

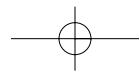
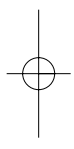
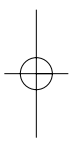
Epilógus

Mire könyvünk megjelenik, jó másfél éve annak, hogy utolsó interjúkat is befejeztük. A kellemes emlékek nem pusztán terjedelmi korlátok miatt maradtak ki könyvünkéből. Emberi arckifejezések, rácsodálkozások, egymás értésének vagy éppen félreértésének gesztusai és mosolyai. Ezeket nehéz szavakba önteni.

„Hát akkor Önök nem jó helyre jöttek! Mert mi itt nem találkozunk a piaccal!” – kezdte egyik interjúalanyunk, miután fél percben ismételten elhadartuk, hogy miről is szeretnénk beszélgetni az interjú során, s mondataink között az is elhangzott: hogyan sikerült a cégnek az elmúlt tíz évben a piaci törvények szolgálatát megtanulni. Nem csüggedtünk. Hova is szaladhattunk volna több száz kilométer távolságban Budapesttől, két perc után! Ellenkezőleg: még inkább kíváncsiak lettünk. Mondanunk sem kell, hogy egyik legérdekesebb másfél órás beszélgetésünk éppen ez volt. Mindegyik beszélgetés egy sajátos világot tárt fel előttünk. Egyénit. Emberit. A küzdelmet. És a siker édes ízét. És ennek árát: „soha nincs megállás egy percre sem”.

Mindegyik interjúalanyunktól tanultunk! Felkészültünk mi alaposan, igyekeztünk követni forgatókönyvünk kérdéseit, de hát – ahogyan interjúalanyaink maguk is gyakran mondták – nem egyszer alakult a beszélgetés „úgy, ahogyan az élet hozta magával”. Egyik interjúnk sem folyt szabályosan, pontosan az előre elkészített sablon szerint. Örülünk, hogy így alakult. Nem tudtunk, és nem is akartunk beszélgetőpartnereink gondolatfűzésének hatása alól kikerülni.

Az általunk meglátogatott cégek mindegyikében interjúalanyaink nem létező „szabad” idejüket áldozták ránk. Még egyszer köszönjük nekik!



Függelék

1. A mélyinterjúba bevont vállalatokra vonatkozó összefoglaló táblázat

Vállalat	Mély- interjúk száma/fő	Alapítás éve	Létszám 2001	Induláskori tulajdoni arány külföldi/hazai (%)	Tulajdoni arány 2001-ben külföldi/hazai (%)
Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat	4	1993	550	34 – ír 66 – magyar	34 – luxemburgi 66 – magyar
Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalata	8	1988	900		93 – német 7 – magyar
Német–magyar közlekedésigép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalata	4	1991	760	60 – német 40 – magyar	75 – német 25 – magyar
Dunántúlon működő építőanyag-ipari cég	3	1985	n. a.	49 – osztrák 51 – magyar	66 – osztrák 34 – magyar
Műanyagipari vállalat (Induláskor egy cég volt az alábbi céggel)	3	1993	50	75 – japán 25 – magyar	42 – japán 58 – magyar
Műanyagipari kutató	1	1991	25	75 – japán 25 – magyar	100 – japán
Szeszipari cég	5	1993	340	51 – osztrák 49 – magyar	78 – osztrák 6 – német 16 – magyar
Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég	6	1987	600	30 – japán 70 – magyar	96 – német 4 – magyar
Műanyag-feldolgozó vállalat	4	1984	105	15 – japán 85 – magyar	47 – német 53 – magyar
Alföldi élelmiszer-ipari cég	6	1991	200	33 – francia 65 – magyar	68 – francia 25 – magyar
Gyógyszeripari vállalat	6	1991	n. a.	40 – francia 60 – magyar	98 – francia 2 – magyar

2. Kérdések a mélyinterjúkhoz

I. Személyes információk

1. Mióta dolgozik a cégnél? Milyen beosztásban dolgozik jelenleg a cégnél? Dolgozott-e Ön korábban – a vegyes vállalat alapítása előtt – valamelyik anyacégnél?
2. Milyen kihívásokkal, milyen problémákkal szembesült a cég létrejöttékor? Mely probléma bizonyult a legnagyobb kihívásnak? (Milyen főbb kihívások voltak például a marketing területén, a termelés területén stb.)

II. Kérdések a szervezeti tanulás és a tudásátadás témájához

Interjúalanyunkat arra kértük, emlékezzen vissza a rendszerváltás első éveire (illetve arra az időre, amikor a cégnél menedzser lett). Arra, hogy akkor milyen gyakorlatot folytatott a menedzsment, s arra, hogy ő személyesen, illetve a többi menedzser, hogyan tanulta meg az új dolgokat.

