

## Együttműködés versengő közegben: gazdasági szereplők nézetei az együttműködés lehetséges formáiról az üzleti életben

Fülöp Márta

Szarvas Hajnalka

ELTE, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Pszichológiai Intézet

*A jelen kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy mi történik az együttműködéssel egy erősen versengő kontextusban, milyen feltételek segítik elő a jelenlétét és milyen feltételek gátolják. Az üzleti élet szereplői között az együttműködő és versengő kapcsolatok komplex kombinációja alakulhat ki ezért az üzleti világot és az üzletembereket választottuk kutatásunkhoz.*

*A jelen tanulmány egy szélesebb vizsgálat keretében felvett adatok fókuszált elemzésének eredményét mutatja be. Az eredeti vizsgálatban 202 gazdasági szereplővel (vállalat tulajdonossal, CEO-val, gazdasági szakemberrel) készítettünk mélyinterjút, amely a versengés jelenlétét, szerepét és jelentőségét hivatott feltárni az üzleti életben. Az interjú részét képezte az is, hogy a versengés mellett az együttműködés gazdasági szereplők közötti jelenléről, szerepéről és jelentőségéről is képet kapjunk. Az elkészült interjúkat tartalomelemeztük. Az elemzések alapján választ kaptunk arra, hogy van-e együttműködés az üzleti élet szereplői között, milyen nézetekkel rendelkeznek az üzleti élet szereplői az együttműködés és versengés összeegyeztethetőségéről, mit tartanak az együttműködést elősegítő és gátló feltételeknek.*

A verseny és az együttműködés egyben tartása kulcsfontosságú kérdése a globalizált világnak, a gazdaság és a politika világának, az Európai Unió országainak, a multikulturális társadalmaknak, a rendszerváltás utáni magyar társadalomnak és az ország jövő vezető értelmiségének és pedagógusainak, akik modellt-adó, kultúráközvetítő és kultúraformáló szerepben vannak. A verseny elve képviseli a magas teljesítményt, a tehetség kibontakoztatását és a kreatív és innovatív, versenyképes tudás kialakítását és menedzselését. A versengő felek közötti együttműködő viszony lehetővé teszi, hogy a riválisok a versengés révén fejlődjenek és kölcsönösen fejlesszék egymást és biztosítja a destruktív feszültségek és konfliktusok elkerülését (Fülöp, 2008b).

Brandeburger és Nabeluff (1998) elemzése szerint az üzleti kontextus az üzleti élet különböző szereplői közötti együttműködő és versengő kapcsolat komplex kombinációja, ezt ők ko-opetíciónak nevezték el. Az üzleti menedzsment terén végzett legfrissebb kutatás szintén azt bizonyítja, hogy a leggyümölcsözőbb felállás az üzletben mindkét fél számára a 'ko-opetíció' (Osarenkho, 2010).

### A kutatás célja

A jelen kutatás célja annak mélyebb feltárása volt, hogy hogyan lehet jelen az együttműködés a különböző szereplők között még az olyan, intenzív versengéssel jellemezhető területeken is, mint az üzleti szféra. Azt kívánta bemutatni, hogy az üzletemberek hogyan értelmezik az együttműködés és versengés közötti kapcsolatot, hogy képesek-e úgy látni őket, mint mindkét fél számára hasznos, egyidejűleg jelenlévő, összetartozó minőségeket, vagy egymást kizáró kategóriáknak tartják őket. Azokat a feltételeket kívánta azonosítani, amelyek az üzletemberek szerint elősegítik az együttműködést, vagy – ellenkezőleg – hátráltatják annak a létrejöttét.

## A kutatás<sup>1</sup>

### *Minta*

Az elemzésnél 202 magyar üzletember adatait használtuk fel. 69 %-uk férfi, 31 %-uk pedig nő volt. Az átlagéletkor 43 év. Foglalkozásukat tekintve vállalkozók vagy cégtulajdonosok voltak (40 %), cégvezetők (30%), felsővezetők (20 %), bankárok (5%), közgazdászok (2 %) és értékesítők (2%). Körülbelül a válaszadók 1/3-a volt budapesti, 70 %-uk pedig kisebb magyar városokban él.

