

# INNOVÁCIÓ VEZETŐI SZEMMEL

Egy könyv azoknak a vezetőknek,  
akik a jövőt formálják



Szerkesztette:  
Szabó Zsolt Roland

# **INNOVÁCIÓ VEZETŐI SZEMMEL**

**Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják**

Szerkesztette:

Szabó Zsolt Roland





# INNOVÁCIÓ VEZETŐI SZEMMEL

**Egy könyv azoknak a vezetőknek,  
akik a jövőt formálják**

Szerkesztette:  
SZABÓ ZSOLT ROLAND

A könyv a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 program, „A tudás alapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” alprojekttel támogatásával készült.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

**Szerzők:**

Prof. Balaton Károly  
Csiba Zsuzsanna  
Prof. Dobák Miklós  
Ferincz Adrienn  
Dr. Hortoványi Lilla  
Orosz Emese  
Dr. Szabó Zsolt Roland  
Taródy Dávid

**Lektorok:**

Prof. Angyal Ádám  
Prof. Balaton Károly  
Dr. Hortoványi Lilla  
Dr. Papp Ilona  
Dr. Szabó Zsolt Roland  
Prof. Tari Ernő  
Prof. Vecsenyi János

© *Balaton Károly, Csiba Zsuzsanna, Dobák Miklós, Ferincz Adrienn, Hortoványi Lilla, Orosz Emese, Szabó Zsolt Roland, Taródy Dávid, 2012*

ISBN 978-963-339-040-5

A mű és annak minden része a szerzői jogok értelmében védett. Bármiféle, a szerzői jogvédelmi törvény szűk határain kívül eső felhasználás kizárólag a kiadó hozzájárulásával lehetséges, anélkül büntetendő. Ez vonatkozik a kivonatok formájában történő hasznosításra is, különös tekintettel a sokszorosításokra, mikrofilmes rögzítésre, valamint az elektronikus rendszerekben történő tárolásra és feldolgozásra.

AULA Kiadó Kft.  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Felelős kiadó: Horváth Béla ügyvezető igazgató  
Műszaki vezető: Kis Virág  
Technikai szerkesztő: Kiss Zsuzsanna

# Tartalom

Előszó .....	11
<b>I. RÉSZ AZ INNOVÁCIÓ ELMÉLETEI ÉS GYAKORLATA .....</b>	<b>17</b>
<b>Ferincz Adrienn</b>	
<b>Kutatási módszertan és a vizsgált esetek bemutatása .....</b>	<b>19</b>
1. A kutatás módszertani háttere .....	19
1.1. Sokaság, minta definiálása .....	22
1.2. Adatgyűjtés .....	23
1.3. Az alkalmazott interjústruktúra .....	24
1.4. Adatelemzés .....	26
2. Az esetek bemutatása .....	27
2.1. A manufakturális kézműves .....	27
2.2. A kézműves csokoládékészítő .....	27
2.3. A „design” cukrászat .....	28
2.4. A modern magyaros étterem .....	28
2.5. Az információbiztonsági szakértő .....	29
2.6. Az informatikai tanácsadó .....	29
2.7. A presztízspincészet .....	30
2.8. A hagyományörző pincészet .....	30
2.9. Az új utakon járó pincészet .....	30
2.10. A gyökerekhez visszatérő pincészet .....	31
2.11. A vegetáló étterem .....	31
2.12. A kreatív vendéglátós .....	32
2.13. A családi nyomda .....	32
2.14. A betűvető konglomerátum .....	32
3. Felhasznált irodalom .....	33
<b>Szabó Zsolt Roland</b>	
<b>Adaptáció és a növekedés lehetőségei és korlátai a kkv-szektorban .....</b>	<b>35</b>
1. Az adaptáció és a növekedés elméletei .....	35
1.1. Stratégia és struktúra viszonyának elemzése .....	36
1.2. „A struktúra követi a stratégiát” elméletek .....	36
1.3. A „stratégia követi a struktúrát” és az adaptációs stratégiák .....	37
1.4. Hazai kutatások alapján azonosított adaptációs stratégiák .....	38
1.5. Vállalkozások stratégiai kérdései napjainkban .....	41
1.6. Vállalati növekedés néhány elméleti megközelítése .....	42
1.7. Vállalkozások növekedésének értelmezése .....	44

2. Adaptáció és növekedés a vizsgált vállalkozásokban .....	45
2.1. Vállalkozások és a működési környezetük .....	45
2.2. Iparágak helyzetértékelése .....	45
2.3. Környezeti változások szerepe .....	47
2.4. A növekedés felfogása .....	48
2.5. A kiindulás időszaka és a jelen .....	49
3. Összegzés, visszacsatolás az elmélethez .....	50
4. Felhasznált irodalom .....	51

### **Hortoványi Lilla**

<b>A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése vezetők körében</b> .....	55
1. A vezető, vállalkozó szerepe az innovációban .....	56
1.1. Vállalkozói lét elméleti megközelítései .....	56
1.2. A vállalkozói hajlandóság dimenziói .....	63
1.3. A vállalkozói lét és innovativitás kapcsolata .....	64
1.4. A vállalkozó és az innováció kapcsolata a vizsgált esetek alapján .....	65
1.4.2. <i>Hosszú távú célok</i> .....	67
1.4.3. <i>Kockázathoz való hozzáállás</i> .....	68
1.4.4. <i>Vállalkozó személyisége, mint a vállalkozás motorja</i> .....	70
1.4.5. <i>Az innováció értelmezése</i> .....	72
1.4.6. <i>Az innováció megítélése</i> .....	72
1.4.7. <i>Az innováció forrása</i> .....	74
2. Az innováció értelmezése a kkv-szektorban .....	75
2.1. Az innováció különböző megközelítései .....	75
2.2. Moore innovációs tipológiája .....	77
2.3. Az innováció és a vállalkozó kapcsolata .....	79
2.4. Innovációtípusok a vizsgált vállalkozásokban .....	80
3. Felhasznált irodalom .....	85

### **Orosz Emese**

<b>A vállalkozói szerepek megjelenése az adaptációs folyamatban</b> .....	89
1. A vállalkozók szerepe az adaptációs folyamatban .....	89
1.1. Vállalkozások és környezetük .....	89
1.2. A proaktivitás jegyei .....	90
1.3. A követő magatartás jegyei .....	91
1.4. A lemaradó magatartás jegyei .....	92
2. Vállalkozói szerepek az adaptációban .....	93
3. Felhasznált irodalom .....	97

### **Taródy Dávid**

<b>Tudáselemek az innovációban, az innovációs képesség és vállalkozói hajlandóság modellje</b> .....	99
1. Tudáselemek szerepe az innovációban .....	99
1.1. Tudáselemek tartalma .....	99
1.2. A tudáselemek és az innováció kapcsolata .....	102

2. Következtetések és modellalkotás .....	109
2.1. A modell alapján meghatározható kategóriák .....	111
2.1.1. „Álvállalkozás” .....	111
2.1.2. A menedzseri vállalkozás .....	112
2.1.3. A szakember vezette vállalkozás .....	113
2.1.4. A közepén megrekedő vállalkozás .....	115
2.1.5. Az Ötletgyáros .....	116
2.1.6. Valódi vállalkozás .....	117
2.1.7. Eredmények .....	119
2.2. Összevetés más modellel .....	121
2.3. Következtetések, gyakorlati eredmények .....	123
3. A vizsgálatok legfontosabb eredményei .....	126
4. Felhasznált irodalom .....	127
<b>II. RÉSZ A VÁLSÁG ÉS A BIZONYTALANSÁG HATÁSAI .....</b>	<b>129</b>
<b>Balaton Károly – Csiba Zsuzsanna</b>	
<b>A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra –</b>	
<b>magyar és szlovák tapasztalatok .....</b>	<b>131</b>
1. Makroökonomiai háttér .....	132
2. Korábbi kutatási tapasztalatok a válság vállalatokra gyakorolt hatásairól .....	133
3. Kutatási módszerek és minták .....	135
4. A vállalatok reagálása a válságra Magyarországon és Szlovákiában .....	136
4.1. Magyar tapasztalatok .....	136
4.2. Szlovákiai tapasztalatok .....	138
4.3. MadNet a.s. – Szlovákia .....	139
4.3.1. A vállalat környezeti feltételei .....	139
4.3.2. Vállalati stratégia a válság időszakában .....	144
4.4. A magyar és a szlovák tapasztalatok összehasonlítása a válság időszakában ...	148
5. Összefoglalás .....	149
6. Következtetések és további kutatási lehetőségek .....	150
7. Felhasznált irodalom .....	151
<b>Ferincz Adrienn</b>	
<b>Kis- és középvállalatok innovációs tevékenysége válság idején:</b>	
<b>A hálózatok szerepe .....</b>	<b>153</b>
1. Hálózati megközelítés .....	153
2. A vállalkozó vezetés és az innováció .....	155
3. Hálózat, partnerkapcsolatok és az innováció .....	156
4. Kutatási kérdés, módszertan .....	157
5. A vizsgált vállalkozások rövid bemutatása .....	158
6. Eredmények .....	160
6.1. A partnerkapcsolatok szerepe .....	162
6.2. Partnerkapcsolatok és innováció válság idején .....	162
7. Eredmények összevetése az elmélettel, további kutatási irányok .....	163
8. Felhasznált irodalom .....	164

**Szabó Zsolt Roland****Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény –**

<b>Kvalitatív kutatás innovatív kis- és középvállalatok vezetői körében</b> .....	169
1. A kvalitatív felmérés módszertana .....	170
2. Vizsgálati egység, sokaság, minta definiálása .....	171
3. A kutatás forгатókönyve .....	172
4. Első benyomások és a Nagy Kép, avagy a mintzbergi elefánt felismerése .....	174
5. Mi jelenti a vállalatvezetők számára a környezeti bizonytalanságot? .....	175
6. A vállalkozás tevékenységében milyen követett stratégia a meghatározó? .....	176
7. Milyenek a vállalkozás teljesítmény céljai? .....	177
8. Ki miről nem beszélt... (pedig oda illett volna) .....	178
9. A kutatás eredményeinek összegzése .....	180
10. Felhasznált irodalom .....	181

**III. RÉSZ A „Z GENERÁCIÓ” MENEDZSMENTJE** ..... 183**Ferincz Adrienn – Szabó Zsolt Roland**

<b>A „Z generáció” hatása a munkáltató szervezetekre</b> .....	185
1. A „Z generáció” jellemzői .....	186
1.1. Általános jellemzők .....	186
1.2. A „Z generáció” munkával, munkahellyel kapcsolatos jellemzői .....	187
2. Az új generáció támasztotta szervezeti kihívások .....	188
2.1. Énkép, öntudat .....	189
2.2. Karrier, váltás .....	189
2.3. Generáción belüli különbségek .....	190
2.4. Az új generáció hatása az idősebb munkavállalókra .....	190
3. Összegzés .....	191
4. Felhasznált irodalom .....	191

**Taródy Dávid**

<b>A „Z generáció” vezetése</b> .....	193
1. Strukturális válaszok a környezeti kihívásokra .....	194
2. Menedzsmentválaszok a kihívásokra .....	195
2.1. Munkakör bővítés (Job enlargement) .....	196
2.2. A megegyezésem eredménycélokkal való vezetés (Management by Objectives) .....	197
2.3. Az értékalapú vezetés (Value-based leadership) .....	199
2.4. Munkakör gazdagítás (Job enrichment) .....	200
2.5. Empowerment .....	202
3. A „Z generáció” menedzsmentmodellje .....	207
3.1. Célkitűzés, feladatkielölés .....	207
3.2. Teljesítés .....	208
3.3. Értékelés .....	210
4. Összefoglalás .....	211
5. Felhasznált irodalom .....	212

<b>IV. RÉSZ INNOVÁCIÓS ÉS NÖVEKEDÉSI STRATÉGIA KIALAKÍTÁSA ÉS MEGVALÓSÍTÁSA .....</b>	<b>217</b>
<b>Dobák Miklós – Hortoványi Lilla – Szabó Zsolt Roland</b>	
<b>A sikeres növekedés és innováció feltételei .....</b>	<b>219</b>
1. Sikeres növekedés .....	220
1.1. A növekedés paradigmája Penrose értelmezésében .....	220
1.2. Növekedési paradoxon .....	221
1.3. Milyen további tényezők gátolják a sikeres növekedést? .....	223
2. Sikeres innovációs képesség .....	224
2.1. A sikeres innováció feltételei .....	225
2.2. A siker feltételeinek időbeli változása .....	228
3. Innovációs-növekedési stratégiák azonosítása .....	229
4. A stratégiák bemutatása .....	230
5. Felhasznált irodalom .....	232
<b>Taródy Dávid</b>	
<b>Formalizált rugalmasság – Kettős képesség kialakulása egy középállalatban .....</b>	<b>237</b>
1. A kettős képesség szakirodalom gyökerei .....	238
1.1. Környezeti dinamizmus és a szervezeti kettős képesség kapcsolata .....	238
1.2. Az elmélet kialakulása, a felfedezés és kiaknázás paradoxonja .....	239
1.3. A szervezeti kettős képesség strukturális megközelítése .....	240
1.4. A szervezeti kettős képesség kontextuális megközelítése .....	241
2. Módszertan .....	242
2.1. Kutatási kérdések .....	242
2.2. A vizsgálati egység definiálása .....	242
2.3. Szükséges adatok .....	242
2.4. Adatgyűjtés és elemzés módszertana .....	243
2.5. Az alkalmazott interjústruktúra .....	244
3. A vezetői folyamat kritikus elemei .....	244
3.1. Lehetőségek azonosítása .....	247
3.2. Szűrés, priorizálás .....	247
3.3. Tervezés .....	247
3.4. Megvalósítás .....	248
3.5. Ellenőrzés .....	248
3.6. Értékelés, visszacsatolás .....	249
4. A kettős képesség kialakítását akadályozó tényezők .....	250
4.1. Strukturális szeparáció .....	250
4.2. Szervezeti kontextus, az önálló döntéshozatal szerepe .....	251
4.3. Felső vezetés szerepe .....	251
5. A kettős képesség kialakítása a vizsgált középállalatban .....	252
5.1. Decentralizáció .....	253
5.2. Menedzsmentismeretek .....	254
5.3. Értékelés és motiváció .....	255
5.4. Ellenőrzés .....	255

---

5.5. Vezetői szerepek és identitás .....	255
5.6. Feladat- és hatáskör .....	256
6. Összegzés .....	256
7. Felhasznált irodalom .....	257

# Előszó

Ez a könyv hiánypótló az innováció kutatása területén. Szemléletében túllép azon a domináns vélekedésen, miszerint az innováció nem más, mint műszaki-technológiai fejlesztés, illetve termékfejlesztés. A könyv szerzői közgazdaságtudományi nézőpontból, a vállalkozások vezetőjének szemüvegén keresztül vizsgálnak eddig feltáratlan területeket, melyek segítenek jobban megérteni az innováció jelenségét, korlátait és lehetőségeit.

A világ nagy K+F helyeinek, műszaki-technológiai fejlesztő gócpontjainak fontos szerepe van a gazdaság fejlődésében, és számos invenciót köszönhetünk nekik, azonban a mindennapi életben megjelenő, életünket alapvetően befolyásoló termékek és szolgáltatások nem közvetlenül a műszaki-technológiai invenciók, hanem olyan innovációk, melyeket vállalkozók alkottak meg számunkra.

A vállalkozók nem kisvállalatok vezetői, hanem a schumpeteri értelemben használatos vállalkozók, akik kreatív rombolásra és építésre, valamint új erőforrás kombinációk létrehozására képesek, és amennyiben felhagynak újító tevékenységükkel, elvesztik vállalkozói mivoltukat. A vállalkozó vezetők ennek értelmében olyan alkalmazott vagy tulajdonos, mikro-, kis-, közép- vagy éppen nagyvállalat vezetői, akik folyamatosan újítanak és környezetük befolyásolására törekednek. Ezek alapján felmerül a kérdés, mit is jelent ténylegesen az innováció, és kik lehetnek képesek valós innovációra?

Az innováció nem légüres térben zajlik, hanem egy adott gazdasági társadalmi környezetben, mely jelentős sokkon esett át az elmúlt 3-4 évben globális is, de Magyarországon különösen. Az ilyen szélsőséges környezeti feltételek számos áldozatot követeltek, de mások számára lehetőséget jelentettek, és felemelkedést hoztak. Joggal lehetünk kíváncsiak arra, hogy mi a bizonytalanság és a gazdasági válság szerepe? Gátja vagy fokozója az innovációnak?

A múlt vizsgálatából sok minden tanulható, de ha időben felismerjük a trendeket, akkor megfelelő eszköztárral, azok befolyásolására is képesek lehetünk. Jelenleg fontos társadalmi változások, generációváltás zajlik, mely új típusú munkavállalók megjelenését jelenti. Ezek a fiatalok már „virtuális bennszülöttek” („Z generáció”), szokásaik és tevékenységeik az innovációk keletkezésének és elterjedésének nagyságrendi változását predesztinálják. Miként ragadható meg az a lehetőség, mely az új típusú munkavállalók megjelenése jelent? Miként innoválhatjuk menedzsment eszközeinket, hogy szervezett keretek között teret engedjünk nekik?

A „keretek közötti szabadság” jelenleg az egyetlen helyes innovációs út. A vállalatokon növekedési nyomás van, mely nem csupán a tulajdonosi, menedzsment és alkalmazotti elvárásokból ered, hanem a vállalat külső érintettjei is egyre többet várnak el a szervezetektől. Ez a nyomás számos csapdahelyzetet és zsákutcát eredményezhet, így fontos megválaszolni a kérdést, hogy az innováció milyen esetben jelent növekedést is, illetve a növekedés milyen innovációs stratégiát igényel? Továbbá, milyen szervezet lehet képes az innováció értékteremtő szerepének fenntartására?

A feltett kérdések megválaszolása kihívó feladat. Ezért nem is egy szerző, hanem egy kutató közösség vállalkozott a kérdések többszemponútú vizsgálatára. Nyolc szerző tizenkét írása négy nagyobb egységbe szerkesztve tárgyalja a felvázolt kutatási kérdésekre adott válaszait:

1. Az innováció elméletei és gyakorlata
2. A válság és a bizonytalanság hatásai
3. A „Z generáció” menedzsmentje
4. Innovációs és növekedési stratégia kialakítása és megvalósítása

Az innováció elméletei és gyakorlata című fejezet Ferincz Adrienn, Hortoványi Lilla, Orosz Emese, Szabó Zsolt Roland és Taródy Dávid munkájának eredménye. Az öt, egymásra épülő tanulmány részletesen vizsgálja a kis és középvállalatok vezetőinek innovációról alkotott képét, és kapcsolatát az adaptációval és a növekedéssel, a vállalkozói léttel és hajlandósággal, valamint a vállalkozói szerepekkel. A vezetői vélemények összevetésre kerülnek korábbi szakirodalmi modellekkel. Saját modellalkotás segítségével a tanulmányok szerzői jelentősen segítik az innováció eddig feltáratlan aspektusainak megértését, mint például mi a különbség a valódi és az álvállalkozás között.

Ferincz Adrienn módszertani összefoglalója nyitja meg a tanulmányok sorozatát, mely bemutatja a következő négy tanulmány alkalmazott módszertanát, és a vizsgált eseteket. A kutatók az első rész tanulmányaiban feltáró, kvalitatív kutatást végeztek, azon belül pontosabban kvalitatív mélyinterjúkon alapuló esettanulmányos kutatást. A kutatók 14 kis- és középvállalkozás vezetőjével készítettek mélyinterjút annak érdekében, hogy feltárják a kis- és középvállalkozások adaptációs és növekedési lehetőségeit és korlátait, valamint az innovációs tevékenységének lehetőségeit és korlátait. A tanulmány röviden bemutatja a vizsgált 14 esetet is.

Szabó Zsolt Roland stratégiai szemszögből vizsgálódik. Véleménye szerint az, hogy a vállalkozás milyennek értékeli a környezet és a vállalkozás viszonyát, kihát adaptációjára valamint növekedési lehetőségeire. Stratégiai innovációk híján a vállalkozás növekedési lehetőségei meglehetősen korlátozottak, különösen a válság

idején. A szerző az adaptáció és a növekedés lehetőségeit és korlátait vizsgálta a kis és középvállalkozások körében. A tanulmány fontos megállapítása, hogy a vállalkozás, különösen a vállalkozó innovációhoz való viszonya meghatározza a vállalkozás növekedési lehetőségeit, valódi minőségi növekedés csak innováció révén valósulhat meg.

Hortoványi Lilla tanulmányában arra keresi a választ, hogy a vállalkozónak milyen szerepe van az innovációban, és az innovációnak milyen különböző értelmezési lehetőségei fedezhetőek fel kis- és középvállalkozási szektorban. Kiindulási pontja a vállalkozó vezető személye és innovatív magatartása, mellyel folyamatosan keresi a fejlődés új lehetőségeit. A vállalkozó az erőforrások kreatív felhasználása és vállalkozói magatartása révén a vállalkozás motorjának tekinthető. A mélyreható elemzése alátámasztotta, hogy az innovációs hajlandóság erősen összefügg a vállalkozói magatartással, és mindkét tényező szorosan köthető a vállalkozás vezetőjéhez.

Orosz Emese ötvözi Szabó Zsolt Roland és Hortoványi Lilla vizsgálatait, és tovább gondolja azokat. Arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen vállalkozói szerepek azonosíthatóak a környezeti változásokra való reagálás során. A kutatás központi kérdése, hogy a vállalkozó miként tekint magára az adaptációra a turbulensen változó környezeti viszonyok között, és magának milyen szerepet szán az alkalmazkodási folyamat során.

Taródy Dávid Hortoványi Lilla tanulmányában megjelenő értelmezéseket felhasználva vizsgálja a kis- és középvállalkozások innovációs tevékenységét gátló és elősegítő tényezőket a vállalkozások innovációs hajlandóságának és a vállalkozói kompetenciáknak, a know-what, know-how és know-who hármásának dimenziójában. A mélyelemzések alapján levont következtetések egy új modellben kerülnek összefoglalásra, mely hat új vállalkozás kategóriát különböztet meg a kutatás két dimenziójának függvényében. A tanulmány konkrét fejlődési lehetőségeket is bemutat a különböző kategóriákban szereplő vállalkozások számára, vagyis kijelöli, hogy melyek azok az irányok, amelyek erőteljesen támogathatják napjaink vállalkozásainak növekedését és új innovativitásának serkentését.

A könyv második nagy blokkja három tanulmányt tartalmaz Balaton Károly és Csiba Zsuzsanna, Ferincz Adrienn és Szabó Zsolt Roland tollából a globális gazdasági válság és a bizonytalanság hatásainak elemzéséről. A tanulmányok makro (Magyarország és Szlovákia), mezo (vállalatok közötti partnerkapcsolatok) és mikro (vállalatok) szinten vizsgálják a válság és a bizonytalanság hatásait. A tanulmányokban kvalitatív és kvantitatív kutatásokon alapuló eredmények is bemutatásra kerülnek.

Balaton Károly és Csiba Zsuzsanna tanulmánya a jelenlegi gazdasági válság jellemzőit a vállalatok szintjén elemzi, továbbá vizsgálja annak következményeit a válság utáni lehetséges növekedésre. A tanulmány támaszkodik a nemzetközi tapasztalatokra a válságokból való kilábalás példái alapján, amelyek az 1980. és 2002. közötti válságok során jelentkeztek. Az empirikus vizsgálatok alapját az képezi, hogy miként reagáltak a vállalatok a jelenlegi gazdasági recesszióra. A tanulmány elemzi a válság alatt a magyar és szlovák vállalatok által követett stratégiák hatását a kereslet megélénkülése esetén adódó növekedési lehetőségek kihasználása szempontjából. A tanulmány bemutatja egy innovatív szlovákiai internet szolgáltató vállalat példáját is.

Ferincz Adrienn hálózati nézőpontból vizsgálódik. A hálózati megközelítés alapján a vállalatok nem izoláltan működő szervezetek. A vállalkozások számára a hálózatok, a partnerkapcsolatok jelentős támogatást képesek biztosítani a növekedés, a tanulás és az innovációs tevékenység során. A szerző a hálózati, partneri kapcsolatok szerepét a válság idején vizsgálta, kvalitatív kutatás keretében. A tanulmány fontos megállapítása, hogy nem kizárólag a hálózatban rejlő lehetőségek, hanem a korábban biztos partneri kapcsolatok megszűnése is indukálhat innovációt a válság idején, valamint a biztonság, a tartalékerőforrások megléte esetén lassabb a piaci reagálás, kevésbé kerül előtérbe a változás, s főként az innovációs tevékenység.

Szabó Zsolt Roland kvalitatív kutatási módszerekkel vizsgálja a kis- és középvállalatok (kkv-k) innovatív tevékenységeinek korlátait és lehetőségeit. A vizsgálat tárgyai (legalább) Magyarország szintjén új terméket vagy szolgáltatást nyújtó kkv-k, melyek határozott növekedési szándékkal rendelkeznek. Az eredmények egységes vizsgálati keretben, 41 vezető véleménye alapján születtek meg 3 területre fókuszálva: (1) a környezeti bizonytalanság megítélése, (2) a szervezet követett stratégiája, kettős képessége, kiaknázó és felderítő tevékenysége, és (3) a versenyképes teljesítménycélok, konfigurációk. A kutatás fontos eredményének tekinthető, hogy rámutat, a kutatási és fejlesztési, valamint az innovatív tevékenységek legfontosabb gátja leginkább a vezetési és szervezési képességek és a stratégiai gondolkodás hiányára vezethető vissza a kis- és középvállalkozásokban.

A könyv harmadik nagyobb egysége Ferincz Adrienn és Szabó Zsolt Roland, valamint Taródy Dávid írásait tartalmazza a munkába lépő új („Z”) generáció elvárásairól, illetve vezetésükhöz szükséges menedzsment eszközökről. Az új generáció digitális írástudásával és megváltozott munkavégzési képességeivel innovációs forradalmat gerjeszt a munkahelyeken, melyek megfelelő vezetési eszközökkel a vállalkozás innovációs kapacitását és értékteremtő képességét nagyságrendekkel megnövelheti.

Ferincz Adrienn és Szabó Zsolt Roland tanulmányában feltárja az új generáció jellemzőit és megváltozott elvárásait. A munkaerőpiac következő nagy társadalmi kihívása a „Z generáció” munkaerőpiaci belépése, mely jelentősen átformálhatja a munkahelyeket. A szerzők korábbi kutatások eredményeit kiegészítve rámutatnak a „Z generáció” jellemzőire, illetve a generáción belül is fellelhető különbségekre, elsősorban a terhelhetőség, motiváltság és teljesítmény terén. További eredmény a tanulmány kiterjesztett nézőpontja, miszerint a „Z generációt” jellemző változásokat nemcsak a legújabb generáció szemszögéből, hanem a korábbi generációk nézőpontjából is érdemes megvizsgálni a vállalatokon belül.

Taródy Dávid felülvizsgálja a meglévő menedzsment eszköztárat, Ferincz Adrienn és Szabó Zsolt Roland tanulmányában megjelenő eredményeket felhasználva. Fontos alapfeltevés, hogy a „Z generáció”, mint a jövő közép- és felső vezetői, egy tanulni és fejlődni vágyó, innovatív és gyors nemzedék, ebből következőleg csak belső motivációs tényezőkkel lehet sikeresen a vállalat céljainak elérésére ösztönözni. Erre építve a tanulmány konkrét menedzsment eszközöket ajánl a nemzedék hatékonyabb vezetéséhez a célkitűzés/feladat kijelölés, a teljesítés és az értékelés terén.

A könyv zárófejezete Dobák Miklós, Hortoványi Lilla, Szabó Zsolt Roland és Taródy Dávid munkájának eredménye, és egyrészt az innovációs és növekedési stratégia kialakításához ad keretrendszert, másrészt konkrét példán keresztül mutatja be a stratégia megvalósítását támogató kettős képességű szervezet kialakításának tapasztalatait.

Dobák Miklós, Hortoványi Lilla és Szabó Zsolt Roland kutatásukban a sikeres innovációs-növekedési stratégiák beazonosítására törekedtek két dimenzió mentén: növekedési erőfeszítés és innovációs erőfeszítés. A sikert, mint a radikális innováció piaci bevezetéseként definiálták. A szakirodalom áttekintése és kvalitatív kutatási eredményeink alapján azt találták, hogy a siker feltételei a következők: (1) „felkészültség” azaz biztos szakmai tudás (know-what); a (2) „gyakorlás”, azaz a folyamatok tökéletes ismerete (know-how); a (3) „tehetséggondozás”, azaz a megfelelő kapcsolati tőke a hiányzó képességek, erőforrások és információk megszerzéséhez (know-who); és végül a (4) „tehetség”, azaz kreativitás, magas asszociációs készség, és innovatív ötletek. A vezető feladata annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítania a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson, és hogy a nyugalmi időszakban is fontos az innovációs képességek fejlesztése. Következésképpen fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások és a megosztott figyelem költsége, mint a potenciális hozadéka.

Taródy Dávid tanulmánya azokra a kérdésekre keresi a választ, hogy a hazai, innovatív, növekedésorientált kis- és középvállalkozásokat milyen tényezők támo-

gatják és segítik abban, hogy egyszerre legyenek képesek kiválóan teljesíteni jelenlegi piacaikon, miközben radikális innovációikon keresztül biztosítják a szervezet hosszú távú növekedési pályáját. A kutatás kvalitatív, feltáró, egyéni interjúkra épülő esettanulmányos módszertan keretein belül, 14 vezetői interjúra, helyszíni megfigyelésre és széles körű dokumentumelemzésre épül. Az eredmények alapján a kettős képességű szervezetek teljesítményét egy hat, egymással összefüggésben lévő elemből álló modell határozza meg, melynek részei a felső vezetői decentralizáció, menedzsmentkontroll, vezetői szerepek és identitás, feladat- és hatáskörök, motivációs rendszer és a menedzsmenttudás színvonala. A tanulmányban a gyakorlati tapasztalatok alapján konkrét javaslatok kerülnek megfogalmazásra a rövid és hosszú távú innovativitás kialakítására, együttes kezelésére és fenntartására.

Összességében a tanulmányokról elmondható, hogy az innovációt újszerűen, a vezetés nézőpontjából, kis- és középvállalati fókusszal, akadémiai igényességgel vizsgálják. Mondanivalójukban azonban az oktatók és kutatók táborán túlmutat, mivel gyakorló vezetők és a politikai döntéshozók problémáira is választ adnak konkrét ajánlások keretében.

*A szerkesztő*

## I. RÉSZ

# AZ INNOVÁCIÓ ELMÉLETEI ÉS GYAKORLATA



# Ferincz Adrienn

---

## Kutatási módszertan és a vizsgált esetek bemutatása

Jelen tanulmány arra hivatott, hogy bemutassa a könyv első részében megjelenő tanulmányok kutatási módszertanát, és a tanulmányokban vizsgált eseteket. Ez a tanulmány tehát egyfajta megalapozása a követő tanulmányoknak, a szerző ismerteti benne a kutatás során alkalmazott módszertani eszközöket, a kutatás módszertani hátterét, az alkalmazott adatgyűjtési módszerek kiválasztásától kezdve az adatok elemzéséig.

A kutatók mélyinterjúkn alapuló esettanulmányos kutatást végeztek, 14 magyarországi kis- és középvállalkozás vezetőjét vagy vezető beosztású emberével készített interjúk alapján. Jelen tanulmány szerzője kitér arra, miért érdemes a témát feltáró, kvalitatív módszerekkel vizsgálni, valamint hogy melyek ennek az előnyei illetve hátrányai.

Ezt követően az kerül bemutatásra, hogy a kutatók milyen elemzési egységgel, milyen mintával dolgoztak. Mindezt pedig az adatgyűjtés bemutatása, az alkalmazott interjústruktúra ismertetése, valamint végül az adatelemzés módszerének kifejtése követi.

A tanulmány a feltáró kutatás során megkérdezett esetek rövid ismertetésével zárul, az interjúalanyok anonimitási kérését figyelembe véve, a kutatók által kitalált fantázianevek szerepelnek a cégek pontos neve helyett.

### 1. A kutatás módszertani háttere

A szerzők munkájuk során arra a kérdésre keresik a választ, hogy a magyar kis- és középvállalkozások milyen innovációs hajlammal, hajlandósággal rendelkeznek és ennek milyen lehetőségei és korlátai vannak?

A kutatás során a szerzők egy kvalitatív mélyinterjúkon alapuló esettanulmányos kutatást folytattak. Miles és Huberman (1994, p. 6.) szerint a „kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy egy hosszan tartó érintkezésen vezet végig. Ezek a helyzetek általában közönséges, normális szituációk, amelyek az egyének, csoportok, társadalmak és szervezetek mindennapi életét

tükrözik vissza. Ennek során a kutató szerepe, hogy egy holisztikus (rendszereszerű, átfogó, integrált) képet kapjon a kutatás alapján annak logikájáról, elrendeződéséről, explicit és implicit szabályairól”.

„A kvalitatív kutatás során a kutató megkísérel adatokat gyűjteni a helyi szereplők felfogásán keresztül, »belülről«, mély figyelmen, empátikus megértésen és felfüggesztett vagy összekapcsolt előfeltevéseken keresztül a tárgyalt témában. A kutató elszigetelhet bizonyos témákat és kifejezéseket, amelyeket felül lehet vizsgálni, de meg kell őrizni azok eredeti formáját a kutatás során.” (Miles–Huberman, 1994, p. 6.)

A kutatás során a legfőbb feladat annak kifejtése, hogy sajátos feltételek között az emberek milyen módon gondolkodnak, magyaráznak dolgokat, cselekednek, és egyébként hogyan szervezik a mindennapi helyzetüket. Az anyag sokféle interpretációja lehetséges, de vannak olyanok közöttük, melyek lenyűgözőbbek elméleti okokból vagy a belső konzisztenciájuk alapján. Kezdetben relatíve kevés a standard eszköz, a kutatás legfőbb „mérőeszköze” maga a kutató. A legtöbb elemzés szövegbe van foglalva. A szavak összegyűjthetők, alcsoportokba rendezhetők, szegmensekre bonthatók, úgy vannak összerendezve, hogy a kutató azonosságokat, különbségeket fedezhessen fel, elemezhesen és mintákat alakíthasson ki közöttük. (Miles–Huberman, 1994, p. 7.)

A kvalitatív kutatási módszerek a probléma megértését szolgálják, és kis mintán alapulnak. A kvalitatív kutatási eljárásokat két nagy csoportra oszthatjuk. Az alapján, hogy a megkérdezettek ismerik-e a kutatás célját vagy sem, megkülönböztünk közvetlen és közvetett megközelítésű eljárásokat.

A közvetlen megközelítést alkalmazó technikák során a válaszadó tisztában van a kutatás céljával, ennek tudatában hozza meg válaszait, míg a közvetett megközelítés esetén használt, ún. projektív (asszociációs, kiegészítő, konstrukciós, kifejezési) technikák arra ösztönzik a válaszadót, hogy kifejezze egy adott témával kapcsolatos motivációit, nézeteit, attitűdjét vagy érzését, anélkül, hogy ezt a kutatás célja befolyásolná (Malhotra, 2008). Ez utóbbi használatát a szerzők elvetették, ez a technika ugyanis kiválóan alkalmas attitűdvizsgálatra, de a jelen kutatás esetében szükséges információk más jellegűek, ennél komplexebbek, így egy ilyen technika alkalmazása jelentős torzulásokhoz vezethet. Illetve a szükséges információk közvetlen módszerrel megszerezhetőek voltak, tehát nem volt szükség ilyen szempontból rejtett kérdésre.

A közvetlen kvalitatív kutatási eljárások két leginkább alkalmazott fajtája a fókuszcsoport és a mélyinterjú. A fókuszcsoport strukturálatlan és közvetlen interjú, amelyben egy képzett moderátor beszélget a válaszadók kis csoportjával. A csoport tagjai legtöbbször homogének. Előnyei, a csoportból fakadó szinergiahatás, mely mélyebb betekintést eredményez egy témában külön-külön lekérdezett egyéni vála-

szoknál, könnyebben merülnek fel új gondolatok, egyszerre több ember is megkérdezhető, ezért olcsó (Malhotra, 2008).

A mélyinterjú leginkább abban különbözik a fókuszcsoporttól, hogy a kérdező egyetlen interjúalannal beszélget. Természetesen páros, illetve háromszög interjúk esetén 2-3 megkérdezettől beszélünk, de egyéni vagy szakértői mélyinterjúk esetén egyetlen válaszadónk van. A mélyinterjú a fókuszcsoporttal szemben egy meghatározott problémakör, egy-egy egyéni válasz, eset mélyebb feltárására képes, további előnye az is, hogy a válaszadóra nem neheezül szociális nyomás, hogy azonosuljon a csoport véleményével. Szakértői válaszadók megkérdezésekor, mélyebb problémafeltárás, kényes témák felvetődése esetén mindenképpen ajánlatos ennek a technikának a használata. (Malhotra, 2008)

A kutatás során ezért egyéni interjúk lebonyolítása történt meg. Fontos hangsúlyozni, hogy a kutatás egy kvalitatív esettanulmányos kutatás volt. Yin (1994) esettanulmányok alkalmazását ajánlja abban az esetben, ha a hogyan és miért kérdésekre keressük a választ jelenlegi eseményekről, amelyek felett a kutatónak nincs vagy csak kevés hatalma van.

Akkor is javasolt az esettanulmányok használata, ha a célunk nem egy statisztikai értelemben vett általánosítás egy sokaságról, nem gyakoriságok felsorakoztatása, hanem egy elmélet kidolgozása. Az esettanulmány egy kutatói stratégia, amely a jelen dinamikájának megértésére fókuszál egységes kereteken belül. Az esettanulmányos kutatás alapulhat egy vagy több eseten, és lehet beágyazott vagy holisztikus (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989).

A szerzők több eseten alapuló esettanulmányos kutatást végeztek, melyeket mélyinterjúk alapján készítettek el. Az esettanulmányos kutatások között megkülönböztetünk beágyazott valamint holisztikus kutatásokat. Akkor, ha az eset egy egység elemzésére irányul, holisztikus, ha több alegységet vizsgál, akkor beágyazott kutatásról beszélünk.

Mindkét módszernek megvannak az előnyei és hátrányai. A holisztikus módszer javasolt abban az esetben, ha nem definiálhatók logikai alegységek, illetve ha a releváns elmélet eleve holisztikus természettel bír, azaz globálisan kíván vizsgáldni a kutató. Ezen módszer tipikus problémája azonban, hogy egy elvont szinten marad, és nem ér el a tiszta adatgyűjtésig. (Yin, 1994, p. 45.)

Abban az esetben, ha az egyedi eset több alegység vizsgálatából áll, egy komplexebb, beágyazott módszerről beszélünk. Az alegységek jelentős lehetőséget adnak egy kiterjedtebb elemzésre, jobban belelátva az egyedi esetbe. Azonban ha túl nagy figyelmet kapnak ezen alegységek, és elveszik az eset nagyobb, holisztikus

nézőpontja, megváltozhat az eset természete és eltérítheti a vizsgálódás irányát (Yin, 1994:46).

A szerzők a holisztikus módszert alkalmazva egy szervezeten belül egy interjúút készítettek, tehát minden egyes mélyinterjú egyedi esetként lett kezelve, melynek az adott eset minél alaposabb megismerése és megértése volt a célja. (Gelei, 2002) A tanulási pontok keresésére kiválóan alkalmas volt a kvalitatív interjú, egyrészt a korábbiakban felsorolt előnyökből (mély eseti feltárás lehetősége, csoportnyomás kiszűrése, bizalmasabb légkör megteremtésének lehetősége), másrészt pedig abból kifolyólag, hogy minden egyes interjú után lehetőség nyílt az egyéni értékelésre, tapasztalatok, tanulságok leszűrésére.

Természetesen ennek a technikának is megvannak a hátrányai. A legjelentősebb hátránya az, hogy az interjú és a válaszok alakulása nagymértékben függ a kérdezőtől. Ennek a tényezőnek csökkentésére a kutatók előzetesen készítettek egy interjú vezérfonalat, amelyben rögzítettük a fő kérdésköröket, és alkérdések felsorolásával próbáltuk behatárolni azokat a területeket, melyekre fontos rákérdezni az interjúk során.

Másrészt az eredmények értékelése során a szerzők igyekeztek felmérni saját hatásukat a válaszok alakulására, és ennek fényében fogalmazták meg megállapításait (Gelei, 2002).

### **1.1. Sokaság, minta definiálása**

Az esettanulmányra alapozott kutatás során meg kell határozni a vizsgálati egységet. (Gelei, 2002, p. 169.) Ez jelen kutatás esetében megegyezik a marketingkutatásban használt sokaság definícióval. A sokaság azon elemek összessége, amelyek valamilyen közös jellemzővel bírnak, és megfelelnek a kutatási probléma céljainak. (Malhotra, 2008, p. 364.) Jelen esetben a vizsgálati egységeket magyarországi kis- és középvállalkozások jelentik.

A sokaság elemeiből történik a minta kiválasztása. A kvalitatív esettanulmányokra épülő kutatásban a mintaválasztás nem statisztikai, hanem elsősorban elméleti indíttatású. (Gelei, 2002, p. 169.) A statisztikai mintavételtől eltérően a kvalitatív mintavételt a következők jellemzik (Miles–Huberman, 1994; Gelei, 2002, pp. 169–170.):

1. *kis minta és kontextusba való beágyazottság* (szemben a nagy mintával és a kontextus figyelmen kívül hagyásával);
2. *szándékosan, célirányosan megválasztott minta* (szemben a véletlen mintavétellel);
3. *elméletileg orientált minta* (szemben a reprezentativitással);
4. *folyamatosan, lépésről lépésre kialakuló minta* (szemben az előre definiált mintával).

Jelen kutatás esetében nem azon van a hangsúly, hogy a minta vizsgálata után olyan következtetéseket vonjon le a kutató, amelyek igazak a teljes sokaságra. Ezért nincs szükség reprezentatív mintára, s ebből kifolyólag nem követelmény az sem, hogy a minta elemei véletlenül legyenek kiválasztva, a mintavétel tehát nem véletlen technikával történt (Malhotra, 2008).

A kvalitatív kutatásra a kis minta jellemző, a jelen esetben 14 kis- és középvállalkozás vezetőjét kérdeztünk meg. Az ilyen kutatások során az elméleti szempontok sokszor csak az induló egy-két esetet jelölik ki, a továbbhaladás viszont a kutatási céloknak megfelelően és az első elemzési eredmények alapján történik. (Gelei, 2002, p. 170.)

A minta kiválasztásakor arra törekedtünk, hogy minél több szempont szerint különböző legyen a kapott minta. Igyekeztünk minél különbözőbb cégeket megkérdezni annak érdekében, hogy minél több oldalról, szemszögből kapjunk információkat, és ezáltal minél több témát azonosíthassunk. Különböző szempontok alapján (iparág, méret, dinamizmus) elbírálásos mintavételt alkalmazva választottuk ki a mintába belekerülő sokasági elemeket.

A minta diverzitásának természetesen van hátulütője is, mégpedig az, hogy nehezebb közös pontokat találni a válaszadók véleménye, gondolkodásmódja között. E hátrány azonban kiküszöbölhető, illetve csökkenthető azáltal, hogy a megértési folyamat során a kutató megpróbálja megtalálni azokat a pontokat, amelyek valamilyen szempont szerint összekapcsolhatók, egymás mellé sorolhatók, vagy amelyek nem kötődnek kizárólagosan egy adott válaszadóhoz, és érdemes őket további kutatás során más sokasági egyedektől is megkérdezni.

## ***1.2. Adatgyűjtés***

A kvalitatív esettanulmányra alapozott kutatásban az adatgyűjtés és az adatelemzés párhuzamos, iteratív módon történik. Az adatgyűjtés fő eszközét az egyéni mélyinterjúk jelentették. (Gelei, 2002, pp. 175–176) Az interjúk a vállalkozások vezetőjével, vezető beosztású alkalmazottjaival lettek lebonyolítva. A beszélgetés során miután sikerült kialakítani egy kellemesebb légkört, elnyerve a partner bizalmát, a szerzők törekedtek a kezdetben kijelölt súlyponti témakörök minél alaposabb körüljárására – mindemellett interjúalanytól és válaszaitól függően, szükség szerint egyéb területek kifejtésére is sor kerülhetett.