Az átalakulás korai szakasza (1985–1994)

3. Fel volt-e szakmailag készülve a váltásra? Rendelkeztek-e más menedzserek megfelelő szakmai tudással arra, hogy piacgazdasági döntéseket hozzanak, és egy vegyes vállalatot működtessenek?
 - Hogyan változott ez az idők folyamán?
 - Milyen események, ösztönzők vezetettek a változásokhoz (változtatásokhoz)?
4. Milyen típusú változások történtek? Hogyan tanulták meg, hogy hogyan változtassanak?
5. Gondolja, hogy most másként bonyolítják a dolgokat, mint a kezdeti időkben? S ha igen, akkor Ön szerint minek tudhatók be ezek a változások?
 - Annak, hogy a külföldi partnertől megtanulták ezeket az új módszereket?
 - Annak, hogy Ön továbbképzéseken, szemináriumokon vett részt és megtanulta?
 - Annak, hogy Ön egyszerűen ráértett, kitalálta magától azt, hogy milyen módszereket alkalmazzon az új helyzetben?
 - Annak, hogy Ön látta azt, hogy mások, máshol hogyan tevékenykedtek, és azokat a módszereket alkalmazta ennél a szervezetnél is?
6. Milyen a csúcsvezetés összetétele? Milyen a külföldiek és helyiek aránya, a műszaki és a marketingtudás megoszlása? Milyen szakmai háttérrel rendelkeznek a magyar menedzserek?
7. Milyen volt a tanulási folyamat? Ön hogyan jellemezné a cégnél a tanulási folyamatot?
 - Voltak-e üresjáratok, amikor nem tettek, nem tanultak semmit?
 - Voltak-e olyan periódusok, amikor látszólag nem tettek tanulás ügyben semmit, de gyakorlatilag állandóan azon járt az agyuk, hogy mit és hogyan kellene másként tenni?
 - Mennyi időt igényelt a változtatás (két hetet, egy évet, két évet stb.)?
8. Milyen ütemezésben, milyen sorrendben történtek a változtatások?
9. Ön szívesen próbálkozott új dolgokkal? Szívesen próbálkozott azzal, hogy másként tegyen dolgokat?

10. Milyen szerepet játszott a külföldi anyacég, illetve milyen szerepet játszott a hazai anyacég a tudásátadásban, új tudás létrehozásában a vegyes vállalatban belül? Mondható-e, hogy a külföldi anyacég aktívan tanította Önöket, vagy csak egy éppen „kéznél levő” partnerként viselkedett, és a vegyes vállalatban belül minden tanulás úgymond önerőből történt? Történt-e bármilyen területen (technológia, marketing stb. területén) valamilyen tudásátadás?
11. Milyen típusú know-how-kat, illetve tudást alkalmaz a vegyes vállalat a napi működésében? Most különböző típusú know-how-kat, illetve tudást mondok, s kérem, hogy mondja meg, hogy ezek közül melyeket tanulták valamelyik anyacégtől, illetve melyek azok, amelyeket belsőleg fejlesztettek ki:
 - a gyártási folyamat műszaki tudása;
 - a termék, illetve szolgáltatás műszaki tudása;
 - a marketing, az eladás, a kereskedelem know-how-ja;
 - általános menedzsment tudása, know-how-ja;
 - humánerőforrás-menedzsment tudása.
12. Hogyan kerültek ezek a tudásfajták az anyacégtől (az anyacégektől) a vegyes vállalatba? Tartottak-e képzési programokat, vagy adtak-e írásos útmutatókat? Voltak-e külföldi anyacégtől itt olyan menedzserek, akik részt vettek a menedzsment munkájában, s akik ily módon „kéznél voltak” a felmerülő kérdések megválaszolására?
13. Ha voltak képzési programok, akkor ezek milyen természetű programok voltak? Mi volt ennek a tartalma? Mit tanítottak-tanultak ezeken? Volt-e olyan, hogy a külföldi partner a magyar menedzsereket bevonta a cég működésébe valahol máshol, hogy ott tanuljanak, hogy tudásuk gyorsabban gyarapodjon?
14. Tapasztalta-e, hogy a külföldi anyacég (tulajdonos, menedzser) valamilyen tudást, információt visszatartott?

III. A tanulás, illetve a felejtés (unlearning) ösztönzői, mozgatórugói

15. Voltak-e olyan módszerek, megoldások a vegyes vállalat gyakorlatában, amelyek nem működtek, vagy nem voltak hatékonyak?
 - Voltak-e, vannak-e esetleg olyan szovjet típusú menedzseri megoldások, amelyek még ma is értékesek, ma is használhatók (pozitív örökség)?
 - Voltak-e, vannak-e olyan szovjet típusú menedzseri megoldások, amelyek már elavultak, amelyek ma már inkább gátolják a fejlődést (negatív örökség)?
16. Nehéz volt elfelejteni azokat a vezetési módszereket, amelyeket a múlt (a szovjet típusú) rendszerben alkalmaztak? Hogyan tudott Ön (és a többi menedzser) megszabadulni a nem hatékony módszerek gyakorlatától?
17. Meghatározható-e az, hogy milyen típusú személyek álltak leginkább ellen a változásnak, a változtatásoknak (öregebbek, fiatalabbak, műszaki képzettségűek stb.)?
18. Volt-e valamiféle ösztönző szerepe a nyugati modellnek a cégben végbement változtatásokban, vagy a változtatások a vegyes vállalatban csupán a saját problémákra és lehetőségekre való válaszadásként következtek be?
19. Mondható-e, hogy a külföldi partner jelentős segítséget adott a magyar menedzsmentnek az újfajta működési módszerekre való áttérésben? Közvetítette-e például igényeit a döntéshozatal és a felelősség tekintetében?