### **Kutatási módszer**

Mélyinterjúkat készítettünk, az interjúkat rögzítettük, szó szerint legepeltük és tartalomelemzést végeztünk. Az interjú során a megkérdezettek általános nézeteit kérdeztük a versengésről, jelenlétéről, szerepéről és jelentőségéről a saját életükben, a gazdasági életben és a magyar üzleti életben. A jelen tanulmány az interjúk tartalmának csak azt a szeletét elemzi, amely az együttműködés témájára vonatkozik, ezt a jelenséget helyezi a fókuszba. Az elemzés kitér arra, hogy az interjúalanyok hogyan látják az együttműködés és versengés viszonyát a gazdasági életben, hogy egymás mellett léteznek, egymással összefonódnak vagy egymást kölcsönösen kizárónak tartják-e ezeket a fogalmakat. Másodsorban, azt elemezzük, hogy milyen szereplők között, milyen együttműködés jelenik meg az üzleti világban, és milyen feltételek segítik vagy hátráltatják a jelenlétét.

### **Kutatási eredmények**

Az együttműködés jelenléte a versenyszférában

Vizsgáltuk, hogy interjú alanyaink közül hányan állítják, hogy létezik együttműködés az üzleti életben. A szociálpszichológia hagyományos nézetei szerint az erős versengés kizárja az együttműködést (Fülöp, 2008). Számos kutatás pedig azt bizonyította, hogy az együttműködési készség a magyar lakosságban meglehetősen alacsony szintű, az együttműködésre való képtelenség a nemzeti ön-észlelés részévé vált (Miniszterelnöki Hivatal Országimázs Központ, 2000). A 202 válaszadóból azonban csak hatan (3%) mondták, hogy Magyarországon egyáltalán nincs együttműködés az üzleti életben. Tehát a megkérdezett üzletemberek 97 %-a szerint van valamilyen együttműködés a magyar üzleti életben.

#### ***Az együttműködés és versengés közötti kapcsolat az üzleti világban***

Az elemzés egyik fő kérdése az volt, hogy miként értelmezik az üzleti élet aktív résztvevői az együttműködés és versengés közötti kapcsolatot. Két egymástól elkülönülő nézetet találtunk és ezeken belül több alcsoportot.

1. Az együttműködés és a versengés ellentétesek, nem összeegyeztethetőek

A kapcsolat konceptualizálása során az egyik megközelítés az *ellentétes, kölcsönösen kizáró* értelmezés volt. A válaszadóknak mindössze 17 %-a esett ebbe a csoportba.

*'Azt gondolom, hogy a világot nem a versengés viszi előbbre, hanem pont az ellenkezője. Kooperatív stratégiával kell előre vinni.'* (53 éves férfi, igazgató)

---

<sup>1</sup> A jelen elemzés egy korábbi, más kérdésfeltevésű kutatás (A versenyképesség egyéni, intézményes és társadalmi determinánsai. NKFP 5/049/2004; Projekt vezető: Fülöp Márta) során felvett interjúk anyagának a jelen kutatási kérdést fókuszba helyező másodelemzése, amelyre a jelen kutatás adott lehetőséget.

*„A gazdaságban kétféle játék van, az egyik az null eredményű játék: amennyivel nekem több van, a másiknak annyival kevesebb. Például amikor elosztásról van szó, amikor főszámoló biztos voltam, akkor mondták, hogy: 'Úgy kellene csinálni, hogy mindenki jól járjon!' De mondom: 'Itt mindenki nem járhat jól, Ön meg én jól járhatunk, s megszívják a hitelezők.'*