### ***1.3. Az alkalmazott interjústruktúra***

#### **I. Belső környezetre vonatkozó kérdések**

*Amikor évekkel ezelőtt belevágott mi volt a fő indok? Mi hajtotta?*

- Mi motiválta? Hajtotta?
- Így visszatekintve, sikerült-e a kitűzött célokat teljesíteni?
  - a. Mennyi ideje működik a vállalkozása az adott iparágban?
  - b. Mi volt az Ön célja kezdetben a vállalkozás elindításával és sikerült-e ezen célokat teljesíteni?
- Ön jelenleg milyen pozíciót tölt be a vállalkozásban?
- Milyen mértékben vesz részt a mindennapi működésben és az operatív feladatokban?
- Ez az idők folyamán milyen mértékben változott?

#### **II. Külső környezethez köthető kérdések**

*Mi jellemző az iparágra, amiben működik, változékonyság és megújulás szempontjából?*

- Vállalkozása alapításakor mi volt a fő szempont az iparág kiválasztásánál?
  - a. Miben látott lehetőséget?
  - b. Milyen célcsoportot akart megcélozni?
- Mennyire működik változékonny környezetben az Ön vállalkozása?
  - a. Mennyire van szükség folyamatosan új ötletekre?
  - b. Az iparág mely területén lát javítási lehetőségeket?
  - c. Merre tart az iparág Ön szerint?

#### **III. Innováció a stratégiában**

*Melyek a vállalkozás fő céljai?*

- Mik a vállalkozás fő céljai rövidtávon, tehát a következő egy évben?
- Mik a vállalkozás fő céljai hosszútávon, tehát több éves távlatban?
  - a. Célszisztemében a megújulás milyen szerepet játszik? Kiemelt fókusz kap, vagy csak egy alpontja?

*Milyen szerepe van az újdonságoknak, fejlesztéseknek vállalkozása céljaiban, jövőképében? Erre építi, vagy ezek csak szükséges dolgok vállalkozása boldogulásához, fejlődéséhez?*

- Ha igen, hogyan teszi ezt, tud esetleg példát mondani? Hogyan jelenik ez meg a mindennapokban?
- Ha nem, miért nem érzi szükségesnek, nincsenek meg hozzá a megfelelő feltételek (tudás, ember, stb.)?

#### **IV. Innovációs verseny**

*Miben különböznek az iparágban működő többi vállalattól?*

- Kiket tekint a versenytársának, csak a nagyon szűken vett azonos termékekkel szolgáltatásokkal rendelkezőket, vagy a tágabban helyettesítő termékeket is ide sorolja?
  - a. Követi a versenytársainak működését? Hogyan? Hogyan figyeli őket?
  - b. Fogyasztók igényeit? Hogyan? Milyen eszközökkel? Milyen ügyfél információkat rögzítenek és használnak fel tudatosan? Azokat honnan szerzik?
  - c. Ön nagyobb kockázatot vállalna nagyobb nyereség elérése érdekében, ha elsőként vezet be egy új terméket vagy szolgáltatást?
  - d. Milyen a viszonya a kockázatosabbnak tűnő újításokkal? Belevágna egy kockázatosabb újításba is, ha lát benne potenciált?
  - e. Újítással lehet versenyelőnyre szert tenni? Milyen típusúval?

#### **V. Innováció kivitelezése és megvalósítása**

*Tudna példát mondani egy közelmúltbeli innovációra?*

- Ki felelt érte? Hogyan indult? Tömören le tudná vázolni a folyamatát?
- Vitt-e véghez Ön a vállalkozásában újítást, mely elébe ment a piaci igényeknek vagy a fogyasztók egy új csoportját célozta meg?
- Rendelkezik-e a vállalat úttörő újdonságokkal/újításokkal? Mik ezek?
- Ön szerint mi szabhat gátat az innovációnak?
- Az újítások során mi jelenti Ön szerint a legnagyobb kockázatot?

#### **VI. Az innováció mozgatórugói**

*(Témakörök: Vállalkozó személyiség, erőforrásigények, Információs rendszer kiépítése és fenntartása)*

- a) Egy vállalkozónak milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie? Ön annak tartja magát?
- b) Vállalkozó személyiség – Ön igazi vállalkozói hajlandósággal rendelkező vállalkozónak tartja-e magát?
  - i. Igen/nem, miért?

- ii. Ha nem, melyik tulajdonság hiányzik? Egyetért azzal, hogy a vállalkozónak ilyennek kéne lennie?
- c) Erőforrásigények (az interjú során alakul, hogy szükség van-e magyarázatra)
  - i. Mennyire erőforrásigényes az iparág, amelyben a vállalkozása működik?
  - ii. Egy nagyobb mértékű innováció esetén honnan szerzi be a szükséges erőforrásokat? (belső vs. külső piac)
  - iii. Ön szerint mozgatórugója lehet-e a vállalkozásnak az erőforráshiány? Az Ön vállalkozásában hogyan hidalják át ezt a problémát?
  - iv. Az erőforrások mely kombinációja jelent a vállalkozás számára előnyt?
- d) Információs rendszer kiépítése és fenntartása
  - i. Az új lehetőségeket milyen módszerekkel próbálja feltárni, tehát hogyan informálódik?
  - ii. Korábbi kérdések kapcsán már felmerült a versenytársak és a környezet változásainak nyomon követése, a fogyasztóit is próbálja figyelni?
  - iii. Kiállításokon vesz részt, tehát magát képzi és motiválja vagy inkább az a jellemző, hogy a munkatársak hívják fel a figyelmét az egyes új lehetőségekre?
  - iv. Hogyan néz ki a munkamegosztás a vállalaton belül? Mennyi feladat hárul a vállalatvezetőségére, és mennyi a beosztottakra?
  - v. Hogyan használja ki a lehetőséget, ha észrevette egy versenytárs hibáját, gyengeségét?

A személyes interjúk mellett egyes esetek során feldolgozásra kerültek internetes források is, ezek elsősorban az adott cégről szóló híreket és iparági adatokat tartalmaztak.

#### **1.4. Adatelemzés**

Egy-egy interjú lebonyolítása után megindulhatott az adott eset elemzési szakasza. Az interjú során elhangzottakból egy-egy interjúkivonat készült, melyeket a szerzők előre definiált szempontok szerint elemeztek, az interjúvázlatok kérdései illetve a kutatási előfeltevések alapján egy előre felállított elemzési keret mentén. Az esetek többféle elemzési keret mentén is fel lettek dolgozva, négy különböző részt megtestesítve a jelen tanulmányban. Az esetek elemzése, ezen szempontok alapján, strukturált esettanulmányokban kerültek rögzítésre. Az elemzés szempontjai vázlatpontokba szedve a következők voltak:

- adaptáció és növekedés;
- a vállalkozó szerepe a vállalkozás innovatív tevékenységében;
- az innováció típusa és megítélése a vállalkozáson belül;
- a tudás szerepe az innovációban.

## 2. Az esetek bemutatása

### 2.1. *A manufakturális kézműves*

A 2010-ben alapított hagyományos, kézműves csokoládégyártással foglalkozó vállalkozás annak köszönhetően robbant be az iparágba, hogy a kézműves gyártást manufakturális szintre emelte, ezzel a táblás csokoládékészítésben egy piaci rést céltzott meg. Felhasznált alapanyag és előállított termék tekintetében többszörösen felülmúlja az iparágban működő többi vállalkozást. Fő profilja az egyedi igényekre szabott kézműves csokoládé készítése, melyek webáruházakban rendelhetőek meg.

Az alapító szakmán kívüliként érkezett, hosszú távú céljaként az szerepel, hogy külföldön is ismert márkát hozzon létre, mely minőségben és arculatban is egyaránt különbözik vetélytársaitól. Tudatos tervezés előzte meg az alapítást, mely magában foglalta a fogyasztói igények és a piac feltérképezését. Az alapító számára fontos a folyamatos tanulás, ezért külföldi csokoládé-kurzusokon képezte magát és képi mind a mai napig. A vállalkozás egyszemélyes vállalkozásnak tekinthető, de a folyamatos növekedés miatt, szükségessé válhat az irányítási feladatok megosztása is. Az innováció a mindennapi működésének a része, beépül a stratégiába is, adott időszakokban új termékekkel jelenik meg, melyhez igazodik a csomagolás is. Munkájának eredménye, hogy a vállalkozás innovációs nagydíjat is kapott.

### 2.2. *A kézműves csokoládékészítő*

Egy hagyományos, kézművességre épülő családi vállalkozás: csokoládé és bon-bon készítés adja a fő profilját, illetve az üzlet egy kávézó-csokoládézó funkcióját is betölti, tehát nem csak csokoládékészítéssel foglalkoznak. Kényszervállalkozásként indult 2010-ben és megélhetési kérdések vezették a tulajdonosokat az alapításkor, jelenleg is két fővel dolgozik. A nyugat-európai csokoládékultúra meghonosítása és a hagyományteremtés volt a vízió és a jövőre nézve is ebben gondolkodnak. A hosszú távú tervek között az szerepel, hogy megőrizték a hagyományos kézműves jelleget és tradicionális márkát teremtsenek. A kényszer mellett nagyfokú tudatosság is jellemezte az alapítást, mivel szükség volt a hazai csokoládékészítők feltérképezésére, a csokoládékészítő mesterek felkeresésére, a szűk piac elemzésére. Az alapítók foglalkozásukat mesterségnek tekintik, aminek elsajátítása idő és fáradságos munka eredménye, ehhez pedig folyamatos képzésre van szükség.

Az erőforrások tekintetében limitáltak a lehetőségek a vállalkozás számára és ez tekinthető az innováció gátjának is. Ennek ellenére gondolkoznak a közeljövőben újításban, egy új gép vásárlásával perszonalizált csokoládé készítésére lesznek képesek, valamint a távoli jövőben tervként szerepel, hogy szintén gépek segítség-

gével saját maguk készítsenek csokoládét. Ehhez az kell, hogy ne csak rendelkezzenek a gyártáshoz szükséges technológiai háttérrel, hanem az is, hogy elsajátítsák és megszervezzék a gyártási folyamatot. Így mondhatjuk azt, hogy több újítási szándék is fellelhető a szervezetben.

### **2.3. *A „design” cukrászat***

A harmadik vállalkozás egy design cukrászat, melyet 2007-ben alapítottak, saját maguk által tervezett tortákat, süteményeket készítenek, ehhez pedig egy életérzést társítottak, amely megjelenik a cukrászat kommunikációjában és az üzlet berendezésében is. Ezzel különböztették meg magukat a tradicionálisnak nevezett cukrászdáktól. Ezen kívül egy shop rész is kialakításra került a cukrászdában. Maga az elképzelés is innovatív, mivel jelenleg nincs versenytársa a vállalkozásnak, de nem a piaci igényeknek ment elébe, hanem a vállalkozás vezetőinek egy régi vágyát testesíti meg. A fogyasztók visszajelzése bár fontos, de nem létfontosságú, mert elmondásuk alapján saját ízlésüknek megfelelően alakítják ki a kínálatot. A vállalkozás biztos anyagi háttérrel rendelkezik, a háttérben a design cukrászatot támogató nagyobb cukrászat révén. Ennek a kapcsolatnak az előnyeit maximálisan kihasználják, amikor egy-egy beszerzővel tárgyalásra kerül a sor. A vállalkozás vezetői már a külföldi terjeszkedés és a franchise rendszer kiépítésének irányába fordítják figyelmüket. Az innovációt és az újítást a cél megvalósításához szükséges útnak tartják, része a mindennapi működésnek és a stratégiának. Az újítás évente megvalósul, amikor új süteménykollekció kerül a piacra és részben lecserelésre kerül a régi. Céljuk, hogy a hazaitól markánsan különböző ízeket hozzanak be a köztudatba és ismertessenek meg az emberekkel, valamint saját ízlésviláguknak megfelelő süteményeket itthon és nemzetközi viszonylatban is ismertté tegyék.

### **2.4. *A modern magyaros étterem***

Az éttermet 1968-ban alapították. Negyvenéves története során több tulajdonosa is volt, azonban kínálatukban mindig is a „magyaros” ételeknek és ízvilágnak volt főszerepe, viszont ezek mellett a nemzetközi ételek is a cég repertoárjába tartoztak. Az étterem kínálata mára letisztultabb lett és valóban csak Magyarországra jellemző ételeket kínálnak.

Az étterem vezetői azonban a „magyaros” ételeket felszolgáló szegmensben tovább differenciálták magukat azzal, hogy kínálatukat modern gasztronómiának megfelelő eszközökkel, az aktuális divat szerint készítik el. A megújulást éppen ezért, nem is célnak, hanem követelménynek fogják fel. Rövidtávú célt a válság miatt is úgy határozták meg, hogy legyen elegendő vendég, hogy eltarthassák az éttermet. A jelenlegi konyhafőnök, már több mint 10 éve az étteremnél dolgozik,

így ő is részt vett az étterem jelenlegi stílusának kialakításában, úgy gondolja, hogy az étteremnek nincs versenytársa, mivel csak ők kínálnak magyaros ételeket modern módon elkészítve. Az étterem számos nemzetközi és hazai szakmai elismerést kap, az elsők között voltak, akik feltették az ételeiket a honlapjukra, és a fogyasztói visszajelzéseket is folyamatosan nyomon követik.

### ***2.5. Az információbiztonsági szakértő***

A vállalkozás Magyarország piacvezető információbiztonsági zártkörű részvénytársasága. Árbevétele 2002-es megalakulása óta több mint tízszeresére nőtt, és a Deloitte felmérése alapján egymás után két évben, 2008-ban és 2009-ben is egyike volt az 50 legdinamikusabban fejlődő közép-európai technológiai cégnek és az 500 leggyorsabban növekvő vállalatnak a kelet-közép-európai régióban. A cég teljes körű információbiztonsági szolgáltatást nyújt ügyfeleinek, auditot végez, biztonsági rendszereket, eszközöket és megoldásokat szállít. Főbb szolgáltatásai: szabályzatkészítési szolgáltatások, oktatás, audit, biztonsági rendszerintegráció, támogatás és menedzselte biztonsági szolgáltatások valamint minőségbiztosítási szolgáltatások. Dinamikus növekedését a kiemelkedően magas színvonalú szolgáltatásoknak és szakértői gárdának köszönheti. Referenciái mind a pénzügyi, ipari, közigazgatási szektorban kiemelkednek. Bár a vállalkozás csak információbiztonsággal foglalkozik, azzal azonban teljes körűen és gyártó független módon.

### ***2.6. Az informatikai tanácsadó***

Az informatikai tanácsadóval és szolgáltatással foglalkozó kft. egy magyar magán-személyek tulajdonában lévő vállalkozás, mely a hazai szoftverpiacon működik. Igyekeznek termékeik és szolgáltatásaik magas színvonalát, kiváló minőségét megtartani és továbbfejleszteni az ügyfelek igényei szerint. Folyamatosan nyomon követik a vevői igények változását, és biztosítják azok teljeskörű kielégítését. A külső és belső reklamációk mértékét a javító intézkedéseken keresztül mérsékelik.

Az ügyfélkörük szélesítésénél pedig ajánlások útján próbálnak előrébb jutni. Projektjeik során törekszenek az ügyfelek számára olyan informatikai megoldásokat kialakítani, amelyekben az informatika, a bevezetett alkalmazás csak egy eszköz az ügyfél üzleti folyamatainak és céljainak az elérése érdekében. Szakmai képességeikre és folyamatosan naprakészen tartott technológiai ismereteikre alapozva vállalják a megoldások elkészítését és az átadott rendszerek támogatását egyaránt, melyhez webes hibabejelentő rendszert működtetnek. Az alkalmazott munkafolyamatok menedzsentje, a vállalati alkalmazások integrációja, az iktató- és dokumentumkezelő rendszerek, vagy a portáltechnológia terén szerzett többéves gyakorlattal rendelkeznek.

### ***2.7. A presztízspincészet***

A pincészet 1984 óta működik, a rendszerváltás előtt, megélhetés céljából alapították, de az alapító már akkor felismerte a piaci lehetőséget; látta, hogy a nagy gazdaságok borai nem tudnak versenyezni a külföldiekkel, valamint, hogy a minőségi bortermelésben bőven akadnak kiaknázatlan lehetőségek. Eleinte folyó bort értékesítettek, majd ahogy bővült lehetőségeik köre, egyre inkább a minőségre koncentráltak, elsősorban a vendéglátásra fókuszálva. Később már kiskereskedelmi forgalomban is kaphatók lettek boraik. Mára a minőségi szegmens jeles képviselőivé léptek elő, az egész borászati tevékenységet átjárja a presztízsz-felfogás, önmagukat a minőségi szegmensben is magasabbra pozicionálják. Folyamatos fejlődési igény jellemzi őket, a fogyasztói igények követése mellett a nemzetközi trendekről is értesülnek, valamint tanulmányutakra járnak külföldi Michelin-csillagos éttermekbe. Saját, helyi vendéglátásuk keretében számos eseményt bonyolítanak fogyasztóik számára. A hagyomány tisztelete mellett proaktívan igyekeznek fejlődni, megújulni.

### ***2.8. A hagyományőrző pincészet***

A tíz éve működő vállalkozás alapításának alapvető céljai a hagyomány újjáélesztése, kulturális örökség megőrzése-, kiemelése. Feltett szándékuk az eddig kevésbé jelentős borvidék arculatának kiépítése, ebben úttörő szerepet szeretnének játszani. A pincészet mellett fogyasztóik számára kikapcsolódási- és kulturális lehetőségeket is kínálnak 2007 óta működő jazz-teraszukon tartott eseményekkel, valamint éttermükkel. Inkább a helyi eseményekre helyezik a hangsúlyt, mindemellett erős marketingtevékenységet folytatnak. Az innovációt inkább annak technológiai értelmében, a vállalkozás működéséhez szükséges elemként értelmezik.

### ***2.9. Az új utakon járó pincészet***

A pincészet 2002 óta színesíti az egri borvidék palettáját. Céljuk egy új út kitaposása a borvidék életében, az egri bor újrafogalmazása. Ugyanakkor nem csak saját pincészetük, de az egész borvidék sorsát szívükön viselik, ezért is kezdeményezték több borászattal egy egységes egri fehérbor márka kiépítését (Egri csillag). A megújulás náluk tudatosan főszerepet játszik, a hagyományostól eltérő útjukat járják, ezzel – elmondásuk szerint – jelentős kockázatot vállalva. Nagyon fontos számukra a megkülönböztető jelleg, szeretnék elérni, hogy ők legyenek azok, akik utat mutatnak a borvidéknek és a versenytársaknak. Az újvilági borokat nem tartják versenytársnak, a magyar bor újrafogalmazásában gondolkodnak, de az ország adottságainak határain belül. Arculatuk folyamatos megújuláson megy keresztül, a pincészetet modern stílus jellemzi. Nagy hangsúlyt helyeznek a

marketingre, nemrég vezették be saját magazinjukat, amely egyedülállónak számít a pincészetek körében.

### ***2.10. A gyökerekhez visszatérő pincészet***

A pincészet 1992 óta tevékenykedik. A családi vállalkozás alapításakor céljuk a magas minőségű bortermelés, a családi hagyományok újjáélesztése volt, valamint lehetőséget láttak a rendszerváltás hajnalán abban is, hogy az akkori nagy borászati vállalatoknál nem a minőség volt az elsődleges szempont. Célcsoportjuk a magasabb minőséget kedvelő fogyasztói réteg. Szeretnék a véleményük szerint hagyományoktól eltért bortermelést visszaterelni a régi mederbe, ebben látnak iparági szinten is javítási, újítási lehetőségeket, és ezt tekintik elsődleges küldetésüknek. Külföldre különösen nagy hangsúlyt helyeznek, fontosnak tartják a külföldi versenyeken való részvételt, valamint a külföldön tartott borvacsorákat is. Eltökélt céljuk exporttevékenységük kiszélesítése, és jelenlét tradicionális borfogyasztó országok piacain is (pl. Franciaország). Nem csak saját pincészetük, de a magyar bor imázsának fontosságát is szem előtt tartják.

### ***2.11. A vegetáló étterem***

A 2008-ban alapított vállalkozás fő profilja az éttermi szolgáltatás mellett a rendezvényszervezés, valamint sörözőként is üzemel. Az egyik tulajdonos, saját könyvelőirodával rendelkezik az étterem vezetése mellett, a másik tulajdonos pedig vendéglátói végzettségű, mindig is ebben a szakmában érezte magát otthon. Az egyik alapító tulajdonos elmesélése szerint azért indult el a vállalkozás, mert ott lakik a közelben, és meglátta, hogy kiadó a helyiség. Nemcsak az alapítás körülményei voltak spontának, hanem a mindennapi működésük során, úgy, mint az általuk szervezett rendezvényekre való felkérések során is inkább az árral úszás stratégiáját alkalmazzák. Az innováció a vállalkozásban az étlap bizonyos időközönkénti megújításában, valamint az étterem évenkénti felújításában többnyire kimerül. Sajnos ők is úgy látják, hogy az innovációnak leginkább a pénzügyi források hiánya szab gátat. Az iparági versenyhelyzetről alkotott véleménye szerint mivel minden üzlet más, éppen ezért nem összehasonlíthatók, nem tekinthetők versenytársnak igazán. A fogyasztói elégedettség számukra kiemelkedően fontos, ennek felmérése azonban elegendőnek tekintik azt, hogy a fogyasztó elégedetten távozik-e az étkezés után.

### **2.12. A kreatív vendéglátós**

Az étterem 2008-as alapítása óta éttermi vendéglátással foglalkozik, egyik alapító tulajdonosa azért vágott bele a vállalkozásba, mert szerette otthon barátait megvendégtetni. Neki nincs ugyan vendéglátóipari végzettsége, társa szakács, aki az étlapon szereplő egyedi ételeket tervezi. Sikeres működésük kulcsa kezdetektől fogva a környéken található irodai dolgozók számára nyújtott ebéd menü. Az alapító állítása szerint a háromfogásos, kedvezményes árú menüt egyik első étteremként szolgáltatták Budapesten és az országban. Fontos számukra közvetlen versenytársaik felmérése, akár legjobb, bevett szokásaik és eljárásaik ellesése. Tudatos jövőképük szerves része az innováció, melyben éttermük helyszíni átalakításán túlmutatva akár egy teljesen új üzleti modell felépítését is vizionálják. Habár nemcsak a vállalkozás víziójában van az innovációnak szerepe, hanem a kínált ételekben is gyakran újítanak, az étterem működésének egészét érintő innováció fő akadályának a pénzügyi erőforrások szűkösségét tekintik.

### **2.13. A családi nyomda**

A nyomda kényszervállalkozásként indult 1994-ben. A rendszerváltást követő időszak a korábbi rendszer több nagy ipari üzemének a bezárását hozta magával, a mérnöki végzettséggel rendelkező pályakezdő fiatalokat állásajánlatok nélkül hagyva. Ebben a környezetben alakult meg az egyéni vállalkozás a megélhetés biztosításának szándékával.

A vállalkozás kicsiny mérete szükségessé tette a specializációt, más nyomdák-nak ajánlva fel szolgáltatáit a kasírozás és stancolás területén, az akkoriban még telítetlen nyomdaipari piacon piaci rést célozva meg. A vállalkozás mára 10 főre nőtt ki magát és stabil ügyfélkörrel rendelkezik, fő céljának ezen állapot fenntartását és minél stabilabbá tételét tekinti.

A vállalkozás jellegzetesen késői követő, változtatásokat a már kiforrott, biztos technológiák esetében tesz csak, erőforrás hiányokra hivatkozva. A fejlődést kizárólag kis lépésekben tudja az alapító elképzelni, bármilyen nagyobb szabású beruházást irracionális kockázatkeresésnek látja.

### **2.14. A betűvető konglomerátum**

Öt tulajdonos kezében lévő, nyomdaipari termékek gyártásának menedzselésével, koordinálásával foglalkozó vállalkozás. A '96-os alapítás óta több új tulajdonos társ bevonásával érték el a mostani állapotot, ami meg is alapozta a cég célkitűzéseit. Egy kapcsolati tőkében gazdag iparágban sikerült a tulajdonostársak szociális

hálóit integrálni, kibővítve vele a vállalkozás ügyfélkörét, megteremtve a mai stabil vevőcsoportot.

Manapság a vállalkozás fő célja az új generációs személyzet kinevelése, a szellemi tőke fejlesztése. Az utóbbi évek a tevékenységi körük kibővüléséhez vezetett, kiegészítő szolgáltatásokkal kiegészülve. Többek között logisztikai feladatokat is ellátva, mint például kész termékek raktározása.

### **3. Felhasznált irodalom**

Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14. No. 4. pp. 532–550.

Gelei A. (2002) A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. Doktori (PhD-) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. pp. 163–195.

Malhotra, N. K. (2008): *Marketingkutatás*, Budapest, Akadémiai Kiadó.

Miles, M. B. – Huberman, M. A. (1994): *Qualitative data analysis*. London, Sage.

Yin, R. K. (1994): *Case Study Research* (2<sup>nd</sup> ed). London, Sage.



# Szabó Zsolt Roland

---

## **Adaptáció és a növekedés lehetőségei és korlátai a kkv-szektorban**

Napjainkban az innováció egy igen felkapott téma, körülvesznek minket az újdonságok, a vállalatok óriási pénzeket áldoznak a K+F-re, a reklámok hemzsegnak az új, újszerű termékötletektől, márkáktól. Jelen kutatásban azonban az innováció stratégiai fontosságára helyezem a hangsúlyt.

Schumpeter (1980) kreatív rombolásról és építésről beszél. Ezalatt azt kell érteni, hogy az innováció révén, a régi helyébe új erőforrás-kombinációk, termékek és üzleti modellek alakulnak ki. Jelen kutatás a magyarországi kis- és középvállalkozások innovációs hajlama, hajlandósága, mindennek lehetőségei és korlátai mentén a növekedési lehetőségeket és korlátokat valamint a stratégiai adaptációt vizsgálja.

Az innovációs hajlandóság erősen összefügg a vállalkozói hajlandósággal, és mindkét tényező szorosan köthető a vállalkozás vezetőjéhez a vállalkozóhoz. Az, hogy hogyan tekint a vállalkozás, illetve maga a vállalkozás vezetője a környezetre, hogyan ítéli meg a vállalkozás helyzetét, erős befolyással van a növekedési lehetőségekre. Emellett a vállalkozói hajlandóság mértéke is kihat a növekedésre, ugyanis ha a vezető nem mer kockáztatni, akkor elmaradnak olyan stratégiai innovációk, melyek a növekedés alapjául szolgálhatnak.

### **1. Az adaptáció és a növekedés elméletei**

A stratégia kutatásának két kiemelkedő területe, a környezeti változásokra adott stratégiai válaszok valamint a növekedés lehetőségeinek vizsgálata. Az adaptáció és a növekedés lehetőségeinek a hazai kis- és közepes vállalkozások körében végzett elemzése hozzájárulhat a vállalkozások stratégiai döntéseinek jobb megértéséhez, a növekedés lehetőségeinek és korlátainak megfigyeléséhez.

Az elemzés elméleti megalapozása a stratégia és a környezet kapcsolatával foglalkozó kutatások fejlődésével és a kutatási eredmények összegzésével kezdődik, mely az adaptációs stratégiák részletes bemutatásával ér véget, majd a növekedés általános és a vállalkozásban megjelenő megközelítései kerülnek bemutatásra.

Az elemzés során pedig 14 Magyarországon működő kis- és közepes vállalkozás környezethez való viszonyának, valamint növekedési lehetőségeinek és korlátainak részletes elemzésére kerül sor.

### ***1.1. Stratégia és struktúra viszonyának elemzése***

A környezet közvetlenül hat a szervezetre, a szervezeti teljesítményre és a vezetésre, bármilyen környezetben működjön is a szervezet, annak a hatásait nem hagyhatja figyelmen kívül. (Dobák, 2002, p. 185.) A környezeti tényező szervezeti működéstől való elválaszthatatlansága a menedzsment és a vállalati stratégiával foglalkozó irodalom egyik alaptételének tekinthető attól kezdve, hogy Burns–Stalker (1961) vagy Lawrence–Lorsch (1969) szerint a szervezeti struktúrát egyértelműen meghatározzák a környezeti tényezők odáig, hogy a szervezet képes stratégiájával passzív vagy aktív módon befolyásolni a környezetét. (Child, 1972; Dobák, 2002, p. 41.)

A környezet dinamizmusából kiindulva a szervezet úgy biztosítja a stratégia illeszkedését, hogy egyszerre képes rugalmasan viselkedni és változni (Jennings, 2004). A változás képessége azért szükséges, mert a szervezetek működési környezete folyamatosan és egyre gyorsuló ütemben változik, alakul át, új piaci szereplők, piacok és fogyasztói igények megjelenésével. Ezekre a kihívásokra azonnali és gyors válaszreakciót kell adnia a vállalatoknak annak érdekében, hogy versenyképességüket megőrizzék (D’Aveni, 1955; Miles–Snow, 1978; Drucker, 1988).

### ***1.2. „A struktúra követi a stratégiát” elméletek***

A kontingenciaelmélet a környezet- stratégia- szervezet- magatartás- teljesítmény kapcsolatrendszerére épül és a receptszerű megoldások feladását tűzi ki célul. Három különböző irányzata alakult ki: (1.) az első irányzat a szervezeti struktúrának a környezeti feltételekkel való összehangolását, (2.) a technológia szervezetalakító hatását valamint (3.) a méret és a struktúra összefüggéseit hangsúlyozza. (Child, 1972)

A vállalatok vezetői a külső illetve a belső illeszkedés összehangolásának problémájával néznek szembe (Antal, 2006): a külső illeszkedés során a szervezeti modellnek meg kell felelnie a vállalati külső- és belső adottságoknak, azaz a struktúrának követnie kell a stratégiát, míg a belső illeszkedés pedig a konzisztens szervezeti struktúrára utal. Ebben a felfogásban hosszú távon a környezet a stratégiát direkt és determinisztikus módon határozza meg, a vállalat viselkedése pedig a passzív, a környezeti változásokra adott reakcióban jelenik meg (Jennings, 2004). A szervezeti struktúrának a stratégiához való illesztését először Chandler (1962) fogalmazta meg, mely a gyakorlatban azt jelentette, hogy kapcsolat van a növekedési stratégia és a vezetési struktúra között. Ahogy a szervezetek módosítják straté-

giájukat, úgy válik a meglévő struktúrájuk az új környezeti feltételek között alkalmazhatatlanná (Dobák, 2002).

Burns és Stalker (1961) szerint a stabil környezetben működő szervezetek kevésbé rugalmas és bürokratikus szervezeti struktúrával rendelkeznek, mialatt a dinamikusan változó környezetben működő szervezetek struktúrája és folyamatszervezése is rugalmas. Burns és Stalker munkájának jelentősége abból adódik, hogy a szervezetekre először kezdtek rendszerként gondolni (Miles–Snow–Pfeffer, 1974).

Chandler (1962) szerint a szervezetek növekedése pedig egy négyfázisú folyamatot követ, melyek az egyszerű növelés, a földrajzi terjeszkedés, a vertikális integráció és a termékdiverzifikáció. Galbraith és Nathanson (1979) felfogásában a fejlődési folyamat nem egy egymást követő lépések sorozata, mivel a változatosság különböző forrásai (funkciók, termékek, piacok), különböző struktúrák kialakítását eredményezik.

A környezeti jellemzők és az azokat követő stratégiák vállalatonként más-más struktúra kialakítását helyezhetik előtérbe. A piaci környezetet pedig egyidejűleg jellemzi a változékonyság, a komplexitás illetve a korlátozó hatás (Kieser, 1974; Khandwalla, 1973), mely nagy mértékben befolyásolja a struktúrák kialakítását (Dobák, 2002).

### ***1.3. A „stratégia követi a struktúrát” és az adaptációs stratégiák***

Child (1972) szerint a szervezetek képesek a környezetük befolyásolására és az általuk kialakított stratégia eredményezi a változást. Először Peters (1984) állította, hogy a stratégia követi a struktúrát: a szervezetek olyan képességeket fejlesztenek ki, melyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a környezethez való alkalmazkodás a szervezet belső értékeiből (hagyományok, magatartási normák) induljon ki (Balaton et al., 2010). Child (1972) szerint a szervezet vezetői domináns koalíciót alkotva megválaszthatják a számukra leginkább megfelelő környezetet és a környezethez való alkalmazkodás képessége aktív befolyásolásban is megnyilvánulhat.

A környezet dinamizmusa és a választott stratégia kapcsolatának kérdésével a szervezeti adaptáció foglalkozik (Jennings, 2004). A szervezet adaptációs képessége arra utal, hogy a szervezet milyen gyorsan és milyen hatékonyan képes illeszkedni a külső környezethez (Dobák, 2002, p. 179.), mely alkalmazkodás lehet aktív, azaz a környezet változtatására irányuló, illetve passzív, mely egyoldalú alkalmazkodást jelent.

Miles és Snow (1987) szerint a vállalati stratégiák abból származtathatóak, hogy miképpen kezeli a menedzsment a vállalkozói, az operatív és az adminisztratív problémákat. Nevükhöz fűződik az első adaptációs stratégiai tipizálás, melyben lefedik a környezeti kihívásokra adott lehetséges szervezeti válaszokat:

- A *védekező* stratégiát folytató vállalatok a stabilitás megőrzésére törekednek, céljuk, hogy egy szűk piaci szegmenst ellássanak termékeikkel és egyúttal megvédjék pozíciójukat a versenytársaktól. Mivel a vállalat nem követi és nem használja ki a piaci lehetőségeket a piaci szegmensen kívül, ezért működésének legnagyobb veszélye, hogy egy hirtelen bekövetkező piaci változásra nem képes megfelelő stratégiai választ adni.
- A *kutató* dinamikusan reagál a környezeti változásokra, alapvető képessége abban rejlik, hogy keresi és kihasználja a lehetőségeket a piacon. A folyamatos marketing és termékinnovációk hozadéka a magasabb fokú kockázat, mely olykor a profitabilitás rovására is mehet.
- Az *elemző* típus, a védekező és a kutató stratégiák egy sajátos ötvözete, mivel a kockázatok minimalizálására és e mellett a profit maximalizálására törekszik. Csak akkor nyit új technológiák és piacok irányába, ha már megbizonyosodott azok életképességéről és másolhatóságáról. Ugyanakkor a kutatókat követve kell stratégiai döntéseit meghoznia, ha a lehető legnagyobb mértékű növekedést kívánja elérni. Egyszerre törekszik a piaci stabilitás elérésére és megőrzésére, valamint dinamikus stratégia kialakítására, amely megfelelő egyensúly hiányában nem hatékony és eredménytelen működéshez vezethet.
- A reagáló stratégia abban nyilvánul meg, hogy a vállalat szinte kizárólag csak reagál a környezeti változásokra. Szüntelen instabilitással küzd, mivel adaptációs ciklusa abból áll, hogy a környezeti változásokra nem a megfelelő választ adja az említett három adaptációs stratégia közül. Ennek oka lehet a hiányosan kidolgozott vállalati stratégia a menedzsment részéről, vagy annak nem megfelelő hozzáillesztése a vállalati struktúrához és folyamatokhoz illetve a környezeti változások stratégiai szempontból történő figyelmen kívül hagyása.

#### ***1.4. Hazai kutatások alapján azonosított adaptációs stratégiák***

A környezeti alkalmazkodás hozzásegíti a vállalkozásokat ahhoz, hogy a képességeik és erőforrásaik minél jobb kihasználása révén, piaci pozíciójukat megerősítsék és versenyelőnyt építsenek ki azáltal, hogy kihasználják a piaci lehetőségeket. A környezeti kihívásokra a vállalatok a következőképpen reagálhatnak Hortoványi és Szabó (2006a) hazai kutatása alapján egy öt fokozatú skálán:

- *Eltárákózás*: a vállalat nem követi a környezeti változásokat, ezeket késve ismeri fel, tudatosan nem reagál rájuk.

- *Lemaradás*: A vállalat törekszik a fontosabb környezeti változások felismerésére, azonban ezekre a kihívásokra gyakran nem megfelelő válaszokat ad.
- *Kései követés (reaktív adaptáció)*: A vállalat gyakran felismeri a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követ.
- *Gyors követés (preaktív adaptáció)*: A vállalat rendszerint képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra időben felkészülő magatartást követ.
- *Trendek meghatározása (proaktív befolyásolás)*: A vállalat képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra időben felkészül és megfelelő válaszokkal alkalmazkodik, sőt maga is törekszik a környezeti feltételek tudatos befolyásolására. (Balaton et al., 2007, p. 96.)

### 1. táblázat Az adaptációs stratégiák előnyei és hátrányai

	Lehetséges előnyök	Hátrányok
Elzárkózás	Stabil működési feltételek fenntartása	Változások nem követése az üzleti tartalom kiürülésével járhat.
Lemaradás	„Utolsókból lesznek az elsők”	A lemaradás tartós függő viszonyt eredményezhet.
Kései követés	A kiforrott technológiák átvétele csökkenti azok bevezetésének technológiai kockázatait.	A kései követés gyakran alacsony profitráta mellett valósítható meg.
Gyors követés	Az imitátor megtakarítja a kísérleti fejlesztés költségeit és kockázatait (second mover advantage)	A piacra lépéskor már gyakran lemarad a lefölözés lehetőségéről.
Trendek meghatározása	First mover advantage	A fejlesztések és „védekező harcok” költségesek és kockázatosak.

Forrás: Balaton et al., 2007

A vállalati gyakorlatban leginkább jellemző, hogy az adott szervezet a követés valamilyen formáját választja, a kockázatok csökkentése érdekében (Szabó, 2008). Az említett adaptációs stratégiák az adott vállalat lehetőségeiből és rendelkezésre álló erőforrásaiból következnek, tudatos választás eredményei, így egyaránt jelenthetnek előnyöket és hátrányokat is a szervezet számára.

Míg a proaktív stratégia nagy nyereséggel kecsegtet, de meglehetősen kockázatos, addig a követő vállalatok már egy stabilabb piacra lépnek be, de a nagy haszon és a lefölözés lehetőségéről már lemaradnak.

Hortoványi és Szabó (2006a) a következő kategóriákat azonosította az innováció és a környezeti alkalmazkodás kapcsolatában:

- Az *entrepreneur* (vállalkozó, aktív stratégia) vállalatok esetében az innováció rendszeres és kiemelt fontosságú, a dolgozók számára egyértelműen megfogalmazott a szerepe.
- Az *offenzív* (támadó, aktív) stratégiát folytató vállalatok esetében az innováció fontos tevékenység, ugyanakkor az újítások elfogadása és a kockázatvállalási hajlandóság alacsonyabb, mint az *entrepreneur* vállalatok esetében. Megfigyelhető egyfajta konzervatív felfogás, illetve az újítások irányába mutatott óvatosság.
- A *defenzív* (védő, háritó, passzív) stratégia abban nyilvánul meg, hogy sem az innovativitás, a sem a kockázatvállalás nem kap kiemelkedő szerepet a vállalati értékrendben. Egyfajta követő pozíció felvétele és kis léptékű, inkrementális fejlesztések jellemzőek az adott vállalat piaci viselkedésére.

## 2. táblázat A vállalati stratégiák jellemzői

	<b>Entrepreneur</b>	<b>Offenzív</b>	<b>Defenzív</b>
Új termékek bevezetése	Rendszeres	Rendszeres	Ritka
Az innováció	Kiemelt fontosságú	Fontos	Nem fontos
Innováció szerepe a dolgozók számára	Egyértelműen megfogalmazott	Megfogalmazott	Homályosan megfogalmazott
Kockázatvállalási hajlandóság	Magas	Közepes	Alacsony
Kudarcc tolerálásának képessége	Igen	Nem	Nem
Marketingszemlélet érvényesülése az innovációban	Igen	Igen	Nem

Forrás: Hortoványi–Szabó (2006a)

Az innovációra és vállalkozási hajlandóságra adott válaszokból következtethetünk egy-egy vállalkozás az adaptációhoz és növekedéshez való viszonyára. Az innovációs és vállalkozói hajlandóság alapján kialakított stratégiai jellemzők segítségével (Hortoványi–Szabó, 2006a).

A kétféle tipizálás párhuzamba állítható egymással, (Szabó, 2008) mivel az *entrepreneur* vállalatokra a proaktivitás, az *offenzív* vállalatokra a pre-, és reaktív viselkedés a jellemző, míg a *defenzív* vállalatok az elzárkózás vagy a lemaradás stratégiáját folytathatják, de a különböző típusok egymással való megfeleltetése nem lehet egyértelmű. Az adaptációs stratégiák egy további tipizálási lehetőségét szemlélteti Hortoványi és Szabó (2006b) EU csatlakozás idején végzett magyaror-

szági kutatása, melyben a *vezető*, az *alkalmazkodó*, a *differenciáló*, a *technológia vezérelte*, a *beszállító* és a *fókuszáló* típusokat azonosították. Egy-egy adaptációs stratégia alkalmazása a vállalatok számára nem jelent kizárólagosságot, Szabó (2008) szerint érdemesebb az adaptációk egy fajta kombinációját alkalmazni.

Számos, több iparágban párhuzamosan tevékenykedő vállalat a többszörösen összetett környezet problémájával küzd, melyre a megfelelő választ a stratégiai adaptáció és illeszkedés egy többdimenziós megoldása jelenti. Egyszerű és stabil környezetben a vállalat számára megfelelő a meglévő sikeres stratégiákra való építés, amely azt jelenti, hogy a hatékonyság az eredményességgel szemben nagyobb hangsúlyt kap a szervezetben belül.

Amíg dinamikus környezetben a stratégia szempontjából is elengedhetetlen a folyamatos megújulás, az állandó változással az eredményességre helyeződik a hangsúlyt. Ez egy részben proaktív, részben reaktív stratégiai adaptációval valósulhat meg (Jennings, 2004).

Szabó (2011) empirikus kutatás alapján alátámasztotta, hogy több integrált adaptációs stratégia és stratégiai archetípus is lehet hatékony és eredményes a környezet függvényében illetve valamennyi adaptációs stratégia életképes a különböző iparági ciklusokban. Az adaptációs stratégiákat integráltan a kontextus, a környezeti bizonytalanság, a követett felderítő és kiaknázó stratégiák, a proaktivitás és különböző teljesítménydimenziók szerint vizsgálja, mely az adaptáció egy új szempontú megközelítését jelenti.

### **1.5. Vállalkozások stratégiai kérdései napjainkban**

Egy-egy környezeti változás összeilleszthetlensége a vállalati stratégiával életre hívja a vállalkozói szemléletet és gondolkodást. A vállalkozói stratégia eszközein keresztül a vállalat megalapozza, valamint újraépíti belső és külső környezeti kapcsolatait, korrigálja a környezet által okozott összeférhetlenséget a stratégiastruktúra kapcsolatában. Legyen szó akár olyan stratégiáról, mely környezeti változást eredményez és új környezetet teremt vagy olyan fordított esetről, amikor a környezet változása kikényszeríti a proaktív stratégiai adaptációt. A menedzsment részéről komplex, egymással összefüggő, bizonytalan kimenetelű és energiaigényes folyamatok alapvető megváltoztatását igényli (Murray, 1984).

A környezeti változások egyformán érintik a vállalatokat mérettől függetlenül, és reagálásra készítetik őket annak ellenére, hogy a változások jelentősége és bekövetkezésük sebessége megnehezíti a megfigyelésüket és előrejelzésüket. A nagy méretű vállalatok ugyan rendelkeznek a szükséges erőforrásokkal és szervezeti struktúrával, hogy információs rendszereket dolgozzanak ki, de ezzel szemben a kisvállala-

latok rugalmasan és gyorsan képesek reagálni. Ez az innovatív mentalitás új versenyzői magatartást és környezeti változások iránti magasabb fokú érzékenységet eredményez, melyek segítségével eredményesebb és hatékonyabb stratégiai válasz alakítható ki a turbulens környezet változásaira (Dilts–Prough, 1987).

A dinamikus és folyton változó környezet azt eredményezi, hogy a vállalkozások az állandó bizonytalanság problémájával állnak szemben, amely helyzet felértékeli a stratégiai menedzsment szerepét a lehetőségek hatékony felismerésében és kiaknázásában (Hitt et al., 2011). A stratégiai vállalkozó szemlélet (strategic entrepreneurship) teszi lehetővé, hogy a vállalat tudását és képességeit az aktuális környezeti kontextusnak megfelelően és a lehetőségek kiaknázása érdekében alkalmazza, ezalatt pedig új tudásra és képességekre tegyen szert. Ez hatékonyan úgy valósulhat meg, ha megtalálja az arany középutat a vállalkozói lét lehetőség-kereső magatartása és a stratégiai menedzsment előny-kereső magatartása között, amely egyszerre jelenti a trade-off megtalálását a rugalmasság és a stabilitás között. Az átváltásokat úgy kell meghatározni, hogy a jelenlegi versenyelőny kihasználására allokált erőforrások egyensúlyban legyenek az új lehetőségek felderítését lehetővé tevő erőforrás allokációval. A kiaknázás és felderítés mértéke pedig minden esetben a környezet adott állapotától függ (Hitt et al., 2011).