IV. Képességek új dolgok megtanulására

20. Volt-e olyan, hogy a vegyes vállalat jól képzett embereket bérelt iparágon belüli más cégektől, illetve versenytársaktól? Alkalmazott-e a vegyes vállalat tanácsadókat?
21. Kérnek a menedzserek ötleteket a dolgozóktól? Vannak-e a cégnél olyan kezdeményezések, amelyek a technológia vagy a menedzseri gyakorlat javítására irányulnak?
22. Bátorítják-e a cégben a kreativitást? Kifejlesztett-e a cég új működési módszereket, új termékeket vagy szolgáltatásokat? Mi volt a két legfontosabb innovációja a cégnek az utóbbi három évben? Milyen mértékben játszottak közre ezekben az anyacégek?
23. Mondható-e Ön szerint a vegyes vállalat rugalmas szervezetnek? A vegyes vállalat különböző területein (különböző funkcióiban) dolgozó alkalmazottak között vannak-e interakciók, vannak-e együttműködések? S ha igen, ez milyen mértékű? Milyen gyakran vannak az alkalmazottak és/vagy a dolgozók között informális interakciók a munkahelyen és a munkán kívül?
24. Milyen gyakran vannak interakciók és problémamegoldó fórumok (akciók) a külföldi anyacéggel?
25. Kifejlesztett-e a vegyes vállalat új versenystratégiát a rendszerváltozás kezdete óta?
26. Változott-e valami vevőikkel való kapcsolatukban? Ha igen, akkor milyen irányban?
27. Tapasztalt-e Ön olyat, hogy a külföldi anyacégtől érkező, a külföldi anyacég által átadott tudás már elavult?
28. Van-e Ön szerint kulturális eredetű félreértés a külföldi partnerrel (anyacéggel) való kommunikációban? Olyan, amelyik akadályozza a külföldi anyacég és a vegyes vállalat közötti tudásáramlást?
29. Mondható-e Ön szerint az, hogy a tanulási folyamat (a tudásátadás folyamata) kétirányú, illetve azt, hogy a külföldi anyacég is tanul most a vegyes vállalatától?
30. Ön szerint milyen szerepet játszik az ügyvezető igazgató a tudásáramlás, tudásáramoltatás folyamatában, és az új innovációk kifejlesztésében?
31. Tudna-e példát mondani arra, hogy a vegyes vállalat hogyan tanulta meg a túlélés és a versenyzés művészetét megalakulása óta?

Irodalom

- ABERNATHY, D. J. [1999]: A chat with Chris Argyris. Professor and learning expert. (Interview) *Training & Development*, május, Vol. 53. No. 5. 80–84. o.
- AGGARVAL, S [1995]: Flexibility Management: The Ultimate Strategy. *Industrial Management*, november–december.
- AKERLOF, G. A. [1970]: The Market for „Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84. köt. 3. sz. augusztus, 488–500. o.
- ARGYRIS, C. [1996]: Skilled incompetence. Megjelent: *Starkey, K. (szerk.): How Organizations Learn*. International Thomson Business Press, London, Bonn, Boston. 82–91. o.
- ARGYRIS, C. D.–SCHON, K. A. [1978]: Organizational Learning: A theory of action perspective. Addison–Wesley, Reading, MA.
- ARGYRIS, C. D.–SCHON, K. A. [1996]: Organizational Learning II. Theory, Method, and practice. Addison–Wesley, Reading, MA.
- ARROW, K. J.[1979]: Egyensúly és döntés. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- ARTHUR, B. W. [1989]: Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *Economic Journal*, 99. köt. 116–131. o.
- BALATON KÁROLY–ÁCS JÁNOS [1995]: Szervezeti tanulás a magyar–osztrák vegyes vállalatoknál. Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben. 1. kötet. BKE, Budapest, 454–466. o.
- BÁLINT GYÖRGY [1966] A pingvinek félszigete. Megjelent: *A toronyőr visszapillant*. II. kötet. Magvető Kiadó, Budapest, 287–288. o.
- BANERJEE, A. V. [1992]: A Simple Model of Herd Behavior. *The Quarterly Journal of Economics*, CVII. kötet, 3. sz. 797–818. o.
- BARDEN, J.–LYLES, M.–SZABÓ K. [2001]: X Pharmaceutical and Chemical Works Co. Ltd. Kelley School of Business, Indiana University – Fuqua School of Business, Duke University, Indianapolis-Durham.
- BARNEY, J. [1991]: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17. sz. 99–120. o.