Ezen a csoporton belül is a legtöbben árnyalták azt a nézetüket, hogy a versengés és együttműködés nem egyeztethető össze, vagyis csak meghatározott feltételek esetén látták úgy, hogy kölcsönösen kizárják egymást. Az egyik nézet szerint *csak a destruktív versengés zárja ki az együttműködés lehetőségét. Az egyik válaszadó megfogalmazásában:*

*„A versengés kitartóbbá és kreatívabbá tesz, ha az a célja, hogy elérj annyit, mint mások, sőt, túl is szárnyald őket. ... Az agresszív nyomulás azonban többnyire káros, nemcsak egészségügyi okokból, hanem azért is, mert rossz hangulatot teremt, gátolja az együttműködést, még a kreativitást is akadályozza.”* (30 éves férfi, vezető szakértő egy multinacionális cégnél, egy nagyobb városban)

Egy másik alcsoport úgy fogalmaz, hogy az együttműködés és a versengés csak abban az esetben zárják ki egymást, amikor *a versengés tétje egzisztenciális.*

*„Ott, ahol a megélhetésért és tényleg a piacon maradásért vagy a csőd ellen folyik a verseny, ott ez egészen eldurvulhat az emberi kapcsolatokban, és bár személyisége válogatja, az akár közel vérremenő versengés is lehet. Míg ott, ahol a nagy haszon és a még nagyobb haszon közötti különbség a verseny tárgya, ott egészen nyugodtan kollegiális kapcsolat, és nagyon jó emberi kapcsolat is maradhat a versenytársak között.”* (30 éves férfi, társtulajdonos, igazgató)

*„Az is előfordul időnként, hogy a versengő vállalatok ellenségekké válnak, mivel a cég fennmaradása a tét.”*(55 éves férfi, vezérigazgató, nagyobb városban)

## 2. Az együttműködés összeegyeztethető a versengéssel

A másik jellemző felfogás az, amikor az együttműködés és a versengés *nem egymást kizáró jelenségek*, hanem különböző kombinációkban manifesztálódnak.

*„A „lány versengésnek” nem látom semmilyen káros hatását, szerintem nagyon jól kiegészülhet a kooperativitással is, szóval ezek nem zárják ki egymást.”*(30 éves férfi, vezető szakértő)

Az együttműködés és versengés összeegyeztetésének két különböző formáját fogalmazzák meg a válaszadók.

### 2.1. Az együttműködés mint versengési startégia

Az interjúalanyok legnagyobb csoportja (57,5 %) *az együttműködést versengési stratégiaként* határozta meg, ami pragmatikus okokból van jelen a felek között. Az együttműködés a versenytársak között azért jön létre, hogy sikeresebbek legyenek a versenyben.

*„Ugyanakkor az én gazdasági környezetemben a versenytársakkal – versenyen kívül - normális, sokszor egymást is segítő kapcsolatrendszer működik, mintha kialakulóban lenne egy „fogjuk össze mi, kicsik, az életben maradásért” mozgalom.”* (49 éves nő, cégvezető)

„Együttműködnek az adott internetszolgáltatóval az értékesítés során, mert rájöttek, hogy így mindenki jobban jár, üzleti érdekük az együttműködés.” (32 éves férfi, kereskedelmi igazgató)

‘Működhet együtt, de az már megint egy olyan cél érdekében jöhet létre, ami együttműködésre kényszeríti. Mert én saját magamtól nem fogok együttműködni egy versenytársammal, ha csak a gazdasági környezet nem kényszerít arra. Vagy a versenytársam nem tud valami olyat, amit én nem tudok, és tudok ezért cserébe valamit ajánlani. (30 éves férfi, kontroller)

Az üzleti élet szereplői közötti pragmatikus okokból kialakuló együttműködésnek a válaszadók 31%-a említette *negatív vagy illegális, törvényellenes formáit* is, mint például a korrupciót, a kartelleket, vagy a nepotizmust.