### ***1.6. Vállalati növekedés néhány elméleti megközelítése***

A vállalatok növekedésének okai és határai, valamint a növekedésben rejlő lehetőségek széles kutatási területet szolgáltatnak mind a vállalkozástani és stratégiai szakirodalomnak. Penrose (1959) dolgozta ki a vállalati növekedés elméletét, melyben a növekedés több értelemben használatos kifejezésként jelenik meg, mivel mennyiségi és minőségi növekedésről is beszélhetünk, valamint mértéke függ a környezeti feltételektől, melyben a vállalat működik. A növekedés korlátai között a vállalkozói hajlandóság hiányát, a nem hatékony menedzsmentet, a tőkefelhalmozó képesség vagy a környezet változásaihoz való alkalmazkodás hiányát, a gyenge ítélőképességet nevezi meg, de azoknak a tényezőknek is jelentőséget tulajdonít, amelyekre a vállalatnak nincs közvetlen befolyása. Annak ellenére, hogy Penrose (1959) elsősorban a vállalati növekedés kérdéseit vizsgálja, a vállalkozások esetére is kiterjeszthetők azok az általános megállapítások, melyek szerint bármekkora méretű is legyen a szervezet, mindig van lehetőség a növekedésre. A növekedés során keletkező új piaci lehetőségek pedig megteremtik a további növekedés lehetőségét.

Ansoff (1965) ezt később úgy pontosította, miszerint a meglévő piacok mérete és dinamikája szabja meg a növekedési stratégiát és határait. Meglévő piacokon is lehetőség van termékfejlesztésre, illetve a vállalatok számára az új piacokra való

belépés lehetősége is nyitott. Ez megvalósulhat meglévő termékekkel, vagyis piac-fejlesztéssel, vagy új termékekkel, vagyis diverzifikációval.

A növekedés folyamatának és szakaszainak vizsgálatára születtek a növekedési és életciklus modellek, melyek közül legjelentősebbek Greiner (1972) növekedési modellje vagy a hazai vállalkozások növekedési lehetőségeit kutató Salamonné (2006) munkája.

Greiner (1972) két tényező, a szervezetek életkorának és méretének (létszám szerinti) függvényében vizsgálta a vállalkozások növekedését: a vállalatok növekedés szakaszait kríziseken keresztül mutatja be, melyben az evolúciós és revolúciós szakaszok váltják egymást. Az evolúciós szakaszok jelentik a szervezet számára a hosszabb időtávon keresztül tartó növekedést. Greiner (1972) feltételezése szerint az életszakaszokban felmerülő, revolúcióban kezelendő problémákat az előző fázis revolúcióját feloldó megoldásokban kell keresni: a vállalkozás történelmének kellő ismeretében a jövőben felmerülő problémák előre jelezhetőek, lehetőséget adva a kompetens vállalatvezetésnek a revolúciós időszakokra való felkészülésre.

Greiner (1972) a következő evolúció-revolúció párokat határozta meg:

### 3. táblázat Növekedési szakaszok és krízisek

Növekedési szakasz	Krízis
1. Kreativitás fázisa	személyes vezetés hiánya
2. Irányítás fázisa	autonómia hiánya
3. Delegálás fázisa	ellenőrzés hiánya
4. Koordinációs fázis	túlzott bürokrácia
5. Kooperációs fázis	?

*Forrás: Greiner (1972)*

Greiner (1972) szerint a vállalat növekedési fázisának megfelelő bonyolultságú a szervezeti struktúra nélkül nem lehetséges a növekedési stratégia kivitelezése.

Salamonné (2006) a magyar kis- és középvállalkozások vizsgálatában Adizes (1979) és Greiner (1972) modelljének egyfajta kombinációját tartja megfelelőnek a hazai viszonyok leírására, azzal a megállapítással, hogy a hazai vállalkozások nem minden esetben „járják végig” a növekedés összes lépcsőjét.

A hazai viszonyok között az elindulás, a kontrollálatlan növekedés, az irányítás és a stabilizálás szakaszai voltak meghatározhatóak, azonban az egyes szakaszok nem különültek el egymástól élesen.

### ***1.7. Vállalkozások növekedésének értelmezése***

A vállalkozást Stevenson (1983) alapvetően növekedésorientált jelenségnek írja le, illetve Penrose (1959) álláspontja szerint a vállalkozói hajlandóság elengedhetetlen a vállalkozás növekedéséhez. Hasonló értelmezésben a vállalkozás, azt a jelentőségteljes tevékenységet jelenti, mely az alapításban, fenntartásban és növekedésben egyszerre jelenik meg (Cole in Davidsson et al., (2006) vagy azt a funkciót, melyen keresztül növekedés érhető el az innováció által (Stephenson–Jarilo, in Davidsson et al., 2006).

Ahogy a szervezet új tevékenységek bevezetésével növekszik, maga a növekedés a legfőbb mutatója annak, hogy vállalkozásról beszélünk. A vállalkozás azonban, mint új szervezet létrehozása (Gartner, 1988) egy másik alternatívát jelent: vállalkozásnak minősül az a szervezet, amely egy saját üzleti ötletre épül, és nem foglalkozik a növekedés kérdésével.

Bygrave és Zacharakis (2004) a vállalkozót olyan személyként definiálja, aki érzékel egy lehetőséget, és szervezetet hoz létre annak kiaknázására. A vállalkozási folyamat olyan funkciókat, tevékenységeket és cselekedeteket jelent, melyek összefüggésben állnak a lehetőség érzékelésével. A kezdeti növekedés magába foglalja a vállalkozást kiváltó innovációs eseményt, például Greiner (1972) szerint az első növekedési hullám az üzleti ötlet, illetve az üzleti lehetőségek kreatív megvalósítása. A növekedés kezdeti szakaszaiban Adizes (1979) a vállalkozókészség és elkötelezettség meglétét tartja fontosnak, illetve az új üzleti lehetőségek kiaknázását. Ahogy a vállalkozások növekednek, úgy válik egyre fontosabbá a különböző képességek és tudás az entrepreneurship problémák kezelésében (Daily–Dalton, 1992).

A növekedés több formája jelen van a vállalkozásban, például az eredményességben és többletjeljesítményben, mind pénzügyi, mind szervezeti, mind emberi vonatkozásban. (Hortoványi, 2009, p. 23.) A növekedés mennyiségi felfogásban egy vállalkozás esetében értelmezhető úgy, mint növekedés az értékesítési árbevételben, az alkalmazottak számában vagy a vállalat eszközeiben. Davidsson (2004) szerint vállalkozói növekedés nem mennyiségi változás, hanem egyfajta minőségi ugrást (quantum leap) eredményez, mely a piacon radikális változást jelent. A vállalati növekedés fázisaiban a változás fontos elem, mely befolyásolja a további növekedést, stabilitást és a sikert. Számos növekedési típust különböztetnek meg: piaci részesedés növekedése, növekedés vertikális, horizontális és laterális integráció révén, melyek mind az erőforrások kreatív kombinációja és innovatív magatartás révén valósul meg (Pretorius et al., 2005).

A vállalkozói léthez nem csak a növekedés és a siker, de a bukás is ugyanúgy hozzátartozik, mellyel a vállalkozónak saját hibájából, felkészületlenségéből vagy balszerencséjéből adódóan szembe kell néznie. Okai között megemlíthető, ha a

vállalkozás nem a megfelelő vevői csoportra összpontosít, vagy ha egy-egy radikális változtatást (innovációt) rosszul időzít, ugyanis annak üzleti alapokra helyezése kiterjedt piacelemzést és a fogyasztói igények felmérését igényli. (Balaton et al., 2010, p. 210.)

További problémák is felmerülhetnek a vállalkozás működése során, melyek közül a leggyakoribbak a kidolgozatlan üzleti modell, tapasztalat hiánya, piac és a fogyasztói igények hiányos ismerete, de a menedzsmentképeségek és az erőforrások hiánya is működésképtelenséghez vezethet (Vesper, 1974).

## **2. Adaptáció és növekedés a vizsgált vállalkozásokban**

Az elemző munka során 14 magyarországi kis- és közepes vállalkozás működését vizsgáltam meg. A vizsgált vállalkozások elemzése során a növekedés és az adaptáció témaköreit külön kezeltem és az alábbi nagyobb témák szerint elemeztem:

- vállalkozások és működési környezetük;
- adott vállalkozás esetében a környezeti változások nyomon követése és ennek mértéke;
- a versenytársak tevékenységének követése a mindennapi működés során;
- stratégiai adaptáció alkalmazása, lehetőségek és korlátok;
- növekedési lehetőségei és a növekedés korlátai az egyes vállalkozásokban és az ehhez felhasznált erőforrások.

### ***2.1. Vállalkozások és a működési környezetük***

A szűkebb működési környezeten azt az iparágat értettem, melyben a vállalkozás működik azt a közvetlen környezetet, amellyel a vállalkozás nap mint nap kapcsolatba kerül. Vizsgálata során kitérhetünk az iparág jellemzőire, az iparági verseny intenzitására, a vevői-beszállítói kapcsolatok alakulására, a fogyasztói viselkedésre, melyekre a vállalkozásnak kapcsolatai, mérete révén befolyása lehet. Azonban a vizsgált kkv-k méretüknél és kiszolgáltató helyzetüknél fogva a makrokörnyezet változásainak csupán elszenvető alanyai, ezért az ilyen jellegű makro folyamatok vizsgálatától a jelen elemzésben eltekintek.

### ***2.2. Iparágak helyzetértékelése***

A 14 vállalkozás iparági szempontból változatos képet mutat, mivel a minta a csokoládé-készítő ipar mellett, a vendéglátóipar, az informatika, a borászat és a nyomdaipar területének képviselőiből áll. Ahhoz, hogy a növekedés és adaptáció vállal-

kozói felfogását elemezzük, érdemes megvizsgálni a vállalkozások közvetlen környezetét.

A csokoládékészítésen belül egy specifikus szegmens a kézműves csokoládékészítés, mely csak úgy, mint „*a magyarországi csokoládé és kézműves ipar egy nagyon kicsi és szűk szegmens, ennek köszönhetően harc van a piacon*” (2. alany). Az iparági jellemzőket tekintve a környezet stabil, kevés a számottevő újítás, a vállalkozások méretüket tekintve a családi vállalkozások szintjén maradtak. A legtöbb csokoládévállalkozás az elmúlt néhány évben indult újtárra, kezdetben pénztelenséggel küzdöttek, egyszerű formák és íz-világ jellemezte a termékeket. A hagyományosan kézműves vállalkozásokat a kézműves jellegük különbözteti meg a multinacionális cégektől, nyilván ez egy kapacitásbeli különbséget is eredményez. A csokoládéipari vállalkozások között nagy szakadék van e tekintetben, de mindkét vállalkozás a kézműves iparágba sorolja magát.

A vendéglátóipar kiterjedt iparágát a mintában négy vállalkozás képviseli, melyek a fővárosban működnek. A nagyszámú piaci szereplő miatt a verseny intenzitása is magas, de leginkább földrajzilag jól körülhatárolható területen értelmezhető, mivel a vendéglátás „helyhez” kötött tevékenység. Általánosságban a sok piaci szereplő ellenére egy stabil iparágról beszélhetünk, ahol az újítások és az innováció szerepe alacsony és folyamatos és nyitott az iparágba való be- és kilépés.

Az informatika területe az egyik legdinamikusabban fejlődő és változékony környezettel rendelkező iparág, ahol a folyamatos technológiai fejlődés és innováció, melyek nyomán követése elengedhetetlen: „*Ez abszolút jellemező, mivel maga az informatika egy nagyon dinamikus piac, folyamatosan figyelni kell, ébernek kell lenni és ugrani az új lehetőségek láttán*” (6. alany). A vizsgált vállalkozások az informatikai szolgáltatás és a biztonságtechnika területén működnek, melyek csak tág értelemben tekinthetőek egy iparághoz tartozónak. A technológiai fejlesztések belépési korlátként vagy „belépőjegyként” is szolgálhatnak a vállalkozások számára.

A nyomdaipar jelenlegi helyzetét tekintve „*közgazdaságilag nem túl egészséges, arról szól, hogy mindent stabilizálni kell magad körül.*” (13. alany), amely költségcsökkentésben és a kiadások racionalizálásában jelenik meg. A piaci helyzet a válság után mostanra stabilizálódik, megindulhat az újratermelés, amely az egyes vállalkozások szintjére lebontva a piaci helyzetük stabilizálását és szinten tartását jelenti. Az iparág meglehetősen erőforrás-igényes, ami miatt az új beruházások csak jelentős forrásbevonás segítségével valósíthatóak meg, a jelentősebb újítások pedig nehezen törnek be a piacra.

„*2000-es évek közepéig, második feléig ugye beruházási bumm volt, tehát kapacitás bővülés, kapacitásbővülés, de azt el is nyelte a piac*” (14. alany), jelenleg a kereslet és az árak beszűkülése jelenti a legnagyobb problémát.

### 2.3. Környezeti változások szerepe

Különbség mutatkozik abban, hogy egy-egy változás milyen mértékben jelezhető előre és mennyire éri váratlanul a szervezetet. A kényszerből indított vállalkozás is képes a növekedésre, azonban egy váratlan esemény hatására a kezdeti növekedés is megtorpanhat: „*kivirágzott a gazdasági válság, úgyhogy azt megsínylette a vállalkozás kezdeti időszaka.*” (12. alany) vagy a stabil vevőkör megrendülésével „*Amikor teljes hátraarcot kellett megélnünk, tehát a teljes környezet úgymond 180 fokot fordult körülöttünk*” (13. alany). Bizonyos környezeti változásokat szinte lehetetlen előre jelezni, mivel „*alapvetően nehezen kiszámítható közegről beszélünk ebből a szempontból. Mint ahogy vannak olyan külső hatások is – világgazdasági események például – melyek predesztinálják a borfogyasztást.*” (8. alany)

Az előrejelzés megnyilvánul a piac folyamatos megfigyelésében, melynek a versenytársak nyomon követése csak egy kisebb része „*figyelni a többi étterem működését, az is lényegében a munkához tartozik*” (12. alany). De amíg a mikro-környezet elemzését alapkövetelménynek tartják, addig kevés szó esik a makro-környezet vizsgálatáról.

Az üzleti ötletek bizonyos időközönként történő felülvizsgálata nem csak javasolt, de szükséges is, „*hogy vannak zsákutcák, de ezeket folyamatosan felül kell vizsgálni*” (9. alany), mert a gyorsan változó körülmények között elveszítheti realitását és életképességét.

Az innováció és a vállalkozói hajlandóság következtetni enged arra, hogy a vállalkozó miképpen értékeli a környezeti változásra adott stratégiai választ. Ha folyamatos az innováció és magas az innovációs hajlandóság, akkor feltételezhető, hogy a vállalkozás érzékeny a piaci újításokra „*ébernek kell lenni*” vagy „*ugrani az új lehetőségek láttán*” (6. alany). Az a vállalat vagy vállalkozás, amelyik figyelmen kívül hagyja a környezet változásait lemarad az iparági versenyben, tehát a környezet változásaira való reakció elengedhetetlen a versenyelőny megőrzéséhez.

„*Fontos az, hogy nem csak akkor kell innoválni, amikor egy versenytárs erősödik, erős vagy megerősödött, hanem fontos az, hogy ettől függetlenül folyamatosan legyen egyfajta innováció.*” (1. alany), ezzel a felfogással a vállalkozó proaktívan elébe megy a változásoknak, néhány lépéssel a versenytársak előtt járva.

Azonban ha csak „*fejben elébe megyek*” (2. alany) és a megvalósítás elmarad, az már csak passzív, legjobb esetben is követő reakciónak minősül és nem fog versenyelőnyt eredményezni. „*Nem arról van szó, hogy a piachoz alkalmazkodóan kell újat csinálni.*” (9. alany) szintén egy pre-, illetve proaktív szemlélet megvalósulása, az első mindent visz felfogás érvényesülése, ahol az alkalmazkodás és követés nem lehet releváns opció a vállalkozás számára. „*Sokan a versenytársaink*

közül nem mernek úgy gondolkodni, hogy 'merjünk nagyok lenni.' (5. alany), mely azt jelenti, hogy piacvezető pozíció elérésének célként való kitűzése ösztönzőleg hathat az innovációs tevékenységre is.

Az innováció megteremti a vállalkozás számára a növekedés feltételeit, azáltal, hogy új piacot és környezetet jelent. „*A megújulás az már nem is cél, hanem követelmény.*” (4. alany), mivel elengedhetetlen újítani és folyamatosan megújulni ahhoz, hogy a vállalkozás eredményesen helyt álljon a piaci versenyben.

#### **2.4. A növekedés felfogása**

A növekedés mögött álló tényezők számos esetben szolgáltak kutatási kérdésként, a növekedés elméleti hátterét bemutató fejezetre visszautalva. A növekedést jelen esetben a fejlődéssel, az innovációs és vállalkozói hajlammal összekötve lehet vizsgálni, és a növekedés mögött meghúzódó okokra magyarázatot találni. „*Ha megbízhatóan csinálod és sikeresen, akkor alapvetően kialakul a bizalom ebben a piaci környezetben, és könnyen lehet növekedni.*” (5. alany), előrevetíti, hogy a növekedés több feltétel együttes teljesülése esetén biztosított.

A növekedés számos felfogásban megjelenik például az alkalmazottak számának bővülésében, „*mindegy öten vannak-e vagy hatan, de ha ehhez gépet, technológiát kell biztosítanod.*” (13. alany), az értékesítési volumen, az árbevétel illetve keresletnövekedésben: „*alapvetően látszik, hogy a kereslet irántuk nő és én úgy gondolom, hogy hazánkban ez különösen igaz*” (8. alany).

Ezek a mutatószámok a hosszú távú célként előírányzott növekedés mutatói, például „*körülbelül 20%-kal többet fogunk termelni*” (8. alany). Ugyanakkor a növekedés felfogható úgy is, mint az értékesítési csatornák bővülésének eredménye, „*Hollandia, Lengyelország, Franciaországba is tudunk bort eladni, ez egy egészen különleges pozíció.*” (10. alany) vagy „*Franciaországban elérhető már a termékünk és egy egész komoly tárgyalás van Bulgáriával, Ausztriával*” (1. alany), amely az értékesítési volument és egyidejűleg az árbevételt is növeli.

A növekedés azonban semmiképp sem lehet korlátlan, „*tudni kell hol van az a határ, ameddig elmehet, és hol kell megállni*” (12. alany) illetve a vállalkozásnak a növekedési cél kitűzésekor figyelembe kell vennie a vállalat adottságait, az irreális célkitűzés bizonytalanságot idézhet elő a szervezeten belül. A „merjünk nagyot álmodni” koncepciót felváltotta a jól ismert mondás, hogy „addig nyújtózkodj, ameddig a takaród ér” és ez a jelenség napjaink vállalkozó kedvére különösen helytálló megállapítás. Az új beruházások külső forrásból történő finanszírozása a válság következtében kockázatosabbá vált, így a vállalkozók arra törekednek, hogy

beruházásokat „*lehetőleg pici lépésekben*” (13. alany), egyenletes ütemben és a kockázatok minimalizálásával hajtsák végre.

A forráshiány alapvetően határozza meg a vállalkezési és beruházási kedvet napjainkban és természetesen gátat szab a növekedésnek, fejlődésnek: „*Nekem az ötlet itt van a fejemben, és mindig megvárom az anyagi háttérrel hozzá, mielőtt megvalósítom*” vagy „*mi semmilyen ilyen nagyobb, meredek beruházást nem akarunk, mi ilyenén nem is gondolkozunk*” (1. alany), mely felfogás arra utal, hogy a vállalkozás nem is akar növekedni. Amikor a piacot és az iparágat olyan stabilnak és állandónak gondolja, hogy nem szükséges innoválni: „*mi jövőre is bort fogunk termelni meg 10 év múlva is, ilyen szempontból nincs megújulás.*” (7. alany), akkor az innováció általi növekedés sem valósul meg.

Az innováció korlátjaként többen említettek anyagi okokat, valamint egyéb erőforráskorlátokat, melyek egyben a növekedés korlátai is. Korlátot jelent a fogyasztók termékhez való viszonya, annak elfogadottsága körükben. A speciális tevékenységekhez gépek beszerzése is szükséges, valamint szinte mindenhol fellelhetőek az adminisztratív, valamint állami szabályozásbeli korlátok is.

„*A források hiánya, a perspektíva hiánya*” (12. alany) nem csupán az innováció és újítás gátja, de a növekedés lehetőségének korlátja is, illetve ha a forráshiány mellett a motiváció is hiányzik, akkor „*az ember bemerül abba, ami van, és nem akar kitörni belőle, és nem akar új dolgokat megmutatni, új dolgokat behozni a vállalkozásába*” (12. alany) végképp elveszíti a növekedés lehetőségét. Jól szemlélteti a növekedési/vállalkozói kedvet, hogy „*a kezdeti időszakban a tőkehiány mozzgatórugója volt a vállalkozásnak, mert szabad teret engedett az ötleteknek, ma már ez nem jellemző.*” (11. alany), mely azt jelenti, hogy a piaci helyzetet „hibáztatják” a vállalkozók és szívesebben emlékeznek a kezdeti időszakra, melyben több lehetőség és növekedési potenciál volt. A probléma a jelenlegi helyzettel, hogy nagyobb erőfeszítés, elkötelezettség szükséges ahhoz, hogy egy-egy jó ötlet eljusson a megvalósításig, és ez a plusz terhet a vállalkozó már nem akarja vállalni.

## **2.5. A kiindulás időszaka és a jelen**

A vállalkozások legnagyobb része kényszervállalkozásként indult, de a vállalkozások alapítói lehetőséget láttak a piacra lépésben: „*akkor még lényegesen egyszerűbb keretek között is valahova el lehetett jutni*” (13. alany) vagy „*azt gondoltuk akkor, hogy ez egy nem túl lefedett piaci szegmens*” (13. alany). A vállalkozók kihasználták az iparág felfutó periódusát, „*tehát akkor a teljes iparág egy forradalmi fejlődésen ment át, és ebbe sikerült bekapcsolódni*” (13. alany).

Az indulás körütekintő piac- és versenytárselemzést követel meg, nem elég csupán a szerencsére illetve a megérzésre hagyatkozni az elinduláskor: „*Mielőtt ez az egész elindult, egy komoly piackutatási munka előzte meg*” (1. alany), illetve „*a Magyarországon fellelhető szaküzleteket mi azért inkognitóban tesztnek vetettük alá*” (2. alany).

Mára tendenciává vált, hogy a bizonytalan és kiszámíthatatlan piaci környezet hatására a vállalkozók nagyobb figyelmet szentelnek egy-egy üzlet életképességének megvizsgálására, mielőtt ténylegesen belevágnak: „*hogy a vállalkozás méretéhez képest nagy volumenű beruházás már nagyon-nagyon elgondolkodtató*” (13. alany).

A döntés meghozása komplex piacelemző tevékenységet igényel, mivel „*csak akkor racionális döntés, ha már annyira nagy, stabil piaci igény van rá...*” (13. alany). „*Tíz-tizenkét évvel ezelőtt az ember megtette volna ezt szemrebbenés nélkül azért, mert olyan volt a vállalkozási környezet, ami, hogy is mondjam, sokkal pozitívabb környezetet jelentett*” (13. alany), azt jelenti, hogy olyan radikális piaci változások zajlottak le az elmúlt időszakban, amelyhez nem mindegyik vállalkozás tudott alkalmazkodni.

### 3. Összegzés, visszacsatolás az elmélethez

A kontingenciaelmélet megalkotása fordulópontot jelentett a vállalat és a környezet kapcsolatának értelmezéséhez. A vállalat környezete, legyen az dinamikusan változó vagy stabil, hatással van a szervezeti struktúrára, a szervezeti működésre és ahhoz, hogy a vállalat eredményesen tudjon működni, nem hagyhatja a környezet változásait figyelmen kívül (Burns–Stalker, 1961, Lawrence–Lorsch, 1969, Dobák, 2002).

Kisvállalkozásokat vizsgáló kutatásom is megerősítette a környezeti változás hatásaival kapcsolatos eredményeket, mi szerint egy a piacokat alapjaiban megrengető változás – jelen esetben a gazdasági válság – teljesen átalakíthatja a szervezetek stratégiáját, a növekedéshez vagy az innovációhoz való viszonyát: „*tehát a teljes környezet úgymond 180 fokot fordult körülöttünk*” (1. alany). Az a szervezet, amely nem képes vagy nem tud a piaci változásokra egyszerre hatékony és gyors válasszal szolgálni, lemarad a versenytársai mögött az iparági versenyben valamint megtorpan a növekedésben és a fejlődésben. Szabó (2008) szerint a környezeti változástól függően bármilyen adaptációs stratégia lehet hatékony és eredményes, bár a teljes elzárkózás stratégiája az üzleti életben viszonylag ritka jelenségnek számít.

A válságot követő stabilizálódás időszaka hasonlóan nehéz feladatot ró a szervezetekre, amikor a hangsúly az újrakezdésre helyeződik át, megnő az újítások és az

innováció jelentősége. A versenytársakat megelőzően bevezetett újítás, innováció új lendületet adhat a vállalkozás számára „*hogy nem csak akkor kell innoválni, amikor egy versenytárs erősödik*” (1. alany), követőből ugyanolyan lendülettel válhat trend meghatározóvá és piacvezetővé. Az már nem stratégiai innováció, ha „*a piachoz alkalmazkodóan kell újat csinálni*” (9. alany), ha a szervezet úgy akar növekedni, hogy közben követő stratégiát folytat és csupán lemásolja az új technológiát.

A környezeti változásokban rejlő lehetőséget nem minden vállalkozás képes felismerni és a maga javára fordítani. A lehetőség felismeréséhez pedig vállalkozó vezetőkre (Hortoványi, 2009) van szükség, akik folyamatosan az újabb lehetőséget keresik, ehhez pedig új erőforrás-kombinációkat használnak fel.

Továbbá ezeket az új lehetőségeket akkor is megpróbálják megvalósítani, ha az erőforrások csak szűkösen állnak rendelkezésre. A vállalkozó vezető olyan alapvető képességei, mint például a lehetőségek proaktív felismerése és az erőforrások megszerzésének képessége viszik előre a szervezetet.

Amint arra az elmélet a növekedés értelmezése során is rámutat, a növekedés egyik alapfeltétele a vállalkozói hajlandóság és a megfelelő környezeti feltételek megléte (Penrose, 1959) valamint megfelelő szervezeti struktúra nélkül nem lehetséges a növekedési stratégia kivitelezése (Greiner, 1972). A vizsgált vállalkozások körében is megfigyelhető volt az a jelenség, hogy a különböző erőforrásbeli és környezeti feltételekből adódó korlátokra hivatkozva nem tudnak, vagy nem akarnak növekedni. Ahogy a lehetőségek felismerése, úgy a vállalati növekedés mögött is ott áll a vállalkozó, aki a folyamatot irányítja és felügyeli. Egyes vállalkozók megelégednek mennyiségi növekedéssel, amely a különböző mutatószámokban (árbevétel, export volumene, megtérülés) mutatkozik meg, azonban a valódi minőségi növekedés csak innováció révén valósulhat meg.

Olyan új termék, technológia vagy üzleti modell bevezetésével, amellyel elébe megy a látens piaci igényeknek és egyúttal új piacot valamint növekedési lehetőséget teremt. Ezzel pedig megteremthető az elméletben megjelenő korlátlan növekedés (Penrose, 1959), melynek motorja az innováció és a magas vállalkozói hajlandóság.

#### **4. Felhasznált irodalom**

Adizes, I. (1979): Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=4&hid=111&sid=8a1da6f4-9977-4b54-a2bb-188bceacef06%40sessionmgr104> (Letöltve: 2010. 08. 19.)

Ansoff, I. H. (1965): *Corporate strategy: An Analytic Approach To Business Policy For Growth And Expansion*. Penguin Books, Harmondsworth.

Antal, Zs. (2006): A szervezeti struktúra, mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz. 40. sz. műhelytanulmány. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” BCE Versenyképesség Kutatóközpont, Budapest. [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/182/1/40\\_mht\\_antal\\_zs.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/182/1/40_mht_antal_zs.pdf) (Letöltve: 2011. 08. 30.)

Balaton, K. – Hortoványi, L. – Incze, E. – Laczkó, M. – Szabó, Zs. R. – Tari, E. (2010): *Stratégiai Menedzsment*. Budapest, Aula Kiadó.

Burns, T. – Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*. Tavistock, London.

Bygrave, W. D. – Zacharakis, A. L. (Editors) (2004): *The Portable MBA in Entrepreneurship*, 3<sup>rd</sup> edition. New York: Wiley.

Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, Mass.

Child, J. (1972): *Organisational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, *Sociology*, Vol. 6. No. 1. pp. 1–22.

Daily, C. M. – Dalton, D. R. (1992): Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations. *Journal of Small Business Management*, Vol. 30. No. 2. pp. 25–34.

D'aveni, R. A. (1995): Coping With Hypercompetition: Utilizing The New 7S's Framework, *Academy of Management Executive*, Vol. 9. No. 3. pp. 45–60.

Davidsson, P. (2004): *Researching Entrepreneurship*. International Studies in Entrepreneurship, 5. Springer Science+Business Media, Inc, New York, USA.

Davidsson, P., – Delmar F. – Wiklund, J. (2006): *Entrepreneurship and the growth of firms*. Edward Elgar: Cheltenham, UK.

Dilts, J. C. – Prough, G. E. (1987): Entrepreneurial Strategies for Managing the Changing Competitive Environment. *Business Forum*, Vol. 12 No. 4, pp. 30–33.

Dobák, M. (2002): *Szervezeti formák és vezetés*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.

Drucker, P. F. (1988): The Coming of the New Organization, *Harvard Business Review*, Vol. 66. No. 1. pp. 45–53.

Galbraith, J. R. – Nathanson, D. A. (1979): *Strategy implementation: the role of structure and process*. St. Paul, MN, West Publishing Co.

Gartner, B. W. (1989): Who Is An Entrepreneur? Is The Wrong Question. *Entrepreneurship: Theory – Practice*, Vol. 13. No. 4. pp. 47–68.

Greiner, L. E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. <http://www.ils.unc.edu/daniel/131/cco4/Greiner.pdf>, (Letöltve: 2010. 09. 28.)

Hitt, M. A. – Ireland, R. D. – Sirmon, D. G. – Trahms, C. A. (2011): Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25. No. 2. pp. 57–75.

Hortoványi, L. (2009): Vállalkozó vezetés – Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. PhD Disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem.

Hortoványi, L. – Szabó Zs. R. (2006a): Pillanatfelvétel a magyarországi kis- és közepes vállalkozások vállalkozási hajlandóságáról. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 27. műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

Hortoványi, L. – Szabó, Zs. R. (2006b): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon, *Vezetéstudomány*, Vol. 37. No. 10. pp. 10–23.

Jennings, P. L. (2004): Strategic Adaptation: A Uni Or Multi Dimensional Concept?. *Strategic Change*, Vol. 13. No. 1. pp. 1–10.

Khandwalla, P. N. (1973): Viable and Effective Organizational Designs of Firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 16. No. 3. pp. 481–495.

Kieser, A. (1974): Der Einfluss der Umwelt auf die Organisationsstruktur. *Zeitschrift für Organisation*, No. 6.

Lawrence, P. R. – Lorsch, J. W. (1969): *Organization and Environment*. Irwin, Homewood, Ill.

Miles, R. – Snow, C. (1978): *Organizational Strategy, Sturcture and Process*. McGraww Hill, New York.

Miles, W. E. – Snow, C. C. – Pfeffer, J. (1974): Environment: Concepts and Issues. *Industrial Relations*, Vol. 13. No. 3. pp. 244–264.

Murray, J. A. (1984): A Concept Of Entreprenurial Strategy. *Strategic Management Journal*; Vol. 5. No. 1, pp. 1–13.

Penrose , E. T. (1959): *Theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell: Oxford.

Peters, T. J. (1984): Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills. *California Management Review*, Vol. 26. No. 3. pp. 11–25.

Pretorious, M. – Millard S. M. – Kruger, M. E. (2005): Creativity, Innovation And Implementation: Management Experience, Venture Size, Life Cycles Stage, Race And Gender As Moderators. South Africa Journal of Business Management, Vol. 36, No. 4. pp. 55–68.

Salamonné, H. A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. [http://www.econ.unideb.hu/oktatas\\_es\\_kutatas/competitio/download/comp\\_konyvek\\_501\\_s\\_huszthy\\_anna.pdf](http://www.econ.unideb.hu/oktatas_es_kutatas/competitio/download/comp_konyvek_501_s_huszthy_anna.pdf) (Letöltve: 2010. 08. 22.)

Stevenson, H. H. (1983): Perspective on Entrepreneurship, Harvard Business School Cases, p. 1.

Szabó, Zs. R. (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban, Vezetéstudomány, Vol. 39. No. 11. pp. 54–63.

Szabó, Zs. R. (2011): Stratégiai adaptáció és kettős versenyképesség Magyarországon 1992 és 2010 között. In: Dobák, M. – Bakacsi, Gy. – Kiss, Cs. (ed.): Stratégia és menedzsment. Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Budapest.

Vesper, H. C. (1974): Entrepreneurship: A Fast Emerging Area In Management Studies. Journal of Small Business Management, Vol.12. No. 4. pp. 8–15.

# Hortoványi Lilla

---

## **A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése vezetők körében**

A tanulmány célja, hogy feltárja az innováció különböző értelmezési lehetőségeit a kis- és középvállalkozások körében. Ebből következőleg a kutatás a tizennégy vállalkozásvezetővel készített interjú alapján arra keresi a választ, hogy az egyes vállalkozások vezetői miként értelmezik az innovációt, az újító törekvéseket saját vállalkozásaikban és milyen szerepet szánnak az innovációnak a megújulásban. A tanulmány alá kívánja támasztani, hogy a vállalkozások vezetői saját vállalkozásaik szellemi motorjainak, a fejlődés és a megújulás követeinek tekinthetők az új megoldások létrehozása során, valamint a vállalkozások innovatív tevékenysége erőteljes összefüggésben van a vállalkozó újítási hajlamával.

A tanulmány a vállalkozói lét elméleti megközelítéseiből kiindulva, a vállalkozói magatartás fő meghatározójának az innovációt tekinti, mely során a vállalkozó célja, hogy folyamatosan újat alkosson. Az innovációs hajlandóság erősen összefügg a vállalkozói hajlandósággal, és mindkét tényező szorosan köthető a szervezet kreatív vezetőjéhez. Emellett a vállalkozói hajlandóság mértéke erőteljesen kihat az innovációra is, ugyanis ha a vezető kockázatkerülővé és adminisztratívává válik, beszűkülnek a szervezet növekedési lehetőségei.

A vállalkozói szemlélet és vállalkozói hajlandóság innovációval való összefüggései mellett kiemelt szerepet kap az innováció formáinak vizsgálata. Schumpeter (1980) fő gondolata, a kreatív rombolás és építés mentén haladva, az innováció az a tevékenység, ami a régi helyett új erőforrás-kombinációkkal addig nem létező termékeket és üzleti modelleket hoz létre. A vállalkozó innovációs erőfeszítése gazdasági nyereséget generál, mely során a vállalkozó megtöri a piaci stabilitást azzal, hogy szembe megy a bevált gyakorlattal. A tanulmány feltárja, hogy miként viszonyulnak napjaink kkv-vezetői ehhez az újító magatartáshoz, hogyan értékeli benne saját szerepüket, és milyen kilátásai lehetnek a szektornak ezen a téren.

## 1. A vezető, vállalkozó szerepe az innovációban

### 1.1. Vállalkozói lét elméleti megközelítései

A magyar nyelvben vállalkozó alatt egyaránt érthetjük egy vállalkozás vezetőjét, függetlenül attól, hogy milyen módon működteti vállalkozását, valamint tekinthetjük ezt egyfajta jelzőnek is, mely egy sajátos látásmódra, magatartásra vonatkozik. Ha ezen két értelmezés egyben teljesül, akkor beszélünk az igazi vállalkozói létről, melyet az angolban „entrepreneur” névvel illetnek. A következő fejezetben a vállalkozás vezetőjére helyeződik a hangsúly, a vizsgálat fókuszában pedig a vállalkozói hajlandóság, különösen az innovációs hajlandóság tekintetében elemezzük a már meglévő 14 esetet.

Számos iskola igyekezett különböző szemszögből megragadni a vállalkozói létet, a kifejezést a tevékenységek olyan széles skáláján alkalmazták, mint az alkotás, alapítás, adaptáció vagy a vállalkozás menedzselése. Az 1. számú táblázat Cunningham és Lischeron (1991) munkája alapján foglalja össze a vállalkozói elmélet hat iskoláját, melyek ugyanazt a jelenséget hat eltérő szempontból magyarázzák.

Ezen iskolák a vállalkozó létet változó szemszögből ragadják meg. A „nagy ember” iskolája és a pszichológiai iskola a vezetői személyes kvalitásokra épít. A klasszikus iskola a lehetőségek felismeréséről szól, a kreativitást, a döntéshozatalt és a lehetőségek folyamatos keresését állítja középpontba. A menedzseri és a leadership iskola inkább a cselekvésre, a gyakorlati menedzsment feladatokra fókuszál, mint például a szervezés és a dolgozók motiválása. A menedzsment és leadership iskolák segítenek annak a megértésében, hogy milyen interperszonális és technikai ismeretek szükségesek a vállalkozás mindennapi működtetéséhez. A vállalkozói értékteremtést vizsgálatánál pedig a vállalkozónak, mint személynek van jelentősége, ahol nagy szerepet kapnak a múltbeli események és a vállalkozást elindító motivációk. Az intrapreneurship iskola pedig az újraértékelésről és adaptációról szól (Cunningham és Lischeron 1991).

Jelen kutatás a klasszikus iskola nézőpontjából indul ki, miszerint a vállalkozói magatartás fő meghatározója az innováció. A klasszikus vállalkozó-elméleti iskola alaptétele és egyben a kutatás kiindulópontja, hogy a vállalkozónak a feladata, hogy „tegyen”, amely kreativitásban, innovativitásban, a termelés új kombinációinak keresésében ütközik ki leginkább. A menedzsment lehetőség-kereső hozzáállása az, amely az innováció szikrájául szolgál, és amely arra utal, hogy a vállalkozói lehetőségteremtés egy folyamat (Peterson, 1985).

1. táblázat A vállalkozói elmélet iskolái

Elmélet	Fókusz	Következtetés a vállalkozóról	A vállalkozói viselkedés jellemzői	Képességek kihasználása
„A nagy ember” iskolája	A vállalkozó vele született képességekkel rendelkezik.	A vele született intuíció hiányában semmi sem külobbózteti meg a többi embertől.	Intuíció, energia, kitartás, önbizalom.	Induló szakasz.
Pszichológiai iskola	A vállalkozók egyedi értékekkel, hozzáállással és szükséglettel rendelkeznek.	A viselkedés alapja, az igények kielégítésére tett kísérlet.	Személyes értékek, kockázatvállalás, elismerés igénye.	Induló szakasz.
Klasszikus iskola	A vállalkozói magatartás fő meghatározója az innováció.	Tulajdonlás helyett a cselekvés kerül előtérbe.	Innováció, kreativitás, felfedezés.	Induló szakasz és korai növekedés.
Menedzseri iskola	A vállalkozó, mint szervező, tulajdonos, menedzser és kockázatkezelő.	A vállalkozók menedzsmentismerete bővíthető.	Tervezés, pénzügyek kezelése, szervezet irányítása.	Korai növekedés és érettség szakasza.
Vezetői (leadership) iskola	A vállalkozók, mint az emberek vezetői.	Egyedül nem tudja célját véghez vinni, szüksége van támogatásra.	Motiválás és vezetés.	Korai növekedés és érettség szakasza.
Intrapreneurship iskola	Képességei hasznosak a komplex szervezetekben: független egységek fejlesztése új piac létrehozása céljából.	A szervezetnek alkalmazkodni kell, a vállalkozók a szervezet építőivé és menedzsereivé válnak.	Döntésmaximalizálás, lehetőségek figyelemmel kísérése.	Érettség és változás szakasza.

Forrás: Cunningham-Lischeron (1991)

Az előzőekben a vállalkozói lét került a középpontba. A vállalkozói lét azonban nehezen választható el magától a vállalkozást vezető személytől. A legkorábbi vállalkozó definíció Cantilliontól (1700-as évek) származik, aki az egyént úgy írta le, mint racionális döntéshozót, aki vállalja a kockázatot és menedzseli a vállalkozását (Carland et al., 1984).

A vállalkozó definíciója manapság gyakran egybeesik azzal a meghatározással, amely a kisvállalkozások vezetését és menedzselését jelenti. A vállalkozások e szektorát külön egységként kell kezelni amiatt, hogy méretükből adódóan limitált erőforrásokkal rendelkeznek, az erőforráshiányból adódó problémákat pedig a vállalkozónak tudnia kell kezelni (Carland et al., 1984). Azonban nem minden kisvállalkozás tekinthető egy az egyben vállalkozói szervezetnek, mivel azokat nem jellemzi folyamatos növekedés, méretbeli sajátosságaikat tekintve pedig megmaradnak a kisvállalkozások szintjén.

Gartner (1989) szerint a vállalkozói lét nem más, mint szervezetek létrehozása, és ez az a tulajdonság, amely elkülöníti a vállalkozó személyét a nem vállalkozó személyétől. Kutatásában a vállalkozó a kiindulási egység, a vállalkozó jellemvonásai és tulajdonságai jelentik a kulcsot a „vállalkozóság”, mint jelenség meghatározásához. A 2. számú táblázat néhány jelentős vállalkozó definíciót és a vállalkozó személyének jellegzetes jegyeit mutatja be.

**2. táblázat** Vállalkozó definíciók és jellegzetes jegyek összefoglalása

Szerző	A vállalkozó definíciója	Jellegzetes jegyek
Collins and Moore (1970)	A szervezet építői és vállalkozók megkülönböztetése. Schumpeteri megközelítés: az a vállalkozó, aki folyamatosan újít, új kombinációkat hoz létre és megszűnik annak lenni, ha már csak az üzletvitellel foglalkozik.	szociális kapcsolatok, Iskolázottság, munkahellyel való elégedettség
Homaday and Bunker (1970)	A sikeres vállalkozó olyan személy, aki olyan üzletet indított el, amely még nem létezett az előtt.	alkotás igénye, kreativitás, kockázatkezelés, elismertség elérése
Hull, Bosley & Udell (1980)	A vállalkozó az a személy, aki az üzletvitelt irányítja és menedzseli, valamint kockázatot vállal a profitszerzés érdekében.	teljesítmény, kreativitás, kontroll helye, elismertség igénye
Litzinger (1965)	A vállalkozó cél- és akcióorientált, szemben a menedzserrel, aki végrehajtja a folyamatot a cél elérése érdekében.	kockázatpreferencia, függetlenség, vezetői készség, felismerés, megfontoltság
McClelland (1961)	Az a személy, aki ellenőrzést gyakorol a termelési folyamatok felett. Többet termel, mint amennyit el tud fogyasztani, hogy az egyéni bevétel növelés érdekében eladja.	teljesítmény, optimizmus, lelkiismeret, piaci erkölcs
Palmer (1971)	Az elsődleges vállalkozói funkció magában foglalja a kockázatelemzést és kockázatvállalást. Az a sikeres vállalkozó, aki sikeresen közvetíti a kockázatos szituációt és meghatározza a kockázatkezelési politikát.	
Say (1816)	A vállalkozó az ügynök, aki egyesíti a termelés különböző formáit és értéket teremt.	
Schumpeter (1934)	A vállalkozó olyan feladatokat végez, melyek nem feltétlenül részei a mindennapi üzleti tevékenységnek, a leadership egy tágabb aspektusát jelenti.	

*Forrás:* Gartner (1989)

Jelen kutatás esetében a Schumpeter-i megközelítés a helytálló, mely szerint az a vállalkozó, aki folyamatosan újít, új kombinációkat hoz létre és megszűnik annak lenni, ha már csak az üzletvitellel foglalkozik (Schumpeter, 1980). Definíciója alapján a vállalkozó feladata nem más mint, hogy átalakítsa és forradalmasítsa a termelést, egy új találmány kihasználásával vagy olyan még kiaknázatlan technológiai lehetőség révén, mellyel új terméket vagy régi terméket új módszerekkel képes előállítani illetve új piacot tud teremteni az iparág átszervezésével (Schumpeter in Vesper, 1974).