- BARONE, E. [1908/1935]: The Ministry of Production in a Collective State. Megjelent: *F. A von Hayek* (szerk.): *Collectivist Economic Planning*, London.
- BASSI, L. J.–BENSON, G.–CHENEY, S. [1996]: The Top Ten Trends. *Training & Development*, 50. köt. 11. sz. 28–43. o.
- BENEDEK GÁBOR [2001]: Kérdőív elemzése. 2001-es adatbázis. Kézirat.
- BENEDEK TAMÁS [2000a]: A gazdaság liberalizációjának egyes magyarországi tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 31. évf. 41–49. o.
- BENEDEK TAMÁS [2000b]: A magyar tulajdonú cégek teljesítményének elemzése (1998–2000) *Vezetéstudomány*, 31. évf.
- BIKHCHANDANI, S.–HIRSCHLEIFER, D. [1992]: Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades. *Journal of Political Economy*, 100. köt. 5. sz. 992–1026. o.
- BLEI, C. [1998]: Stabilität von Joint Ventures in Transformationsländern. Das Beispiel Ungarn. Gabler, (mir-Edition), Wiesbaden.
- BŐGEL GYÖRGY [1998a]: A vagyon esténként hazamegy. *Vezetéstudomány*, 29. évf. 1. sz.
- BŐGEL GYÖRGY [1998b]: Miért a Microsoft? *Vezetéstudomány*, 4. sz. 41–49. o.
- BRENNER, R. [1994]: Labyrinths of Prosperity. *Economic Follies, Democratic Remedies*. The University Michigan Press, Ann Arbor.
- BROADFOOT, P [1998]: Records of Achievement and the Learning Society: A Tale of Two Discourses. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 5. köt. 3. sz. november, 447–78. o.
- BROWN, W. S. [2000]: Market Failure in the New Economy. (Reviews the book *Winners, Losers, and Microsoft*, by Stan J. Liebowitz and Stephen E. Margolis.) *Journal of Economic Issues*, Vol. 34. Issue 1. március, 219–228. o.
- BRUS, W. [1966]: A szocialista gazdaság működésének általános problémái. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest.
- CALVIN, W. H. [1997]: A gondolkodó agy. *Az intelligencia fejlődéstörténete*. Kulturtrade Kiadó, Budapest.
- CAPPELLI, P.–BASSI, L.–KATZ, H.–KNOKE, D.–OSTERMAN, P.–USEEM, M. [1997]: *Change at Work*. University Press, New–York, Oxford.
- CHILD, J.–MARKÓCZY, L. [1993]: Host-country managerial behaviour and learning in Chinese and Hungarian joint ventures. *Journal of Management Studies*, 30. köt. 4. sz. 611–631. o.
- COHEN, W. M.–LEVINTHAL, D. A. [1990]: Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35. köt. 1. sz. 128–152. o.
- COVEN, T. [1988]: *Public Goods and Externalities: Old and New Perspectives*: Megjelent: *The Theory of Market Failure. A Critical Examination*. Ed. by Tyler Coven. George Mason University Press, Fairfax, Virginia
- CSABA LÁSZLÓ [1994]: *Az összeomlás forgatókönyvei*. Figyelő Kiadó, Budapest.
- CSONTOS, LÁSZLÓ–KIRÁLY JÚLIA–LÁSZLÓ CSABA [1998]: Az ezredvégi nagy borzongás. *Közgazdasági Szemle*, 44. évf. 7–8. sz. 569–596. o.
- D'AVENI, R. A. [1995]: Coping with Hyper-competition. *Utilizing the New 7S' Framework*. *Academy of Management Executive*, 9.köt. 3. sz.
- De GEUS, A. P. [1996]: *Planning as learning*. Megjelent: *Starkey, K. (szerk.): How Organizations Learn*. International, London, Bonn, Boston: Thomson Business Press. 92–99. o.

- DERJANECZ ÁGNES [2001]: Kelet-nyugati kooperációk Európában: magyar, lengyel, cseh, német és osztrák vállalatok kulturális jellemzői. *Vezetéstudomány*, 31. évf. 11. sz. 19–24. o.
- DIERICKX, I.–COOL, K. [1989]: Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 33. köt. 1504–1511. o.
- DOSI, G. [1988]: Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 26. köt. 1120–1170. o.
- DOUGHERTY, D. [1992]: A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, 13. sz. 77–92. o.
- DRUCKER, P. [1993]: Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Kiadó, Budapest.
- ELIASSON, G. [1994]: The Theory of the Firm and the Theory of Economic Growth. An Essay on the Economics of Institutions, Competition, and the Capacity of the Political System to Cope with Unexpeted Change. Megjelent: *Magnusson, L.: Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics. (Recent Economic Thought.)* Kluwer Academic Publishing, Amszterdam.
- EMERSON, R.W. [1894]: Az emberi szellem képviselői. Magyar Tudományos Akadémia, Budapest.
- ESTERHÁZY PÉTER: [1991]: Hahn-Hahn grófnő pillantása. Magvető Kiadó, Budapest.
- FALUSNÉ SZIKRA KATALIN [1996]: Műszaki fejlesztés és foglalkoztatás. OMF B tanulmány. Budapest.
- FARMER, M. K.–MATTHEUS, M. L. [1991]: Cultural Difference and Subjective Rationality: Where Sociology Connects with the Economics of Technological Choice. Megjelent: *Geoffrey, M.–Hodgson, Screpanti E.: Rethinking Economics.* Edward Elgar Publishing Limited.
- FIOL, C. M. [1991]: Seeing empty spaces: Towards a more complex understanding of the meaning of power in organizations. *Organization Studies*, 12. köt. 547–566. o.
- FIOL, M. C.–LYLES, M. A. [1985]: Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10. köt. 4. sz. 803–813. o.
- FOOTE, D. A.–FOLTA, T. B. [2003]: Temporary workers as real option. *Human Resource Management Review*, Article in Press, Uncorrected Proof.
- FORTE, D. [1975]: Luther Márton és Münzer Tamás avagy a könyvelés bevezetése. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- FRIEDEL, E. [1993]: Az újkori kultúra története. I–III. (Kulturgeschichte der Neuzeit) Holnap Kiadó, Budapest, 12. sz.
- GEERZ, C. [1973]: The Interpretation of culture. Basic Books, New York.
- GEPHART, M. A.–MARSICK, V. J.–VAN BUREN, M. E.–SPIRO, M. S. [1996]: Learning Organizations Come Alive. *Training & Development*, 50. köt. 12. sz. 34–46. o.
- GEUS, A. P. de [1996]: Planning as learning. Megjelent: Starkey, K. (szerk.): *How Organizations Learn.* International Thomson Business Press, London, Bonn, Boston, 92–99. o.
- HACKBARTH, G.–GROVER, V. [1999]: The Knowledge Repository: Organizational Memory Information Systems. *Information Systems Management*, 16. köt. 5. sz. nyár, 21–30. o.
- HAMEL, G. [1991]: Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, nyári külön szám, 12. sz. 83–104. o.