„Államilag nem egészen elfogadott, tehát konkrétan jogilag tiltott példa, amikor a telefonszolgálatok próbáltak egymással megegyezni, hogy hogyan alakítják ki az árpolitikájukat, ami ugye nekik végül is kooperáció, de a fogyasztó szempontjából ugye, egyáltalán nem jó, és ezt tiltja a törvény.” (30 éves nő, igazgató)

‘Még mindig nem eléggé tiszta a verseny, még mindig működnek a régi, jól behuzalozott baráti- és másmilyen kapcsolatokon alapuló előnyök’ (56 éves férfi, üzlettulajdonos)

## 2.2. Együttműködő versengés

Amikor a versenytársak közötti versengés folyamatában jelen van a közöttük lévő együttműködés is és ez nem közvetlenül egy harmadik féllel szembeni versengés miatt jön létre, akkor azt *együttműködő versengésnek* neveztük. Ez a fogalom azokra a folyamatokra illik, amikor a versengő felek célja, hogy az együttműködés segítségével tökéletesedjenek, innovatívabbá váljanak. Ezért a versenytársak nem ellenfélként, hanem partnerként tekintenek egymásra, akik azért segítenek egymásnak, hogy a saját üzletüket fejlesszék, mivel a másik nem fenyegetésként, hanem a fejlődés eszközeként él bennük (Fülöp, 2008b). Az interjúalanyok 40 %-a említette az együttműködő versengést, mint üzleti gyakorlatuk részét.

„A versengés az lehet egy, legalábbis az én fejemben az lehet egy olyan szituáció is, amikor mind a ketten előrehaladunk egymás mellett, akár egymást ösztönözve.” (28 éves férfi, cégvezető)

„A bankok szeretnek egymással együttműködni, amikor védik a saját érdekeiket. Tehát hogyha egyik ügyfél az egyik bankot megsztatta azzal, hogy bedöntött egy hitelt, tehát nem tudta visszafizetni, akkor van egy úgynevezett BAR-lista, amire mindjárt fölkerül. És a bank éppenséggel mondhatná azt, hogy ő elhallgatja meg nem érdekli, hogy nála bedőlt a hitel, ő nem fogja tovább hitelezni, de nem, azt az ügyfelet fölrakja erre a listára, hogy a többi bank is tudjon róla. Tehát az érdekeiket így védik, mert tudják, hogy ha ők ezt fölteszik, akkor a másik is föl fogja tenni a saját rossz tapasztalatait bizonyos listákra, és így megvédik egymást. Tehát van együttműködés az amúgy egymással versengő bankok között.” (38 éves férfi, banki főosztályvezető)

### **Az együttműködő felek**

Az együttműködés különböző szereplők között különböző szinteken, egymásba fonódva van jelen a piaci verseny közegében működő vállalat életében. A leggyakrabban említett példa a munkatársak együttműködése volt a vállalaton belül (59 %). Együttműködés jelen lehet a vállalat és alvállalkozói, beszállítói, partneregei között (25.5%) és az együttműködő versengésnek megfelelően a rivális vállalatokkal is (40 %). A vállalat és a vásárlók közötti együttműködést a válaszadók 17 %-a említette. Mindössze hatan (3 %) számoltak be külföldi céggel való együttműködésről. (Természetesen, ez nem jelenti azt, hogy a külföldi cégekkel való együttműködés aránya valóban ennyire alacsony lenne, hanem az interjúk során tett hivatkozások számát jelzi.)

#### ***Az együttműködés feltételei/elősegítői***

Az együttműködés elősegítői közül leginkább a vállalaton belüli együttműködés erősítésére volt világos elképzelésük a megkérdezetteknek. Leggyakrabban a *csoportos feladatokat* említették. Minden olyan magyarázatot, ami a *csoportteljesítmény* és különböző intézményeknél (a szocializáció különböző helyszínein, mint az iskola, vagy később a munkahely) a *csapatmunka ösztönzését* hangsúlyozta, ide soroltunk. Fontosnak tartották még a *destruktív versenynek a vezetőség által történő kezelését*, a *szervezeti fejlődés elősegítését* (csapatépítő tevékenységek, szabadidős programok, a csapatszellem erősítése a csoport tagjaiban) és végül az *alkalmazottak optimális kiválasztását* (többnyire az életkorra és a tapasztalatra történt hivatkozás, de néhány válaszadó a nemek optimális arányát is az együttműködést elősegítő tényezőként említette), a *közös célokkal és érdekekkel kapcsolatos tudatosság növelését*, a *bizalomépítést* és a *kooperációra való szocializálást*. Említették a *szabálytartást*, a *korrektséget* és *erkölcsöt*, a *világosan meghatározott szerepeket*, a *jó kommunikációs és konfliktuskezelő készséget*, valamint a *barátságos viselkedést*.