A kritikus tényező, amely megkülönbözteti a vállalkozót a nem vállalkozói menedzserektől tehát az innováció: olyan működés létrehozása, mely az erőforrások

kreatív kombinációjában valósul meg a profitszerzés érdekében. A vállalkozói szervezet céljai a profitabilitás és növekedés elérése, az üzletet pedig innovatív stratégiai megoldások jellemzik (Carland et al., 1984).

Gartner (1989) gondolatmenete szerint, a vállalkozói léttel foglalkozó kutatóknak nem arra kell fókuszálnia, hogy „Milyen a vállalkozó?”, hanem leginkább arra, hogy a vállalkozó mit tesz, hogyan irányítja a folyamatokat, amely inkább egy magatartástudományi megközelítést jelent. A személyiségjegyeket fókuszba helyező kutatások alapján úgy tűnik, hogy a vállalkozó olyan személy, akinek sikerült valamit elérnie és ez elsősorban kvalitásainak és tulajdonságainak köszönhető.

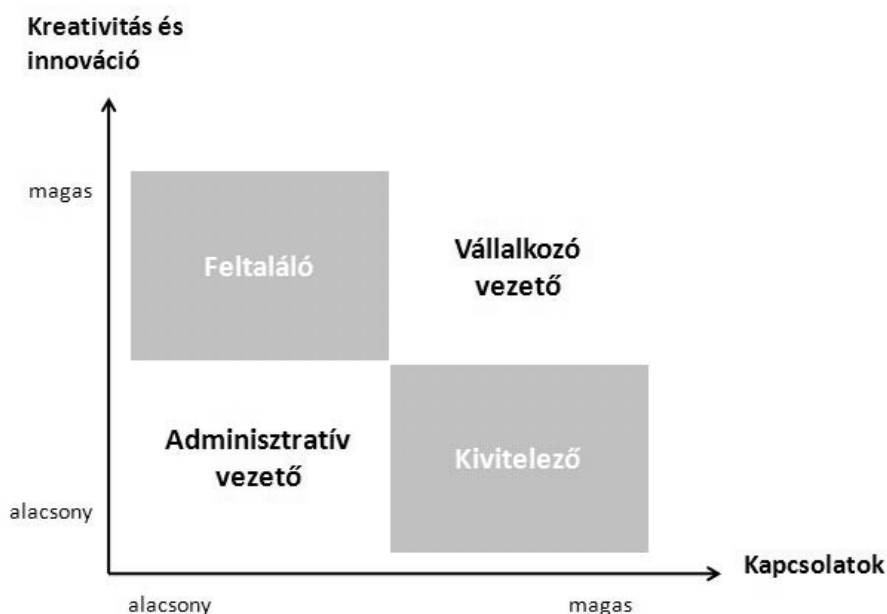
Miner (1997) szerint az egyének négy úgynevezett alaptípusa válhat jó vállalkozóvá:

- „A személyes teljesítő” – az egyén akit a siker elérése vezérel és ennek megvalósítása érdekében vállalkozik.
- „A határozott kereskedő” – aki jelleméből adódóan legjobban tud azonosulni a fogyasztók érdekeivel és képes azokat megérteni, így a leghatékonyabban értékesíteni termékeit.
- „Az igazi menedzser” – aki saját üzletet épít fel és célja a folyamatos növekedés.
- „Szakértő ötletgyáros” – aki, azért vállalkozik, mert ez lehetőséget teremt számára innovációra és ötlet megvalósulásából származó elégettség érzésére (Miner (1997) in Wickham (2006).

Hortoványi (2009) szerint „vállalkozó az a szervezet, amelyben a döntéshozók vállalkozón viselkednek. Minden szervezetet egyének irányítanak, ezért a vállalkozó tevékenység vezetési stílust takar. A vállalkozó vezetők felismerik és keresik az erőforrások újrapirosításából származó üzleti előnyöket tekintet nélkül arra, hogy a felhasznált erőforrásnak ki a tulajdonosa”. Továbbá a vállalkozó vezetők olyan személyek, akik folyamatosan az újabb lehetőségeket keresik, illetve ezeket az új lehetőségeket akkor is megpróbálják megvalósítani, ha az erőforrások csak szűkösen állnak rendelkezésre. Az erőforrások mindig a szűkös vagy hiányos erőforrások problémájával küzdenek, mivel a potenciális hozam eléréséhez már a felhasználandó erőforrásokat veszi figyelembe. A hiány pedig tudás, ismeret vagy működő tőke esetében is felléphet, melynek problémáját leginkább a vállalkozók egy sajátos csoportja, a vállalkozó vezetők képesek a legjobban kezelni (Hortoványi, 2010).

A vállalkozó vezető személye szembe állítható az adminisztratív vezetővel, akinek elsődleges célja az erőforrások lehető leghatékonyabb felhasználása, adott technológia mellett (Vecsenyi, 2003) (1. ábra).

1. ábra Vállalkozói szerepek



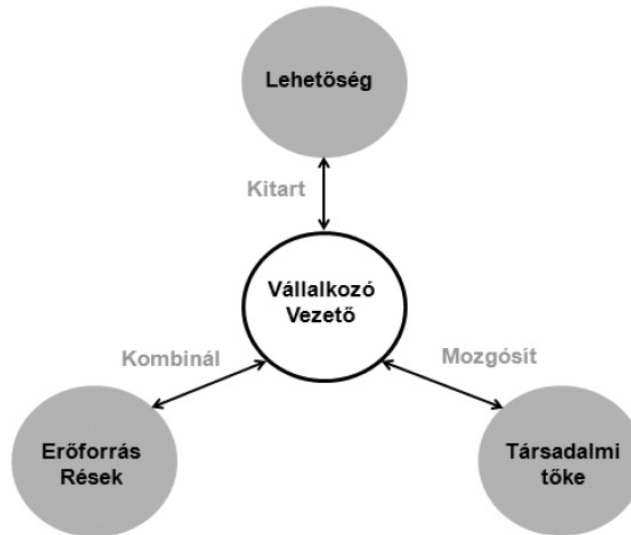
Forrás: Vecsenyi (2003)

A vállalkozó vezető másként tekint a vállalat erőforrásaira, mint az adminisztratív vezető, akinek rendelkezésére állnak a szükséges erőforrások és azok leghatékonyabb felhasználására törekszik. Az erőforrások szűkösségét a vállalkozó vezető produktív lehetőségnek éli meg. Az erőforrások hiányából fakadó lehetőség keresése; továbbá a vállalkozó vezető alapvető képességei, mint például a lehetőségek proaktív felismerése és az erőforrások megszerzésének képessége viszik előre a szervezetet. A vállalkozó vezetés igyekszik megteremteni és állandósítani a szervezet innovációs képességét és fogékonyságát az újítások iránt, ez pedig a változásokra való gyors reagálást is jelenti. (Hortoványi, 2009, p. 59.)

Timmons (1994) által megalkotott vállalkozói értékteremtési modellben az érték teremtése lehetőség, vállalkozó és vállalkozói team által vezérelt, erőforrásokhoz kötött, kreatív, integrált folyamat. Mindig a lehetőséggel kezdődik, melynek paraméterei meghatározzák az erőforrások és a csapat paramétereit. A vállalkozó az, aki felelősséget vállal, javítja a folyamatot és kezeli a hiányokból – csapat és erőforrás hiánya – adódó problémákat.

Timmons (1994) modelljére építve Hortoványi (2009) a vállalkozó vezetőt helyezte a vállalkozás, mint értékteremtő folyamat középpontjába (2. ábra).

2. ábra A vállalkozás, mint értékteremtő folyamat



Forrás: Hortoványi (2009)

A vállalkozó vezető az új lehetőségek aktív keresését kapcsolatrendszere, az erőforrásrések kihasználása valamint tudása, tapasztalata révén valósíthatja meg, amelyhez több út is kínálkozik számára:

- új kapcsolatok kiépítése,
- erőforrások újrakombinálása,
- üzleti modelljének átalakítása (Balaton et al., 2010).

A kapcsolatrendszer megléte elengedhetetlen feltétele annak, hogy a vállalkozó vezető ki tudja használni a kínáló lehetőségeket, a kapcsolati tőke befolyásolja az üzlet bizonytalanságát, a szövetségek megkötését, a tanulási és innovációs folyamatokat egyaránt. A kapcsolatrendszer magában foglalja a belső és külső kapcsolatokat, mely kapcsolati hálók hozzájárulnak ahhoz, hogy a vállalkozó hatékonyabban mozgósítsa mind a belső, mind a külső erőforrásait. Hortoványi (2009) kutatási eredményei is azt támasztották alá, hogy a vállalkozó vezetők az erőforrás-szükséglet változásával nagyobb hangsúlyt fektetnek a kapcsolatok ápolására, mint az adminisztratív vezetők.

Hortoványi (2009) három stratégiai dimenzió; 1) Vállalkozói hajlandóság, 2) Spekulációs hajlandóság és 3) Termék vezéreltség mentén a vezetők stratégiai preferenciáit mutatta meg. A spekulációs hajlandóság a magas kockázat tőréstől az

abszolút kockázat kerülésig terjed. A termék-vezéreltség esetén az egytermékes vállalkozástól az erősen diverzifikált termékvonalig terjed a tartomány. Kutatási eredményei alapján a (erős) vállalkozó és az adminisztratív (gyenge vállalkozó) vezetők elkülönítése mellett más mintákat is azonosított; a spekulatív, a kockázatkerülő és a termékoffenzív magatartásmintákat.

## ***1.2. A vállalkozói hajlandóság dimenziói***

A vállalkozói hajlandóság öt legjelentősebb dimenziója az innovativitás, proaktivitás, kockázatkezelés, autonómia és agresszív versengés. Az autonómia az ötlet megszületését és teljes véghezvitelét; az egyén szintjén az ehhez szükséges képességet, míg a szervezet szintjén a szervezeti határok által nem behatárolt akciót jelenti (Lumpkin–Des, 1996).

Az innovativitás egy vállalkozás életében abban nyilvánul meg, hogy támogatja az új ötleteket, az újdonságot, a kísérletezést és az olyan kreatív folyamatokat, melyek új termék, szolgáltatás vagy technológiai újítás létrejöttét eredményezik. Az innováció széles skálája megtalálható egy-egy vállalkozásban, legyen szó új termékvonalról, egy-egy új hirdetési formától, a technológiai újítások melletti elkötelezettségig (Lumpkin–Des, 1996). A szakirodalom megkülönbözteti az innovációs vállalkozási szellemet, amely a már létező vállalatok innovációs tevékenységét jelenti (Tang–Koveos, 2004).

A proaktív magatartást a környezeti változásokra adott, jövőbeni igényeknek elébe menő válasszal, az anticipált trendekre alapozó magatartással és a versenytársakat megelőző újítások bevezetésével azonosították (Faragó, 2008). A proaktivitás előrelátó szemléletet foglal magában, amelyet innovatív tevékenységek kísérnek; így az ilyen formában létszükséglet a vállalkozás fejlődéséhez. Bár közeli kapcsolatban áll az agresszív versenyzéssel, nem tévesztendő össze vele, mivel a proaktivitás a piaci lehetőségek megragadását, a környezet megváltoztatására való hajlandóságot jelenti, amellyel keresletet teremt. Az agresszív versenyzői magatartás a versenytársakra irányul a meglévő keresleti viszonyok és trendek között, a cél a piaci pozíció megerősítése és a versenytársak teljesítményének felülmúlása. Az agresszivitás arra utal, hogy a válasznak gyorsnak és hatékornak kell lennie (Lumpkin–Des, 1996). A választ befolyásolják a környezeti feltételek, mivel dinamikus környezetben a proaktív, kockázatvállaló stratégia, míg ellenséges környezetben az agresszív versenyző stratégia a célravezető (Faragó, 2008). A kockázatkezelés szintén elidegeníthetetlen része a vállalkozásnak és már a kezdeti vállalkozással foglalkozó elemzések is használták a vállalkozás jellemzésére, a vállalkozói hajlandósággal rendelkező vállalkozásokat pedig kockázatvállalóbbnak tekintették (Lumpkin–Des, 1996).

Drucker (2002) értelmezésében a vállalkozó elkötelezett az innováció gyakorlata iránt, és a szerző magát az innovációt egy speciális vállalkozói feladatnak tartja. Itt leginkább az a kérdés merül fel, hogy mi a vállalkozás definíciója.

Egyetértés mutatkozik abban, hogy nem a méret vagy a vállalkozás kora a meghatározó, hanem az a tevékenység, amely a vállalkozás gazdasági, társadalmi lehetőségeinek céltudatos megváltoztatását jelenti. E tevékenység mozgatórugója pedig nem más, mint az innováció.

### ***1.3. A vállalkozói lét és innovativitás kapcsolata***

Schumpeter gondolataira támaszkodva a következő megállapítások emelendők ki az innováció és a vállalkozó kapcsolatában:

- A vállalkozói tevékenység jelentős mértékben felelős az iparágak dinamizmusáért.
- A vállalkozó innováció erőfeszítése gazdasági nyereséget generál, mely során a vállalkozó megtöri a piaci stabilitást azzal, hogy szembe megy a bevált gyakorlattal. Úgynevezett kreatív rombolást végez a piacon, mely az által, hogy új erőforrás-kombinációk, termékek és üzleti modellek kialakításával jár, egy minőségi előrelépést eredményez.
- A vállalkozó kreatív tevékenysége pedig független a jogi és szervezeti környezettől: a vállalatvezető ugyanúgy vállalkozónak tekinthető, nem kell szükség-szerűen alapítónak vagy tulajdonosnak lennie. (Hortoványi, 2010, p. 21.)

Schumpeter a vállalkozót, mint innovatív tényezőt, s egyenesen a gazdasági fejlődés kulcsfigurájaként nevezte meg (Schumpeter in Wong et al. 2005). A vállalkozók innovatív tevékenysége másokat is hasonló folytatására ösztönöz, ezzel hozzájárulva az egész gazdaság fejlődéséhez. A vállalkozók kompetitív tevékenysége mozgatja a piaci folyamatokat, valamint a technológiai innováció maga a vállalkozói képesség megtestesülése (Wong et al. 2005). Pretorius et al. (2005) úgy véli, a vállalkozót a vállalattulajdonostól egyenesen kreativitás- és innovativitásbeli hajlandósága különbözteti meg.

Az utóbbi idők vállalkozás-felfogásának megváltozása új irányba terelte a vállalkozó fogalmát, egyértelműen a gazdasági növekedéshez kapcsolva azt. Ennek értelmében a vállalkozók a változások előidézői, akik új ötleteket dobnak a piacra. Wenckers and Thurik (1999) kiemelik a vállalkozó, mint innovátor tevékenységének sokszínűségét, szerintük az alapvető innovativitáshoz fűződő feladatai nem csak az újdonság elfogadása, hanem annak előidézése, és új piacok felé való elmozdulás lehetőségének keresése.

Drucker (2002) szerint az innovativitás és a vállalkozói lét megfelelő menedzsmenttel céltudatosan összekapcsolható. A vállalkozói hajlandóság nem tulajdonság vagy intuíció, hanem viselkedés és látásmód. A sikeres vállalkozónak az innovatív lehetőségek hét forrására érdemes odafigyelnie:

- váratlan siker, hiba, vagy külső esemény;
- a különbségre aközött ami ténylegesen van, és ami lehet a piacon;
- folyamatszükségletű innovációra;
- az iparági- és strukturális változásokra;
- demográfiai változásokra;
- a felfogásbeli változásokra;
- új tudományos és nem tudományos tényekre, az irreleváns tényezők kiszűrésével (Drucker, 2002).

Carrier (1999) pedig azt vallja, ha egy vállalat a versenykörnyezetben meg akar állni a lábán, valamint túlszárnyalni a többieket, akkor elengedhetetlen, hogy kreativitást és innovatív hajlandóságot mutasson. Az innováció kivitelezésében szintén fontos faktor lehet az önbecsülés. Akik magasabb fokú kreativitással rendelkeznek fogékonyabbak az innováció megvalósítására is. A kreativitás új üzleti lehetőségek irányába mutat (Hills–Shrader 1998). Sokan elkerülik ezen képességek fejlesztését, hiszen kevésbé megfoghatóak mint más egyéb funkcionális területek, így a pénzügy, vagy a marketing.

#### ***1.4. A vállalkozó és az innováció kapcsolata a vizsgált esetek alapján***

A vizsgált vállalkozások és vezetőik esetében is megfigyelhető, hogy különböző vezetési stílus jellemzi őket, más a hozzáállásuk a vállalkozás működtetéséhez, az innovációhoz, valamint a környezetet és a kockázatot is többen, eltérő módon értékelik. Ezen vizsgálat eredményei több változó mentén kerülnek bemutatásra, melyek a következők:

- Célok a vállalkozás alapításával;
- Hosszú távú célok;
- Kockázathoz való hozzáállás;
- Vállalkozó személyisége, mint a vállalkozás motorja;
- Az innováció értelmezése;
- Az innováció megítélése;
- Az innováció forrása.

##### *1.4.1. Célok a vállalkozás alapításával*

Fontos alaposabban szemügyre venni a vállalkozók motivációit, amelyek az alapításhoz vezető út első követ képezték, valamint, hogy jelenleg milyen célok mozgatják a vállalkozások vezetőit. Ez azért fontos, mert az alapítás célja összefügghet a hosszú távú működés céljaival.

Az egyik leggyakrabban említett indok a család megélhetésének biztosítása volt, ez esetben a család egy vagy több tagja felhagy korábbi tevékenységével, és minden erejét az új vállalkozás működtetésének szenteli: „*a fő cél egy családi gazdaság kialakítása volt, megélhetés céljából. XY úr és felesége is csak ezzel foglalkoztak főállásban, teljes tevékenységüket ennek szentelték, a virágkertészettel felhagytak.*” (7. alany), „*a cél az volt, hogy megéljek a családommal*” (2. alany). Ennek köszönhetően a legalapvetőbb motiváció az „*eredménytermelés*” (8. alany).

Nem egy esetben a pusztá profitszerzésen felül megjelennek olyan célok is, mely a szakma iránti mély elhivatottságra utalnak: „*a családi hagyományokat szerettük volna újjáéleszteni*” (10. alany), „*ez egy mesterség, amit meg kell tanulni*” (2. alany). Ezen kifejezések, mint *családi hagyomány, mesterség*, erős érzelmi töltettel rendelkeznek, mely a vállalkozás vezetőjének elköteleződését, vállalkozásához való vonzalmát erősítik.

A családi hagyomány továbbvitele mellett előfordult olyan interjúalany is, aki régóta dédelgetett álmát szerette volna megvalósítani, és mert is kockázatot vállalni ennek érdekében, illetve olyan vállalkozó is, akire előző munkahelyén szerzett rossz tapasztalatai, valamint a munkakeresésből adódó kényszer hatottak ösztönzőleg.

A különbség azonban elsősorban a tudatosságban jelentkezik. Legyen szó olyan vezetőről, aki magas szakmai elhivatottsággal rendelkezik, vagy olyanról, aki inkább egy lehetőséget látott meg, „*egy magyar származású osztrák úr szeretett volna egy borászati vállalkozást Magyarországon, és úgy gondolta, hogy én alkalmas partner lehetek hozzá*”. (9. alany), eltérő nézetbeli különbségek fedezhetők fel annak tekintetében, hogy mennyire tudatosan alapították és működtették későbbiekben vállalkozásukat.

Van olyan, aki az alapításnál inkább a biztonságra helyezte a hangsúlyt. A biztonság jelenthet egy megbízható minőséget: „*a termelésben is az volt a cél, hogy olyan minőségű borok készüljenek, amelyek a világ bármely pontján egy jobb pincészetnél elkészülhetnének*” (7. alany), de jelenthet működési biztonságot is: „*ez egy teljesen racionálisan felépített dolog, amit mi csinálunk, mi azt szeretnénk, hogy ez egy hosszú életű cég legyen.*” (10. alany). A másik nagyobb kategória azon vállalkozásokat jelenti, ahol az újdonság keresése játszotta a nagyobb szerepet az alapítás során: „*úgy gondoltuk, hogy meg tudunk termelni egy eredeti felfogású bort, ami újdonság lehet a piacon.*” (9. alany), „*Igazából a fő cél az volt, hogy valami újat nyújtsunk, újat adjunk, amit más eddig nem. Minden esetben az volt a*

*konceptió és a cél, hogy mindenben különbözzünk a többiektől: névválasztásban, arculatban, minőségben, kommunikációban is” (1. alany).*

Ezen utóbbi kategória esetében gyakrabban tettek említést arról a vállalkozások vezetői, hogy az alapítást tudatos tervezői munka előzte meg: *„Abszolút feltérképeztem a hazai csokipiacot, a hazi multicégek és készítőik által gyártott termékeket valamint külföldi minőségi kézzel készült termékeket is, amiket kisebb cégek importálnak. Gyakorlatilag a Magyarországon kapható összes csokoládét megvásároltam, kisebb fókuszcsoporthoz teszteket csináltam, íz-tesztektől kezdve mindent. Mielőtt ez az egész elindult, egy komoly piackutatási munka előzte meg. (1. alany), „...végeztem egy piackutatást és felismertem azt, hogy ez egy piaci rés.” (1. alany). Ezzel szemben teljesen más hozzáállást mutat egy olyan alapítás, ahol így nyilatkozott az interjúalany: *„...inkább az, hogy mi barátok együtt csinálunk valamit, különösebb cél nem volt, tehát nem az, hogy multinacionális cég leszünk, vagy ekkora cég, akkora cég, hanem hogy hadd szóljon” (14. alany).* Ahogyan tehát az elméletben is megfogalmazódott, már az alapítás idején is elsősorban a vállalkozó látásmódja és nem személyiségjegyei a meghatározóak.*

Mindezek után érdemes megvizsgálni, hogy az alapítás tudatossága, bizonytalanságtűrése mennyire befolyásolja a későbbi vállalkozói hajlandóságot.

#### *1.4.2. Hosszú távú célok*

Ahogyan a vállalkozásalapítás céljainak vizsgálatánál a szerző feltárta, a vállalkozás vezetőjének személyes hozzáállása, tudatossága, elhivatottsága meghatározta az alapítás időszakát. Azonban a hosszabb távú működési célok esetében sincs ez másként.

Ahogyan az már az alapítás elemzésekor is megmutatkozott, a biztonságos, fenntartható működés számos esetben előtérbe kerül a vállalkozás céljai között. *„Rövid távon a célunk az, hogy túléljük a válságot. Hosszú távon pedig az, hogy egy tradicionális vállalkozást teremtsék” (2. alany), „...hosszú távban gondolkozunk” (3. alany), „Rövid távon mindenképpen az, hogy megtartani azt a vendégkört, amely már az étterem mellé állt” (12. alany).* Ezt a legtöbb esetben egy nagyobb változásoktól mentes környezetben képzelem el a vezető: *„így igazából öt év múltára olyan gyökeresen nagy változásban nem gondolkodom” (14. alany), „minden évben az a célunk, hogy jobb és jobb lehetőségeket teremtsünk a szőlő termelésében, minél hatékonyabban tudjunk dolgozni” (9. alany), „Ez egy teljesen racionálisan felépített dolog, amit mi csinálunk, mi azt szeretnénk, hogy ez egy hosszú életű cég legyen” (10. alany).* Mindebből az szűrhető le, hogy a vállalkozás vezetői egy részének legfőbb vágya a komoly változásoktól, problémáktól mentes fo-

lyamatos működés. Sokan hangsúlyozzák és előnyben részesítik a hosszú távon kiegyensúlyozott működést.

Azonban akad olyan is, aki nagy célokat mer álmodni: „*Természetesen a fejlődés, hosszú távú célja a vállalatnak, hogy Kelet-Európa legnagyobb IT-Securityvel foglalkozó vállalata legyünk*” (5), „*Célunk, hogy piacvezetők legyünk. Emellett nem sokára a külföldi piacra is kilépünk. Nagy reményekkel tekintünk a nemzetközi piacra lépés elé, amelyhez immár elérkezettnek láttuk az időt*” (5. alany). „*A céljaim közt szerepel, hogy ez egy világmárka legyen. Azt szeretném, hogy ez mindenhol egy elismert, jó reputációval bíró márka legyen*” (1. alany). Jelen esetben a hosszú táv egy dinamikusan növekvő vállalkozás jövőképét vetíti elő.

Ezen különbségek részben a tudatosság, részben a vállalkozás vezetőjének kockázathoz való hozzáállásával függnek össze, így a következőkben a kockázattal kapcsolatos attitűdöt veszi a szerző górcső alá.

#### 1.4.3. Kockázathoz való hozzáállás

A kockázat menedzselése hozzátartozik egy vállalkozó feladatköréhez, azonban nem mindegyik vállalkozó viszonyul a kockázatokhoz egyformán: van olyan vezető, aki véleménye szerint már azzal is jelentős kockázatot vállal, hogy vállalkozásba kezd a hazai viszonyok között: „*Nem tudom, hogy lehet-e nagyobb kockázatot vállalni*” (2. alany), illetve jó ellenpélda az a vállalkozó, amelyik magát abszolút kockázatvállalónak tartja: „*amikor az elején belefogtam és a barátoknak meséltem róla, hogy ilyesmit akarok csinálni, teljesen hülyének néztek*” (1. alany), és „*simán fölrajka az egymillió forintot a pirosra.*” (1. alany).

Kétféle hozzáállás bontakozik ki, azé a vállalkozóé, aki nem akar felesleges kockázatot vállalni, minimális szintjén újít: „*Egy új bor bevezetése nem jelent akkora kockázatot.*” (10. alany), „*Biztos hogy nem vállalnék nagyobb kockázatot, ennek egyszerű a magyarázata. Ez egy teljesen racionálisan felépített dolog, amit mi csinálunk, mi azt szeretnénk, hogy ez egy hosszú életű cég legyen*” (10. alany). Továbbá azé, aki hajlandó nagyobb kockázatot vállalni nagyobb nyereség elérése érdekében, aki „*lát bizonyos lehetőségeket, amit mások nem, és ami ennél fontosabb, hogy meg is meri lépni ezeket a dolgokat és ezzel jelentős kockázatot mer vállalni.*” (7. alany) Mindez a vállalkozói hajlandósággal függ össze.

A vállalkozói mentalitás azt követeli meg a vállalkozótól, hogy megbirkózzon a kockázatosnak tűnő helyzetekkel is és a lehető legjobbat hozza ki belőle. Ezek a helyzetek pedig igen változatosak lehetnek például „*hogy a kapacitásunk mennyire teszi lehetővé a kísérleteket.*” (7. alany), vagy a törvényi szabályozás által előidéz-

zett helyzet: „*a jelenlegi magyarországi törvényi keretek mellett*” (12. alany) vagy egyáltalán az, hogy valami olyan újba fogjon, mellyel más még nem próbálkozott.

Az innováció fajtái különböző szinten, de bizonytalansággal, kockázattal járnak. Így a vezetők újításokhoz való hozzáállása is változó. „*Kockázat nélkül nincs üzlet.*” (4. alany) és ez hajtja a vállalkozót, amikor egy-egy újításba belevág. Ugyanakkor törekszik arra, hogy a kockázatos innovációkból adódó bizonytalanságot minimalizálja amikor „*egy beruházás, amely volumenében is megterhelheti a céget akkor alapvető dolog, hogy ezeknek a kockázatoknak a megfelelő mérlegelésével tedd meg ezt.*” (13. alany) Egy vállalkozó nem a kockázatos helyzeteket keresi, hanem kezeli, közben a bizonytalanságot minimalizálva.

A kockázat vállalásának speciális aspektusa az új ötletek megvalósításának finanszírozása. A külső finanszírozást több vezető is rendkívül kockázatosnak értékeli, így a kizárólagosan saját forrásból történő finanszírozás megítélése igen pozitív: „*hitel nélkül működik, nálunk nincs bank, nincs befektető, nincs csendestárs*” (7. alany). Ennek következtében a forráshiány, a vezető megítélése alapján gátat szab az újításoknak: „*Gyakorlatilag nem tudom ezt megtenni, mert nincsenek meg az anyagi eszközeim. Nekem az ötlet itt van a fejemben, és mindig megvárom az anyagi háttérrel hozzá, mielőtt megvalósítom*” (2. alany), „*Hát, önmagában a hajlandósággal nincs gond, csak ugye van az, hogy meddig éri meg... persze sok mindent szeretnénk, de hát megint, ugye mindig azért a pénz beleszól, és mindig csak annyit tudunk fejleszteni, amennyire van pénz*” (11. alany), „*Én ellensége vagyok a hitelnek, mert inkább odáig megyek el, ameddig a lehetőségeim keretét nyújtanak erre*” (12. alany).

Nemcsak a kockázathoz való hozzáállás más, hanem az is, hogy mit értékel a vezető kockázatnak. Sokan már magát a vállalkozás létét kockázatként élik meg, „*én most már öt éve a saját vállalkozásaimból élek. Aki ma Magyarországon meg tudja csinálni, az egy hazardőr. Én is ilyennek tartom magamat*” (2. alany). Előfordul az is, hogy bármilyen újítás kockázatos a vezető szemében, így a termék- vagy technológiai szintű innovációt is kockázatnak értékeli: „*Ha akarunk fejlődni, be kell vállalni újításokat. Kockázat nélkül nincs üzlet*” (4. alany), „*Igen-igen, mindig jobban szeretem az olyan újdonság-bevezetést, aminek a kockázata minimális*” (12. alany). Ez esetben a kockázat két szinten jelentkezik: „*egyrészt mint anyagi kockázat, másrészt, hogy nem fogadja el a vendégkör*” (4. alany). Emellett megtalálhatók azok is, akik hajlandók kockáztatni: „*Lát bizonyos lehetőségeket, amit mások nem, és ami ennél fontosabb, hogy meg is meri lépni ezeket a dolgokat és ezzel jelentős kockázatot mer vállalni*” (7. alany), „*De míg más nem meri, én igen. Ha látok benne rációt és ebben láttam, és ezért mertem ebbe az egészbe belevágni*” (1. alany).

Utóbbiak azok, akik az igazi vállalkozók, meg van bennük a hajlandóság a kockázat vállalására a siker elérése érdekében.

#### 1.4.4. Vállalkozó személyisége, mint a vállalkozás motorja

A vállalkozás vezetőjének látásmódja, hozzáállása tehát nagyban befolyásolja a vállalkozás sorsát. Bármennyire is tartja magát egy-egy vállalkozó igazi vállalkozónak, ha mentalitása, innovativitása, proaktív szemlélete sok esetben hiányzik, és nincs, ami megkülönböztesse egy adminisztratív feladatokat ellátó menedzsertől.

Kiemelkedően nagy szerepe van az elhivatottságnak: **„Ezt nem lehet másképp csinálni, csak elhivatottsággal. Biztos lehet anélkül is, de az nem biztos, hogy jól is működik”** (2. alany), valamint a szenvedélynek *„De én láttam a szemeim előtt, a csomagolást, tudtam, hogy mit akarok csinálni, megvolt a vízió. Szerintem ezért tudta ez így kinőni magát, mert ha nem hiszek benne, akkor nyilván nem csinálom meg. Ha nem hiszem azt, hogy ez sikeres tud lenni”* (1. alany).

Összegyűjtve a vállalkozások vezetői által említett tulajdonságokat, a következő megállapítások tehetők a vállalkozóról:

- Önálló és talpraesett, az operatív ügyek kezelésében ugyanúgy otthon van, mint a vállalkozásvezetői feladatok ellátásában: *„Kvázi vezető típusnak kell lennie, hogy önmaga végigvisz ügyeket.”* (2. alany).
- Felismeri a kínálkozó lehetőséget, a piaci igényt és hosszú távra tervezve, a kockázatok kezelése mellett igyekszik a lehetőségeket megvalósítani, kielégíteni.
- Vállalatirányítás terén gyakorlattal és tapasztalattal rendelkezik, valamint igyekszik megfelelő munkakörülményeket és környezetet teremteni: *„Nekem valahogy mindig az jut eszembe, hogy megpróbálni egy olyan körülményt teremteni magunknak és másoknak, ahol mindenki jól érzi magát.”* (4. alany).
- A vállalkozás „szellemi motorja”.
- Feladatait képes a nap 24 órájában ellátni, türelemmel és nagy munkabírással rendelkezik. *„Nagyon komoly munkabírással kell rendelkeznie. Ha valaki nem képes hetente tizenkét órát dolgozni hét napon át az első egy-két évben, akkor bele se vágjon.”* (13. alany).
- Célja, hogy a lehető legtöbbet hozza ki magából és a vállalkozásából, keresi a folyamatos fejlődési valamint tovább lépési lehetőséget.
- Kreativitással és nyitott hozzáállással kezeli a komplex helyzeteket.
- Képes olyan szervezetet létrehozni, amely egy bizonyos idő után önműködővé és önállóvá válik.

- Rugalmasan képes alakítani a vállalkozás szervezeti felépítését a környezeti és egyéb belső változásokra reagálva és a változtatásokat képes a munkatársak felé kommunikálni.
- Kapcsolatrendszerének alapja a bizalom, melyet a fogyasztóival és az iparágon belül kiépít.
- Nyitott az új ötletekre és a szervezeten belül olyan légkört teremt, mely segíti az ötletek megszületését.

A fentiekből jól látszik, hogy a vállalkozás vezetőjének szellemisége az innovációra is nagy hatással van, többször is előkerül az innovációval, lehetőségekkel való kapcsolat. Maga az innováció is sokszor a fejben, mégpedig a vezető fejében dől el, aki látásmódjával, hozzáállásával befolyásolja a szervezet innovációs hajlamát, hajlandóságát. A következő kifejezések is ezt támasztják alá:

- „...valaki valamit megálmodik” (13. alany);
- „Olyan személy legyen az egész mögött, aki ezzel foglalkozik.” (3. alany);
- „Fejben elébe megyek.” (2. alany);
- „Azt gondolom, hogy leginkább a vállalkozón múlik. Ahhoz nem kell anyagi erőforrás, hogy kigondold, nincs erőforráskorlátja annak, hogy gondolkozzál és képes legyél olyat nyújtani, amit még más nem csinált. Nincsenek anyagi korlátok.” (1. alany);
- „Fantáziájának” (2. alany);
- „Ezek adták a szellemi alapot végül is az induláshoz.” (7. alany);
- „Meglátja azokat a lehetőségeket, amikre igény van...” (8. alany);
- „... egy eredeti felfogású...” (9. alany);
- „Gyökeresen nagy változásban nem gondolkodok, de van egy-két olyan technológiai... Effektíve technológiai újítás... Nem is újítás, korszerűsítés, inkább így fogalmaznék, aminek látom realitását. Ez így benne van az emberben, motoszkál.” (13. alany).

Azon szavak, mint meglát, gondolkodik, felfogás, megálmodik, azt jelzik, hogy leginkább a vezetői hozzáállás az, ami befolyásolja a vállalkozás innovativitását, így válik a vezető a vállalkozás szellemi motorjává.

#### 1.4.5. Az innováció értelmezése

Mielőtt a szerző rátérne arra, hogyan vélekednek a vállalkozások vezetői az innovációról, érdemes figyelmet szentelni annak, hogy milyen kifejezésekkel illették a megkérdezettek az innovációt, mint fogalmat. A legtöbbször ugyanis nem az a szó hangzott el, hogy innováció, a leginkább előforduló kifejezések, melyek alatt a vezetők az innovációt értik az alábbiak:

- **Újítás:** „megújulási lehetőség” (9. alany), „megújuló” (9. alany), „mindig kell újítani” (4. alany), új dolgok (4. alany), „újítasz” (13. alany), „újításoknak” (14. alany), „újdonságról” (12. alany), „megújulás” (12. alany), „olyat nyújtani, amit még más nem csinált” (1. alany);
- **Fejlesztés:** „fejleszteni” (1. alany), „beruházás” (12. alany);
- **Ötlet:** „kreatív energia” (3. alany), „energiám” (13. alany), „fantázia” (13. alany), „ötlet” (11. alany);
- **Innováció:** „innoválni” (1. alany), „innovátorok” (5. alany).

#### 1.4.6. Az innováció megítélése

Azonban nemcsak az innováció, mint kifejezés különböző az egyes interjúalanyok véleményében, hanem az is, hogy a megkérdezettek valójában mit is értenek innováció alatt. Az újítást ahány vállalkozás és vállalkozó, annyféleképpen értelmezte. Egy nézőpontból „a megújulás az már nem is cél, hanem követelmény.” (4. alany), mivel elengedhetetlen újítani és folyamatosan megújulni ahhoz, hogy a vállalkozás eredményesen helyt álljon a piaci versenyben. Más nézőpontból – „ez egy szükséges dolog, nem ez viszi előre a vállalkozást, de az előremeneteléhez szükséges.” (8. alany) –, már csak szükségként jelenik meg, mely azt feltételezi, hogy az innováció egyfajta kényszer a vállalkozás számára.

Ezzel az elképzeléssel helyezkedik szembe az a vállalkozó, aki eleve az újdonság erejére építette fel a vállalkozását, célja az volt, „hogya, valami újat nyújtunk, újat adjunk, amit más eddig nem.” (1. alany) Ebben az esetben az innováció már nem csak egy szükséges eszköz a vállalkozás versenyképességének a biztosítására, elsősorban a piaci trendet lekövetve, hanem egyenesen a vállalkozás létének a motorja, amely a folyamatos megújulásban és az újdonságok keresésében nyilvánul meg leginkább. Egy másik kategória szerint „Fontos az innováció, ez nem kérdés, de az ember fantáziájának kell, hogy határt szabjon a pénztárcája” (2. alany) – ebben a felfogásban már nem a fontosság, a szükség, vagy a követelmény kerül előtérbe, hanem a finanszírozási oldal, az anyagi erőforrások hiánya korlátozza az innovatív ötletek megvalósítását.

Felvetődik a kérdés, hogy mi az oka annak, hogy ennyire eltérő vélemények és meglátások övezik az innováció fogalmát? Ennek oka lehet egyrészt az, ahogy a vállalkozók a saját iparágukat és az iparági versenyt látják: „*Sokan a versenytársaink közül nem mernek úgy gondolkodni, hogy 'merjünk nagyok lenni.'*” (5. alany), mely azt jelenti, hogy piacvezető pozíció elérésének célként való kitűzése ösztönzőleg hathat az innovációs tevékenységre is. Egy másik iparágfelfogás, mely nagy mértékben befolyásolja az innovatív tevékenységet az magának a piacnak a dinamizmusa: „*nagyon dinamikus más piac, folyamatosan figyelni kell, ébernek kell lenni és ugrani az új lehetőségek láttán.*” (6. alany) Ez visszaül arra az innováció-felfogásra, mely szerint az innováció alapkövetelmény, így szükséges: „*Gyakorlatilag folyamatosan szükség lenne rá, minden újszerű megoldásra vevő lehet a piac.*” (10. alany). Azonban mindezen leginkább annak köszönhető, hogy maga a vezető hogyan ítéli meg a helyzetet, hogyan viszonyul az innovációhoz.

Az idők folyamán végbemenő piaci átalakulás az innovációhoz való hozzáállást is jelentősen megváltoztathatja: „*a kezdeti időszakban a tőkehiány mozzogatórugója volt a vállalkozásnak, mert szabad teret engedett az ötleteknek; ma már ez nem jellemző.*” (13. alany). Ez a megközelítés nem szükségszerűen jelenti azt, hogy a piacon nincsenek újítások vagy a vállalkozók kevésbé innovatívak, mint évekkel ezelőtt. A probléma oka abban keresendő, hogy nagyobb erőfeszítés, elkötelezettség szükséges ahhoz, hogy egy-egy jó ötletből eljusson a vállalkozás odáig és hogy azt meg is valósítsa. Ezt a plusz terhet a vállalkozó már nem akarja vállalni. Hivatkozhat a vállalkozó erőforráshiányra, amikor „*gyakorlatilag nem tudom ezt megtenni, mert nincsenek meg az anyagi eszközeim*” (2. alany) vagy időhiányra: „*nincs energiám arra, hogy valami vadonatúj dologba vágjak és két évig öntsem bele a pénzt és az energiát.*” (13. alany), de ezek a megállapítások egyértelműen a vállalkozói felfogás hiányára utalnak.

Fontos objektíven megítélni egy-egy vállalkozás helyzetét, az előbbihez hasonló, a vállalkozói felfogásra kijelentés vizsgálata során, mert tény, hogy az erőforráshiány az innováció gátja lehet, de ugyanakkor optimális esetben annak az előmozdítója is: „*Nincs erőforráskorlátja annak, hogy gondolkozzál és képes legyél olyat nyújtani, amit még más nem csinált.*” (1. alany), illetve „*kreativitással kiküszöbölhető az erőforráshiány.*” (4. alany)

Azonban ha már eleve a piac tulajdonságaiból vezeti le a vállalkozó az innováció vagy az új ötletek hiányát, hogy „*a nagy újdonságok nem törnek be.*” (14. alany), akkor arra utal, hogy úgy véli nem érdemes innoválni, mivel a piac nem vevő rá és így ő maga sem fog belevágni az ötlete megvalósításába. Ez szintén a vállalkozói szemlélet és elhivatottság hiányát jelzi. Illetve egy másik esetben az, amikor a piacot és az iparágat olyan stabilnak és állandónak gondolja, hogy meg-

ítélése szerint nem szükséges innoválni és megújulni: „*mi jövőre is bort fogunk termelni meg tíz év múlva is, ilyen szempontból nincs megújulás.*” (8. alany)

Alapvető szemléletbeli különbség bontakozik ki aszerint, hogy milyen szerepet tölt be az innováció a vállalkozás életében. Megfigyelhető, ahol az a mindennapi működés integráns része: „*Fontos az, hogy nem csak akkor kell innoválni, amikor egy versenytárs erősödik, erős vagy megerősödött, hanem fontos az, hogy ettől függetlenül folyamatosan legyen egyfajta innováció.*” (1. alany). Mindez a vállalkozó részéről proaktív gondolkodást, a piaci igények változásának a nyomon követését jelenti. Ennek az eredménye az, amikor a vállalkozó képes a piaci igények elébe menő termékkel/szolgáltatással akár új piacot is teremteni, ugyanakkor ha csak „*fejben élébe megyek.*” (2. alany), az kevésnek bizonyul.

#### 1.4.7. Az innováció forrása

Érdekes megvizsgálni azt is, hogy bár maga az innovációs hajlam erősen kötődik a vállalkozó személyéhez, milyen forrásai lehetnek az innovációnak, azaz miből nyerik a vállalkozók az ötleteket, amelyek eredményeként megszületnek az eszközölt újítások.

Először is a tudatosabbak piackutatást végeznek; „*végeztem egy piackutatást és felismertem azt, hogy a táblás csokoládékészítés egy piaci rés Magyarországon*” (1. alany). Személyes élményeket gyűjtenek, külföldi tanulmányutakon vesznek részt „*nemrég Franciaországban több Michelin-csillagos éttermet meglátogattak tanulmányi jelleggel*” (8. alany). Sokat számít a nyitott szemmel járás, ha értesülnek nagyvilági trendekről, számos csatornán szereznek információt, amely újításokra készíteti őket: „*Mindig próbálunk valami újdonságot meríteni máshonnan a világból, mert onnan igenis lehet. Mindenképp távolabb kell néznünk.*” (9), „*nyitottnak kell lenni az új ötletekre*” (12. alany).

Mindemellett iparág specifikusan is megjelenik a tudás fontossága: „*nálunk a tudás az, ami biztosíthatja az innováció jelenlétét. Mi erre hegyezzük ki az egész működésünket, hogy a tudás érték; ezt kell ápolni, továbbfejleszteni, képezni*” (5. alany), a kreativitás – melyek a végtelen lehetőségek tárházai. Helyenként a szolgáltatások kombinálása, valamint a versenytársak tevékenysége hat ösztönzőleg. Van ahol – elsősorban a tudás specifikus iparágban – maguk az alkalmazott szakemberek rejtik magukban az innovációt, helyenként a végzett csapatmunka és a visszajelzések vezetnek egy-egy újítás ötletéhez.

Az elmélet (Gartner, 1985; Drucker, 1985; Hortoványi, 2009) is kimondja, hogy a vállalkozó magatartásától, látásmódjától sok minden függ. Az igazán sikeres vállalkozóknál a vállalkozói hajlandósággal egyfajta tudatossággal is párosul, tehát

nem arról van szó, hogy nem félnek kockáztatni, hanem inkább úgy vélik, képesek kezelni a bizonytalanságot és adott esetben a kockázatos helyzeteket.