- HAMEL, G. [1996]: Strategy as Revolution. Harvard Business Review, július–augusztus.
- HÁMORI BALÁZS [1998]: Érzelem-gazdaságtan – A közgazdasági elemzés kiterjesztése. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- HÁMORI BALÁZS–KAPÁS JUDIT [2002]: Merre tovább a vállalatelméletben? Egy lehetséges fejlődési út. *Competitio*, 1. évf. 1. sz.
- HEDBERG, B. [1981]: How organizations learn and unlearn? Megjelent: Nystrom, P. Starbuck, D. W. (szerk.): Handbook of organizational design. Oxford University Press, Oxford, England, 3–27. o.
- HEIDRA, B. J.–LOEWENBERG A. D.–MALLICK [1988]: Marxism, Methodological Individualism, and the New Institutional Economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 144. köt. 2. sz. 296–317. o.
- HEIDRICH BALÁZS [1997]: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. *Vezetéstudomány*, 27. évf. 4. sz. április, 9–17. o.
- HEIMER GYÖRGY [1998]: Külföldi tőke a kutatásban-fejlesztésben. *Agyviszszázívás*. HVG, március 7. 100–103. o.
- HIPPLE, S. [2001]: Contingent work in the late-1990s. *Monthly Labor Review*, Vol. 124. No. 3. március, 3–27. o.
- HODGSON, G. M.–SAMUELS, W. J.–TOOL, M. R. (szerk.) [1994]: The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics. Edward Elgar, Aldershot.
- HOFFMANN, W. [1997]: A tőke algebrája. Megjelent: *Piper, N.* (szerk.): Nagy közgazdászok az ókortól napjainkig. Kossuth Kiadó, Budapest.
- HOFSTEDE, G. [1991]: Cultures and Organizations. McGraw Hill, London.
- HOFSTEDE, G. [1997]: Lokales Denken, globales Handeln. Beck-Wirtschaftsberater im dtv, München.
- HOOVER, C. A. [1995]: Adaptation in Systems: A Review Essay. *Philosophical Psychology*, 8. köt. 3. sz. szeptember, 287–299. o.
- HUBER, G. P. [1991]: Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2. köt. 1. sz. 88–115. o.
- INKPEN, A. C. [1997]. An Examination of knowledge management in international joint ventures. Megjelent: *Cooperative Strategies: North American Perspectives. P. W. Beamish–J. P. Killing* (szerk.): New Lexington Press, San Francisco, 337–369. o.
- INOTAI ANDRÁS [1993]: A Nyugat és a közép- és kelet-európai átalakulás. *Közgazdasági Szemle*, XL. évf. 11. sz. 917–938. o.
- ITAMI, H. [1987]: Mobilizing invisible assets. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- JELINEK, M. [1979]: Institutionalizing innovation. Praeger, London.
- KANTER, R. M. [1996]: Beyond the cowboy and the corporat. Megjelent: *Starkey, K.* (szerk.): How Organizations Learn. International Thomson Business Press, London, Bonn, Boston, 43–59. o.
- KAPÁS JUDIT [1999]: Egy új vállalatelmélet: erőforrás alapú megközelítés. *Vezetéstudomány*, 31. évf. 12. sz. 2–15. o.
- KOCSIS ÉVA [2001]: Interjú a ScanSoft Magyarország Rt. vezérigazgatójával. Kézirat. Budapest, 2001. február 14.
- KOCSIS ÉVA–SZABÓ KATALIN [1996]: Technológiai korszakhatáron. *Rugalmas technológiák – regionális hálózatok*. OMF, Budapest, 1–99. o.
- KOCSIS ÉVA–SZABÓ KATALIN [2000]: A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Budapest.

- KOCSIS ÉVA–SZABÓ KATALIN [2001]: Modularitás és változatossági hozadék. *Közgazdasági Szemle*, XLVIII. évfolyam, 9. sz. 745–765. o.
- KOCSIS ÉVA–SZABÓ KATALIN [2002]: Dinamikus árazás az elektronikus piactéren. *Közgazdasági Szemle*, október, 858–874. o.
- KOGUT, B. [1989]: The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics*, 38. köt. 1–16. o.
- KOŁODKO, G. W. [2002]: Globalizáció és az egykori szocialista országok fejlődési tendenciái. Kossuth Kiadó, Budapest.
- KORNAI JÁNOS. [1957/1990]: A gazdasági vezetés túlzott központosítása. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest.
- KORTEN, D. C. [1997]: Tőkés társaságok világalma. Kapu Kiadó, Budapest.
- KUCZI TIBOR–MAKÓ CSABA [2001]: A vállalkozók társadalmi erőforrásai és a vállalkozások növekedési képessége. *Vezetéstudomány*, 31. évf. 5. sz. 46–55. o.
- KÜRTI SÁNDOR [2002]: Az információgazdaság buktatói, avagy: még mennyit áldozunk a biztonság oltárán. Előadás az Ady Akadémia *Közgazdasági Szekciójában*. Debreceni Egyetem, augusztus 14.
- LAKI MIHÁLY [1983]: Vállalatok megszűnése és összevonása. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest.
- LAKY TERÉZ [1998]: Változó fogalmak a munka változó világában. *Közgazdasági Szemle*, 2. sz. 123–137. o.
- LANGLOIS, R. N.–FOSS, N. [1999]: Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. *Kyklos*, 52. évf. 2. sz. 201–218. o.
- LÁNYI KAMILLA [1996]: A pénz hatalma–A hatalom pénze. *Élet és Irodalom*, július.
- LÁNYI KAMILLA [2001]: Vázlat a globalizációnak nevezett jelenségkör értelmezéséről. *Közgazdasági Szemle*, 48. évf. 5. sz..
- LEI, D.–HITT, M. A.–BETTIS, R. [1996]: Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. *Journal of Management*, 22. köt. 4. sz. 549–569. o.
- LEONARD-BARTON, D. [1992]: Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13. sz. 111–125. o.
- LÉVAI KATALIN [2002]: A „befejezetlen” szocializmus. *Népszabadság*, július 26. 10. o.
- LISKA TIBOR [1988]: *Ökonosztát*. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest.
- LISZICKIN, G. SZ. [1967]: *Terv és piac*. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest.
- LOCSMÁNDI MIKLÓS [1992]: Bizalom nélkül nem megy. *A bankok és az informatika. Valóság*, 35. évf. 10. sz. 63–77. o.
- LU HSZIN [1956]: *Kiáltás. Szülőfalum*. Új Magyar Könyvkiadó, Budapest.
- LYLES, M. A. [1988]: Learning among joint venture sophisticated firms. *Management International Review*, 28. sz. 85–97. o.
- LYLES, M. A.–SALK, J. E. [1996]: Knowledge acquisition from foreign parent in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, 27. köt. 5. sz. Külön kiadás. 877–903. o.
- MAN, G. [1997]: *A ortodox törésvonal*. Háttér Kiadó, Budapest.
- MATANOVICH, T. J.–CRESSMAN, G. E. [1996]: Hyper-Learning in a Hyper-World. *Marketing Management*, 5. köt. 2. sz. nyár, 42–54. o.
- MEIXNER ZOLTÁN [1991]: *Kaufman meséi*. Figyelő, október 3.
- MIHÁLYI PÉTER [1998]: *A magyar privatizáció krónikája 1989–1997*. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest.

- MISES, L. von [1920/1935]: Economic Calculations in the Socialist Commonwealth. In Collectivist Economic Planning, (szerk. : Friedrich A Hayek), Routledge and Kegan Paul, London.
- MJOEN, H.–TALLMAN, S. [1997]: Control and Performance in International Joint Ventures. *Organization Science*, 8. köt. 3. sz. 257–274. o.
- MY WORKPLACE...[2003]: My Workplace work anywhere anytime. Az NSV Department of Commerce, United Kingdom, London. <http://www.dir.nsw.gov.au/workplace/manage/workanywhere.html>
- NASCHOLD, F. [1985]: Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung, Campus Verlag, Frankfurt–New York.
- NELSON, R. R.–WINTER, S. G. [1982]: An evolutionary theory of economic change. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- NEMES FERENC (témavezető) [2002]: A hazai és multinacionális vállalatok vezetésének összehasonlító vizsgálata. OTKA-kutatás zárójelentése. Kézirat. Budapest.
- NÉMETHNÉ PÁL KATALIN [2000]: Külföldi befektetők várakozásai és tapasztalatai Magyarországon. Egy felmérés eredményei. *Vezetéstudomány*, 31. évf. 5. sz. 23–26. o.
- NONAKA, I. [1991]: The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69. köt. 6. sz. 96–104. o.
- NONAKA, I. [1994]: A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5. sz. 14–37. o.
- OLALLA, J.–ECHEVERRIA, R. L. [1996]: Management by Coaching. A knowledge economy calls for new skills. *HR Focus*, január, 73. köt. 1. sz. 16–17. o.
- PEDLER, M.–BURGOYNE, J.–BOYDELL, T. [1991]: The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. McGraw-Hill, New York.
- Perfekt Rt., Budapest.
- PINE II, B. J.–VICTOR, B.–BOYNTON, A. C. [1993]: Making mass customization work. *Harvard Business Review*, 71. évf. 5. sz. 108–117. o.
- POLÁNYI MIHÁLY [1994]: Személyes tudás. I. kötet. Atlantisz Kiadó, Budapest.
- RÉZ ÁDÁM (szerk) [1968]: Beszélgetések Picassóval. Corvina Kiadó, Budapest.
- SCHOTTER, A. [1981]: The Economic Theory of Social Institution. Cambridge University Press, Cambridge, London, New York, New Rochelle, Melbourne, Sydney.
- SCITOVSKY TIBOR [1990]: Az örömtelen gazdaság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SELTZ, R.–HILDEBRANDT, E. [1985]: Produktion, Politik und Kontrolle – Arbeitspolitische Varianten am Beispiel der Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme im Maschinenbau. Megjelent: *Naschold* [1985].
- SIMON, H. A. [1982]: Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SIMONYI KÁROLY [1978]: A fizika kultúrtörténete. Gondolat Kiadó. Budapest.
- SUGARMAN, B. [1997]: The Learning Organization and Organizational Learning: New Roles For Workers, Managers, Trainers And Consultants. Megjelent: *Brown, S. M.–Seidner, C. J.* (szerk.): *Evaluating Corporate Training*. Kluwer Academic Publishing, Norwood, MA.
- SWEENEY, G. [1996]. Learning efficiency, technological change and economic progress. *International Journal of Tehnology Management*, 11. köt. 1–2. sz. 5–27. o.
- SZABÓ KATALIN [1989]: A lágyuló gazdaság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

- SZABÓ KATALIN [1990]: Vita Szelényi Iván Új osztály, állam, politika című művéről (opponensi vélemény). A vita további résztvevői: Enyedi György, Kolosi Tamás. Replika, 2. sz.
- SZABÓ KATALIN [1999]: Portfólióélet a tanulóvállalatban. Társadalom és Gazdaság, 21. évf. 2. sz. 102–125. o.
- SZABÓ KATALIN [2000a]: Dual Learning at companies operating in Hungary. Workshop on Organizational Learning, Unlearning in a Transitional Economy. Indiana University, Kelley School of Business, december 14–21. Kézirat.
- SZABÓ KATALIN [2000b]: A személyes tömegtermelés. Külgazdaság, 44. évf. 9. sz. szeptember. 35–49. o.
- SZABÓ KATALIN [2000c]: Társaságok a gyorsítószámban. Vezetéstudomány, 31. évf. 2. sz. február, 2–14. o.
- SZABÓ KATALIN [2001]: Személyre szabott marketing. Vezetéstudomány, 32. évf. 12. sz. december, 2–12. o.
- SZABÓ KATALIN [2002]: Az információs technológiák szétterjedésének következményei a hagyományos szektorokban. Közgazdasági Szemle, XLIX. évf. 3. sz. 193–211. o.
- SZABÓ KATALIN–KOC SIS ÉVA [2002]: Digitális paradicsom vagy falanszter? A személyes tömegtermelés. Aula, Budapest.
- SZALAI ERZSÉBET [1988]: Reformtörekvések és a nagyvállalati érdekek a '80-as években. Pénzügykutató Rt., Budapest.
- SZALAI ERZSÉBET [1989]: Gazdasági mechanizmus, reformtörekvések és nagyvállalati érdekek. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SZELÉNYI IVÁN [1990]: Polgárosodás Magyarországon. Valóság, 1990. 1. sz.
- TAPSCOTT, D. [1996]: The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. Educom Review, 31. köt. 3. sz. május–június, 52–57. o.
- THEODORE, N.–PECK, J. [2002]: The temporary staffing industry: growth imperatives and limits to contingency Economic Geography, Vol.78. Issue 4. október, 463–493. o.
- TÓTH LÁSZLÓ [2003]: A bizalom mint tranzakciós költséget befolyásoló pszichológiai mechanizmus, avagy pszichológiai tényezők hatása a tranzakciókra, kooperációra és az árakra. Műhelytanulmány, Infident Tudományos Iskola, Budapest.
- TRENDS... [1998]: Trends in Workplace Learning: Supply and Demand in Interesting Times. Training & Development, november, 52. köt. 11. sz. 51–70. o.
- TRIPLETT, J. E [2002]: The Solow productivity paradox: what do computers do to productivity? <http://www.csls.ca/new/revpaper.html>
- VOSZKA ÉVA [1984]: Érdek és kölcsönös függőség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- VOSZKA ÉVA [1986]: Reform és átszervezés a nyolcvanas években. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- VOSZKA ÉVA [1997]: A dinoszauruszok esélyei. Pénzügykutató Rt. Budapest
- WELCOME ... [1993] Welcome to the Revolution. Fortune, december 13.
- WERNERFELT, B. [1984] A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5. sz. 171–180. o.
- WHAT IS COGNITIVE ... [1999]: What is cognitive science? The Institute of Cognitive Studies. <http://socrates.berkeley.edu/~4247/whatis.html>. 1. o.
- WIENS-TUERS, B. A. [2001]: Employee Attachment and Temporary Workers. Journal of Economic Issues, Vol. 35. No. 1. 45–60. o.

- WINTER, S. G. [1987]: Knowledge and competence as strategic assets. Megjelent: Teece, D. J. (szerk.): The competitive challenge. Ballinger, Cambridge, MA. 159–184. o.
- YOUR COMPANY'S... [1994]: Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital. Fortune, 130. köt. 7. sz. 68–73. o.
- ZELENY, M. [1997]: The decline of forecasting. Human Systems Management, 16. köt. 1.sz., 1–3. o.
- ZWEIG, S. [1981]: A tegnap világa. Európa Könyvkiadó, Budapest.

LEARNING AND UNLEARNING AT JOINT VENTURES (Experiences in Hungary)

Contents

Acknowledgements	9
Introduction	11
What is joint venture? What is organizational learning?	13
The purpose of the book?	17
Approaches and methods. The concept of dual learning	18
A modified model of learning capacity	23
Some relevant work on the issue	26
Concerning in-depth interviews	28
 Part I	
THE FORMS AND MOTIVATIONS OF ORGANIZATIONAL LEARNING	
 Chapter 1	
How joint ventures learn from foreign parents?	33
The decisive contribution of foreign managers	33
Learning by supplying – the aristocrats among suppliers	35
Learning by doing	38
Learning by watching – study trips to the parent firm	40
Crash courses – learning from short visits by foreign partners	43
Learning from supervision	44
Directed learning – initial foreign support	45
Blending domestic and foreign knowledge	46
Adaptation local condition	49
Learning as required	50
Are the foreigner keeping essential knowledge to themselves?	51
Foreign teachers and the two-way flow of knowledge	54
	 323

Chapter 2	
External knowledge and organizational learning	59
Formal training activities	59
Hired consultants	67
Knowledge arriving on two feet	71
Exhibitions, promotional materials and other written sources of knowledge	72
Chapter 3	
What joint ventures learn from the foreign parents?	75
Advanced marketing and management learning	75
Technical challenges and multiple learning	79
Quality insurance and logistics	80
The transition to the new economy – Learning IT	81
Change of approach	87
Chapter 4	
When and why? The pace and motivations of learning process	97
The learning process – the knowledge transfer curve	97
What drives the learning process?	104
Part II	
JOINT VENTURES AS LEARNING LABORATORIES	
Chapter 5	
Organisation development course – privatization as a learning process	113
Anti-Bourbons	113
Privatization sagas	115
Spring-cleaning	121
Technical renewal	122
Professionalizing	123
More with less: downsizing	125
Acquiring market knowledge without a direct market presence	126
Chapter 6	
Relearning the decision-making processes	129
Decision-making within limits: learning decision-making in the role of second fiddler	130
Broadening the decision-making: sentenced to freedom	136
Decision-making bodies: the institutions of knowledge transfer	144
New management practices and styles	146
Challenges and responses	152

Chapter 7	
“Not knowing what the past will bring” The influence of the socialist heritage	158
The negative heritage: socialist patterns that difficult to unlearn	158
Early starters: market lessons learnt before the change of system	163
Knowledge that my be worth retaining	168
Unlearning and learning	174

Part III

THE HUMAN FACTOR

Chapter 8	
Accumulation of human capital in joint ventures in Hungary	177
Constant change – changes for ever	177
Employment and redundancy to suit the conditions	179
Versatile workforce	181
Breaking up traditional employment relations	183
Intensifying work or a new approach to time	187
Changes and personal challenges	189
Changes in social relations in the workplace	191
Assessing and stimulating performance	195
The work system and labour discipline	198
Super-vision, self-control, and penalties	200
Improving company morale and generating loyalty	202
The generation gap	205
Adapt or depart	208

Chapter 9	
Companies and their managers	211
Path-dependency and U-turns	211
Language skills	216
Carriers	221

Chapter 10	
The meeting of cultures in joint ventures – dividing lines fade	225
Conflicting influences of the Soviet model, and the reform model of socialism (in Hungary, in 1968)	225
Western behaviour patterns	227
Different clocks – different approaches to time	233
Adjustment to what foreigners expect	237
Comedy of errors, or a gradual approach in communications	242
National traits in foreign partners and their influence on decision-making	249

Part IV

COMPETITION, CREATIVITY AND VIABILITY

Chapter 11

From a sellers' to a buyers' market 253

Adjusting to buyers market 253

Marketing and market penetration 262

Competition and competitiveness 279

Classical and modern methods of competing 279

Competition, trust and cooperation 280

Chapter 12

Double loop learning – innovation and survival in joint ventures 283

Innovations in changed companies 283

Sources of ideas 289

Rewarding ideas 292

The paradoxical effects of foreigners: impetus and obstacle 294

The secret of survival 298

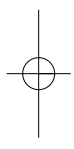
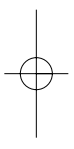
Epilogue 309

Appendix 311

Table of in-depth interviews table 311

The questionnaire 312

References 315



Szerkesztette: Patkós Anna
A kötetet tervezte: Kempfner Zsófia
Nyomdai kivitelezés: Eurotronik Rt.