Az üzleti partnerek közötti együttműködés legfontosabb eleme a bizalom és a reciprokálás.

#### ***Az együttműködés gátjai***

Az együttműködést gátló feltételek között részben ugyancsak a vállalaton belüli „interperszonális” együttműködést akadályozó tényezőket említették, de itt a vállalatok közötti együttműködés akadályozó kondíciókat is felsorolták. A vállalaton belüli együttműködés gátjaként leggyakrabban említett kategória az *önérdek* volt. Az önzéssel, féltékenységgel, az egyéni érdek elsőbbségével kapcsolatos valamennyi hivatkozás – amikor a közjóval vagy közérdekekkel ütközik – ebbe a kategóriába tartozott. A második leggyakoribb csoport a *destruktív versengés* jelenléte volt. Mindazok a kijelentések idetartoznak, amelyek a versengő felek közötti agresszióval vagy a szolidaritás hiányával kapcsolatosak.

A vállalatok közötti együttműködés akadályaként a *szabályszegést*, vagyis a *tisztességtelen üzleti viselkedést* említették, így például a késedelmes fizetés, vagy paradox módon az együttműködésnek a „negatív formáit”, a korrupciót, a kartelleket, a nepotizmust. Minden olyan hivatkozás idetartozott, ami a közösen megállapított versenyszabályok megszegésére utalt.

A *kölcsönös bizalomhiány* részben a fenti szabályokat be nem tartó versengés miatt alakul ki és mind a vállalaton belüli, mind a vállalatok közötti együttműködésnek gátja. Az együttműködés gátjának tartották a *szűkös erőforrásokat*, a szűkülő piacot, ha a vállalatok a létükért küzdenek.

Az együttműködés nehézségeiért olyan makro jellemzőket is felsoroltak mint a *rendszer váltás utáni gazdasági-politikai helyzet*, a *kommunizmus öröksége* és az arra a rendszerre jellemző *kényszerű együttműködés*, az *országra jellemző fejletlen demokrácia*, az *együttműködés kultúrájának a hiánya*.

#### ***Az eredmények összegzése***

Az intenzív versennyel jellemezhető gazdasági életet át-meg-átszövő együttműködések bizonyítják, hogy bizonyos feltételek teljesülése esetén az intenzív versengés és az akár erős együttműködés nem zárják ki egymást. A Branderburger és Nabeluff (1998) és Osarenkho (2010) által leírt „koopetíció” feltétlenül jelen van a magyarországi gazdasági élet gyakorlatában is.

Az egyik leggyakrabban említett együttműködés a versenytárs cégek közötti stratégiai együttműködés, amely annak érdekében alakul ki, hogy más versenytársakkal szemben közösen tegyenek szert versenyelőnyre. Az együttműködés ez esetben versengési stratégia. Az együttműködésnek ez az értelmezése megegyezik az evolúciós pszichológusokéval (pl. Charlesworth, 1996). A stratégiai együttműködésnek vannak legális és illegális formái.

A másik, az interjúalanyok által meglepően sokszor említett forma, az általunk együttműködő versengésnek nevezett folyamat (McGovern és Mottiar, 1997; Fülöp és Szarvas, 2011). Ekkor a versenytársak közötti versengést nem váltja fel a stratégiai együttműködés, a versengés fennáll, de a versengésnek számos olyan eleme van, amelyben az együttműködés is jelen van és a versenytársak abban is együttműködnek, hogy a verseny fennmaradjon közöttük, mert ezt mindkét fél fejlődését, prosperálását és innovációját szolgálja.

Az együttműködés akadályai között a gazdasági élet szereplői legfontosabbnak az önérdeket látják, azt, amikor a versengő felek nem ismerik fel a közös érdekekben rejlő egyéni érdeket (Frank, 2004). A törvénytelen, szabálytalan együttműködés ugyancsak egy versengési stratégia, azonban a szabályszegés kialakítja az éles határokat a belső (akik megegyeztek) és a külső csoportok között (akikkel szemben zajlik a szabálytalan együttműködés) és fenntarthatja a bizalom alacsony szintjét (VWS-TÁRKI, 2009), amely megnehezíti az együttműködést a gazdasági szereplők között.

A válaszadók kidolgozott elképzeléssel rendelkeztek arról, - mint általában vezető pozícióban dolgozó üzletemberek -, hogy miként lehet növelni a vállalaton belül az egymással versengésben lévő munkatársak és részlegek közötti együttműködést, de kevésbé volt kialakult gondolatrendszerük arra vonatkozóan, hogy miként lehetne az egymással versengő vállalatok közötti pozitív együttműködést elősegíteni.

Az üzleti élet képviselői sokkal részletesebben tudták kifejezni azt, hogy mik azok a makro és szituatív mutatók, amelyek viszont megnehezítik, vagy akadályozzák az együttműködést. Igaz, az akadályozó tényezők értelmezhetőek, mint feltételek is. Így például a riválisokkal szembeni bizalmatlansághoz vezető „negatív együttműködés” megakadályozása (Csepeli, 2010) utat nyithat a „pozitív együttműködésnek”.

## Hivatkozások

Brandenburger, A., M., & Nabeluff, B., J. (1998) *Co-opetition*. Currency Doubleday

Charlesworth, W. R. (1996) Co-operation and Competition: Contributions to an Evolutionary and Developmental Model. *International Journal of Behavioral Development*. 19, 1, pp. 25-39

Csepeli, Gy. (2010) *Társadalmi szolidaritás - Összetartó társadalom*. Retrieved May 16, 2011, from [http://www.kka.hu/Kozossegi\\_Adattar/PAROLAAR.NSF/274d67036bb315838525670c008147c9/e134d884d2d08cb5c12577c00043cf1f?OpenDocument](http://www.kka.hu/Kozossegi_Adattar/PAROLAAR.NSF/274d67036bb315838525670c008147c9/e134d884d2d08cb5c12577c00043cf1f?OpenDocument)

Frank, H. (2004) *What Price the Moral HighGround?: Ethical Dilemmas inCompetitive Environments*. Princeton: NJ, Princeton University Press

Fukuyama, F. (1997) *Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése. /Trust/* Budapest: Európa

Fülöp, M. (2008) Educating the Cooperative Competitive Citizen, in K. Tirri (Ed.), *Educating Moral Sensibilities in Urban Schools*. Rotterdam: Sense Publishers

Fülöp, M., Szarvas, H. (2011) The cooperative competitive citizen. In: P. Cunningham.(eds.) *Europe's future. Citizenship in a Changing World* .London: London Metropolitan University. 1-11.

McGovern, S., Mottiar, Z. (1997) *Co-operative competition: a Foucauldian perspective*. DCU Business School Research Paper Series. (Paper No. 20). Dublin: Dublin City University Business School

Miniszterelnöki Hivatal Országimázs Központ (2000) *Országkép 2000*. Budapest Retrieved May 20, 2011, from <http://www.gallup.hu/gallup/orszagkep/orszagkep.htm>

Osarenkho, A. (2010) A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation- A cooperation strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17, 201-221

TÁRKI (Social Research Institute Inc.). (2009) *Értékek-World Value Survey*. Retrieved May 19, 2011, from <http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/kutatas.html>