## 2. Az innováció értelmezése a kkv-szektorban

### 2.1. Az innováció különböző megközelítései

Schumpeter (1980) szerint az innováció nem más, mint tudás, ötletek, felfedezések gyakorlatba való átültetése, így az innováció megvalósulása nem az új ötletek mennyiségén, hanem a vállalkozó képességein múlik. Az innovációs folyamatot, mint technológiai vagy szervezeti fejlesztést, értelmezhetjük úgy, mint erőforrások újfajta kombinációját. Ezeket alkalmazhatósági területeik szerint csoportosítva az alábbi kategóriákba sorolhatjuk:

- a) új vagy továbbfejlesztett termék/szolgáltatás, termelési eljárás,
- b) új piacra belépés vagy új piac nyitása,
- c) eddig ismeretlen termelési vagy szervezési folyamatok, eljárások bevezetése: pl. a feladatokhoz jobban illeszkedő új szervezeti felépítés, a beszerzési források és csatornák újítása,
- d) új erőforrások bevonása az előállítási folyamatba (Schumpeter, 1980).

Az Európai Unió innováció-meghatározása szerint az innováció az alábbi defínióval írható le.

„Az innováció a tudás alkalmazásának folyamata, a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a menedzsmentben, a szervezetekben és a munkafeltételekben, a munkaerő szakmai ismereteinek bővítése és megújítása.” (European Commission, 2004)

Hoffer és Iványi (2008) az innovációt egyrészt a fejlesztések újdonságtartalma szerint tipizálta. Az első típusú újítás a bázisinnováció, mely új távlatokat nyit az értékteremtés folyamataiban, illetve merőben rendhagyó módon elégti ki az eddigi vagy a még fel nem fedezett fogyasztói igényeket. Ezzel szemben a fejlesztő innováció már alkalmazott utakon, módszereken belüli újítás, mely javítja a termék vagy szolgáltatás minőségét, illetve jól szolgálja az előállított érték differenciálását a többi versenytárstól. A fejlesztő innováció a látszatinnovációhoz annyiban hasonlít, hogy szintén termelési eljárás vagy a termék lényegét nem módosító változtatás, melynek célja nagyobb értékesítési mennyiség elérése (Hoffer–Iványi, 2008).

Az innováció kutatások leggyakrabban a termék- és folyamatinnováció között tesznek különbséget, de ezen általános kategóriákon kívül a vállalatok, vállalkozások specifikusabb célokkal rendelkeznek. Például a termékkel kapcsolatos célok között új termék létrehozásáról és egy már meglévő termék megújításáról is lehet szó (Leiponen–Helfat, 2009).

Damanpour (1996) az innovációt többek között 2 szempont alapján tipizálta: az innováció fókusza szerint említhetjük a termék- és folyamatinnovációt, mértéke szerint pedig a radikális és inkrementális újítást. A termékinnováció egy olyan új termék vagy szolgáltatás fejlesztését jelenti, melynek célja a piac és a fogyasztók igényeinek kielégítése, míg a folyamatinnováció esetében a szervezet működésének megújítása a cél új erőforrások, szabályozások bevezetésével vagy korábban nem használt eszközök integrálásával. Napjainkban a vállalkozások egyre inkább felfedezik a vállalat működésének egészét átfogó folyamatok jelentőségét, így a szervezeti felépítés, valamint az üzleti modell továbbfejlesztését szolgáló újítások éppen olyan jelentőséggel bírnak, mint a termékinnováció.

Az innováció lehetséges területei szerinti tipizálás szintén Hoffer és Iványi (2008) nevéhez fűződik. Ez alapján az első kategória a menedzsmentinnováció, mely a menedzsmentfeladatok olyan ellátását jelenti, ami a hagyományos vezetési elvektől és gyakorlattól eltér. A vállalkozás saját vezetési stílusának kifejlesztése versenyelőnyt biztosító alapképességnek bizonyulhat. A következő kategória a működés – folyamat – technológia innovációja, mely az értékteremtés során alkalmazott szaktudás és eszkörendszer megújítását jelenti. A vállalkozás üzleti folyamatait integráló működési és technológiai eljárások, a vállalatszervezési technikák alapvető átalakítása új lendületet ad a vállalkozásnak, illetve létfontosságú lehet a külső környezeti változásokra való reagálásban. A gyártástechnológia-innováció a vállalat folyamatait és a termékinnovációt alapvetően meghatározó gyártás-specifikus eljárások megújítása. Az értékteremtési folyamatok innovációjának segítségével a termék vagy szolgáltatás minőségének jelentős javulása érhető el (Hoffer–Iványi, 2008).

### 3. ábra Az innováció tipizálása

Schumpeter (1934)	Oslo kézikönyv (1997)	Innováció típusai 3.	Moore (2004)-életgörbe-elmélet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> új termék	<input type="checkbox"/> termék	<input type="checkbox"/> menedzsmentinnováció	<input type="checkbox"/> megbontó
<input type="checkbox"/> új eljárás	<input type="checkbox"/> szervezési-szervezeti	<input type="checkbox"/> működés-folyamat-technológiai	<input type="checkbox"/> alkalmazásbavételi
<input type="checkbox"/> újértékesítési piac	<input type="checkbox"/> marketing	<input type="checkbox"/> gyártástechnológiai	<input type="checkbox"/> termék
<input type="checkbox"/> újbeszerzési forrás	<input type="checkbox"/> eljárás innováció	<input type="checkbox"/> termék	<input type="checkbox"/> folyamat
<input type="checkbox"/> új szervezet			<input type="checkbox"/> tapasztalati
			<input type="checkbox"/> marketing
			<input type="checkbox"/> üzleti modellek
			<input type="checkbox"/> strukturális

Forrás: Hoffer–Iványi (2008)

Az innováció szükségességét felismerheti a vállalkozó olyan külső környezeti változások hatására, melyek egy problémát vagy lehetőséget vetnek fel, illetve egy új technológia felfedezésének hatására, mely valószínűleg növeli a vállalkozás jövedelmezőségét (Baker–Freeland 1972). A demand pull típusú innovációt a piac vagy a társadalom által támasztott új igények megjelenése hajtja, a piaci szívéerő kényszeríti ki. A technology push típusú innovációt általában megelőzi az a folyamat, mely során a tudományos-műszaki fejlődés egyre nagyobb teret enged a technológiai fejlesztéseknek, így a vállalkozások innovációit ösztönzi. Az innovációkat előidéző körülmények döntő többségében a piaci szívéerő és a technológiai nyomás együttes hatása figyelhető meg. Általános megfigyelések alapján a demand pull típusú innovációk nagyobb valószínűséggel vezetnek kereskedelmi sikerhez (Zmud, 1984).

## 2.2. Moore innovációs tipológiája

Moore (2004) elképzelése szerint a vállalkozásnak az alapvető képességeit idővel változtatnia kell, hogy megtérülési rátáját fent tudja tartani. Az innováció különböző formáit Moore a következőképpen különíti el:

### 3. táblázat Innovációk és tudás

Innováció típusa	Legfontosabb jellemzők
Megbontó	új piacok létrehozását jelenti létüket technológiai hiányok alapozzák meg jelentős haszonnal kecsegtet, nagy publicitást kap <i>Példa: Motorola megjelenik a telefonpiacon</i>
Alkalmazásba-vételi	meglévő technológiákat, új piacokra viszi, új célok kiszolgálása érdekében <i>Példa: GPS rendszerek megjelenése az autópiacon</i>
Termék	megalapozott termékkel jelenik meg bevált piacon (új autótípus) magasabb szintű választék hangsúly: teljesítménynövelés, használhatóság, költségsökkentés
Folyamat (működési, folyamat, technológiai innováció)	bevált piacokon a folyamatok hatékonyságának és eredményességének javítása <i>Példa: Dell-PC ellátási-lánc javítása</i>
Tapasztalati	vevői tapasztalatokra építve nem jelent mélységi változtatást <i>Példa: Fedex-csomag útvonalának követése</i>
Marketing	vevőt érintő folyamatokat tökéletesítjük új marketing-módszerek alkalmazása az értékesítés növelése érdekében
Üzleti modellek	értékláncban betöltött szerep újragondolása
Strukturális	átalakítjuk az ágazati kapcsolatok viszonyait, kihasználva a piaci termék-és technológiaváltás adta lehetőségeket

*Forrás: Moore (2004), Hoffer–Iványi (2008)*

Moore (2004) életgörbe-elmélete az adott termék életgörbe szakaszához rendeli hozzá az innováció különböző típusait: az innováció egy életgörbét indít el és egyúttal a termék/technológia „életútját” vázolja fel (Pakucs–Papanek, 2006).

A szerző vizsgálata szempontjából azonban az életciklus szakaszok kevésbé relevánsak, kutatásunk az innováció különböző kategóriáira összpontosít. A **megbontó innováció** a már alkalmazott, jól bevált technológiákat igyekszik kiszorítani, az újat helyezve a figyelem középpontjába.

Amikor a termék egy olyan piaci területre tör be, ahol mások még nem jelentek meg, az alkalmazható innovációs típus az **alkalmazásba-vételi innováció**, amikor már létező technológiát vezetnek be új piacra, ahol ez a technológia új értelmet nyer, új célokat szolgál. Abban az esetben, amikor a technológia létjogosultsága általánosan elismert, a fogyasztók és az új piacra lépők köre, valamint a nyereségesség is hirtelen növekedésnek indul, a **termékinnovációval** érdemes minél nagyobb piaci részesedés elérésére törekedni. A piaci konszolidáció kiteljesedésével, és **tapasztalati innováció**, tehát felszíni változtatásokkal a fogyasztói élmény javítása a cél, míg a **marketinginnovációval** a vállalat igyekszik minél több fogyasztót meghódítani. Az **üzleti modell innovációjával** új tevékenységek felé orientálódik

a vállalat, érdemes termékdifferenciálást alkalmazni. A **strukturális innováció** fókuszában az iparági viszonyok átértelmezése áll, gyakran az eddigi korlátok leépítésével a cél új érték nyújtása a lehetséges fogyasztóknak, vagy az igények új módon történő kielégítése (Moore, 2004).

### **2.3. Az innováció és a vállalkozó kapcsolata**

Schumpeter gondolataira támaszkodva a következő megállapítások emelendők ki az innováció és a vállalkozó kapcsolatában:

- A vállalkozói tevékenység jelentős mértékben felelős az iparágak dinamizmusáért.
- A vállalkozó innováció erőfeszítése gazdasági nyereséget generál, mely során a vállalkozó megtöri a piaci stabilitást azzal, hogy szembe megy a bevált gyakorlattal. Úgynevezett kreatív rombolást végez a piacon, mely az által, hogy új erőforrás-kombinációk, termékek és üzleti modellek kialakításával jár, egy minőségi előrelépést eredményez.
- A vállalkozó kreatív tevékenysége pedig független a jogi és szervezeti környezettől: a vállalatvezető ugyanúgy vállalkozónak tekinthető, nem kell szükség-szerűen alapítónak vagy tulajdonosnak lennie. (Hortoványi, 2010, p. 21.)

Schumpeter a vállalkozót, mint innovatív tényezőt, s egyenesen a gazdasági fejlődés kulcsfigurájaként nevezte meg (Schumpeter in Wong et al. 2005). A vállalkozók innovatív tevékenysége másokat is hasonló folytatására ösztönöz, ezzel hozzájárulva az egész gazdaság fejlődéséhez.

A vállalkozók kompetitív tevékenysége mozgatja a piaci folyamatokat, valamint a technológiai innováció maga a vállalkozói képesség megtestesülése (Wong et al. 2005). Pretorius et al. (2005) úgy véli, a vállalkozót a vállalattulajdonostól egyenesen kreativitás- és innovativitásbeli hajlandósága különbözteti meg.

Az utóbbi idők vállalkozás-felfogásának megváltozása új irányba terelte a vállalkozó fogalmát, egyértelműen a gazdasági növekedéshez kapcsolva azt. Ennek értelmében a vállalkozók a változások előidézői, akik új ötleteket dobnak a piacra. Wenekers és Thurik (1999) kiemelik a vállalkozó, mint innovátor tevékenységének sokszínűségét, szerintük az alapvető innovativitáshoz fűződő feladatai nem csak az újdonság elfogadása, hanem annak előidézése, és új piacok felé való elmozdulás lehetőségének keresése.

Drucker (2002) szerint az innovativitás és a vállalkozói lét megfelelő menedzsmenttel céltudatosan összekapcsolható. A vállalkozói hajlandóság nem tulajdonság vagy intuíció, hanem viselkedés és látásmód. A sikeres vállalkozónak az innovatív lehetőségek hét forrására érdemes odafigyelnie:

- váratlan siker, hiba, vagy külső esemény;
- különbség aközött, ami ténylegesen van, és ami lehet a piacon;
- folyamatszükségletű innováció;
- az iparági- és strukturális változások;
- demográfiai változások;
- a felfogásbeli változások;
- új tudományos- és nem-tudományos tények, az irreleváns tényezők kiszűrésével (Drucker, 2002).

Carrier et al. (1999) pedig azt vallja, ha egy vállalat a versenykörnyezetben meg akar állni a lábán, valamint túl akarja szárnyalni a többieket, akkor elengedhetetlen, hogy kreativitást és innovatív hajlandóságot mutasson. Az innováció kivitelezésében szintén fontos faktor lehet az önbecsülés. Akik magasabb fokú kreativitással rendelkeznek fogékonyabbak az innováció megvalósítására is. A kreativitás új üzleti lehetőségek irányába mutat (Hills és Shrader 1998). Sokan elkerülik ezen képességek fejlesztését, hiszen kevésbé megfoghatóak mint más egyéb funkcionális területek, így a pénzügy, vagy a marketing.

#### **2.4. Innovációtípusok a vizsgált vállalkozásokban**

A vállalkozások nagy változatosságot mutattak a tekintetben, hogy milyen innovációkat vezettek be. Sokféle innovációs típus jelenik meg a vállalkozásoknál, annak ellenére, hogy a megkérdezett vezetők nagy része kockázatkerülő magatartásról számolt be, valamint az újításokat meglehetősen kockázatosnak értékeli. Ez arra vezethető vissza, hogy az innováció sokak szemében továbbra is, a termék vagy technológiai szintű innováció, mely nagy befektetésigénnyel rendelkezik.

Ezt támasztják alá a következő idézetek is:

*„Milyen technikai eszközzel, milyen felépítéssel milyen borokat készítenek?”*  
(7. alany)

*„Folyamatos technikai és szakmai fejlődés kell... Mi technikailag elég komoly berendezésekkel rendelkezünk, majdnem minden ponton megvan a megfelelő technológiai háttér.”* (7. alany)

*„...turmix gép, hab-, fagykészítő, vákuumgépek, ezek mind sok pénz, de ha van hozzáértő közönség, észre is veszi. Ha az ember nincs benne, nem is hinné, hogy mennyire előre viszi. A vendégeket egy embernek kell tekinteni, nincs különbségtétel. Ha akarunk fejlődni, be kell vállalni újításokat. Kockázat nélkül nincs üzlet. A minőséget nagyon lehet javítani és állandósítani. Egy technológiához három*

vagy négy gépet vettünk kb. 1 millió forintért. Gőzölnék, párolnak egyszerre. Gyorsítják a munkát, így több dolgot tudunk véghezvinni egy napon.” (4. alany)

„minden fajta technológiai innovációt, ami kívánatos volt, azt 2001 óta megvalósítottuk” (8. alany)

„Maga a pincének a korszerűsítése folyik, gépekkel való innováció folyamatosan zajlik” (10. alany)

„Innoválni? ... nem-nem-nem lehet, főleg ma nem lehet. Lehetetlenség.” (11. alany)

„Technológiai fejlesztések vagy technológiai váltás, mint innováció” (5. alany)

Mindez azt is jelenti, hogy sok esetben olyan újítást tekintenek innovatívnak, mely csak a vállalkozás tekintetében bír újdonságerővel, és stratégiai szintű változást nem eredményez, mint például egy új gyártósor beszerzése, az eszközök fejlesztése. Ezek az újítások csupán egy mennyiségbeli előrelépést és hatékonyságbeli javulást eredményeznek, de nem tekinthetőek a kutatás szempontjából stratégiai innovációnak.

A 4. táblázat a vizsgált vállalkozásokban innovációnak tekinthető újításokat illetve azok Moore (2004) innovációs tipológiája szerinti besorolását tartalmazza.

Az egyik leggyakoribb típus a **termékinnováció**, legyen az személyre szabható táblás csokoládé, egy új biztonságtechnikai megoldás vagy különböző szőlőfajták házasításából készülő új bor, amely a vállalkozások saját területén és iparágában újdonságerővel bír. Éppen ezért nehezen megoldható ezen termékinnovációk összehasonlítása, mert specifikus termék-, és technológiai ismeretet, szaktudást, az iparágak elemzését követeli meg a vállalkozóktól.

Ha a termékkel a cél, hogy „valami újat nyújtsunk, újat adjunk, amit más eddig nem.” (1. alany) és termék látens igényeket elégít ki „Ez még nincs a piacon – nem csak nekünk, senkinek – ezzel szeretnénk elsőként megjelenni.” (7. alany), akkor beszélhetünk **megbontó innovációról**. Azonban ez esetben meg kell tudni különböztetni azon vállalkozásokat, melyek valóban megbontó újdonságot vezetnek be, valamint azokat is, akik úgy gondolják, hogy azon a piacon ahol ők működnek, valami nagyon új és váratlan dologgal álltak elő.

## 4. táblázat Vállalkozások és innovációk

Vállalkozás	Innovációk	Innovációtípus
1.	Táblás csokoládégyártás manufakturális körülmények között Egyedi csokoládé-összeállítás alkalmakra Dülöszelektált csokoládé Saját Facebook-alkalmazás	megbontó termék termék marketing
2.	Bio csokoládék (adalékok nélkül) Gasztronyomtató beszerzése Saját csokoládé készítésére alkalmas gép (terv)	termék alkalmazásba-vételi technológiai
3.	Új süteménykollekciónak kampány Shop kialakítása a cukrászdában	termék + marketing üzleti modell
4.	Konyhagépek fejlesztése (akkor ha kivált egy szakácsot) Új ételek (ha van új elkészítési eljárás is) „Hagyományokhoz való visszatérés”, mint innováció	folyamat folyamat tapasztalati
5.	Határvédelmi és biztonságtechnikai eszközök bevonása Önképzés/belső képzések szervezése Rugalmas munkavégzés biztosítása „Partnermodell” kiépítése – új szakemberek bevonása	megbontó menedzsmenti menedzsmenti menedzsmenti
6.	Nyílt forráskódú termékek folyamatos fejlesztése Termékvonal kiépítése	termék tapasztalati
7.	Folyóborról áttérnek palackos bor értékesítésre Szüretelő kombájn Szőlő alapú pálinka, balzsamecet, brandy Közösségi márka építése Bikavér grand superior Borvacsorák	folyamat folyamat termék strukturális-marketing megbontó-termék marketing
8.	Biológiai gazdálkodásra átállás Jazz-terasz	folyamat marketing
9.	Terület bora Magazin	termék, strukturális marketing
10.	Érlelő pince Weboldal megújulása	folyamat marketing
12.	Weboldalon fogyasztói visszajelzések Déli menü és zsidó menü Lakásvásáron való részvétel Budapest térkép	marketing termék marketing marketing
14.	Új tulajdonostársak behozatala a szociális hálók integrálása érdekében Ötlet láda Logisztikai kiegészítő szolgáltatások CTP rendszer (Computer to Plate) Nagy vastagságú nyomtatás	marketing menedzsmenti üzleti modell folyamat folyamat

Forrás: saját készítés

Egy-egy technológiai újítás, ami szintén a szaktudáshoz kötött, azonban minőségi változást is eredményezhet: „*pedig egy komoly süítő tud helyettesíteni egy szakácsot.*” (4. alany) vagy, „*majdnem minden ponton megvan a megfelelő technológiai háttér, már a szőlőművelés módja eleve olyan, ami lehetővé teszi a legjobb minőség elérését, a lehető legkevesebb kézimunkával.*” (7. alany) A technológiai újítás, akár új piacot is eredményezhet, erre példa a biológiai gazdálkodás bevezetése, amely módszerrel „*a legkisebb intenzitással és rendszerességgel kizárólag a természet által megkövetelt módon beavatkozva végzünk növényvédelmet.*” (8) és amely a környezettudatos fogyasztók igényeit elégítheti ki. A technológia fejlesztése tehát hozzájárulhat ahhoz, hogy új megoldások születhessenek: „*mivel ez az ösvény igen keskeny [a magyar ételek], ezen belül szükség van arra, hogy kitaláljunk új dolgokat, tálalásban, konyhatechnológiában tudjuk fejleszteni ezt a dolgot.*” (4. alany)

A technológiát és a működést érintő innovációkat összefoglaló néven **folyamat-innovációnak** tekintjük, ide tartozik a gyártástechnológia megváltoztatása, egy új eljárásra való áttérés, mellyel új terméket lehet előállítani. Ezek az innovációk hozzájárulnak ahhoz, hogy a termelés hatékonyabban és eredményesebben menjen végbe.

**Alkalmazásba vételi innováció**, melyet már egy meglévő iparágban alkalmaznak, de a saját iparágában újítást jelent. Például a perszonalizált csokoládé készítése (2. alany), ehhez az kell, hogy ne csak rendelkezzenek a gyártáshoz szükséges technológiai háttérrel, hanem az is, hogy elsajátítsák és megszervezzék a gyártási folyamatot: „*a gasztronyomtatót arra fogjuk használni, hogy perszonalizált csokoládét tudjunk gyártani.*”

Ez a fajta innováció nem csak a saját iparág ismeretét igényli a vállalkozó részéről, szükséges, hogy tisztában legyen az adott technológia alkalmazhatóságának saját iparágán belüli lehetőségeivel.

A **tapasztalati innovációt**, a vevői tapasztalatokra építve alakítja ki a vállalkozás. Ez az étterem esetében magától értetődő folyamat, az iparági változásokból és a fogyasztói szokások változásából adódik, hogy a hagyományos ételekben kell megtalálni az újítást: „*mindenki megy vissza a nagymama konyhához, az egyszerűbb közérthetőbb ételek irányába.*” (4. alany) Az egyik informatikai vállalkozás olyan termékeket kínált, amelyek speciális, egyedi igényeket elégítettek ki, de nem voltak már tovább értékesíthetők. „*Most már arra törekszünk, hogy másképpen kezeljük, másfelé forduljunk, ezért innovációnak fogom fel, hogy termékvonalat szeretnénk építeni. Amit később más ügyfeleknek tudunk eladni.*” (6. alany)

Az üzleti modell innováció típusa az értékláncban betöltött szerep újrafogalmazását, a vertikális kapcsolatokban történő újítást, míg a strukturális innováció az ágazati kapcsolatok átalakítását és szervezeti változtatásokat jelent. **Üzleti modell**

**innováció** a vizsgált vállalkozások körében mindössze két esetben került terítékre: shop-részleg kialakítása a cukrászdában, mellyel a vendéglátós profilt értékesítéssel bővítették ki illetve új logisztikai szolgáltatás bevezetése az eredetileg nyomdaipari szolgáltatásokkal foglalkozó cég esetében.

A **marketinginnováció** a vevőkkel kapcsolatos folyamatokban jelent újdonságot, például újításnak tekinthető az a Facebook alkalmazás, melyen keresztül lehet kódolt üzenetet küldeni, a tartalmát csak a feladó ismerheti, a „dekódolás” is a Facebook segítségével történik, amely az 1. vállalkozásban egy újfajta kommunikációs csatornát is jelent. Egyszerre tekinthető marketing újításnak és az utánpótlás biztosításának a „*Kelet-Közép-Európa legnagyobb hacker konferenciája, a Hacktivity, mely keretein belül évente megrendezésre kerül egy 24 órás hacker verseny. Nagyon sok olyan hallgató van, akik tehetségesek, értenek az IT Securityhez, csak nem tudják megmutatni.*” (5. alany) A marketing innováció lényege, hogy új utakat talál egy-egy termék vagy szolgáltatás népszerűsítésére, a fogyasztókat új fórumokon szólítja meg, például az étterem lakásvásáron vagy várostérképen való népszerűsítése. A legtöbb esetben a vállalkozók nem voltak tudatában annak, hogy marketinginnovációt hajtanak végre azzal, hogy borvacsorákat szerveznek vagy a bor értékesítést összekötik egy kulturális programmal, mint amilyen a Jazz-terasz (8. alany), amely szintén jó példa arra, hogy a vállalkozás, profiljától eltérő területen végez marketingtevékenységet.

Marketinginnovációnak számít, minden olyan eszköz, mely helyettesíti és hatékonyságában felülmúlja a hagyományos marketingeszközöket, például hirdetéseket, reklámokat. „*Szerintem új irányba mentünk ezzel a magazinnal, prospektus helyett, mivel fontos hogy az emberekhez eljusson az üzenet.*” (9. alany) Egy weboldal már manapság nem tekinthető marketing szempontból innovációnak, alapkövetelménynek számít a vállalkozások körében, hogy online is elérhetőek legyenek, azonban a weboldalra alapozott kiegészítő szolgáltatások, például a fogyasztói visszajelzések folyamatos követése újításnak minősül.

#### *Informatikai vállalkozások innovációs tevékenysége: a tudás innovációja?*

Az informatikai vállalkozások szolgáltatásának alapja az IT tudás. Ez azonban több esetben téves következtetéshez vezetett az interjúalanyok részéről. „*Alapvetően nálunk a tudás az, ami biztosíthatja az innováció jelenlétét. Mi erre hegyezzük ki egész működésünket, hogy a tudás érték. Ezt kell ápolni, továbbfejleszteni, képezni.*” (5. alany). Az alanyok szerint nem terméket, hanem tudást adnak el: „*Amit el tudunk adni, az a tudás. Tehát adja magát! Ez öngerjesztő folyamat, amit tud, ami ismeretanyagot megszerzett, amit eltulajdonított a kolléga, az kincs.*” (6. alany) Mindez azért okoz félreértéseket az innováció megítélésében, mert nem olyan kéz-

zelfogható esetükben a termékinnováció, mint egy termelő vállalatnál. A folyamatos képzést, a tudás fejlesztését tévesen innovációként nevezik meg. „Szakembereink a legjobb egyetemeken végeztek és ma is idejük 25%-át kötelezően tanulással töltik.” (5. alany)

Ahogy az az elméletből is látható volt, az innováció többféleképpen értelmezhető. A megkérdezett interjúalanyok nagy része az innováció alatt újítást, elsősorban új termék vagy technológiai szintű újítást ért. Ennek következtében sokan nincsenek tisztában innovatív tevékenységükkel, mert adott esetben egy stratégiai szempontból fontos innovációt, nem értékelnek innovációnak, másrészt pedig számos olyan eseményt innovációként élnek meg a vállalkozás életéből, melynek bár van újdonság értéke stratégiai szempontból nem tekinthető annak. Mindez a vállalkozó szemlélet hiányára vezethető vissza, a növekedésorientált, lehetőségkereső magatartás helyett a kockázatkerülő, biztonságra törekvés érvényesül túlnyomó többségben.

### 3. Felhasznált irodalom

Baker, N. R. – Freeland, J. R. (1972): Structuring Information Flow to Enhance Innovation, Management Science Theory Series, Vol. 19. No. 1. pp. 105–116.

Balaton, K. – Hortoványi, L. – Incze, E. – Laczkó, M., Szabó, Zs. R. – Tari, E. (2010): Stratégiai Menedzsment. Budapest, Aula Kiadó.

Carland, J. W. – Hoy, F. – Boulton, W. R. – Carland, J. A. C. (1984): Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners. Academy of Management Review, Vol. 9. No. 2. pp. 354–359.

Carrier, C. (1999): The Training and Development Needs of Owner-Managers of Small Businesses with Export Potential', Journal of Small Business Management, Vol. 37. No. 4. pp. 30–41.

Cunningham, J. B. – Lischeron, J. (1991): Defining entrepreneurship. Journal of Small Business Management, Vol. 29. No.1. pp. 45–61.

Damanpour, F. (1996): Organizational Complexity And Innovation: Developing And Testing Multiple Contingency Models. Management Science, Vol. 42. No. 5. pp. 693–717.

Drucker, P. F. (2002): The Discipline Of Innovation. Harvard Business Review, August, pp. 95–103.

Faragó, K. (2008): Siker és kockázatvállalás a szervezetben. In: Márkus, Gy. (ed.): Kis- és középvállalatok mint a gazdaságélénkítés tényezői. Általános Vállalkozási Főiskola. Budapest.

Ferincz, A. (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban – Kutatási módszertan és a vizsgált esetek bemutatása. 1. műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Gartner, B. W. (1989): Who Is An Entrepreneur? Is The Wrong Question.

Hills, G. E. – Shrader, R. C. (1998): Successful Entrepreneurs' Insights into Opportunity Recognition. In *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.

Hoffer, I. – Iványi, A. Sz. (2008): Gondolatok az innováció működési mechanizmusáról. *Vezetéstudomány*, Vol. 39. No. 4. pp. 51–55.

Hortoványi, L. (2009): Vállalkozó vezetés – Magyarországon működő Kis- és középvállalkozásokban. PhD-disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem.

Hortoványi, L. (2010): Vállalkozó Vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 41. No. 4. pp. 21–31.

Leiponen, A. – Helfat, C. E. (2010): Research Notes And Commentaries-Innovation Objectives, Knowledge Sources And The Benefits Of Breadth. *Strategic Management Journal*, Vol. 3. No. 2. pp. 224–236.

Lumpkin, G. T. – Dess, G. G. (1996): Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of management review*, Vol. 21. No. 1. pp. 135–172.

Moore, A. G. (2004): Darwin And The Demon – Innovating Within Established Enterprises. *Harvard Business Review*. May, pp. 86–92.

Pakucs, J. – Papanek, G. (2006): Innováció menedzsment kézikönyv. Magyar Innovációs Szövetség. Budapest.

Pretorious, M. – Millard, S. M. – Kruger, M. E. (2005): Creativity, Innovation And Implementation: Management Experience, Venture Size, Life Cycles Stage, Race And Gender As Moderators. *South Africa Journal of Business Management*, Vol. 36. No. 4. pp. 55–68.

Schumpeter, J. A. (1980): *Theory of Economic Development*. Oxford Univ. Press, New York.

Tang, L. – Koveos, P. E. (2004): Venture Entrepreneurship, Innovation Entrepreneurship And Economic Growth. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 9. No. 2. pp. 161–171.

Timmons, A. J. (1994): *New venture creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century*. Irwin: Burr Ridge, IL.

Vecsenyi, J. (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula Kiadó, Budapest.

Vesper, H. C. (1974): Entrepreneurship: A Fast Emerging Area In Management Studies. *Journal of Small Business Management*, Vol. 12. No. 4. pp. 8–15.

Wennekers, S. – Thurik, R. (1999): Linking Entrepreneurship And Economic Growth. *Small Business Economics*, Vol. 13. No. 1. pp. 27–55.

Wickham, A. P. (2006): *Strategic entrepreneurship*. Pearson education.

Wong, P. K. – Ho, Y. P. – Autio, E. (2005): Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, Vol. 24. pp. 335–350.

Zmud, R. W. (1984): An Examination Of The 'Push-Pull' Theory Applied To Process Innovation In Knowledge Work. *Management Science*, Vol. 30. No. 6. pp. 727–738.



# Orosz Emese

---

## A vállalkozói szerepek megjelenése az adaptációs folyamatban

### 1. A vállalkozók szerepe az adaptációs folyamatban

Jelen tanulmány elemzésének és következtetéseinek alapját a korábban bemutatott esettanulmányos kutatás szolgáltatta. A tanulmány célja, hogy az elméletben megalapozottaknak megfelelően a környezetre való reagálásban egy-egy jellemző vállalkozói magatartást, hozzáállást fedezzen fel. Az elemző munka az alábbi nagyobb témák mentén zajlott:

1. Vállalkozások és környezetük
2. Proaktivitás jegyei
3. Reagáló magatartás jegyei
4. Lemaradó magatartás jegyei

#### 1.1. Vállalkozások és környezetük

A vizsgált vállalkozások mindegyike folyamatosan változó környezetben működik: „*Ha az ember már tudja, hogy mire számíthat, akkor nem éri váratlanul, hogy most miért maradnak el a megrendelések, tehát ez egy folyamatosan változó környezet*” (12. alany). Eltekintve tehát attól, hogy milyen iparágról vagy piaci szegmensről beszélünk fontos megjegyezni, hogy a piac változásainak követése, a versenytársak figyelése és a piaci változások előrejelzése mind olyan feladatok, melyeknek a mindennapi működés részévé kell válniuk ahhoz, hogy egy-egy vállalkozás sikeres legyen a saját területén. Megjelennek a környezet különböző szegmensei, tágabb értelemben: „*nem ragadhatjuk ki magunkat az EU jogi környezetéből*” (7. alany), szűkebb értelemben: „*ez az iparág is, mint makrogazdasági szereplő függ a környezettől*” (2. alany).

A környezet befolyásoló szerepe bár triviálisnak tűnhet, mégsem hagyható figyelmen kívül. Felvetődik a kérdés, hogyha „*a teljes környezet úgymond 180 fokot fordult körülöttünk*” (14. alany), azaz egy óriási mértékű változás következett be az iparágakban, azt miképpen lehetett volna előre jelezni? Fontos megjegyezni, hogy az interjúk egy olyan válságterhes időszak után születtek, mely válság hatásait a

nagyvállalatok sem tudták előre jelezni. Mindazonáltal – a válságtól eltekintve – a szerző a mellett érvel, hogy az előrejelzés szükséges és fontos egy proaktív adaptációs stratégiához. Az a szervezet, amely nem képes vagy nem tud a piaci változásokra egyszerre hatékony és gyors válasszal szolgálni, lemarad a versenytársai mögött az iparági versenyben, lemaradó vagy követő pozícióba kerül.

A válságot követő stabilizálódás időszaka hasonlóan nehéz feladatot ró a szervezetekre, amikor a hangsúly az újrakezdésre helyeződik át, megnő annak a jelentősége, hogy mennyire képesek változni és megújulni. A versenytársakat megelőzően bevezetett újítás, innováció új lendületet adhat a vállalkozás számára „*hogy nem csak akkor kell innoválni, amikor egy versenytárs erősödik*” (1. alany), követőből ugyanolyan lendülettel válhat trendmeghatározóvá és piacvezetővé. Ha a vállalkozás vezetőjében nincs meg a versenytársaknál előbbi reagálás igénye, ha „*csak a piachoz alkalmazkodóan kell újat csinálni*” (9. alany), akkor a szervezet úgy akar fejlődni, hogy közben követő stratégiát folytat és csupán lemásolja az új technológiákat, eredményeket.

A környezetre való reagálás tekintetében a szerző a vállalkozásokat három nagy csoportba sorolja, melyek a proaktív, a követő és a lemaradó vállalkozó csoportok. Mindegyik csoportban meghatározó a vállalkozó személye és személyisége abban a tekintetben, hogy miként tekint a környezetre való reagálásra.

## **1.2. A proaktivitás jegyei**

A proaktív, változásoknak elébe menő felfogás jó példája: „*figyelni a többi versenytárs működését, az is lényegében a munkához tartozik*” (12. alany), folyamatosan nyomon követni az eseményeket, vagy követni a piacot és a piaci trendek alakulását úgy, hogy „*részt veszünk nemzetközi kiállításokon, versenyeken – akár kiállítóként is –, megpróbáljuk a nemzetközi környezetet is figyelemmel kísérni, a trendeket követni*” (9. alany). Elébe lehet menni versenytársaknak egy minden részletre kiterjedő piac-, és versenytárselemzéssel. Az indulás is körültekintő piac- és versenytárselemzést követel meg, nem elég csupán a szerencsére illetve a megérzésre hagyatkozni az elindulásakor: „*Mielőtt ez az egész elindult, egy komoly piackutatási munka előzte meg*” (1. alany), illetve „*a Magyarországon fellelhető szaküzleteket mi azért inkognitóban tesztnek vetettük alá*” (2. alany).

Az üzleti ötletek bizonyos időközönként történő felülvizsgálata nem csak javasolt, de szükséges is, „*hogy vannak zsákcák, de ezeket folyamatosan felül kell vizsgálni*” (9. alany), mert a gyorsan változó körülmények között elveszítheti realitását és életképességét. A vállalkozói hajlandóság következtetni enged arra, hogy a vállalkozó miképpen értékeli a környezeti változásra adott stratégiai választ. Proaktív szemléletre utal, ha a vállalkozás érzékeny a piaci újításokra „*ébernek kell*

*lenni*” vagy *„ugrani az új lehetőségek láttán”* (6. alany). Az a vállalat vagy vállalkozás, amelyik figyelmen kívül hagyja a környezet változásait lemarad az iparági versenyben, tehát a környezet változásaira való reakció elengedhetetlen a versenyelőny megőrzéséhez.

*„Fontos az, hogy nem csak akkor kell innoválni, amikor egy versenytárs erősödik, erős vagy megerősödött hanem fontos az, hogy ettől függetlenül folyamatosan legyen egyfajta innováció.”* (1. alany), ezzel a felfogással a vállalkozó proaktívan elébe megy a változásoknak, néhány lépéssel a versenytársak előtt járva a megújulás tekintetében. A legfontosabb az újító kedv akkor is, amikor relatíve biztos a vállalkozás helyzete, hiszen a folyamatos újítással képes piaci pozícióját még inkább megerősíteni: *„nagyon dinamikus piac, folyamatosan figyelni kell, ébernek kell lenni és ugrani az új lehetőségek láttán.”* (6. alany) mivel *„gyakorlatilag folyamatosan szükség lenne rá, minden újszerű megoldásra vevő lehet a piac.”* (10. alany) A leginkább ez foglalhatja össze a gondolkodás lényegét: *„De míg más nem meri, én igen. Ha látok benne rációt és ebben láttam és ezért mertem ebbe az egészbe belevágni”* (1. alany), azaz cselekedni, megelőzve a versenytársakat és megelőzve a piaci változást.

A fenti idézetek kiválóan alátámasztják azt az előzetes megállapítást, hogy **a vállalkozás vezetőjének proaktív és előremutató szemlélete alapvetően határozhatja meg az adaptációs stratégia irányát. A proaktivitás azonosítható jegyei: piacfigyelés, trendek nyomon követése, versenytársak elemzése, üzleti ötletek folyamatos felülvizsgálata, új lehetőségek azonosítása és kihasználása.**

### ***1.3. A követő magatartás jegyei***

A stabilitásra való törekvés jelenik meg az alábbi interjúalany felfogásában, de sok vállalkozás esetében egyre inkább általánosan elfogadottá válik: *„semmi probléma nincsen ezzel, hogyha van egy stabil üzletmeneted, de ahogy mondtam, sarkaiból képes kifordulni a környezet körülötted egyik napról a másikra, akkor az óhatatlanul is arra kényszeríti a felelős vállalkozásvezetőt, hogy minél stabilabb, minél kevésbé sebezhető legyen a cég”* (14. alany). Önmagában a stabilitásra való törekvés csak akkor zárja ki a proaktív stratégiát, ha a vállalkozás eközben nem tud, vagy nem akar a pozíciójából kimozdulni és elébe menni a környezeti változásoknak.

Ha a vállalkozó csak *„fejben élébe megy”* (2. alany), de a megvalósítás elmarad, az már csak passzív, legjobb esetben is követő reakciónak minősül és nem fog versenyelőnyt eredményezni. Ez annyiban több a lemaradásnál, hogy megvan a törekvés a kitörésre, de nem követik konkrét lépések. *„Nem arról van szó, hogy a piachoz alkalmazkodóan kell újat csinálni”* (9. alany) szintén egy pre-, illetve proaktív szemlélet megvalósulása, az első mindent visz felfogás érvényesülése,

ahol az alkalmazkodás és követés nem lehet releváns opció a vállalkozás számára. „*Sokan a versenytársaink közül nem mernek úgy gondolkodni, hogy »merjünk nagyok lenni«*” (5. alany), mely azt jelenti, hogy piacvezető pozíció elérésének célként való kitűzése, vagy akár proaktív gondolkodás révén kitörés az adott piaci pozícióból hiányzik.

„*A megújulás az már nem is cél, hanem követelmény*” (4. alany), mivel elengedhetetlen újítani és folyamatosan megújulni. Hogyha ez a szemléletmód hiányzik, akkor kevésbé valószínű, hogy a vállalkozás eredményesen helyt álljon a piaci versenyben.

Úgy is összefoglalhatnánk, hogy a vállalkozók több potenciált látnak a múlt vállalkozói környezetében, mint a jelen kaotikus viszonyaiban: „*Tíz-tizenkét évvel ez előtt az ember megtette volna ezt szemrebbenés nélkül azért, mert olyan volt a vállalkozási környezet, ami, hogy is mondjam, sokkal pozitívabb környezetet jelentett*” (13. alany), pedig lehetőség nem volt és nem lesz kevesebb, csak hosszabb erőfeszítést és kitartást igényel azok felismerése. Meg kell említeni a különböző korlátokat, melyek főleg anyagi természetükből adódóan gördítenek elmozdíthatatlan akadályokat az előremutató lépések elé: „*Hát, önmagában a hajlandósággal nincs gond, csak ugye van az, hogy meddig éri meg. Persze sok mindent szeretnénk, de hát megint, ugye mindig azért a pénz beleszól*” (11. alany), „*Én ellensége vagyok a hitelnek, mert inkább odáig megyek el, ameddig a lehetőségeim keretét nyújtanak erre.*” (12. alany) Az a felfogás érvényesül, hogy addig nyújtózkodjunk ameddig a takarónk ér, inkább kövessünk, de ne vállaljunk nagyobb terhet, mint amekkorára a vállalkozás képes.

A követő stratégia és a lemaradó közti különbség élesen nem válik el a vizsgált vállalkozásokban, leginkább úgy foglалható össze **a követő szemlélet lényege, hogy a vállalkozók látásmódja nem előremutató, a múltbeli változtatásoknak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, hiányzik a bátorság a változások végrehajtásához és a rendelkezésre álló erőforrások kreatív felhasználásához, továbbá a status quo fenntartására való törekvés jellemzi.**

#### ***1.4. A lemaradó magatartás jegyei***

A lemaradó magatartás az interjúk alapján egyrészt megfogható azzal, hogy a nemcselekvést az erőforráshiánnyal magyarázza: amikor „*gyakorlatilag nem tudom ezt megtenni, mert nincsenek meg az anyagi eszközeim*” (2. alany) vagy időhiányra: „*nincs energiám arra, hogy valami vadonatúj dologba vágjak és két évig öntsem bele a pénzt és az energiát.*” (13. alany), de ezek a megállapítások egyértelműen a vállalkozói felfogás hiányára utalnak.

Másrészt, amikor a piacot a vállalkozó gyakorlatilag állandónak és változatlan-nak tekinti, ahova „a nagy újdonságok nem törnek be.” (14. alany) Így amikor a piacot és az iparágat olyan stabilnak és állandónak gondolja, hogy megítélése szerint nem szükséges megújulni és proaktívan a versenytársak és a verseny elébe menni: „mi jövőre is ugyanazt fogjuk termelni meg tíz év múlva is, ilyen szempontból nincs megújulás.” (8. alany)

**A lemaradók nem érzik a változtatás szükségességét, a piacot állandónak, statikusnak gondolják, így a „nemreagálás” útját választják, nem hogy megújulni, de változni is képtelenek.**

## 2. Vállalkozói szerepek az adaptációban

Az interjúk valamint Hortoványi és Szabó (2006) kutatási eredményei alapján felépített modell célja, hogy a környezeti reagálás felfogása alapján meghatározza a vállalkozó szerepét az adaptációs stratégia kialakításában.

### 1. ábra Stratégiák és vállalkozói felfogások

Adaptációs stratégia típusa	Defenzív	Offenzív	Entrepreneur
Környezetre való reagálás	Lemaradó	Követő	Proaktív
Vállalkozó szerepe	Hátramaradó	Változatlanságra törekvő	Előremutató

Forrás: saját készítés

Az 1. ábra tipizálása Hortoványi és Szabó (2006) alapján abból indul ki, hogy az innováció és az adaptáció kapcsolatában három adaptációs stratégiát azonosítottak (Entrepreneur, Offenzív és Defenzív stratégiák).

Az adaptációs stratégiákat a modell összeköti – fent elemzett – környezetre adható lehetséges válaszokkal, mely lehet proaktív, követő és lemaradó. A modell alapja, hogy Szabó (2008) szerint entrepreneur vállalatokra a proaktivitás, az offenzív vállalatokra a pre-, és reaktív viselkedés a jellemző, míg a defenzív vállalatok az elzárkózás vagy a lemaradás stratégiáját folytathatják. Mivel a proaktivitás egyszerre adaptációs stratégia és tekinthető vállalkozó vezetői adottságnak, így egyaránt jellemezi a vállalkozó szemléletét is. Az adaptációs stratégiákból és a

környezetre adott reagálásból következik egyfajta vállalkozói szerepfelfogás az adaptációs folyamatban, melyek:

- a hátramaradó,
- a változatlanságra törekvő,
- és az előremutató szerepek.

Aszerint, hogy a vállalkozó milyen szerepet játszik az adaptációs folyamatban, megkülönböztethető a hátramaradó, változatlanságra törekvő és előremutató lépéseket tevő vállalkozói kategóriákat. Definíció szerint, proaktivitásnak jellemezni a vállalkozó vezetőket (Lumpkin–Dess, 1996; Hortoványi, 2009), azonban nem minden vállalkozás vezetője tekinthető vállalkozó típusú vezetőnek, mely megmutatkozik a különböző környezeti hatásokhoz való viszonyulásukban is.

Az **előremutató szerep** az, amelyik leginkább megfelel a Hortoványi (2010) vállalkozó vezetőjének és a vállalkozó vezető felé támasztott proaktivitási követelményeknek. Lépései kezdeményezők, ösztönzik az innovációt, a fejlesztést, céljuk egy olyan piaci pozíció elérése, mellyel a versenytársak elé kerülhetnek és akár trend meghatározók is lehetnek a piacon. A vállalkozó vezető a környezethez való proaktív viszonyával igyekszik minél inkább elemezni, nyomon követni és megfigyelni a piaci változásokat, trendeket és igyekszik ezekre a lehető leggyorsabb választ adni. Ahogy az entrepreneur stratégia önmagában versenyelőnyt jelent (Hortoványi–Szabó, 2006), úgy eredményezhet az előremutató szerep is versenyelőnyt, mivel egy olyan típusú reakcióra épül, amely a versenytársak előtti cselekvésen alapul.

Egyrészt a vállalkozó magára vállalja az újító, előremutató törekvéseket, kezdeményezőkézsége megnyilvánul a folyamatos változási szükség felismerésében. Változik a piac, változik a környezet, mellyel együtt kell változni, hiszen az utólagos cselekvés vagy nemcselekvés nem válasz: az a szervezet, amely nem képes vagy nem tud a piaci változásokra egyszerre hatékony és gyors válasszal szolgálni, lemarad a versenytársai mögött az iparági versenyben valamint megtorpan a növekedésben.

A **változatlanságra törekvő** szerep lényege összefoglalható a status quo fenntartására való törekvésben, mely nem azért újít, hogy megelőzze a versenytársait, hanem, hogy a biztonságos utat választva kövesse őket. A követés jellemzi a környezethez való viszonyát is, mivel a környezet változásaira csak lassan vagy megkésve reagál, a piaci helyzet és a status quo megőrzésére törekszik, nem vállal feleslegesen kockázatot egy nagyobb nyereség elérése érdekében. Piaci helyzete stabilnak mondható, de nem tekinthető iparágában úttörőnek vagy kezdeményezőnek. Így az a tipikusan vállalkozó vezetőnek azonosított tulajdonság sem jellemzi,

mely a lehetőségek folyamatos keresésében és megragadásában jelenik meg. A szerep jellegzetessége, hogy a környezet változó voltát elismeri, de a saját vállalkozása pozícióján már annál nehezebben változtat. A status quot inkrementális újításokkal kívánja fenntartani úgy, hogy közben nem vállal jelentős kockázatot: a stabil piaci pozíciójából egy kockázatosabb lehetőség vagy újítás révén sem akar kimozdulni.

Míg az offenzív stratégia egyfajta aktív alkalmazkodás abban a tekintetben, hogy az innováció szerepét nem hanyagolhatjuk el, addig a változatlanságra törekvő vállalkozói szerep egy passzív „szemlélődő” szerepként értelmezhető. Ha követi is az újításokat és a piaci trendeket, csak azért teszi, mert tisztában van a környezet változó voltával, de ő maga változni nem akar ilyen sebességben, az inkrementális újításokat helyezi előtérbe. A vállalkozó ugyan folytat valamilyen adaptációs stratégiát, mely a követés valamilyen formájában jelenik meg.

A **hátramaradó** szerep viszonylag egyértelmű, megfeleltethető az előremutató szerep ellentétének. A vállalkozó nem reagál a piaci változásokra, amely stratégiai szempontból azt jelenti, hogy defenzív stratégiát folytat, környezethez való viszonyában pedig a lemaradás jellemzi. Stabilitásra való törekvése olyan erős, hogy megfedkezik a változó környezetről, nem követi figyelemmel a vállalkozását érintő változásokat: az új piaci trendeket, versenytársakat vagy azok újításait. Ha reagál is ezekre, akkor lassan, konkrét stratégiai megfontolás nélkül teszi.

Ez a reagálás már minden szempontból megkésett, ha az előző kategória passzív szemlélődő volt, akkor ez a statikus nemreagáló kategóriája. A környezeti változásoktól elzárkózik, részben az izoláció jegyeit mutatja e kategória. Elhárítja a változások szükségességét és így lemarad a piaci versenyben a versenytársai mögött, nem tud megújulni, így fejlődni sem. A piacot is változatlannak tekinti, a megújulást pedig fölöslegesnek és szükségtelennek. Nem jellemzi tehát a vállalkozó vezetőkre jellemző innovativitás és jövőorientáltság vagy a lehetőségek keresése és megragadása, így a többi előremutató és változatlanságra törekvő versenytársa is le fogja hagyni.

**2. ábra** Eltérő szemléletmódok a környezeti változás és a reagálás tekintetében



*Forrás:* saját készítés

Az azonosított három szerepkategória jól mutatja, hogy a vállalkozók különbözőképpen reagálnak az őket érő változásokra, másképp tekintenek magára a környezetre, amely így eltérő szerepeket is azonosít a környezethez való alkalmazkodás során (2. ábra). Az elmélet szerint vállalatok proaktív magatartása a vezetői, illetve a vállalat vállalkozói hajlandóságán múlik és ennek következtében független a külső környezeti feltételektől (Stevenson–Jarillo, 1990). A kutatás alapján a szerepet az határozza meg, hogy a vállalkozó felismeri-e a környezet változásait és ezekre a változásokra miképpen reagál, tehát alapvetően függ a környezettől. A környezeti változásokban rejlő lehetőséget nem minden vállalkozás képes felismerni és a maga javára fordítani. A lehetőség felismeréséhez pedig vállalkozó vezetőkre (Hortoványi, 2009) van szükség, akik folyamatosan az újabb lehetőségeket keresik, ehhez pedig új erőforrás-kombinációkat használnak fel még akkor is, amikor az erőforrások csak szűkösen állnak rendelkezésre.

Jelen tanulmány jól illeszkedik az adaptációval és kettős képességgel kapcsolatos friss kutatási eredményekhez. A környezet pedig egyfajta moderátor szerepet tölt be a vállalkozói szemlélet és a teljesítmény viszonyában. Helfat–Winter (2011) a változások sebességét és szervezetre való hatásait vizsgálta: dinamikus képességek gyakran támogatnak kevésbé radikális változtatásokat rövid távon és nem szükségszerűen turbulensen változó környezetben. Érdemes a dinamikus képessé-

geket kamatoztatni hosszú távon és lassabb változás esetén is. Egy új termék létrehozása vagy egy új telephely létrehozása bár rutinos tevékenység lehet a vállalat számára, a piacon nagy mértékű változást eredményezhet, így fontos mérni a változás mértékét, természetét és sebességét. Egy másik megközelítésben, az innováció és a dinamikus képességek kapcsolatának vizsgálata (Parthasarathy et al., 2011) azt mutatja, hogy a dinamikus képességek termékinnovációt, míg az emberi erőforrás-alapú dinamikus képesség folyamatinnovációt eredményeznek.

Összefoglalásként a vállalkozó vezető olyan alapvető képességei, mint például a lehetőségek proaktív felismerése viszik előre a szervezetet, mely proaktivitás meglétét érdemes lehet nagyobb mintán, különböző iparágakban és környezeti feltételek mellett tovább vizsgálni. További kutatásokra ad lehetőséget a különböző környezeti változásokra adott válaszok megvizsgálása és összevetése a vállalkozó felfogásával annak érdekében, hogy tovább árnyalható legyen az adaptáció és a vállalkozói készségek közötti kapcsolat. Érdekes kérdést vet fel a vállalkozó szerepe különböző környezeti feltételek esetén illetve, hogy az említett eltérő környezeti feltételek eredményezhetnek-e szerepkonfliktust a vállalkozó különböző szerepei esetében.

### 3. Felhasznált irodalom

Helfat, C. E. – Winter, S. G. (2011): Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the Never-changing World. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 11. pp. 1243–1250.

Hortoványi, L. (2009): Vállalkozó vezetés – Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. PhD-disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem.

Hortoványi, L. (2010): Vállalkozó Vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 41. No. 4. pp. 21–31.

Hortoványi, L. – Szabó, Zs. R. (2006): Pillanatfelvétel a magyarországi kis- és közepes vállalkozások vállalkozási hajlandóságáról. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 27. műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

Lumpkin, G. T. – Dess, G. G. (1996): Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of management review*, Vol. 21. No. 1. pp. 135–172.

Parthasarathy, R. – Huang, C. – Ariss, S. (2011): Impact of Dynamic Capability on Innovation, Value Creation and Industry Leadership. *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. 9. No. 3. pp. 59–73.

Stevenson, H. H. – J. C. Jarillo (1990): A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11. No. 5. pp. 17–27.

Szabó, Zs. R. (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban, *Veze-téstudomány*, Vol. 39. No. 11. pp. 54–63.

# Taródy Dávid

---

## **Tudáselemek az innovációban, az innovációs képesség és vállalkozói hajlandóság modellje**

Jelen tanulmány a korábbi négy tanulmányok eredményeit felhasználva áll össze egy modellalkotó, összegző értekezéssé, amely jelentősen továbbfejleszti a kis- és közép-vállalkozások innovációs tevékenységéről alkotott képet. A tanulmány a vállalkozói képességeket, mint tudáselemeket és az innovációk létrejöttének kapcsolatát vizsgálja részletesen és ad választ azokra a kutatási kérdésekre, hogy a különböző innovációk esetében mely tudáselemekre kell erőteljesebben fókuszálnia a szervezeteknek és ezek milyen kihívások elé állítják őket.

A korábbi kutatásokon túlmenően jelen tanulmány összekapcsolja az egyes innováció típusokat és képességeket: az innovációs hajlam szintje és a vállalkozó képességei alapján hat új vállalkozás típust különböztet meg egy új modellben, az innovációs hajlammal és az innovációhoz szükséges menedzsmenttudással nem rendelkező „álvállalkozástól” kezdve a mind innovációs hajlandóságukban, mind az innováció megvalósítását lehetővé tevő képességek tekintetében kiemelkedő „valódi vállalkozásig”.

Az újonnan alkotott modell nagy hozzáadott értéket képvisel a hat különböző vállalkozáskategória számára megfogalmazott gyakorlati következtetések és javaslatok révén, mivel bemutatja, hogy az egyes kategóriákban lévő szervezetek milyen dimenziók mentén tudnak továbbfejlődni, melyek a kívánt pozíciók számukra és ezeknek a megvalósításához milyen területeken és hogyan kell javulniuk.

### **1. Tudáselemek szerepe az innovációban**

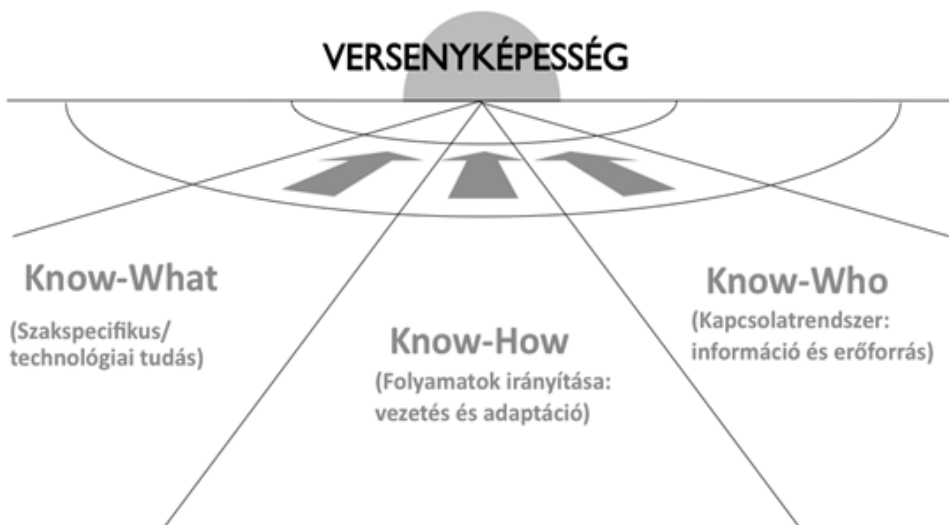
#### ***1.1. Tudáselemek tartalma***

Szabó (2010) szerint csakis abban az esetben lehet egy technológiához, technikához kapcsolódó újítást sikeresen kiaknázni, ha az alaptevékenységhez szorosan kapcsolódnak a fejlett menedzsmentképességek, a folyamatok irányításának tudása, valamint kiterjedt kapcsolatrendszer, mellyel a vállalkozó információkat és erőforrásokat szerezhethet be a piacról. Ezek a tudáselemek a know-what (szaktudás, technológiai tudás, mely az alaptevékenységhez kapcsolódó technikai képességek össz-

szessége), a know-how (folyamatok irányításához, szervezéshez, megvalósításhoz kapcsolódó menedzsmentképeségek) és a know-who (kapcsolatrendszer, azon csatornák összessége, melyen a vállalkozó információkhoz és erőforrásokhoz juthat, egyúttal kommunikálhat a piaccal).

Mind a know-how, mint a know-who egyformán fontos, nélkülözhetetlen eleme a vállalat sikerességének: a mindennapi működés szervezése és a környezeti változásokra adott válasz, azaz adaptáció nem létezik a folyamatok irányításának képessége nélkül, míg az információ és az erőforrások beszerzése csak megfelelő kapcsolatrendszer megléte mellett valósulhat meg.

**1. ábra** A vállalkozói/vezetői kompetenciák



*Forrás: Szabó (2010)*

Fontos azonban kiemelni, hogy ezek a kompetenciaterületek milyen viszonyban állnak egymással, továbbá az e tárgyú kutatások milyen nézőpontokkal gazdagították az elmúlt évtizedekben a tudáselemek értelmezéseit.

Hogy az innovációk, mint a szervezet megújításának és folyamatosan fejlődő értékteremtésének alapjai, képesek legyenek hozzájárulni a szervezet értékteremtéséhez, rendelkezni kell az alapvető, az ipárhoz kapcsolódó, professzionális szintű szaktudással, azaz a know-whattal. Így Szabó (2010) mentén kijelenthető, hogy ezen kompetenciaterület a vállalkozói viselkedés alapvetően szükséges, de nem elégséges feltétele.

Az innovációk sikeres megvalósításához elengedhetetlenül szükséges tudáselemek egyike a korábban röviden már bemutatott know-who. Ez a csoport a szervezet kapcsolati tőkéjeként, illetve az azt értékteremtő, lehetőségorientált módon felhasználni képes tudásaként azonosítható. Azaz a know-who nem egyenlő csupán a szervezet kapcsolati tőkéjével, hanem a tőke és az azt alkalmazni képes tudás összessége a helyes definíció. Hoang és Antoncic (2003) szerint a személyeken és szervezeteken átívelő kapcsolatrendszer hatalmas külső erőforrástömeghez biztosít hozzáférést, mely lehetőség elviekben mindenki számára adott. A siker alapvető feltétele nem csupán az információs csatornák és külső eszközök ismerete, hanem a tudás, mely lehetővé teszi, hogy a mások által birtokolt erőforrásokat a szervezet partneri, vagy más jellegű együttműködés során üzleti lehetőségeinek kiaknázására, céljainak elérésére használhassa fel (Harryson, 2006). Woo et al. (1992) megfigyelései alapján a valódi vállalkozók eredményesebben és hatékonyabban hasznosítják információs csatornáikat és a külső erőforrásaikat, mely karakterisztikusan megjelenik stratégiájukban is. Azaz a differenciáló tényező a felhasználáshoz kapcsolódó képességekben rejlik, és nem önmagában a kapcsolatrendszerben, vagy annak mennyiségében és minőségében. Szabó et. al. (2011) kutatása is rávilágít, hogy a kapcsolatrendszerre épülő marketingtevékenység, mely információkat biztosít a szervezetnek stratégiai és operatív döntéseinek meghozatalához, egyúttal piacra juttatja termékeit, kulcsfontosságú a sikeres szervezetekben. A dinamikus környezet változásaira gyorsan reagálni képes vállalkozásokban, melyek hatékonyan érik el célpiacukat, fejlett know-who képességek figyelhetőek meg.

A know-how a lehetőségek szűkös erőforrások közötti hatékony és eredményes kiaknázásának képességét jelenti. A vállalkozói viselkedéssel jellemezhető cégek gyakran kedvezőtlen, dinamikus környezeti tényezők között működnek (Peterson–Berger, 1971). Éles versennyel jellemezhető iparágakban a környezet minél elleneségebb, heterogénebb és dinamikusabb, az innovációk annál magasabb foka figyelhető meg (Miller, 1982).

Alacsony intenzitású iparági verseny esetén, erőforrásban gazdag, magas keresletű piacon kizárólag inkrementális innovációk figyelhetőek meg, miközben zsúfolt, erőforrásban szegény és kicsi piacokon az innovációs kapacitás rendkívül magas (Katila–Shane, 2005). Azaz a dinamikus piacokon radikális innovációk is feltétlenül szükségesek ahhoz, hogy a kielezett iparági versenyben a vállalkozás megfelelően helyt tudjon állni. A belső növekedési lehetőségek kiaknázása, a szervezeti hatékonyság fejlesztése, a radikális újítások megvalósításának és a szervezeti, értékteremtő folyamatokba illesztésének képessége a know-how kompetenciaterületének fajsúlyos elemei közé tartoznak. Összegezve, a know-how, azaz a menedzsmenttudás azon kompetenciaterület, mely lehetővé teszi az értékteremtő folyamatok sikeres menedzselését a dinamikus környezeti tényezők között.

Szabó et al. (2011) kutatása rávilágít a két vállalkozói tudásterület fejlesztésének fontosságára, mivel csak ezek együttesével biztosítható a menedzsmentkézségek vállalkozói sikerességre és eredményességre gyakorolt pozitív hatása. A teljesen intuitív döntéshozatal, a kreativitás, a technológiai tudás (know-what) és pusztán a tehetség elégtelen a szervezet hosszú távú sikerességéhez. A kulcsszó a tudatosság, mivel az üzleti lehetőségek rejtve maradhatnak a hibás célkitűzések és az elégtelen mennyiségű és minőségű információ miatt, melyek a professzionális menedzsmentismeretek és a kapcsolatrendszer hiányából fakadnak.

### ***1.2. A tudáselemek és az innováció kapcsolata***

Hogy a korábbi fejezetben részletesen bemutatott, a vállalkozói sikerességhez elengedhetetlen fontosságú képességek mély analizisére sor kerülhessen, meg kell vizsgálni, hogy a felkeresett vállalkozások az egyes innovációikban milyen képességeket alkalmaztak, döntően melyikre támaszkodtak, melyik fejlett vagy éppen fejletlen. Ezen minták azonosítása, a képességek alkalmazásának mikéntje és eredménye, értékes információkkal szolgálhat a kutatás ezen szakaszában arról, hogy a mai magyar vállalkozások mit tekintenek innovációnak, hogyan hozzák létre azokat, hogyan képesek tanulni és – akár külső segítséggel – hogyan lehet azokat fejleszteni.

A következő táblázat részletesen felsorolja a vizsgált vállalkozások az innovációk implementálását elősegítő képességeit, tudáselemekre támaszkodó megoldásait. A know-whathoz kapcsolódó, főként technológiai és termékinnovációkat ebben a fejezetben nem tárgyalja a tanulmány, mivel – mint az korábban említésre került – az alapvető, iparági szaktudáshoz kapcsolódó fejlesztések egy valódi vállalkozásnál alapvető feltételnek minősülnek. Wickham (2006) szerint ugyanis a vállalkozói attitűdöt jól definiált stratégiai célok, erős növekedésorientáció, valamint innovativitás jellemzik, mely egybecseng Stevenson és Gumpert (1985) jellemzésével, miszerint a vállalkozó egy független, innovatív, proaktív, bizonytalanságtűrő, növekedésorientált személyiség. A vállalkozó ezen definícióját alapvető gondolati keretnek véve a lemaradó, a fejlesztésektől és innovációktól elzárkózó szervezeti viselkedést nem lehet vállalkozásként azonosítani. Továbbmenve, a követő/másoló stratégiát folytató, azaz az iparág technológiai fejlődését gyorsan vagy lassan követő szervezetek innovativitása sem értékelhető a hosszú távú versenyképesség és növekedési potenciál fenntartásához elegendő hatásúnak. Ebből következőleg – mint azt Szabó et al. (2011) kutatása is megerősíti – a know-whathoz kapcsolódó innovációk önmagukban nem képesek biztosítani a szervezet hosszútávú sikerét, a differenciáló tényezők így a másik két tudáselemhez kapcsolódó újítások. A következő táblázat ezeket vizsgálja a korábban már bemutatott vállalkozásokban.

**1. táblázat** Vállalkozások és domináns képességeik az egyes innovációkhoz kötődő akciókon értelmezve

Vállalkozás	Képességek	Know-típus
1.	Egyszemélyes vállalkozás irányítás	How
	Piaci rés felismerése, fókuszcsoporthoz íz- és termékteszt	How
	Kockázatkezelés	How
	Online- és személyes marketing	Who
	Világmárka kiépítésére tett lépések	Who
	Facebook révén információszerzés a fogyasztókról	Who
	PR jellegű cikkek	Who
	Személyes megjelenések	Who
	Televíziós megjelenés	Who
	Képzések, kapcsolatépítés	Who
2.	Közgazdász ismeretek	How
	Mesterségesen csökkentett árrestartalom	How
	Piac feltérképezése során, kapcsolatépítés a versenytársakkal	Who
	PR jellegű cikkek készíttetése	Who
	Keresőoptimalizálás	Who
	Megjelenés kitelepülések, vásárok révén	Who
3.	Design eladása	How
	Franchise rendszer kiépítése	How
	Termékképviselő kiépítése	How
	Családi háttér kihasználása előnyös tárgyalópozíció révén	Who
	Személyes marketing	Who
	PR-cikkek és televíziós megjelenések	Who
	Szájról-szájra marketing	Who
	Kapcsolatépítés (külföld, szakmabeliek, média)	Who
	Külföldön is ismert márka építése	Who
4.	Protokoll rendezvények	Who
	Szájról-szájra reklám	Who
	Folyamatosan frissülő honlap, online vendégkönyv	Who
	Online médiamegjelenés: újságok, blogok	Who
5.	Külföldi piac kiépítése	How
	Önképzés/belső képzések szervezése	How
	Minőségbiztosítási rendszer kiépítése	How
	„Partnermodell” kiépítése- új szakemberek bevonása	How
	Rugalmas munkavégzés biztosítása	How
	Hacker verseny	Who
	Részvétel rendezvényeken és börzéken	Who
	Külföldi konferenciákon való részvétel	Who
6.	Belső képzések és minőségbiztosítási rendszer kiépítése	How
	Munkaköri rotáció a tudás bővítése érdekében	How

Vállalkozás	Képességek	Know-típus
6.	Munkavállalók kreativitásának elősegítése sajátos munkaszervezési módszerekkel	How
	Agilis módszertan bevezetése a mindennapi döntéshozatalban	How
	Hírlevél, termékkatalógus	Who
	Ügyféllista készítése, ügyfelekkel való rendszeres kapcsolattartás	Who
7.	Új értékesítési csatornák	How
	Könnyedebb borok trendjének felismerése	How
	Kínálati hiányra felkészülés; Ezáltal a piaci részesedés növelése, piac újrastrukturálása	How
	Piaci kereslet lekötése	How
	Új piaci kapcsolatok	Who
	Pálinka, balzsamecet, brandy termelése: új piacok tudatos megcélzása új termékkel	Who
	Több pincészet összefogása egy területi bor termeléséhez	Who
	Borvacsora, mint tudatos marketingeszköz	Who
8.	Exportra termelés: új piacok megcélzása	How
	Termelési folyamat átalakítása	How
	Zenei rendezvény-sorozat szervezése: komoly promóciós hatással bír	Who
	Étterem és borbár: a pincészet és étterem egymásra erős PR hatást fejt ki	Who
	Borversenyeken, szakmai vásárokon való részvétel	Who
9.	Terület bora – területi összefogás eredménye, közös márkaépítés	Who
	Magazin kiadása	Who
10.	Az értékesítés nagyobb arányát fordítani exportra	How
	Fogyasztó irányába új arculat	Who
	Kékszalagon való részvétel, kreatív promóciós lehetőség	Who
	Pincefesztiválok, borbemutatók, szakmai vásárokon való részvétel	Who
12.	Kontrolling rendszer kiépítése	How
	Déli menü: kedvező árkonstrukció, jellegével megcélazza a menedzsereket	How
	Fókuszáló taktika	How
	Hírlevél	Who
	Lakásvásár marketing: új vevőkör kialakítása, szakít a tradicionális marketing csatornákkal	Who
	Budapest térkép: új médium	Who
13.	Szoros iparági (szakterületen belüli) kapcsolatrendszer	Who
14.	Ötlet láda: a céghierarchia minden szintjéről gyűjtenek így ötleteket	How
	Kiegészítő szolgáltatások csatolása a fő termékhez, például kész termék raktározása	How
	Üzleti- és ügyfélkapcsolatok integrálása	Who
	Kapcsolatok nemzetközi téren való bővítése, kapcsolati tőke fejlesztése	Who

Forrás:saját készítés

A táblázatban szereplő tételek közül valamennyi összeköthető több korábban említett innovációval. Az egyes akciók jól példázzák, hogy a megfelelő tudással felvértezett, befogadó szervezet megléte nélkül az innovációk nem valósíthatóak meg hatékonyan, sőt néhány esetben egyenesen lehetetlenné teszik azt. *„Szerintem új irányba mentünk ezzel a magazinnal, prospektus helyett. Fontos, hogy az emberekhez eljusson az üzenet.”* (9. alany). Hiába adja ki a vállalkozás az iparágában újdonságnak számító magazint, ha nincsenek meg a megfelelő marketing csatornák, és annak hatékony alkalmazását lehetővé tevő tudás, mellyel eredményesen terjeszthetik kiadványukat a termékük esetében potenciális célpiacnak számító szegmensek számára. Fontos még kiemelni, hogy ezek a tényezők sokszor korábbi innovációk hátramaradó kiegészítő elemei, végtermékei, melyek a tanulás jelenlétére hívják fel a figyelmet.

Rendkívül érdekes annak vizsgálata, hogy a korábban bemutatott innovációtípológiába besorolható kezdeményezések hogyan viszonyulnak az egyes képességkategóriákhoz, azaz hogy az egyes innováció-típusokhoz karakterisztikusan milyen tudáselemek rendelhetőek.

A **megbontó-innovációk** hatékonyságát növelő eszközöket a feldolgozott esetek alapján a know-how-ban kell keressük. Mivel egy új piacra új termékkel történő belépés a megbontó-innovációk célja, így elengedhetetlen kimerítő piackutatások végzése a sikeresség elérése érdekében: *„végeztem egy piackutatást és felismertem azt, hogy ez egy piaci rés.”* (1. alany) Továbbá fejlett menedzsmentismertetek szükségesek, hogy a cégprofiltól eltérő termékek, szolgáltatások vagy egyéb megoldások kifejlesztése, piacra vitele sikeres legyen, és ne okozzon konfliktusokat a szervezet alaptevékenységével és napi rutinjaival.

Az **alkalmazásba-vételi innovációk** többrétű keretet követelnek meg. Nem elég a megfelelő, az új technológiát beillesztő gyártási folyamat kifejlesztése, hanem szükséges más piacok és az ott alkalmazott technológiák kellő ismerete is, hogy az átültethetőség lehetőségét felismerjék. Fontos még az új technológia elfogadtatása a fogyasztókkal. Ha nem lát egyértelmű értéktöbbletet az új termékben a fogyasztó, az az értékesítés rovására fog menni. Így bár ennek az innovációtípusnak szoros kapcsolatai vannak a know-what kompetenciaterülettel, de nagy menedzsment-kihívásokat is jelent a vezetés számára.

A **termék-folyamatinnovációk** egyértelmű feltétele a gyártási folyamatban résztvevő tárgyi eszközök megléte. Mivel a tárgyi- és technológiai feltételek a know-what körébe tartoznak, így termék- és folyamat innovációval kapcsolatos képességekkel nem foglalkozunk külön, mivel küszöbkompetenciának tekintjük a meglétüket.

A **tapasztalati-innovációk** a fogyasztói tapasztalatok javítására épít. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő marketingrendszer, piackutatási és egyéb, analitikus megoldások megléte. „Az új termékvonal fejlesztése nem jött volna létre az ügyfél-lista készítése és az ügyfelekkel való rendszeres kapcsolattartás nélkül” (6. alany). Így a tapasztalati-innovációk egyértelműen a külső- és belső analitikus rendszerek hatására kivitelezett változtatások, kapcsolatok menedzselésén alapul, így legjellemzőbben a know-who kategóriájába tartozik.

A **marketinginnovációk** a vevőt érintő folyamatokat, valamint a vevőkkel folytatott kétirányú kommunikációra fókuszálnak. Legyen szó új eszközök bevezetéséről vagy csak a meglévő folyamatok tökéletesítéséről, a központban mindig a fogyasztók állnak.

Ezen gondolatmenet egyértelműen a know-who irányába mutat, amikor az innovációt indukáló képességeket keressük, mivel a marketing eszközök használata a kommunikációs csatornák és a kiterjedt kapcsolatrendszer megléte nélkül nem lehetséges, legyen szó a Facebookról (1. alany), egy zenei esemény szervezéséhez szükséges vendéglátó-létesítményről (8. alany), vagy egy saját magazin kiadásához szükséges kiadókkal folytatott kapcsolatról (9. alany).

Az **üzleti modellek innoválása** általában az értékláncból hiányzó elemek létrehozásának szüksége idézi elő. „Ma inkább az ilyen kiegészítő tevékenységekre, például logisztikai, vagy raktározási feladatokra vannak igények.” (14. alany). A méret-hozadékos termelés költségcsökkentő hatásának kihasználására a megrendelők nagyobb tételekben rendelnek, a késztermékek tárolását a nyomdára bízva, mindig csak a szükséges mennyiséget felhasználva a raktározott mennyiségből. A sztenderd nyomdai tevékenységek már nem elégítették ki a fogyasztói igényeket, így a vállalkozás üzleti modelljét megváltoztatva, logisztikai tevékenységeket is magára vállalva, átstrukturálta a termelési értékláncot. Mint azt a példák is remekül illusztrálják, az üzleti modellek innoválása a know-how kompetenciaterülettel van szoros összefüggésben, hiszen a szervezet- és folyamatfejlesztéssel, illetve optimalizálással összefüggő feladatok kiterjedt és fejlett menedzsmentismereteket követelnek meg a szervezetektől.

A **strukturális-innovációk létrejöttét** a piacon előforduló esetleges egyenlőtlenségek, zavarok hívhatják életre, melyek egyúttal piaci lehetőséget is jelentenek, ha az innovációt megfelelően valósítják meg. Aktuális példa a borpiacon a közösségi márka építésének szándéka (7. alany). A pincészeteken túl a borvidékek között is erőteljes verseny van. A közös fellépés az azonos területen működő pincék között előnyös színben tüntetheti fel a vidéket és számos belépési korlát átlépésében segíthet. Ehhez viszont elengedhetetlen a pincészetek közötti szoros kapcsolat és a piaci igények mély ismerete. Továbbá a strukturális innovációk létrehozása fejlett

menedzsmentismereteket is megkövetel, hiszen az ilyen jellegű újítások komoly szervezet- és folyamattervezési, valamint fejlesztési képességeket követelnek meg, melyben a munka oroszlánrésze a menedzserekre hárul. Emiatt (bár a példaként hozott esetben hangsúlyos a know-who terület is) a strukturális-innovációhoz szükséges képességek a know-how kompetenciák között keresendők.

Szabó (2010; 2011) korábbi kutatásai megerősítették, hogy az iparági szaktudás, a „szakma ismerete”, az intuitív döntéshozatal, azaz a megérzésekre és pusztán a korábbi tapasztalatokra történő támaszkodás nem elegendő a hosszú távú sikeresség és növekedési potenciál fenntartásához, melyek a vállalkozói lét alapfeltételeinek tekinthetők. Ezek a tényezők csak akkor tarthatóak fenn, ha a másik két kompetenciaterületen is ismereteket szerez a vállalkozás, és természetesen folyamatosan fejleszti azokat. Mind a know-how, mint a know-who egyformán fontos a vállalat sikeressége szempontjából: a mindennapi működés szervezése és a környezeti változásokra adott válasz, azaz adaptáció nem létezik a folyamatok irányításának képessége nélkül, míg az információ és az erőforrások beszerzése csak megfelelő kapcsolatrendszer megléte mellett valósulhat meg.

A marketingtevékenységben, a szervezettervezés és vezetés területén már korábban is több beavatkozási területet operacionalizáltak, melyek közül a legfontosabb a tudatos információgyűjtés és ezek beépítése az innovációs folyamatokba, online tevékenység kreatív alkalmazása a keresőfelületeken keresztül is, ügyfél-hűségésítés, legjobb gyakorlatok („best practice”) folyamatos keresése iparágakon átívelve is, valamint az agresszív hálózat- és kapcsolatrendszer-építés (Maritz, 2010).

Jelen kutatás új megközelítésből vizsgálja a kérdéskört, azaz kapcsolatot kíván teremteni az egyes innovációtípusok és a képességek között. Más interpretációban, a kutatás a különböző innovációk létrehozásához alapvetően szükséges tudást szemlélteti, ezáltal részletezi azt a korábbi kutatásokban kifejtett megállapítást, miszerint mindhárom kompetenciaterületre egyaránt szükség van a szervezet innovativitásának és növekedésének fenntartásához.

2. ábra Innovációs típusok, a létrehozásukhoz szükséges képesség szerint



*Forrás:* saját készítés

Ezt az állítást jelen kutatás természetesen nem falszifikálja, csupán kiegészíti azzal, hogy különböző innovációk esetében bizonyos tudáselemekre erőteljesebben kell fókuszálnia a szervezeteknek. A feldolgozott interjúk alapján a know-whathoz, azaz az iparági, technológiai tudáshoz sorolhatóak a megbontó, a termék és az alkalmazásba vételi innovációk, melyek természetesen – a korábbi eredményeknek megfelelően – megkövetelik a menedzsmentismeretek meglétét, és részben a kapcsolatrendszerben rejlő erőforrások kiaknázását is, de megvalósulások sikerkritériumai nem rendelkeznek egyértelműen ehhez a két tudáselemhez. A know-whohoz markánsan hozzárendelhető innováció típusok a tapasztalati és a marketing. Mivel a know-who a kapcsolati tőke kiaknázását, az erőforrások és információk beszerzésének képességét fedi, a marketinginnovációk, illetve a fogyasztói tapasztalatokra építő szervezet- és termékfejlesztés, azaz a tapasztalati innovációk erőteljesen ehhez a területhez kapcsolhatóak.

Végezetül az utolsó kompetenciacsoporthoz, a menedzsmentismereteket fedő know-how-hoz sorolható a megbontó, a menedzsmenti, a strukturális és az üzleti modell innovációk. A megbontó innovációk célja, hogy új piacra új, rendhagyó termékkel tudjon belépni a vállalkozás, mely fejlett képességeket feltételez a másik két területen is, de a know-how kompetenciacsoporttal szemben állítja fel a legszigorúbb elvárásokat, mivel az alaptervékenységtől, az addigi rutinoktól, folyamatoktól és felfogásoktól függetlenül kell az újítást megvalósítani és integrálni a szerve-

zet különböző értékteremtő feladataiba, mely kétségkívül nagy kihívás a menedzsment számára.

Az üzleti modell innovációk célja, hogy az értékláncból hiányzó elemeket kifejlessze. Mivel alapvetően egy menedzsmentproduktum a folyamat eredménye, és nem, vagy csak ritkán köthető fizikai termékhez vagy szolgáltatáshoz, a feladat legtöbb esetben a vezetés felelőssége, és fejlett know-how kompetenciákat igényel. Végezetül a menedzsment innovációk csoportja, mely a menedzsmentfeladatok olyan ellátását jelenti, ami a hagyományos vezetési elvektől és gyakorlattól eltér, szinte teljes mértékben a know-how területre korlátozódik.

## 2. Következtetések és modellalkotás

Hortoványi Lilla korábban bemutatott tanulmányában részletesen bemutatásra került a vállalkozói attitűd, a vállalkozó vezető szerepe, az innováció értelmezése és annak különböző tipológiai. Továbbá ismertetésre kerültek a különböző tudáselemek, melyek szükségesek az innovációk sikeres megvalósításához és kiaknázásához. A korábbi kutatásokon túlmenően jelen tanulmány összekapcsolja az egyes innovációtípusokat és képességeket. Ezek alapján megállapítható, hogy valódi vállalkozásként azon szervezeteket értjük, amelyek nagy ellátó vagy értékesítő rendszerektől függetlenül, proaktívan, innovatívan, kockázattudatosan, dinamikus környezeti tényezők között, definiált célok mentén, innovációk által elért növekedéssel működnek (Stevenson–Gumpert, 1985; Wickham, 2006). Hogy ezeket a rendhagyó erőforrás-kombinációkból álló innovációkat létre tudják hozni, szükséges az iparág és az alkalmazott technológia ismerete, ez azonban csak küszöb-, de nem sikerkritérium. Rendelkezni kell az erőforrásokat és információkat biztosítani képes kapcsolattalrendszerrel, és annak alkalmazásához kapcsolódó képességekkel. Egyúttal a vállalkozónak alkalmasnak kell lennie az innovációs folyamatok menedzselésére, a szervezeti konfliktusok és ellenállás leküzdésére, inspiratív és hatékony szervezeti háttér, folyamatok és struktúra létrehozására, mely fejlett menedzsmentképességeket igényel.

Szabó et al. (2011) modellje a különböző képességek hiányából és meglétéből fakadó vállalkozástípusokat vizsgálja, és arra a következtetésre jut, hogy az igazán sikeres működéshez valamennyi terület együttes fejlesztésére szükség van, egyúttal megállapítja, hogy a know-whathoz köthető termék és technológiai innovációk önmagukban nem képesek fenntartani a szervezetek hosszú távú növekedési pályáját. Az intuitív, a köznyelvben sokszor „vállalkozóinak” vagy „kreatívnek” hívott döntéshozatal nem képes megteremteni azt a szervezeti háttérrel, amelyet a tudatos menedzsment képes nyújtani az innovációk létrehozásának és kiaknázásának terü-

letén. Jelen kutatás új szemszögből vizsgálja a kérdést, egyúttal visszahoz egy korábban a modellekből kihagyott paramétert, a know-whathoz köthető innovációkat. A tudáselemek alapján többparaméteres, de az innovációkat egységesen kezelő megközelítés helyett a kutatás megvizsgálta, hogy az egyes innovációtípusokhoz markánsan melyik tudásterület kapcsolható, és ez milyen kihívásokat rejt a vállalkozások számára.

A kutatás további célja, hogy megvizsgálja és értelmezze azon vállalkozásokat is, amelyek csak know-whattal kapcsolatos termékinnovációkra képesek, vagy sok esetben még arra sem. Lényeges annak feltárása, hogy milyen motívumok húzódnak meg az innovációk értelmezése és megvalósítása között, milyen gyakorlati, tudásbeli hiányosságok vagy erősségek, felfogásbeli gátak akadályozzák vagy erősítik a különböző típusú innovációk tudatos kialakítását. És végezetül, hogy ezek a jelenségek milyen stratégiai mintákat, karakterisztikus csoportokat alkotnak.

Összefoglalva, az innovációs hajlandóság és a képességek szerint lehetőség nyílik a vállalkozások csoportosítására és egymástól jól elkülöníthető tulajdonságokkal rendelkező csoportok kialakítására e két dimenzió mentén. A cél egy olyan általános modell megalkotása volt, mely a vállalkozói lét vizsgálata során egyforma súllyal értékeli az innovációs hajlandóságot illetve a vállalkozás irányításához szükséges menedzsmentkézségeket és kapcsolatrendszert. Az innovációs hajlandóság dimenziójában az alacsony és magas végpontok között helyezkedik el a „csak termék és technológia szintű innováció”, mely – mint az korábban kifejtésre került – szinte teljesen a know-whatra támaszkodik. Ezen – vélhetőleg népes – csoport vizsgálata és jellemzése nagy hozzáadott értéket képviselhet a tanulmányban. A vízszintes tengely mentén a know-how és know-whoból álló vállalkozói képességek magas és alacsony értékei különböztethetőek meg. Mivel a korábbi kutatásokban már megvizsgálták a különböző területek hiányának és meglétének részletes hatásait, jelen kutatás nem tér ki erre. A vízszintes dimenzió így értelmezhető az innovációk megvalósításának képességeként, mivel – mint azt jelen tanulmány többször is bemutatta – valamennyi képességre szükség van diverz innovációs portfóliók megvalósítása esetén.

Az innovációs hajlam szintje és a vállalkozó képességei alapján a vállalkozásokat az alábbi kategóriákba sorolhatjuk.

### 3. ábra Innováció képesség modell

		Alacsony	Magas
		Vállalkozói képességek	
Innovációs hajlandóság foka a vállalkozásban	Magas	ÖTLETGYÁRTÓ	VALÓDI VÁLLALKOZÁS
	Csak termék és technológia szintű	A SZAKEMBER VEZETTE	A KÖZÉPEN MEGREKEDŐ
	Alacsony	„ÁLVÁLLALKOZÁS”	MENEDZSERI VÁLLALKOZÁS

Forrás: saját készítés

A modell kiindulási alapja Szabó (2010) alapján, hogy hiába vezet be sikeres technológiai újítást egy vállalat, hiába rendelkezik erős szaktudással (know-what), ha ehhez nem párosul megfelelő folyamatirányítási-képesség, menedzsmentismeretek (know-how), és megfelelő kapcsolatrendszer (know-who). Mind a know-how, mint a know-who egyformán fontos a vállalat sikeressége szempontjából: a mindennapi működés szervezése és a környezeti változásokra adott válasz, azaz adaptáció nem létezik a folyamatok irányításának képessége nélkül, míg az információ és az erőforrások beszerzése csak megfelelő kapcsolatrendszer megléte mellett valósulhat meg.

#### 2.1. A modell alapján meghatározható kategóriák

A modell alapján hat vállalkozási kategória került meghatározásra, melyek egymástól markánsan különböző jegyekkel rendelkeznek, mind a képességek, mind az innovációs hajlandóság tekintetében.

##### 2.1.1. „Álvállalkozás”

Az Álvállalkozás az a típus, melyben mind az innovációs hajlandóság, mind a képességek foka alacsony szintű, a vállalkozó valamilyen okból kifolyólag nem tud vagy nem akar innoválni és ennek végrehajtásához nem rendelkezik a szükséges vállalatirányítási képességekkel, kapcsolatrendszerrel sem.

Mindezek hiányában a vállalkozás nem képes növekedni, megmarad családi vagy mikrovállalkozás szintjén és ennek következtében lemarad az iparági versenyben. A kategória ennél azonban tovább bontható a „nem akar vagy nem tud” tengerszemén, mivel élesen meg kell tudni különböztetni a bizonyos jogi vagy

gazdasági megfontolásból létrejövő álvállalkozásokat, illetve a képességek és lehetőségek híján a növekedésben megrekedő szervezeteket.

Míg előbbiek azért nevezhetők egyértelműen álvállalkozásnak, mert nincs is szándékukban vállalkozói, azaz innovatív, kockázatvállaló, proaktív gazdasági tevékenységet folytatni, addig utóbbiak megtennék, ha tudnák. A két, ebbe a kategóriába illeszkedő eset is az utóbbiakhoz tartozik, név szerint a Vegetáló étterem (11) és a Családi nyomda (13). Bár az étterem egyik tulajdonosa rendelkezik iparági szaktudással, innovációs hajlandósága rendkívül alacsony, vállalkozását már hosszú ideje csak működtetni tudja, mely a nagyon merev piaci viszonyok (külső környezet stabilizációja, versenytársak hiánya a szűken értelmezett piacon, kielégítő vevőkör) között életképes, de bármilyen nemű változásra képtelen reagálni. A szervezet bevallotta az „árral úszás” stratégiáját folytatja, a formalizáció teljes hiányával, azaz sem egzakt célokkal, sem bejáratott menedzsmentfolyamatokkal nem rendelkezik. Mivel véleménye szerint minden cég más, semmilyen egységes szempontrendszer alapján sem lehet őket összehasonlítani, így a sztenderdizált menedzsment- és marketingismeretek létjogosultságát sem ismeri el.

A Családi nyomda (13) a kényszervállalkozások tökéletes példája. A rendszer-váltás utáni üzembeszárások miatt alakult meg az egyéni vállalkozás, szigorúan a megélhetés céljából. A rés piacra specializálódott, kis létszámú vállalkozás nagyon lassan reagál a piaci és technológiai változásokra, a nagy lépéseket irracionálisnak tartja. Ez a kockázatkerülés merevvé és sebezhetővé teszi a vállalkozást, a lassú adaptáció és a fix ügyfélkör kiszolgáltatottá teszi a céget, mely az elmúlt évek során csak kapacitásban tudott bővülni.

A példák is jól illusztrálják, hogy az álvállalkozások, még ha értékteremtő céllal és nem jogi vagy egyéb optimalizációs megfontolással jöttek létre, legjobb esetben is csak a know-whatra támaszkodnak, de sokszor még arra sem, csak sodródni a piacon. Innovációik lassúak és már csak érett, ebből következőleg kis előnyt és alacsony hozzáadott értéket biztosító technológiákat és termékeket vezetnek be.

Az egyértelműen kockázatkerülő magatartás stabil piaci viszonyok között ésszerű lépésnek tűnhet lemaradó vagy sodródó stratégia alkalmazása esetén, de dinamikus környezeti változások között ezek a szervezetek megbénulnak és kiszolgáltatottá válnak.

### 2.1.2. *A menedzseri vállalkozás*

Kiváló példa az Informatikai tanácsadó (6) esete. Folyamatosan igyekeznek termékeik magas minőségét fenntartani a vevői visszajelzések alapján, a külső és belső reklamációk számát csökkenteni. A vevői igények változásának követése alapvető

fontosságú, új ügyfeleiket kapcsolatrendszerükön keresztül szerzik. Technológiai tudásukat folyamatosan fejlesztik. Ezek az eredmények jól illusztrálják, hogy a menedzseri vállalkozás valamennyi kulcskompetencia birtokában van, tudatosan fejleszti szervezetének belső folyamatait és bővíti ügyfélkörét, egyúttal jól azonosítja, hogy a sikerhez elengedhetetlen a know-what, azaz a szaktudás konstans bővítése, mint küszöbkritérium az iparágban. Érdemes azonban megfigyelni, hogy a fejlesztések szinte kizárólag inkrementálisak. Rendhagyó, és a szervezet jelenlegi működési feltételeit, szabályait és környezetét érintő innovációkat nem hoz létre. Ez arra utal, hogy a vállalkozás és annak termékportfóliója érett, melyben leginkább a kiaknázás és nem a felfedezés dominál. Fontos azonban megjegyezni, hogy a jelenlegi termékek minél hatékonyabb szüretelése mellett kellő hangsúlyt kell fektetni a jövő „sztárjainak” kifejlesztésére, mely komplex feladat elé állítja a szervezet vezetését.

A menedzseri vállalkozás vezetője feltehetően képzett menedzser, aki rendelkezik a szükséges vállalatirányítási képességekkel: jó irányító és vezető, de nem rendelkezik vállalkozói szemlélettel. Leginkább Hortoványi (2009) adminisztratív vezetőjéhez hasonlítható abban a tekintetben, hogy az a rendelkezésre álló erőforrások hatékony és eredményes felhasználására törekszik. Feltehetően az alapítást nem az újító törekvések, hanem leginkább a szükség és a kényszer vezette vagy egy már érett vállalkozásról beszélünk, mely elvesztette a vállalkozói attitűdöt. A vállalkozás működése stabil, ugyanakkor hiányzik a kreativitás és az új ötletek, melyek megkülönböztetik a vállalkozást a többi iparágban működő versenytárstól és egyúttal előre is viszik a szervezetet. Az a vállalkozásvezető, aki vállalkozásának irányítója és nem szellemi motorjaként tevékenykedik, már nem tekinthető vállalkozónak.

### *2.1.3. A szakember vezette vállalkozás*

A szakember vezette vállalkozás küszöbkompetenciákban kiemelkedik az álvállalkozások közül, a vállalkozás vezetője kiváló szakember, ugyanakkor menedzsmentképességeknek híján van. Felismeri, hogy az innováció a fennmaradás szempontjából szükséges, de kizárólag olyan újítást tud végrehajtani, mely a szakterületéhez kötődik. Ez kimerül a termékinnovációkban, technológiai fejlesztésekben és korszerűsítésben, mely egyfajta „szinten tartó” innoválást jelent. Bár jellemzően gyorsabban követi a piaci trendeket, mint a teljes mértékben kockázatkerülő Álvállalkozó, ez azonban nem javít jelentős mértékben piaci pozícióján, sőt sok esetben még többet ronthat azon. Mivel az innováció fogalmát kizárólag az alaptevékenységgel kapcsolatos technológiai és termékújításokra érti – és ezen a területen valóban jó teljesítményt is nyújt –, hajlamos megfélemleni és nem észrevenni, hogy vállalkozásának vezetésében és marketingtevékenységében lyukak tátonganak.

Abban az esetben tud a vállalkozás elmozdulni a jelenlegi pozíciójából, ha a vezető bővíti ismereteit és új képességekre tesz szert a vállalatirányítás területén, bővíti kapcsolati hálóját vagy elkezd a termékszintű innovációk mellett új, szervezeti innovációkon gondolkodni. Amennyiben ez nem történik meg, a vállalkozás hamar eléri növekedési korlátait, nem lesz képes hatékonyan terjeszkedni, belső növekedési lehetőségei észrevétlenek vagy kiaknázhatatlanok lesznek, extenzív bővülés esetén pedig költséges, vagy akár megoldhatatlan irányítási és kontroll-problémákkal kell szembenéznie.

Összességképpen megállapítható, hogy a Szakember vezette vállalkozás hasonlóan megrekedt pozíciót foglal el, mint az Álvállalkozó, de technikailag és szolgáltatási színvonalát tekintve magasabb szinten van. Az előrelépéshez szükséges képességekkel nem rendelkezik, ebből következőleg kizárólag ezek megszerzésére kell fókuszálnia, és el kell oszlatnia azt a téves nézetet, hogy a termék és folyamat-innovációk képesek garantálni az életben maradást.

Ezt a vállalkozási mintát jól illusztrálja a Modern magyaros étterem esete (4). A vállalkozás már közel 40 éves, érett fázisban van, stabil vevőkörrel rendelkezik. Az elmúlt négy évtized során azonban alig bővült. Az új vezetés sem tűzte ezt céljául, a növekedésorientáció hiánya pedig konzerválja a szervezetet jelenlegi állapotában.

Nagy különbség azonban a korábbiakkal, így az álvállalkozóval szemben, hogy a modern gasztronómia legmagasabb elvárásainak is megfelelő technológiát alkalmaznak, és azt folyamatosan fejlesztik is. Ez a szándék a szervezet legfontosabb alapelveinek egyike, így kijelenthető, hogy a technikai fejlődés alapvető fontosságú a cégben. Ez a fajta elkötelezettség azonban szűkíti is a vezetők látókörét, akik az új üzleti lehetőségek felfedezése helyett a nehezebb időkben inkább bezárkóznak: *„rövid távú célunk, hogy a válság alatt legyen éppen annyi vendég, amely képes eltartani az éttermet”*. Bár a vendéglátás speciális iparág, a vezetők teljesen elzárkóznak a piaci felfedezéstől, és abban bíznak, hogy a válság előtti értékek és erősségek képesek a 2008 előtti szintre visszaállítani a cég prosperitását. A szűklátókörűség a menedzsment- és marketingismeretek hiányára vezethető vissza.

Összegzőképpen kijelenthető, hogy a Magyaros étterem magasabb szolgáltatási és technikai színvonalon működik, mint az Álvállalkozó kategóriába eső Vegetáló étterem, továbbá gyorsabban képes követni a piaci, elsősorban az iparági technikai fejlődést, de jelentős környezeti változásokra szintén csak bezárkózással tud válaszolni, mely hasonlóan kiszolgáltatottá teszi.

#### 2.1.4. A közepén megrekedő vállalkozás

Ehhez a vállalkozói típushoz több eset is hozzárendelhető, elsőként a Kézműves csokoládékészítő (2), aki hagyományos, kézműves csokoládétermékeket gyárt, egyúttal kiskereskedelmi tevékenységet is végez egy saját tulajdonú kávézóban. A vállalkozás alapelvei közé tartozik, hogy megőrizték a hagyományos termelési eljárásokat, így technológiai fejlesztési lehetőségeik limitáltak. Bár alapvetően kényszervállalkozásként indultak, nagyfokú tudatosság jellemezte a cég megalapítását és fejlesztését. Feltérképezték a hazai csokoládékészítőket, külföldi mestereket kerestek fel, elemezték a piacot és azonosították az üzleti lehetőségeket. A folyamatos képzés alapvető fontosságú, ezáltal a vállalat kimeríti a know-what fejlesztésének igényét. Így bár nyomokban felfedezhető a know-how és know-who ismeretek alapjai is (piackutatás és -elemzés), de a vállalkozás továbbra is csak technológiai fejlesztésekben gondolkodik, azaz olyan technikai és/vagy termék innovációkban, amely további lehetőségekhez segítheti hozzá.

A Design cukrászat (3) nagy hangsúlyt fektet a termékek és értékesítési pontok formatervére, látványvilágára, illetve ezek összhangjára, mely rendhagyó módja a fogyasztói érték növelésének és a sikeres megkülönböztetésnek ebben az iparágban. Az ötletet nem előzte meg piackutatás, egyszerűen az alapítók régi vágya volt, melyet professzionálisan kiviteleztek. A cukrászat tulajdonosa több jól prosperáló vállalkozással is rendelkezik. Ezt az erőfőlényt tudatosan és sikeresen alkalmazzák a beszállítói tárgyalások során. Az innováció – saját elmondásuk szerint – alapvető fontosságú ebben a szegmensben, de az újítások itt is csak a termékre korlátozódnak. Céljuk, hogy hazai és nemzetközi szinten is megismertessék a nagyközönséggel termékeiket, lépéseket azonban még nem tettek ezek ügyében.

A Gyökerekhez visszatérő pincészet családi vállalkozásként indult azzal a céllal, hogy magas minőségű bort állítsanak elő a családi hagyományok újjáélesztésével. Egyúttal jól azonosították 1992-ben a nagy állami borkombinátok széteséséből fakadó lehetőségeket és piaci réseket. Küldetésük, hogy visszatérjék a borkészítést annak hagyományos technológiai keretei közé. Kiterjedt exporttevékenységet folytatnak amellet, hogy a hazai piacnak is meghatározó szereplői. Ebből fakadóan menedzsment- és marketingfunkciói is megfelelően működnek, a vállalkozás azonban mégsem tud kitörni a magyar pincészetek átlagos fejlődési pályájából.

A közepén megrekedők innovációs hajlandóság tekintetében szinte azonos jellemzőkkel rendelkeznek, mint a szakember vezette vállalkozás, azonban ebben a kategóriában már fejlettebb menedzsment-, és marketingismeretek is megfigyelhetők. Érdekes tulajdonságokkal bírnak a közepén megrekedők. Közel sem életciklusuk érett szakaszában lévő, menedzseri vállalkozások adminisztratív vezetőikkel, hanem jelentős növekedési kilátásokkal, vagy legalábbis reményekkel rendelkező

szervezetek, amelyeknek kis mértékben menedzsmentismereteik is vannak, de mégis termék és folyamat innovációiktól remélik az új üzleti lehetőségeket. A vállalkozások új, rendhagyó ötletek hiányában nem tudnak erről a szintről elmozdulni és alulmaradnak az iparági versenyben, vagy legalábbis a széles körben alkalmazott recepteket, üzleti modelleket követik.

Hiányzik az innovációs hajlandóság a továbblépéshez, mely beszűkül know-what szintű innovációkra. Ezen a területen valóban képesek folyamatosan előrelépni, de szervezeti és marketingoldalon innováció helyett csak imitációra képesek.

Hasonlóan a szakember vezette vállalkozáshoz, látómezejük beszűkül és az innovációt csak termékekkel és technológiákkal kapcsolatosan tudják értelmezni. Ez annak kapcsán válik érdekessé, hogy a középben megrekedők láthatólag rendelkeznek azokkal a képességekkel, amelyekkel továbbléphetnének, növekedhetnének. Ebből következőleg tipikusan ebbe a kategóriába sorolhatóak azok a vállalkozások, amelyeknek a vezetői gazdasági tapasztalattal, képzettséggel rendelkeznek, ugyanakkor vállalkozói tapasztalatuk éretlen, cégük még növekedési szakaszban van, de nem nyitottak a rendhagyó újításokra és nagyobb nyereség vagy extenzív növekedés elérése érdekében sem hajlandóak a minimálisnál nagyobb kockázatot vállalni. Az ilyen típusú vállalkozásoknak szükségük van arra, hogy új megközelítésből tekintsenek az innovációra, felfedezzék saját képességeiket és azokat a növekedés érdekében alkalmazzák is, akár sematikus menedzsmentmodellek, eszköztárak segítségével.

### *2.1.5. Az Ötletgyáros*

Az Ötletgyáros kategóriájára remek példa a Kreatív vendéglátós (12) esete. Az alapító passzióból vágott bele az étterem elindításába, előzetes tudás és tapasztalat nélkül. A know-whatot külsőleg szerezte be, a megfelelő főszakács kiválasztásával biztosította a hely kreativitását. Az üzleti siker azonban nem a termékeknek köszönhető, hanem annak, hogy jól azonosítottak egy piaci rést. Fontos számukra közvetlen versenytársaik vizsgálata, a legjobb gyakorlatok elsajátítása. Tudatos jövőképük alapja a megújulás, melyben éttermük átalakításán túl akár egy teljesen új üzleti modell felépítését is vizionálják. Innovációs terveik azonban csak az állam szintjén léteznek, mivel – saját bevallásuk szerint – a pénzügyi erőforrások szűkössége miatt nem tudják megvalósítani azokat.

A következő eset a Betűvető konglomerátum (14), mely egy öt tulajdonos kezében lévő, nyomdaipari termékek gyártásának menedzselésével, koordinálásával foglalkozó vállalkozás. A tulajdonos társak kiterjedt kapcsolatrendszerére támaszkodva sikerült felfuttatni a vállalkozást, ezáltal megteremtve a mai stabil vevőcso-

portot. A cég az utóbbi időben sikeresen bővítette termék- és szolgáltatás-portfólióját, kiegészítő szolgáltatásokkal kiegészülve.

Ezen vállalkozások esetében sok az új ötlet, újítás és egyéb kezdeményezések, azonban ezek megvalósítása egy egységes koncepció, és/vagy bizonyos képességek, szervezeti funkciók, hatékony felsővezetés hiánya miatt elmaradnak illetve nem megfelelő mértékben valósulnak meg. A vállalkozó kreativitása (vagy mint a Betűvető konglomerátumnál, a tulajdonosok elvárásai és erőforrásai) és új ötletei adják a vállalkozás hajtóerejét, mely származhat váratlan külső eseményből, a piaci keresleti és kínálati viszonyokból, iparági és piaci, demográfiai, felfogásbeli változásokból és alapulhat új tudományos és nem tudományos tényeken (Drucker, 1988).

A vállalkozó nyitott szemmel jár, ami az újítások követését illeti, azonban a fogyasztói igények változását és az iparági változásokat már kevésbé tudja követni, vagy ha rendelkezik is koncepcióval, külső vagy belső okokra hivatkozva elveti annak megvalósítását, pedig maga is tudja, hogy szükséges. A számtalan ötlete közül sok azért nem ér el a megvalósítás szintjére, mert hiányoznak a megvalósításhoz szükséges alapvető menedzsmentképeségek, például a munkaszervezés megoldása, a vállalkozás struktúrájának szándékolt megváltoztatása. A célt látja, mivel tudatos, megújulni vágyó vállalkozó, de az oda vezető út bizonytalan, ezáltal kockázatokkal teli, melybe nem, vagy nehezen mer belevágni. Azonban ezek a hiányos képességek képzés révén elsajátíthatóak és magas szintre fejleszthetőek, esetleg az anyagi kockázatok külső források segítségével csökkenthetőek.

#### *2.1.6. Valódi vállalkozás*

A „valódi vállalkozás” kategóriájára több példa is hozható. Elsőként a Manufaktúrális kézműves (1) esete, mely egy 2010-ben alapított hagyományos csokoládégyártással foglalkozó vállalkozás. A cég annak köszönhetően ért el gyors sikereket, hogy a kézműves minőségű csokoládékat nagyobb, de természetesen nem sorozatgyártású kapacitás mellett képes előállítani, ezzel a táblás csokoládékészítésben a magas minőségű, de elérhető szegmensben vált szinte egyeduralmódóvá. Az alapanyagok és maga a termék jelentősen magasabb színvonalú az iparági átlaghoz képest. A vállalkozás a tömeges testreszabás jelenségét jól azonosítva az egyedi igényekre szabott kézműves csokoládé készítését tűzte legfontosabb céljául, melyhez technológiai, értékesítési és marketing innovációk is párosulnak új gépek, online kampányok és egy saját webáruház formájában.

A vállalkozás hosszú távú célja a külföldön is ismert márka létrehozása. Legfontosabb megkülönböztető tényezőinek az iparági átlag feletti minőséget és az egyedülálló arculatot tartja, melyek egyben a vállalkozás azon fókuszterületei is, amelyeket folyamatosan fejleszteni kíván. A cég alapítását tudatos, körültekintő

tervezés előzte meg, mely kitért a fogyasztói igények és a piac feltárására is. A folyamatos tanulás alapvető fontosságú. Az innováció a mindennapi működés része, a stratégia kulcsa, mely periodikusan új termékek létrehozásában ölt testet. Az újítások azonban nem csak a termékeket, hanem a csomagolást és egyéb információ- és értékközvetítő elemeket is érinti. A vállalkozás elhivatott munkájának köszönhetően innovációs nagydíjat is kapott.

Az információbiztonsági szakértő (5) – mint következő karakterisztikus példa – Magyarország piacvezető információbiztonsági cége, mely dinamikusan növekszik, egyike a terület legnagyobb jövő előtt álló vállalatainak. Szolgáltatási portfóliója rendkívül széles, ennek sikeres menedzselése kulcsfontosságú a vállalkozás számára. Dinamikus növekedését a kiemelkedően magas színvonalú szolgáltatásoknak és széleskörű iparági szaktudásának köszönheti.

Az Új utakon járó pincészet (9) legfontosabb célja, hogy zászlóshajóként olyan utat taposson ki borvidékének életében, mely a nagy, európai felvevőpiacokra vezet, annak is legfelső szegmenseibe. Hogy ezt elérjék, szervezetközi hálózatot építve egységes arculatot és márkát hoznak létre az Új utakon járó borászat vezetésével, hogy képessé váljanak leküzdeni a távoli piacok belépési korlátait. A megújulás jelen vállalkozás esetében is alapvető fontosságú, de a hazai borászatokhoz képest merőben eltérő módon teszik azt. A cég tudatosan kockázatvállaló, ezt ki is nyilatkoztatják. Egyértelműen megkülönböztető stratégiát folytatnak, ők kívánnak lenni az úttörők a borvidéken és a hazai piacon is. Nagy hangsúlyt helyeznek a marketingre, nemrég vezették be saját magazinjukat, amely egyedülálló eszköznek számít a pincészetek körében.

Végezetül be kell mutatni a Hagyományőrző pincészetet (8), mint a Valódi vállalkozó kategóriát jól illusztráló esetet. Nagy, történelmi múltú visszatekintő pincészet, melynek legfontosabb célja, hogy hagyományait újjáélessze. A szervezet feltett szándéka a borvidék arculatának kiépítése. A pincészet fogyasztói számára kikapcsolódási és kulturális lehetőségeket is kínál, illetve a közelmúltban nyílt meg különleges éttermük is.

Bár ezek a rendezvények és létesítmények önállóan is képesek megállni helyüket a piacon, de a kultúra, a konyhaművészet és a történelmi múltú visszatekintő borászat együttese olyan komplex, minden igényt kielégítő üzleti modellként szerepel a piacon, ami az egyik legsikeresebb és legnagyobb jövő előtt álló pincészetet teszi a Hagyományőrzőt. Marketingtevékenységük erőteljes, jól alkalmazzák a borászat és a tulajdonosi háttér kapcsolatrendszerét.

A valódi vállalkozók mind innovációs hajlandóságukban, mind innovációik minőségében, mind azok megvalósítását lehetővé tevő képességek tekintetében kiemelkednek, az adott iparágban közel piacvezetőnek, vagy az élmezőnybe tar-

tozónak tekinthetők. Felfedezték, hogy újítások nélkül nem képesek tartani a lépést a versenyben. Sok esetben proaktívan viselkednek, egzaktan nem is létező piaci igényeket elégítenek ki, sajátos üzleti modelleket fejlesztenek ki, melyek értékajánlatát hatékonyan képesek közvetíteni a célpiacokra. A vállalkozások sok esetben technikai/technológiai előnnyel rendelkeznek amellet, hogy a szervezetüket, termelési és menedzsmentfolyamataikat is időről-időre a piaci változásokhoz alakítják.

A valódi vállalkozók rendelkeznek azzal az innovatív és proaktív látásmóddal, melynek segítségével képesek felismerni a kínálkozó piaci lehetőségeket. Ami kulcsfontosságú, hogy képességeik révén meg is tudják valósítani újszerű megoldásaikat, azokat integrálni tudják üzleti modelljükbe és kiaknázni a szinergiákat az anyagi hasznokon felül. A valódi vállalkozó kihasználja a kapcsolatrendszeréből adódó előnyöket, figyelmet fordít a fogyasztói és a szakmai kapcsolatok ápolására. A piac, a fogyasztói igények folyamatos vizsgálata a megújulás alapja.

A klasszikus iskola és a tanulmányban korábban kifejtésre került vállalkozó-definíció alapján ez a típus tekinthető leginkább vállalkozásnak. Ezen vállalkozások innovatívan, nagy rendszerektől függetlenül, proaktívan, tudatos kockázatkezeléssel, konstans növekedésorientáció mellett fejlődnek. Azonban jelen típus képviselői sincsenek kényelmes pozícióban. Ha a szervezetek vezetői nem biztosítják folyamatosan az új ötletek áramlását, nem teremtenek inspiratív és produktív szervezeti környezetet, akkor nem képesek tartósan ezen a szinten maradni.

### 2.1.7. *Eredmények*

Jelen tanulmányban Szabó (2010) kutatási eredményeire épülve megalkotásra került egy modell, mely csoportosítja, egyúttal jól elkülöníthetően jellemzi az innovációs hajlandóság és a képességek szerint a kutatásban vizsgált vállalkozásokat. A modell kiindulási alapja, hogy a sikeres technológiai újítások nem elegendők a szervezetek hosszú távú sikerességének biztosításához. Azaz hiába rendelkeznek azok erős szaktudással (know-what), ha nem képesek megfelelően irányítani folyamataikat és szervezetüket (híján vannak a fejlett menedzsmentismereteknek – know-how), valamint nem tudják kiaknázni a kapcsolatrendszerüket (know-who), nem működik a kommunikáció a piaccal és az információikat nem jól használják fel, a technológiai és termékfejlesztések nem elegendők.

A tanulmányban létrehozott modell egyforma súllyal vizsgálja az innovációs hajlandóságot, a menedzsmentkézségek és a kapcsolatrendszerben rejlő képességeket, mint a vállalkozói lét alapelemeit. Jelen modell nem különbözteti meg a know-how és know-who eltérő mértékét és minőségét a vállalkozások esetén, mivel a korábbi kutatásokban (Szabó et al., 2011) már megvizsgálták a különböző

területeken tapasztalható eltérések eredményezte mintákat. A vízszintes dimenzió így egységesen az innovációk megvalósításának képességeként jellemezhető, mivel valamennyi vállalkozás esetén bebizonyosodott, hogy heterogén innovációs múltja van, így a minta alapján kijelenthető, hogy valamennyi képességterület szükséges az újítások maradéktalan megvalósításához. Az esetek között a differenciálást így az jelenti, hogy valóban meg tudták-e valósítani azokat, vagy sem. Az innovációs hajlandóság (mint az innovativitás, a vállalkozói attitűd alapelemének fokmérője) dimenziója megkülönböztet alacsony, magas és közte „csak termék és technológia szintű innováció” értékeket, mely utóbbi a teljesen a know-whattal kapcsolatos termék, folyamat és technológiai innovációkat takarja.

A modellbe jól beilleszthetők az egyes esetek, ahol a kategóriákon belül egységesen jellemezhetőek a vállalkozások. A vizsgált 14 vállalkozás elhelyezhető e kategóriák valamelyikében, melyet az alábbi ábra szemléltet.

**4. ábra** Vállalkozások a modellben

		Alacsony	Magas
		Vállalkozói képességek	
Innovativitási hajlandóság foka a vállalkozásban	Magas	<b>ÖTLETGYÁRTÓ</b> Kreatív vendéglátós, Betűvető konglomerátum	<b>VALÓDI VÁLLALKOZÁS</b> A manufakturális kézműves, Információ biztonsági szakértő, Új utakon járó pincészet, Hagyományörző pincészet
	Csak termék és technológia szintű (know-what)	<b>A SZAKEMBER VEZETTE</b> Magyaros étterem	<b>A KÖZÉPEN MEGREKEDŐ</b> Kézműves csokoládékészítő, Design cukrászda, Gyökerekhez visszatérő pincészet
	Alacsony	<b>„ÁLVÁLLALKOZÁS”</b> Vegetáló étterem Családi nyomda	<b>MENEDZSERI VÁLLALKOZÁS</b> Informatikai tanácsadó

*Forrás:* saját készítés

## 2.2. Összevetés más modellel

Szabó et al. (2011) a know-how és know-who képességek alapján négy csoportba sorolta a vállalkozásokat attól függően, hogy ezek a képességek milyen szinten vannak jelen az adott vállalkozásban:

- *Családközpontú vállalkozás*: alacsony menedzsmentismeretekkel és marketinghez kötődő képességekkel rendelkezik, növekedési lehetőségei és innovációs hajlandósága is alacsony, általában kis méretű vállalkozás. A vállalkozás vezetője nem keresi az új piaci lehetőségeket, nem kíván növekedni, nem figyeli a versenytársait, célja a megélhetés biztosítása szakmai tapasztalatai révén.
- *Marketing-szakember*: a vállalkozás működtetését az ösztönösség jellemzi, ugyanakkor a marketing-eszközök változatosságában és alkalmazásában kiemelkedik a versenytársai közül. Hiányzik azonban a tudatos tervezés, a menedzsment eszközök alkalmazása és az új ötletek támogatása a vállalkozásból, melyek hiányában növekedése nem lehet stabil és fenntartható.
- *Szakértő*: rendelkezik a vállalkozás irányításához szükséges menedzsment eszköztárral, amely a pozicionálásban és a szolgáltatás fejlesztésében bontakozik ki. Azonban innovációs hajlandósága alacsony, nem rendelkezik azzal a vállalkozói attitűddel, mely a lehetőségek folyamatos keresésére irányul. Az innováció szerepe abban jelentkezik, hogy a vállalkozás megerősítse piaci pozícióját, elsősorban technológiai innovációk révén és nem arra irányul, hogy versenyelőnyre tegyen szert. Bár nagyobb kapacitással és bevétellel rendelkezik, mint a családi vállalkozás, növekedési lehetőségei ugyanolyan alacsonyak.
- *Vállalkozó*: innovativitás, proaktív reagálás a környezeti változásokra, erőteljes marketingtevékenység és a növekedési lehetőségek kihasználása jellemzi a vállalkozások e típusát. Az innovatív, kockázatvállaló és lehetőségkereső megközelítés, kombinálva a magas szintű vezetési-szervezési ismeretekkel és agresszív marketingtevékenységgel biztosítja a vállalkozás számára a folyamatos növekedést.

Jelen kutatás modellje a következő csoportokat definiálja:

- *Átvállalkozás*: innovációs hajlandóság tekintetében és képességei fokában is alacsony értékeket ér el. Nem akar és nem is tud innoválni, nem rendelkezik a szükséges vállalatirányítási képességekkel. Ezek következtében nem képes, néha nem is szándékozik növekedni. Célja az önfenntartás, a megélhetés biztosítása, de bezárkózottsága miatt veszélyesen sebezhető. Nagyon lassan követik a piacot, csak a legkockázatmentesebb lépésekbe vágnak bele.
- *Menedzseri vállalkozás*: a szükséges vállalatirányítási képességekkel rendelkező vezető érett vállalkozása, mely vagy nagyon biztonságos, fix piacon tevékeny-

kedik (ezáltal nem tekinthető definíciószerűen vállalkozónak, mivel hiányzik a dinamikus környezeti tényezők kreativitást és innovativitást ösztönző hatása), vagy olyan szervezet, amely termékportfóliójának kiaknázására állt át. Bár képes lenne rá, vagy az volt a múltban, aktuális célja, hogy az erőforrásokat hatékonyan és eredményesen használja fel, nem pedig újak felfedezése. Hortoványi (2009) értelmezésében ez a kategória nem tekinthető vállalkozónak, mivel – többek között – innovációs hajlandósága nem éri el a kívánt szintet.

- *Szakember vezette*: know-what kompetenciákban jó teljesítményt nyújt, a vállalkozás vezetője valódi szakember. Már felismeri, hogy folyamatosan szükséges innoválni, de ezek az újítási kezdeményezések szinte kizárólag a termékekre, folyamatokra és technológiákra koncentrálnak. Bár gyorsabban követi a piaci változásokat, ez az innovációs egyoldalúság hasonlóan sebezhetővé teszi, mint az átvállalkozást, ugyanis a szakember hajlamos azt feltételezni, hogy technikai fejlesztései képesek életben tartani a vállalkozást, ezért szinte tudatosan elhanyagolja, vagy csak nagyon megkésve követi az iparág know-how-val és know-whoval kapcsolatos fejlesztési irányait.
- *Középen megrekedők*: a csoport nagyban hasonlít a szakember vezette vállalkozásokhoz, de már fejlettebb menedzsment- és marketingismeretek jellemzik a kategóriát. Ezen cégek nagy növekedési kilátásokkal rendelkeznek, melyek képesek is volnának kiaknázni ezeket, ennek ellenére továbbra is termék és folyamat innovációiktól remélik a sikert. Ez a speciális nézőpont – a szakember vezette vállalkozásokhoz hasonlóan – beszűkíti mozgásterüket, így rendhagyó ötletek és növekedési elképzelések hiányában nem tudnak kitörni pozíciójukból.
- *Ötletgyáros*: sok új ötlettel és kezdeményezéssel rendelkeznek, de egységes koncepció, irány, felsővezetői elképzelés vagy támogató struktúra nélkül ezek megvalósítása nem, vagy csak részben végződik eredményesen. A vállalkozó tudatában van az iparági trendek változásának, de követni vagy diktálni nem, vagy csak részben képes azokat. Ha rendelkezik is koncepcióval, külső vagy belső okok miatt elveti annak megvalósítását. Valójában nem rendelkezik azokkal a menedzsmentsémákkal, amikkel sikeresen tudná kezelni a változási és fejlesztési folyamatait.
- *Valódi vállalkozó*: innovációs hajlandóság és képességek terén is a legjobb pozíciót foglalják el a modellben. Iparágukban piacvezetőnek számítanak vagy az élmezőnybe tartoznak. Rendhagyó, egyben sikeres újítások jellemzik őket. Proaktívan, innovatívan aknázzák ki a piaci lehetőségeket, termékeikkel és szolgáltatásaikkal a látens igényeknek is meg tudnak felelni. Képesek egyszerre koncentrálni jövedelmező, érett termékeikre, de nem hagyatkoznak csak erre, ellenben folyamatosan új, jövőbeni lehetőségek után kutatnak. Hatékony kommunikációs és marketingcsatornáikon keresztül követik a célpiacok és fogyasztó-

tók igényeinek változását, gyorsan képesek reagálni azokra, üzeneteiket, értékeiket és termékeiket hatékonyan közvetítik feléjük.

Összevetve Szabó et al. (2011) modelljét a tanulmányával, lényeges különbség, hogy jelen innovációs hajlandóság-képességek-modell a know-how és know-who ismereteket együtt kezeli, összefoglaló néven képességekként, azaz az innovációk megvalósításának képességeként jeleníti meg, és az innovációs hajlandóságot tekintve a másik összehasonlítása alapnak. Ennek ellenére a vállalkozástípusokban található átfedés az egyes kategóriák között. A családközpontú vállalkozás nagy hasonlóságot mutat az „álvállalkozással”, mivel mind innovációs hajlandósága és képességei alacsonyak és a vállalkozás többnyire megreked ezen a szinten, melyről nem tud vagy nem akar elmozdulni. A szakértő részben hasonlóságot mutat a „menedzseri vállalkozás” és a „szakértő vezette” kategóriákkal is, mivel részben rendelkezik menedzsmenttudással, azonban innovativitás, új és kreatív ötletek, illetve növekedési célok hiányában nem biztosítottak a növekedés feltételei. A legmagasabb szintű ismeretekkel és innovációs hajlandósággal rendelkező kategória mindkét modellben ugyanazokkal a jellemzőkkel írható le: tudatos, magas fokú innováció, növekedési lehetőségek, változatos és hatékony marketing és menedzsment-eszköztár a növekedés szolgálatában.

### 2.3. Következtetések, gyakorlati eredmények

5. ábra Az alacsony vállalkozói képességekkel rendelkező szervezetek mozgásai lehetőségei

		Alacsony	Magas
		Vállalkozói képességek	
Innovációs hajlandóság foka a vállalkozásban	Magas	ÖTLETGYÁRTÓ	VALÓDI VÁLLALKOZÁS
	Csak termék és technológia szintű	A SZAKEMBER VEZETTE	A KÖZÉPEN MEGREKEDŐ
	Alacsony	„ÁLVÁLLALKOZÁS”	MENEDZSERI VÁLLALKOZÁS

Forrás: saját készítés

Rendkívül fontos kiemelni, hogy a pozíciók a modellen belül nem statikusak. Az egyes minták jellegzetességeit feltárva megfogalmazhatóak olyan gyakorlati instrukciók, amelyek mentén az egyes szervezetek javíthatják pozíciójukat. Elsőként – a vállalkozói képességekben alacsony értékekkel bíró szervezetek közül – az álvál-

lalkozásnak két irányba nyílik reális esélye az elmozdulásra. Ha maradnak a térnek ebben a felében, a Szakember vezette mintát képesek elérni. Ez az irány azonban egyáltalán nem javasolt a növekedésben megrekedt, önfenntartó vállalkozások számára. Pusztán a know-whatra támaszkodva, a fejlődés reményét egyedül abban látva ugyanolyan sebezhető marad a szervezet, mint jelenlegi helyzetében, csak a bezárkózás és rugalmatlanság egy magasabb, akár még kiszolgáltatottabb pozícióban következik be. Továbbá az ez irányú elmozdulás és az egyoldalú know-whatra koncentráció csak konzerválja a vállalkozásokban jelenleg is meglévő vezetési és szervezési problémákat.

Az Álvállalkozásnak a Középen megrekedő felé szabad csak elmozdulnia. A menedzseri vállalkozás elérése jelen kutatás eredményeire támaszkodva nem is lehetséges, hiszen nem rendelkezik azzal a bejáratott, érett termékportfólióval, vevőkörrel és tapasztalattal, ami abba a pozícióba tudná juttatni a céget.

Amennyiben képes vállalkozói attitűdjét fejleszteni, tudatos kockázatvállalási hajlandóságát javítani, és ha lehetőséget kap, hogy tudását bővítse vagy a szükséges tudáselemeket (menedzsment-keretrendszer, szoftver) megvásárolhassa, az Álvállalkozó kategória népes táborában számos cég fog tudni elmozdulni egy innovatívabb, növekedési lehetőségeket tartalmazó jövőkép irányába.

A szakember vezette vállalkozás fő problémája, hogy kizárólag a know-whattal kapcsolatos fejlesztéseire fókuszál, és teszi mindezt abban a tudatban, hogy ezek az innovációk elegendőek a szervezet hosszú távú sikerességéhez. Ebből következőleg a szakember vezette vállalkozásoknak fel kell fedezniük belső problémáikat, meg kell ismerniük iparágait sikertörténetek segítségével, hogy milyen növekedési lehetőségeik léteznek. Ugyanis amint hozzálátnak ezek megvalósításához, fény derül saját, addig észrevétlen problémáikra, melyekre csak fejlett menedzsmentismeretek adhatnak megoldást. Összegezve, ezeknek a vállalkozásoknak szükséges, hogy új megközelítésből tekintsenek az innovációra, azonosítsák saját adottságaikat és erősségeiket, és azokat a növekedés érdekében alkalmazzák is.

Az Ötletgyártó kreatív, fejlődni kívánó szervezet, amit a progresszió, a racionalitás és a professzionalizmus választ el a Valódi vállalkozótól. Ez az eset is jól példázza, hogy pusztán pénzügyi támogatással nem lehet érdemben javítani a cégek helyzetén, mivel nem rendelkeznek azzal a szükséges tudással, ami lehetővé tenné, hogy ezeket a pénzügyi erőforrásokat értelmesen, értékteremtő módon befektessék. Mivel az Ötletgyártó egy viszonylag tapasztalt és növekedni vágyó vállalkozás, a tudatos kockázatvállalási hajlam és a képességek belső fejlesztésével, tanulásával (oktatás) vagy a tudás megvásárlásával (interim menedzser, tanácsadás) ezek a hiányos ismeretek megszerezhetőek, esetleg az anyagi kockázatok külső források segítségével csökkenthetőek.

6. ábra A magas vállalkozói képességekkel rendelkező szervezetek mozgási lehetőségei

		Alacsony	Magas
		Vállalkozói képességek	
Innovációs hajlandóság foka a vállalkozásban	Magas	ÖTLETGYÁRTÓ →	VALÓDI VÁLLALKOZÁS
	Csak termék és technológia szintű	A SZAKEMBER VEZETTE	A KÖZÉPEN MEGREKEDŐ
	Alacsony	„ÁLVÁLLALKOZÁS”	MENEDZSERI VÁLLALKOZÁS

Forrás: saját készítés

A vállalkozói képességek dimenziójában magas értékekkel rendelkező szervezeteknek felfelé van lehetőségük, és csak erre szabad elmozdulniuk. A menedzseri vállalkozás egy életciklusának késői szakaszában lévő cég, mely vállalkozói tevékenység helyett önfenntartásra és sikeres, prosperáló termékeinek kiaknázására állt át. Mivel rendelkezik fejlett menedzsment- és marketingismeretekkel, így számára a legfontosabb annak felismerése, ha jelenleg sikeres termékei elérik ciklusuk végét, és új „sztárookra” van szükség. Ha hosszútávon is valóban sikeres vállalkozássá kívának fejlődni, ki kell fejleszteniük a kiaknázás és felfedezés szimultán megvalósításának képességét.

A közepen megrekedő vállalkozás növekedésorientált, felfedezte, hogy képességei lehetővé teszik növekedési céljainak elérésére, de a kockázattudatosság és az eltökéltség, az alacsony hatékonyságú, problémákkal küzdő szervezet, de legfőképpen a modern vezetési ismeretek hiánya akadályozza a szervezetet, ami így a know-whattal kapcsolatos fejlesztések felé fordul. Ez azonban zsákutca, a szervezet megreked, mint teszi azt számtalan hazai közép- és nagyvállalkozás. Egyértelműen képességeinek további fejlesztésére és a valódi vállalkozás professzionalizmusa, a vállalattá válás felé kell lépnie, melyhez remek eszközt nyújthatnak haladó oktatások, tanácsadók.

Végezetül, a Valódi vállalkozók sincsenek kényelmes helyzetben. Fenn kell tudniuk tartani azt a szervezeti struktúrát, környezetet és légkört, ami lehetővé teszi az új ötletek létrehozását és azok hatékony kiaknázását. Egyúttal megszerzett képességeiket fejleszteni kell, különben nem képesek tartósan ezen a szinten maradni.

Általánosan megállapítható, hogy a vállalkozások képzése kulcsfontosságú. A szektor egyoldalú finansziális támogatása nem képes megoldást nyújtani a kv-szektor mély problémáira. A tanulmány felhívja a figyelmet a nagy tömegű mikro-

vállalkozások és a növekedni képtelen kisvállalkozások kritikus helyzetére, melyre az oktatás, a technológiai tudáson túlmutató ismeretek könnyített megszerzése, akár államilag támogatott képzések által is, megoldást jelenthet. Nem egyeduralkodó megoldás, de a környezeti feltételek könnyítése és az egyéb forrásokon keresztül a szektornak juttatott támogatások hatékonyabb felhasználását eredményezné, egyúttal javítaná a hazai kkv-k kilátásait és növelné a szektor gazdasági potenciálját.

### 3. A vizsgálatok legfontosabb eredményei

A szerzők különböző nézőpontokból vizsgálták a hazai kis- és középvállalkozások innovációs hajlamát, hajlandóságát, tevékenységét. A kutatómunka során sikerült:

- Egységes kvalitatív kutatási keretben vizsgálni 14 kis- és közepes vállalkozást,
- Bemutatni az adaptációhoz, növekedéshez kapcsolódó elméleti irodalmat, és mindezt értelmezni a kkv-szektor vállalkozásaira.
- Ismertetni a vállalkozói léttel kapcsolatos szakirodalmat, különös tekintettel a vállalkozó személyére és a vállalkozói hajlandóság elemeire.
- Megmutatni az innováció különböző tipológiáit, és mindennek kapcsolatát a tudás elemeivel.
- Feltárni, hogy a hazai vállalkozások innovációs hajlandósága erősen kötődik a vállalkozás vezetőjének személyéhez, és mely alacsony intenzitása elsősorban a belső finanszírozási forráshiányra, valamint a vállalkozó kockázatkerülő magatartására vezethető vissza.
- Feltárni, hogy a termék illetve technológiai szintű innovációt érti a legtöbb vállalkozásvezető innováció alatt, így leginkább a szaktudáson (know-what) alapuló innováció fordul elő a kis- és középvállalkozások gondolkodásában
- Feltárni, hogy a stratégiai innovációt is folytató vállalkozások esetében nagyobb fokú tudatosság figyelhető meg, mely visszavezethető a tudás know-how illetve know-who dimenzióira.
- Alkotni egy új modellt, mely az innovációs hajlandóság és a tudáselemek alapján implementációs képesség mentén jellemzi a vállalkozásokat, valamint bemutatni, hogy a modellben milyen mozgások képzelhetők el, és az egyes kategóriáknak mi javasolt a kívánt pozíció elérésére.

A kutatás folytatásaként javasolt tovább vizsgálni a menedzseri vállalkozás almintáját valamint, hogy milyen kapcsolatban van az innovációs hajlandóság a vállalati életciklusokkal. Ezen kívül pedig érdemes lenne a feltárt 6 kategóriát nagy mintán is letesztelni.

#### 4. Felhasznált irodalom

Drucker, P. F. (1988): The Coming of the New Organization, *Harvard Business Review*, Vol. 66. No. 1. pp. 45–53.

Ferincz, A. (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban – Kutatási módszertan és a vizsgált esetek bemutatása. 1. műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Harryson, S. J. (2006): Know-Who Based Entrepreneurship: From Knowledge Creation To Business Implementation. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Hoang, H. A. – Antoncic, B. (2003): Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18. pp. 165–187.

Hortoványi, L. (2009): Vállalkozó vezetés – Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. PhD Disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem.

Hortoványi, L. (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV szektorban – A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a KKV szektorban. 3. műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Katila, R. – Shane, S. (2005): When Does Lack Of Resources Make New Firms Innovative? *Academy of Management Journal*, Vol. 48. No. 5. pp. 814–829.

Maritz, A. (2010): A Discursive Approach To Entrepreneurial Marketing: Integrating Academic And Practice Theory. *Seventh Australian Graduate School of Entrepreneurship (AGSE) Conference*, Sunshine Coast, February.

Miller, D. – Friesen, P. H. (1982): Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, Vol. 3. No. 24. pp. 1–25.

Peterson, R. – Berger, D. (1971): Entrepreneurship In Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16. No. 10. pp. 97–106.

Stevenson, H. H. – Gumpert, D. E. (1985): The Heart Of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, Vol. 63. No. 2. pp. 85–94.

Szabó, Zs. R. (2010): Hálózatok vezetői nézőpontból. In: Balaton et al. (2010): Stratégiai menedzsment. Aula Kiadó, Budapest.

Szabó, Zs. R. (2011): *Stratégiai adaptáció és kettős versenyképesség Magyarországon 1992 és 2010 között*. In: Dobák, M. – Bakacsi, Gy. – Kiss, Cs. (ed. alany): *stratégia és menedzsment*. Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Budapest.

Szabó, R. Zs. – Hortoványi, L. – Taródy, D. F. – Ferincz, A. – Dobák, M. (2011): The Role Of Knowledge In Entrepreneurial Marketing. *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 2011, Vol. 3, No. 2. pp. 149–167.

Wickham, A. P. (2006): Strategic entrepreneurship. Pearson education.

Woo, C. Y. – Folta, T. – Cooper, A. C. (1992): Entrepreneurial search: Alternatives theories of behavior. *Frontiers of Entrepreneurship Research – 1992*, Babson College: Wellesley, MA, 10, pp. 31–41.

## II. RÉSZ

# A VÁLSÁG ÉS A BIZONYTALANSÁG HATÁSAI



# Balaton Károly – Csiba Zsuzsanna

---

## A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra – magyar és szlovák tapasztalatok

A jelenlegi világméretű gazdasági válság drasztikus következményekkel jár a legtöbb gazdaság számára. A nemzetközi kereskedelem 2009-ben 9%-kal esett vissza, a közvetlen külföldi tőkebefektetés pedig ugyanezen évben 40%-kal csökkent. (Ghemawat, 2010, p. 56.) Amíg a világ vezető gazdasági hatalmai a válsággal küzdöttek, Kína és India tovább haladt a korábban megkezdett növekedési pályán. Kína a világgazdasági növekedés 66%-át, India annak 11%-át realizálta 2009-ben. (Gemawat, 2010, p. 56.) A BRIC<sup>1</sup> országok előrejelzett magas növekedési üteme radikális változásokat fog eredményezni a világgazdaságban, ahol Észak-Amerika és Európa elveszíti korábbi politikai és gazdasági befolyását. A Goldman Sachs előrejelzése szerint „2020-ra a BRIC országok a világgazdaság teljesítményének harmadát fogják adni, s a globális GDP-növekedés 49,0%-át képviselik” (BRICS Monthly, 2010. május 20.)

A válság jelentős hatást gyakorolt az átalakuló közép- és kelet-európai gazdaságokra is. A régió néhány országa, például Magyarország, Románia és Bulgária komoly problémákkal kellett, hogy szembenézzenek a makrogazdaság egyensúlyának hiánya és a növekvő infláció következtében (Muraközy, 2010). Ezek az országok nem voltak felkészülve a gyorsan szétterjedő válság következményeire és – növelve nehézségeiket – jelentősen alábecsülték a válság valószínű mértékét. Magyarországon például 2008. október elején az MNB hivatalos álláspontja az volt, hogy a válság nem lesz jelentős hatással a magyar gazdaságra. Két hónappal később a központi bank és a Kormány lázasan dolgozott azon, hogy megakadályozza a magyar gazdaság összeomlását. Az IMF hitele szükséges volt a magyar gazdaság túléléséhez 2009-ben és 2010-ben.

A válság előrehaladásával az igazán izgalmas stratégiai kérdés az, hogy mi fog történni a válság után. Vajon a fejlődési pálya a válság előtti tendenciákat követi, vagy pedig teljesen új fejlődési irányvonal fog kibontakozni? Nagyon kevés kutatási tapasztalat áll eddig rendelkezésünkre, hogy megválaszoljuk ezt a kérdést. A kutatók a válasz keresése során vizsgálják a megelőző gazdasági válságok tapasztalatait

---

<sup>1</sup> Brazília, Oroszország, India és Kína

(Gulati et al., 2010). Azonban a jelenlegi válság egyedülálló annak jellege, kiterjedtsége és rendkívül gyors elterjedése következtében.

A jelen tanulmány a fenti kérdést a vállalatok szemszögéből próbálja meg elemezni. Tanulmányozni fogjuk, hogy mi történt a válság idején, mi volt a vállalatok reakciója a kialakult új gazdasági, technológiai és társadalmi feltételekre, s milyen fejlődési tendenciák várhatóak a válság jelenlegi szakaszában. A szerzők évekre visszamenően foglalkoznak ezzel a kérdéssel, és empirikus vizsgálatokat végeztek Magyarországon és Szlovákiában. A tanulmány empirikus hátterét a publikált kutatási eredmények (pl. Ringland–Sparrow–Lustig, 2000; Waldman, 2010) tanulmányozása, valamint kérdőívek és interjúk által végzett elsődleges adatfelvételek adják Magyarországra és Szlovákiára kiterjedően.

## 1. Makroökonómiai háttér

Magyarország és Szlovákia a rendszerváltást megelőző időszak örökségét tekintve számos hasonlósággal rendelkezik a társadalmi, gazdasági és politikai rendszerek tekintetében (Kiezun, 1991). Az alapvető hasonlóságok mögött azonban érdekes eltérések figyelhetők meg, különösen az 1990. utáni fejlődést tekintve (Balaton, 2005).

Magyarország nagyon sikeres volt a külföldi működő tőke (FDI) vonzásában az 1990-es évek első felében. Az ország az értékesítés típusú privatizációt választotta. Ez azt jelentette, hogy a korábban állami tulajdonú cégeket felajánlották értékesítésre azoknak, aki megfelelő árat ajánlottak azok megvételére. Miután az országon belül korlátozott volt a rendelkezésre álló tőke, ez a privatizációs megoldás a külföldi befektetők meghatározó tulajdonosi szerepének kialakulását eredményezte az évezred végére. A rendszerváltás időszakában fennállt hatalmas külföldi adósság csak a privatizációs bevételekből volt visszafizethető.

Szlovákia (és 1993. januárjáig Csehszlovákia) eltérő politikát választott a privatizáció területén. Kuponokat osztottak szét a lakosság körében, amelyek az állami vállalatok részvényeire voltak átválthatóak. A részvényeket azután felvásárolták az állami bankok tulajdonában lévő befektetési alapok. Ezáltal a privatizáció az állami tulajdon visszaállítását eredményezte a 90-es évek közepére. Az 1990-es évek első felében nem mentek végre jelentős strukturális változások a gazdaságban (Clark–Soulsby, 1999). Ez a privatizációs politika Magyarországhoz viszonyítva rövidtávon előnyökkel járt. Magyarországon a strukturális átrendeződés viszonylag gyorsan ment végbe, magas inflációval (1993-ban 39% körüli éves infláció), jelentős gazdasági visszaeséssel (a GDP összehasonlítható áron 38%-kal csökkent 1989. és 1993. között, s a munkanélküliség 17%-os mértéket ért el) (Kornai, 1993). A Cseh Köztársaságban és Szlovákiában nem voltak ilyen radikális változások. A gazdaság struktú-

rális átrendeződése Szlovákiában a külföldi működő tőke jelentősebb bevonása után kezdődött meg a 90-es évek második felében. A szükségszerű strukturális változások a gazdaság lelassulását, inflációt és növekvő munkanélküliséget váltottak ki, de ezek a hatások Magyarországhoz viszonyítva mérsékeltek voltak.

Szlovákia az 1990-es évek második felétől kezdve sikeresen vonzotta a külföldi közvetlen működő tőkét, különösen az autóiparban. Ez a tény az ország viszonylag gyors gazdasági növekedését eredményezte az ezredforduló tájékán, és segítette Szlovákia Európai Unió csatlakozását. Az integráció után tovább folytatódott a növekedési ütem gyorsulása, s lehetővé vált az euró bevezetése 2009 januárjában.

Ebben az időszakban Magyarország egyre kevésbé vonzó célpont lett a külföldi befektetők számára, részben a magas adókulcsok, a növekvő makrogazdasági egyensúlyhiány és kiszámíthatatlanság, valamint a gyorsan terjedő korrupció következtében. A 2002. és 2010. közötti időszakban felbomlott a gazdaság egyensúlya, s nem volt lehetséges az euró bevezetése. Az állami kiadások meghaladták a bevételeket, s az ország a gazdasági csőd szélére került 2010. nyarán. Az újonnan megválasztott kormány radikális intézkedéseket vezetett be az egyensúly helyreállítása érdekében, aminek első eredményei már megjelentek 2011. elején.

## **2. Korábbi kutatási tapasztalatok a válság vállalatokra gyakorolt hatásairól**

A jelenlegi gazdasági válságot onnantól számíthatjuk, hogy 2008. szeptember 15-én a Lehman Brothers csődvédelmet kért. Hat hónapon belül a válság szétterjedt az egész világon és csődbe juttatott számos korábban sikeres országot, mint például Írország. Még a gazdaságilag stabil országok, mint az USA, Németország és Franciaország is jelentős problémákkal kerültek szembe, s a következmények valamennyi országot érintik a következő években is.

A válság elhúzódásával párhuzamosan egyre több kutató érdeklődése fordult azon kérdés vizsgálatára, hogy mi fog történni a válság után (Petheo és Szabó, 2010). A Harvard Business Review 2010 márciusában egy három cikkből álló sorozatot publikált, amely a „Stratégia a lassú kilábalás időszakában” kérdéskörrel foglalkozik. A neves szerzők, mint pl. Pankaj Ghemawat, Ranjay Gulati, Nitin Nohria és mások által írt tanulmányok megállapítják, hogy nagyon korlátozott kutatási eredmények állnak rendelkezésre, emiatt megpróbálták elemezni az 1980. utáni válságok tapasztalatait. Noha a szerzők elismerik, hogy a korábbi válságok sokkal kevésbé kiterjedtek voltak, más volt az eredetük és a természetük, megfogalmaztak néhány következtetést, amelyeket célszerű szem előtt tartani, amikor a jelenlegi válságból való kilábalás stratégiáin gondolunk. Gulati, Nohria és

Wohlgezogen (2010) egyik következtetése, hogy önmagában a költségcsökkentés és a létszámleépítés a válság idején nem vezet sikeres növekedési stratégiákhoz a válság után. A szerzők azt állapították meg, hogy a működési hatékonyság javítása párhuzamosan a piacfejlesztéssel és az eszközberuházásokkal a legmagasabb növekedéssel járt az árbevételben és az EBITDA-mutatóban. (Gulati et al., 2010. p. 67.)

Ugyancsak figyelemre méltó megállapítása a szerzőknek, hogy kizárólag az innovációra és az eszközberuházásra való koncentrálás a válság során nem eredményezett sikeres vállalati működést a válságot követően. Tehát önmagában sem az innováció, sem a költségcsökkentés nem elegendő a válság kezelésére. Amennyiben a működési hatékonyságra és az innovációra való törekvés együttesen jelen volt, akkor a vállalatok sikeresen növekedtek a válság után az 1980. és 2002. közötti időszakban.

A fentiekben vázolt sikeres megoldások keresésében a vállalatok bizonyára hasznosíthatják a múltbeli tapasztalatokra támaszkodó és a kísérletezéssel történő tanulás kombinációjának gondolatát (March, 1991). Ugyancsak érdemes figyelembe venni, hogy a rövidtávon előnyös megoldások gyakran hátrányos következményekkel járhatnak hosszabb távon (March, 2003). A válság idején szükséges változtatásokon gondolkodva célszerű figyelembe venni az elsőrangú, illetve a másodrangú változtatások lehetőségeit. Bakacsi állítja, hogy „A vezető felelőssége, hogy eldöntse, első- vagy másodrangú változtatás szükséges a szervezet számára, s ennek megfelelően egyhurkos, vagy kéthurkos tanulási folyamatot indítson el.” (Bakacsi, 2010, p. 7. )

Ghemawat (2010, p. 7. ) előrejelzése szerint valószínűleg növekedni fog a helyi normákhoz való alkalmazkodás és a helyi szervezet hatalmi pozíciója megerősítésének szükségessége. Az árakra való fokozott nyomás figyelembevételén túl a multinacionális vállalatoknak érzékenyeknek kell lenniük kínálatuk helyi változatai létrehozására, miután a helyi igényekhez való alkalmazkodás szerepe várhatóan növekedni fog. (Ghemawat, 2010, p. 60. )

Az IT rendszerek gyors fejlődése tovább folytatódott a válság időszakában is. A vállalatok jövőbeli stratégiájuk tervezése során figyelembe kell, hogy vegyék, hogy versenytársaik az elmúlt években jelentős beruházásokat valósítottak meg a technológiák és azok alkalmazásai területén, s versenyelőnyeik megtartása érdekében intenzíven kell használniuk az azonos idejű adatokat és aktualizált jelentéseket, s rugalmas vezetőket kell alkalmazniuk a szervezet valamennyi területén. (Sull, 2010, p. 73.)

Az elmúlt években felgyorsult változások és turbulencia hatására egyes szerzők a kreatív rombolás újabb hullámáról beszélnek (pl. Hortoványi, 2010). Waldman a nemrég megjelent könyvében megállapítja: „Valójában a mobil internet elterjedése, a gazdasági növekedés visszatérése 2012-ben, valamint a vállalkozók állandó ké-

pessége új termékek és szolgáltatások kifejlesztésére, azt hiszem a közeljövőben a kreatív rombolás újabb nagy hullámát fogják elindítani ... Előrejelzésem szerint a kreatív rombolás időszaka már megkezdődött.” (Waldman, 2010, pp. 46–48.)

A következő években várható radikális stratégiai változások valószínűleg hatással lesznek a szervezetek által alkalmazott struktúrákra és folyamatokra. Ringland és társai (2010, pp. 90–92.) megkettőzött formájú szervezetről beszélnek, ahol a tradicionális hierarchia, amely a specifikus és rutinizált feladatokkal foglalkozik, párhuzamosan együtt él a pontatlanul meghatározott, ad hoc megoldásokkal, az egyéni ambíciókkal. A jól ismert strukturális megoldásoknak és kontroll rendszereknek együtt kell élni az ad hoc mechanizmusokkal és szervezeti struktúrákkal, amelyeket Mintzberg (1983) „adhocráciaként” írt le.

Összefoglalva a válság utáni helyzetre vonatkozó előrejelzéseket azt mondhatjuk, hogy kicsi a valószínűsége annak, hogy a korábban megszokott megoldások fognak érvényesülni. Tanulás, alkalmazkodási képesség a kialakuló új helyzetekben és a rugalmasság olyan képességeknek tekinthetőek, amelyekre feltétlenül szükség lesz ahhoz, hogy a szervezetek versenyképesek legyenek a jövőben. Bahrami és Evans a következőképpen fogalmazta meg a követelményeket: „A szuper-flexibilitásra törekvés azt követeli meg, hogy előre jelezzük a változásokat, vagy pedig hogy képesek legyünk a változtatásra a körülmények megváltozása esetén. Az adaptáció végbemehet akár a változások megjelenésével egyidejűleg, vagy az után, és véletlen tényezők is befolyásolják, hogy éppen a jó időben legyünk a megfelelő helyen.” (Bahrami–Evans, 2005, p. 22.)

### 3. Kutatási módszerek és minták

Mindkét országban alkalmaztuk a kérdőíves felmérést a kutatás során. A szlovákiai vizsgálat ezen túl kiterjedt a felsővezetőkkel folytatott interjúkra, a vállalati dokumentumok elemzésére, valamint esettanulmány készítésére is. Magyarországon a kérdőíves felmérést alkalmaztuk. A szlovákiai kutatásokat mestervégzős hallgatók végezték. A kérdőíves megkérdezés 200 szlovákiai vállalatra terjedt ki. A vállalatok méret szerinti megoszlása az alábbi volt: 10 fő alatt: 34%, 10 és 49 fő között: 39%, 50 és 99 fő között: 14%, 100 és 249 fő között: 13%. A vállalatok 49%-a a szolgáltatási szektorban, 34%-a az iparban, 4%-a a mezőgazdaságban és 12%-a a közigazgatás területén működött. (Muraközy, 2009, pp. 40–41.) Szlovákiában ezen felül részletes szakdolgozat készült egy innovatív internetszolgáltató vállalatról. (Csiba, 2010)

A magyarországi kutatás a Versenyképesség-kutatás részét képezte. A szerző e kutatási programban a stratégiai kutatások koordinálását végezte. Az empirikus

adatfelvételre 2009. április és november között került sor. A kérdéseket 313 vállalat 1246 felsővezetője válaszolta meg. A vállalatok többsége a kis- és középvállalati szektorba tartozott. A vállalati méret foglalkoztatottak száma szerinti megoszlása az alábbi volt: 21% 50 fő alatti létszámmal működött, 47% 50 és 99 fő közötti létszámmal dolgozott, 20%-nál 100 és 299 fő közötti volt a létszám, s csupán 2% foglalkoztatott 1000 főnél több alkalmazottat. A feldolgozóipari vállalatok a minta 42,4%-át tették ki. A szolgáltatási cégek aránya 23,0% volt, a kereskedelemben 19,1% tevékenykedett. A tanulmányban felhasznált empirikus adatok a kutatás Gyorsjelentésében kerültek először publikálásra (eds. Chikán et al., 2010).

## **4. A vállalatok reagálása a válságra Magyarországon és Szlovákiában**

### **4.1. Magyar tapasztalatok**

A kérdőíves felmérés tapasztalatai azt mutatják, hogy az elsődleges – és a leggyakrabban megfigyelhető – reakció a vállalatok részéről a költségek csökkentése, a tevékenységek méretének csökkentése és a szervezeti struktúrák átalakítása volt a kevésbé költséges vezetési megoldások irányába. Ez a tradicionálisan megfigyelhető megoldás a vállalatok részéről a válságok idején, s ezt olvashatjuk a standard közgazdaságtani és menedzsment tankönyvekben is. Ez a stratégia sok esetben hozzájárult a vállalat fennmaradásához és a további működőképesség fenntartásához.

A mintánk azt mutatja, hogy a vállalatok 34,6%-ánál több mint 10%-ot meghaladó belföldi árbevétel csökkenés következett be 2009-ben az előző évhez viszonyítva, míg a cégek 20,3%-a tapasztalt 10%-nál kisebb forgalomcsökkenést. A vállalatok 24,5%-ánál stagnált a belföldi árbevétel, 35,9% 10%-nál kisebb bővülést jelentett, s a vállalatok 15,0%-a ért el 10%-nál nagyobb árbevétel emelkedést.

Az export értékesítésben a vállalatok 40,4%-a jelzett 10%-nál nagyobb árbevétel csökkenést, s 20,2% 10% alatti visszaesést. A megkérdezett cégek 18%-a stagnálást, 13,5%-a 10% alatti növekedést tapasztalt. A vállalatok mindössze 7,9%-a tudta 10%-nál nagyobb mértékben növelni az értékesítési forgalmát.

A válság jelentős módosulásokat eredményezett a vállalati stratégiákban. Amíg a korábbi, 2004-ben, 1999-ben és 1996-ban végzett felméréseinkben a profit realizálása volt a legfontosabb stratégiai cél, a mostani felmérésben a vállalatok 60,3%-a a válság túlélését jelölte meg elsődleges stratégiai célként. A profit realizálást a vállalatok 39,3%-a tartotta a legfontosabb stratégiai célnak. A vállalatok leggyakrabban (a válaszolók 26%-a) védekező, 20%-a csökkentési stratégiát folytatott. Ezzel szemben 2008-ban a cégek 43%-a követett növekedési stratégiát, míg a vé-

dekezési stratégia csak a vállalatok 10%-ánál volt jelen. 2009-ben a vállalatok erőforrásaikat elsősorban arra használták, hogy megvédjék kialakult piaci pozícióikat. A védekezés stratégia sok esetben nem tudatosan választott stratégia volt, hanem a világosan megfogalmazott stratégia hiányában a sodródás során alakult ki.

A védekezési stratégiák egyértelmű megnyilvánulását mutatja, hogy a kutatás-fejlesztést a legkevésbé fontos vállalati funkcióként jelölték meg a válaszadók. A mintába tartozó vállalatok 43%-ának nem volt márkás terméke. A vállalatok a leggyakrabban a vállalat nevét használták márkanévként, önálló termékcsoport márkanévvel a cégek mindössze egyötöde rendelkezett. Az új termékeket és technológiákat bevezető vállalatok aránya csökkent 2004-hez viszonyítva. A vállalatok általában panaszkodtak amiatt, hogy csak korlátozott állami támogatást kaptak az innovációhoz és a pénzügyi források korlátozottságát említették, mint a korlátozott mértékű innováció legfőbb okát. A szervezet fejlesztésének fontosságát ugyancsak alacsonyra értékelték a vezetők. A szervezeti és vezetési struktúrák korszerűsítése alacsony fontosságú volt a felsővezetők prioritásai között.

A 2009. évi felmérés alapján kibontakozó általános kép nagyon védekező vezetési megközelítést tükröz, ahol a vállalatok csak a túlélésre koncentrálnak. A vállalatok jellemző módon nem rendelkeztek stratégiával arra vonatkozóan, hogy miképpen kezdjenek fejleszteni, s nagyon korlátozott információkkal rendelkeztek jövőbeli lehetőségeikről, s gyakran hiányoztak a világos jövőbeli stratégiai irányok is. Alig figyelhetünk tudatos lépéseket a meglévő termékek korszerűsítésére, s még inkább hiányzott az új termékek kifejlesztésének szándéka, az alkalmazott technológiák fejlesztése. A marketing erőfeszítések elsősorban a meglévő piaci részesedés megőrzésére koncentráltak, s alig tapasztaltunk törekvéseket új piacokra való belépésre és azokra termékek kifejlesztésére.

A magyar vállalatok 2009-ben érvényesült stratégiája kevés reményt ad arra, hogy a vállalatok rövid idő alatt kijussanak a válságból, mivel hiányoznak a szükséges felkészülési akciók a vállalati gyakorlatból. Nem tapasztaltuk a vezetők meggyőződését, hogy az innovációra a válság idején is szükség van annak érdekében, hogy ki tudják aknázni a válság utáni piaci keresletnövekedés nyújtotta lehetőségeket.

A más vállalatokkal meglévő kapcsolatok és a hálózatokba való bekapcsolódás a jelen tanulmány témaköre szempontjából a vállalati fejlődés fontos tényezőjének tekinthető. A kérdőíves felmérés nyújtott bizonyos információkat a vállalatok hálózati kapcsolatairól. A 2009. évi felmérés azt mutatja, hogy a vállalatok a rövid távú kapcsolatokat részesítették előnyben a hosszabb távon kihatóak rovására. A vállalatok felsőszintű vezetői ezt a rugalmasság javításának szándékával magyarázták. (Chikán et al., 2010. p. 46.) A vállalatközi kapcsolatok pozitív jellemzője, hogy a

kutatás-fejlesztési együttműködések növekedésnek indultak. A K+F-re irányuló kooperációk aránya korábbi felmérésekkel összehasonlítva 2009-ben volt a legmagasabb. Némileg ellentmondásos, hogy ugyanakkor a vállalati tevékenységek más jellemzői azt mutatják, hogy a vezetők nem igazából érzékelték az innováció szükségességét.

#### **4.2. Szlovákiai tapasztalatok<sup>2</sup>**

A szlovákiai felmérés 2009-ben készült, megközelítőleg azonos időszakban, mint a magyar vizsgálat. A felmérés általános képe azt mutatja, hogy a vállalatok stagnáltak, vagy csökkent az értékesítésük volumene. A válaszoló vezetők többsége (59%) úgy vélekedett, hogy a válság még kb. 2–3 évig fog tartani. (A válság végét a GDP növekedésének kezdeteként értelmezték a válaszolók.)

A bérköltségek a vállalatok 51%-ánál változatlanok maradtak, 26% csökkenésről, míg további 15% a következő hónapokban várhatóan bekövetkező változásokra számított. A bérek lehetséges növekedésére mindössze a válaszolók 5%-a számított. A képzésre és továbbképzésre fordított kiadások nem változtak a cégek 33%-ánál, csökkentek 31%-nál, s a vezetők 21%-a csökkenésre számított 2009. év során. A válaszolók 12%-a tartotta valószínűnek az oktatási ráfordítások növekedését.

A vállalatok hirdetési és kommunikációs költségei a válaszoló vállalatok 34%-ánál nem változtak, csökkentek 29%-nál, s várható csökkenéssel számolt a megkérdezettek 17%-a. A költségek növekedését a válaszolók 13%-a jelezte. A teljes marketingkiadások a megkérdezettek 60%-ánál nem változtak, 14%-nál csökkentek, s várható csökkenésről adott számot további 14%. A marketingkiadások várható növekedését a válaszolók 9%-a valószínűsítette.

Az új technológiák bevezetésének intenzitását a vállalatok 56%-a változatlanak értékelte, csökkenésről 13% adott számot. Lehetséges csökkenést a vezetők 12%-a említett, míg lehetséges növekedést 15%. Az új technológiák bevezetése intenzitásának növekedését a vállalatok 4%-a jelezte.

A fenti adatokból megállapítható, hogy az innováció és a növekedés kevésbé volt jellemző a szlovákiai vállalatokra a válság időszakában. Találtunk azonban néhány példát, amelyek eltérnek az általános képtől. Nézzük az egyik dél-szlovákiai internetszolgáltató kisvállalat példáját. (Csiba, 2010)

---

<sup>2</sup> Ez a rész Muraközy (2009) alapján készült.

### **4.3. MadNet a.s. – Szlovákia**

A vállalatot 1997-ben szlovák magánszemélyek alapították. Mára már részvénytársasággá nőtte ki magát A cég tevékenységét vezeték nélküli internet hozzáférési szolgáltatás nyújtásával kezdte. A vállalat tovább folytatta növekedési stratégiáját 2000. év elején, s új termékeket vett fel a portfóliójába, valamint növelte földrajzi kiterjedtségét. A követett stratégia a diverzifikáció klasszikus jellemzőit mutatja, s nagyon eredményesnek bizonyult. A vállalat stratégiájának központi eleme a fogyasztói megelégedettség elérése, valamint a rugalmas reagálás a piaci változásokra. A részvénytársaság a kisvállalatok kategóriájába tartozik, alkalmazottainak száma 30 fő.

#### *4.3.1. A vállalat környezeti feltételei*

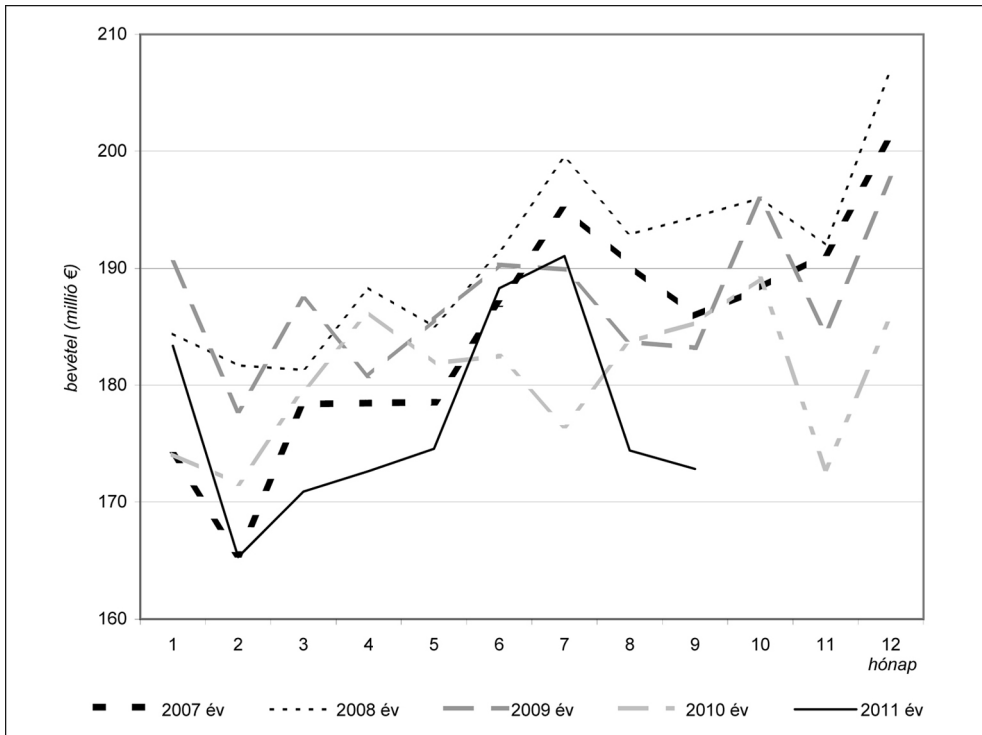
A politikai környezet esetében érdemes megemlíteni, hogy a jelenlegi instabil környezet e szektoron is nyomot hagyott. Szlovákiát ideiglenes kormány irányítja egészen az előrehozott 2012. márciusi választásokig. Az ideiglenes kormány természetesen nem rendelkezik olyan szintű döntési jogkörrel, mint egy stabil kormányzat. Az ideiglenes kormánynak nincs meg a lehetősége arra, hogy nagy volumenű döntéseknél állást foglaljon, ami sajnos negatívan befolyásolja egész Szlovákia gazdaságát, ezáltal a telekommunikációs szektort is.

Az elektronikus kommunikáció nemzeti politikájának alapstratégiai célja kielégíteni a szlovák gazdasági szükségletet, a fizikai és jogi személyek elvárásait, és biztosítani a jó minőségű, megbízható és hozzáférhető elektronikus szolgáltatásokat, melyek megfelelnek az Európai Unió követelményeinek a 21. században. Fontos része az alapstratégiának, hogy segítse a szlovákiai elektronikus kommunikációs szint felzárkóztatását az európai szintre. Az alapstratégiai cél elérése előtt szükséges az egyes részcélok teljesítése. A törvények harmonizációjának célja az, hogy Szlovákiában és a többi európai uniós tagállamban egyenlő szabályok legyenek érvényesek. Ahhoz, hogy mindenki számára elérhetővé váljon a szélessávú internet-hozzáférés, szükséges a felhasználói díjak csökkentése, melynek következményeként a piaci verseny felélénkül. Elsődleges cél a szélessávú internet-hozzáférés tömeges terjesztése. A szélessávú internet növeli az adatátviteli sebességet, a munka termelékenységét, és a foglalkoztatottságot. Fontos az együttműködés a nemzeti kormányzati szervezetekkel és a kormányon kívüli szervekkel.

A gazdasági válság Szlovákia területére is begyűrűzött, ami megmutatkozik az egyes mutatókon keresztül. A válság következményeként lehet említeni a munkanélküliek számának növekedését, a termelés visszaesését.

A statisztikai hivatal nem rendelkezik az internet-szolgáltatásokkal kapcsolatos részletes gazdasági adatokkal, ezért magát a telekommunikációs szektor adatait fogjuk elemezni. Az 1. ábrán a telekommunikációs szektor legutóbbi teljes négyévi, és a 2011-es év első háromnegyed évi bevételének alakulása látható hónapok szerint.

**1. ábra** A telekommunikációs szektor bevételeinek alakulása



Forrás: saját szerkesztés a szlovák statisztikai adatok alapján<sup>3</sup>

Ha összeadjuk mind a 12 hónap bevételét, akkor kijelenthetjük, hogy a 2008-as évi bevétel volt a legnagyobb. Szemmel látható viszont, hogy a legintenzívebb növekedést 12 hónap alatt 2007-ben érte el a szektor. A telekommunikációs szektor 2010-es bevétele 3,5%-os csökkenést mutat a 2009-es évhez viszonyítva. Az egyes hónapok bevételei között erős ingadozások figyelhetők meg.

Szezonálitás jellemzi a novemberi, decemberi és januári hónapokat. Az 5. hónaptól kezdődően intenzív növekedés látható egészen augusztus közepéig illetve szep-

<sup>3</sup> [http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2750&m\\_sso=4&m\\_so=66&ic=88](http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2750&m_sso=4&m_so=66&ic=88), 2011-11-25

tember végéig. Szlovákiába a gazdasági válság hatásai 2009-ben gyűrűztek be, viszont magát a telekommunikációs szektort 2010-ben érintette a legérzékenyebben.

A MadNet a.s. vezetőjével folytatott interjún elhangzott gondolatok teljes mértékben alátámasztják az 1. ábrán megfigyelhető gazdasági adatokat. Maga a vállalat később érezte a válság hatását, mondhatni csak a 2010-es évtől. Az ábráról világosan leolvasható, hogy a 2010-es évben a bevételek alakulása terén az előző trendekhez képest a bevétel a „fő szezonban” (ez alatt a május-augusztus közötti időszakot értjük) csökkenést mutatott, továbbá az év végi eredmény is a legrosszabbnak bizonyult a vizsgált időszakok közül. Az, hogy mi az oka annak, hogy a telekommunikációs szektorban a válság hatása később érződött a vállalat vezetőjének elmondása szerint a következő lehet:

*A telekommunikációs szolgáltatások azon szolgáltatások közé sorolandók a mai világunkban, melyekről az ember a legkevésbé képes lemondani. Ebben az időszakban a vállalat iránti érdeklődés a potenciális ügyfelek irányából megritkult. Az internetszolgáltatás olyan, melytől a fogyasztók a végső esetben válnak meg. A válság időszaka alatt az emberek gondolkodásmódja megváltozott. Átrendezték preferenciáikat, a fontosabb mindennapi szükségleteket kielégítő javak előtérbe kerültek, és háttérbe szorultak a telekommunikációs szektor szolgáltatásai. Tehát sokan az internetszolgáltatáson belül a kedvezőbb árfekvésű, kisebb adatátviteli sebességű internetszolgáltatásra váltottak.*

A telekommunikációs iparágba beletartoznak a mobil és vezetékes telefon szolgáltatások és az internet szolgáltatások piaca. A bevételek negatív irányú alakulása az első kettő szektor bevételeinek nagymértékű csökkenésének tudható be.<sup>4</sup>

A termelés visszaesésével a munkanélküliek száma fokozatosan emelkedett. 2009-ben átlagosan 324,2 ezer<sup>5</sup> volt a munkanélküliek száma, és a munkanélküliségi ráta pedig 12,1%. A 2010-es évben ez a százalékos érték tovább növekedett 14,4%-ra. Legnagyobb mértékben az ipar területét érintette ez a növekedés, mivel a foglalkoztatottak száma itt a legnagyobb. 2009-ben az információ és kommunikációs szektorban a munkanélküliek száma 1,6 ezer volt, ami a többi területhez viszonyítva alacsonynak mondható. Az utóbbi időben a munkanélküliségi ráta 2007 novemberében volt a legalacsonyabb, 7,92%, ezt követően fokozatosan nőtt a munkanélküliek aránya. Az euro-övezetbe való belépés előfeltétele volt a munkanélküliségi ráta csökkentése.

A vállalatok szempontjából a munkanélküliek számának növekedése pozitív értékű, mivel a megnövekedett munkaerőkínálat végezt a vállalatok alkupozíciója

<sup>4</sup> [http://www.telecom.gov.sk/files/statistika\\_vus/telekom/index.htm](http://www.telecom.gov.sk/files/statistika_vus/telekom/index.htm), 2011-11-25

<sup>5</sup> <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=17682>, 2010-03-25

megnő, egyrészt a szakképzettség, másrészt a javadalmazás oldaláról. A vizsgált vállalat a 2008-as év elejétől kevesebb embert alkalmaz, de ez teljesen indirekt módon történt így és nem a válsággal lehet összefüggésbe hozni.

Szlovákia társadalmá fokozatosan alakul át információs társadalommá, melynek alapja az információ előállítása, megszerzése, átadása. Ez a technikai fejlődés, aminek tanúi vagyunk, hozza magával ezt a fejlődési kört. A környezetünkben szinte minden informatizálódik: az iskolákban a tanulás, az álláskeresés, a munkahelyi feladatok elvégzéséhez szükséges információk megszerzéséhez, továbbításához szükséges az internet használata. A változó, fejlődő piacon tevékenykedő vállalatoknak naprakész információkkal kell rendelkezniük ahhoz, hogy lépést tudjanak tartani az iparági fejlődéssel, ehhez viszont elengedhetetlen az internet használata. Az internet megjelenésével a lakosság fogyasztói szokásai is némiképp megváltoztak. Az interneten keresztül reklámimpulzusok érik a fogyasztókat, melynek során a fogyasztók befolyásoltsága egy termék vagy szolgáltatás iránt megnő. Vannak, akik internetes áruházaktól vásárolnak, ezáltal időt, és pénzt takarítanak meg. Az internetet nem csak munkára, de szórakozásra és tanulásra is ki lehet használni.

Szlovákiában az internetfelhasználókról az alapján gyűjtene információkat, hogy az egyes lakosok milyen gyakran látogatnak bizonyos weboldalakat. Ezeknek a médiumoknak a minta nagysága változó, 2010. januári megfigyelt médiumok nagysága 44 275 volt. Az internetfelhasználók penetrációs aránya ebben a hónapban 92%-os volt. A korosztályok szerinti megoszlás alapján a 20–29 év közöttiek használják legtöbbször az internetet, ezt követi a 30–39 közötti korosztály majd a 14–19 év közötti fiatalok. 40 év feletti korosztályba tartozó internetfelhasználók száma fokozatosan csökken. A felhasználók közül legtöbbször középiskolai végzettséggel rendelkeznek, ezt követik az érettségivel nem rendelkező végzettségűek, majd az alapskolai végzettséggel rendelkezők. A főiskolai végzettséggel rendelkező internet felhasználók csupán a 4. helyen állnak, melynek oka lehet ennek a populációnak a nagysága, hiszen több diák jár középiskolába, mint amennyi egyetemre. A gazdasági aktivitás alapján az internetezők 51%-a munkaviszonyban van, 28% nem dolgozik, 18% vállalkozó és a maradék 3% nyugdíjas. A nem dolgozik kategóriába beletartoznak a munkanélküliek és az iskolába járó diákok is. A felhasználók több mint fele alapszintű információs technológiai képességekkel bír, és 89 százalékuk otthon használja az internetet.<sup>6</sup>

Szlovákiában a szélessávú internet jelentős fejlődése 2003 második felében kezdődött. Előtte a nagyobb sebességű internethozzáférés csak bérelt hálózat által volt elérhető, mely túlságosan drága technológia a háztartások számára és csak a vállalatok használták ki. A háztartások és kisebb vállalatok többsége a alapsávú

---

<sup>6</sup> <http://www.aims.sk/aim-monitor/reporty-navstevnosti/>, 2010.03.25

(dial-up) internetet használta ISDN vagy vezetékes telefoncsatlakozással. Jelenlegi sebesség az EU általános sebességéhez van viszonyítva. Bérelt hálózaton kívül a szélessávú internet DSL, vezetékes modem, rádió vonalon keresztül volt elérhető. Fokozatosan elkezdett kiépülni az optikai hálózat, mely a sűrűn lakott területeken jó megoldásnak bizonyult. A szélessávú technológiák közé besorolhatóak a mobil hálózatok is, és fejlett technológiáik úgy mint, 3G/HSDPA, HSUPA, Flash-OFDM.

Szlovákiában jelenleg a legalkalmazottabb technológia a DSL (a vezetékes hálózatok közül), melynek összes csatlakozásait 2006-ig a Slovak Telekom részvénytársaság irányította, később simple resale formában más szolgáltatók is igénybe vehették, és fenntarthatták ezt a fajta csatlakozást. Később megjelent az ADSL2 és az ADSL+, amely lehetővé tette a különféle szolgáltatások variációját. Szlovákiában a legnagyobb internet szolgáltatók, melyeknek DSL csatlakozásuk van, a Slovak Telekom után, a Slovanet, GTS Nextra, és a Swan vállalat. A szélessávú internetszolgáltatást kábeles modemen keresztül mindenekelőtt a UPC Broadband Slovakia részvénytársaság nyújtja, mely a piac több mint 80%-át uralja. A szolgáltatásokat csak a nagyobb városokban nyújtja, hogy megtérüljenek számára a befektetések. Egyre jobban kezd elterjedni az optikai kábel (FTTx) keresztüli csatlakozási forma, mely jelenleg a városokban elérhető. Az optikai hálózatot egyrészt a nagy operátorok másrészt a pénzügyi tőkével rendelkező szolgáltatók tudják kiépíteni. A rádióvonalon keresztüli csatlakozás 2,4 GHz, 3,5 GHz és 5,4-5,8 GHz sávját használhatják még ki a szolgáltatók.

2006 második felében a mobil szolgáltatók elkezdték az UMTS hálózaton keresztül nyújtani az internetszolgáltatást, viszont az internet csatlakozás gyorsasága 220 kbit/s volt, ami a nemzeti szélessávú stratégia alapján nem számít széles sávnak. Ezután jött a 3G/HSDPA, mely már 2 Mbit/s gyorsaságú internet csatlakozást tett lehetővé. A FLASH\_OFDM technológia 450MHz-en történő érvényesítése az egész világon elsőnek számít. A 450 MHz frekvencia alkalmas a dombos terepeken és a beépített területeken történő szolgáltatás nyújtására<sup>7</sup>.

A Telekommunikációs, Közlekedési és Postai Minisztérium a saját költségvetéséből támogatást nyújtott 2008-ban, hogy elősegítse a szélessávú csatlakozás fejlődését. A támogatás nagysága 133,5 ezer euró volt. A legfontosabb pénzügyi források az EU strukturális alapból származnak. A telekommunikációs iparág befektetéseire szánt pénzüsszegeken is meglátszik a takarékoság, mivel jóval kevesebb pénzüsszeg lett szánva a 2009 és 2010-es befektetésekre, mint az ezt megelőző években.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=96140>

<sup>8</sup> [http://www.telecom.gov.sk/files/statistika\\_vus/telekom/index.htm](http://www.telecom.gov.sk/files/statistika_vus/telekom/index.htm), 2011-11-25

#### 4.3.2. *Vállalati stratégia a válság időszakában*

A vállalat megkülönböztető jellegét és versenyelőnyét a saját gerinchálózattal való rendelkezése adja, továbbá a regionális működés, melyből következik az ügyfelek földrajzi és gazdasági közelsége. Saját gerinchálózattal való rendelkezése függetlenséget jelent számára a többi szolgáltatóval szemben nemcsak technikai, de árképzési és a szolgáltatások fejlesztésének szempontjából is. Ez a technológia lehetővé teszi, hogy az ügyfelek számára komplex szolgáltatást nyújtson. A hálózat tervezésénél és a szolgáltatások fejlesztésénél figyelembe veszi a telekommunikációs trendeket és az abból következő területi igényeket, továbbá vizsgálja az egyének elvárásait, és elemzi a működő hálózatok és a szolgáltatások kihasználtságáról gyűjtött információkat. Ezek olyan lépések és tevékenységek, melyek során a vállalat nem csupán szolgáltató, de kommunikációs partnerré válik az ügyfelei számára. Az internet szolgáltatáson kívül telefon, tévécsatornák, illetve kamera és megfigyelési rendszerek üzemeltetését is biztosítja ügyfelei számára.

A vállalat folyamatosan növelte beruházásait a szolgáltatási hálózat fejlesztése és kiterjesztése területén, a válság idején is. A cég nem változtatott a korábban kialakított differenciáló stratégiáján és új szolgáltatásokat vezetett be, mint a FiberHome és a PanelNet Max. A vállalat optikai hálózatát kiterjesztette 2009-ben és 2010-ben. 2010. elején a cég úgy definiálta stratégiáját, mint folyamatos növekedési szándék a magas minőségű szolgáltatások nyújtása és a környezetvédelmi kritériumok fokozott érvényesítése révén új dél-szlovákiai régiók irányában.

A korszerű technológiák alkalmazása a számítástechnika területén elengedhetetlen feltétel a sikeres működéshez. A vállalat intenzíven építi saját optikai hálózatát, mely nagyobb átviteli sebességet tesz lehetővé, mint az eddig alkalmazott technológiák. A lehetőségek közül a piaci részesedés növelését látja a vállalat a legvalószínűbbnek. A vállalat legfőbb gyengesége az erőforrások korlátozottsága. A folyamatos fejlesztés maga után vonja az erőforrások csökkenését, de várhatóan idővel ez a befektetés fokozatosan megtérül. A vállalat saját pénzügyi forrásai eléggé kötöttek. A vállalat új piacok megcélzásával próbálja a piaci részesedését növelni. A jelenlegi gazdasági helyzet a legveszélyesebb elem, mivel a munkanélküliség megnövekedésével az ügyfelek száma csökkenhet, kevesebben érdeklődhetnek a vállalat termékei iránt.

A vállalat által nyújtott internetszolgáltatás Délnyugat Szlovákia területeire koncentrálódik. A gerinchálózat a következő városokat érinti: Pozsony, Somorja, Dunaszerdahely, Nagymegyér, Komárom, Szenc, Diószeg, Galánta, Vágsellye, Érsekújvár, Gúta, