hogyan működik, erről kevésbé.

Az attitűdkészelt mögött feltételezhetők az alap személyiségi vonások (amelyekre a beszámolókból hallható történetek lehet, csak ráerősítettek), viszont ezekről közvetlenül nem esett szó az interjúk alkalmával. Az azonban bizonyos, hogy az eltérő attitűdkészletek személyenként eltérő döntési módozatokat eredményeznek. Ha ez igaz, akkor elmondható, hogy a döntéshozók a döntéshozatali folyamat *eltérő szakaszaiban és eltérő módon* kezelik az időnyomást és komplexitást, éppen ezért eltérő döntéstámogató eszközök válnának hasznukra.

A döntési helyzetekhez való alkalmazkodás számos előnnyel jár. A metastruktúra feltöltődése és csiszolódása következtében a döntéshozó egyre kevesebb idő alatt és kevesebb ráfordítással képes döntéseket hozni. Ezek hatékonysági előnyök: ha ugyanis ezek a döntések ugyanolyan jó kimeneteket eredményeznek, a kevesebb ráfordítással nő a hatékonyság. A hatékonysági előnyök mellett az adaptivitás, a helyzetfüggő döntéshozatal magával hozza a stresszint csökkenését is. Ahogy az néhol megjelent az interjúk szövegeiben, az először megtapasztalt, ismeretlen helyzetekben a stressz-szint magasabb, a döntés módját még csak alakítjuk. Amikor már sokadszorra kerülünk hasonló helyzetbe és már kialakult, hogyan járunk el, az izgalom kisebb.

Az adaptivitás számos előnye látható, pontos mechanizmusáról mégis keveset tudunk. Saját kutatásomról sem mondanám, hogy teljesen általánosak a megállapításai, ahogy ez számos egyéb feltáró kutatás esetében sem mondható el. Érdekes összefüggések sejlének fel, amelyek további kutatásra érdemesek. A GT módszertanával végzett kutatás előnye még a leírtakon túl, hogy a kutatás egy szakaszának lezárása, az ún. elméleti telítettség után is világos irányvonalakat mutat további kutatások elvégzésére, melyek az eredeti kutatás kérdéseinek túlmutató izgalmas területek. Az összefüggések további vizsgálatának némely irányához egyéb diszciplínák bevonása is szükséges, hiszen a határterületekről teljesen a pszichológia területére lépünk, más területek viszont jól kutathatók a területek határain maradván. Ilyen területek például a személyiségjegyek hatásának vizsgálata, amely emberi erőforrás menedzsment területének hasznos; a metastruktúrák és beszerzési szabályzatok (mint szervezeti metastruktúrák) kapcsolatának feltárása, ahol releváns kérdés, mennyi és milyen jellegű személyes metaszabály (főleg a jól működőeket, hatékonyságot segítőket érinti e kérdés) tud bekerülni egy nagyvállalat szabályzatába; és a nagyvállalati beszerzési magatartás általános vizsgálata, ami segíthetné e tanulmány szubsztantív jellegét tágítani egy formálisabb szint felé.

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.
- Bakos, F. (1989): Idegen szavak és kifejezések szótára. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Bartee, E. M. (1973): A Holistic View of Problem Solving; *Management Science*, 20. évf., 4. sz., Application Series, Part 1, 439-448. 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.
- Bettman, J. R. (1988): Presidential Address: Processes of Adaptivity in Decision Making. In: Houston, M.J. (ed.): *Advances in Consumer Research*. Association for Consumer Research. Provo, UT.; 15. évf. 1-4.
- Bettman, J. R. – Johnson, E. J. – Payne, J. W. (1991): Consumer Decision Making; In: Robertson, T. S. – Kassarian, H. H.: *Handbook of Consumer Behavior*; Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 50-79. o.
- 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.
- Chakravarthy, B.S.(1982): A Promising Metaphor for Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 7.évf., 1.sz., 35-44.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. – Czakó, E. – Zoltayné, P. Z. (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről; *Versenyképesség Kutató Központ*, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Ellram, L. (1990): The supplier selection decision in strategic partnerships", *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26. évf., 3. sz., 8-14. o.
- Esse, B.(2011): Gondolkodásegyszerűsítő stratégiák hatékonysága. *Vezetéstudomány* 1. Különszám, 80-86.o.
- 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, Vállalkozói Kapcsolatok csoport.

- Gigerenzer, G. (2004): Fast and Frugal Heuristics: The Tools of Bounded Rationality; In D. Koehler & N. Harvey (szerk.): Blackwell handbook of judgment and decision making; Oxford: Blackwell Publishing. 62–88. o.
- Gigerenzer, G. (2007): Gut Feelings; The Intelligence of The Unconscious; London: Penguin Books.
- Glaser, B. G. – Strauss, A. L. (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies For Qualitative Research; London: Aldine Transaction (2008-as kiadás)
- Gregan-Paxton, J. – John, D. R. (1997): The Emergence of Adaptive Decision Making in Children. Journal of Consumer Research. 24. évf., 6.sz., 43-56.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.
- Johnston, W. J. – Bonoma, T. V. (1981): The Buying Center: Structure and Interaction Patterns; The Journal of Marketing, 45. évf., 3. sz., 143-156. o.
- Jonassen, D. H. (2000): Toward a design theory of problem solving; Educational Technology: Research & Development, 48. évf., 4. sz., 63-85. o.
- Klein, N.M. – Yadav, M.S. (1989): Context Effects on Effort and Accuracy in Choice: An Enquiry into Adaptive Decision Making. Journal of Consumer Research. 15 évf., 4. sz., 411-421.o.
- Klein, G. (2009): Streetlights and Shadows; Searching for the Keys to Adaptive Decision Making, MIT Press: Bradford Books.
- Kraljic, P. (1983): Purchasing Must Become Supply Management; Harvard Business Review. 1983 szeptember-október.
- Mitev, A.Z. (2012): Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. Vezetéstudomány 2012 január, 17-30.o.
- 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.
- 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.
- Payne, J. W. – Bettman, J. R. (2004): Walking with the Scarecrow: The Information-processing Approach to Decision Research; In: Koehler, D. J. – Harvey, N.(szerk.): 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.
- Robinson, P. J. – Faris, CH. W. – Wind, Y. (1967): Industrial Buying and Creative Marketing; Boston: Allyn and Bacon.
- 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. (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.) (1982): Herbert A. Simon: Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

- Simon, H. A. – Langley, P. (1981): The central role of learning in cognition; In H. A. Simon (szerk.), *Models of thought*; New Haven, London: Yale University Press. 2. kötet, 102–184. o.
- Strauss, A. L. – Corbin, J. M. (1998): *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2nd edition. Sage.
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1974): Judgment 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.
- Vörösmarty, Gy. (2007): Szállítóértékelés, mire is jó ez? *Logisztikai évkönyv, 2007-2008*, 95-100. o.
- Webster, F. E. Jr. – Wind, Y. (1972): A General Model for Understanding Organizational Buyer Behavior; *Journal of Marketing*. 36. évf., 2. sz., 12-19.o.
- Zoltayné, P.Z. (szerk) (2005): *Döntéelmélet*. Alinea Kiadó, Budapest. 87-125. o.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét
képezi.
BCE Versenyképesség Kutató Központ
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-6915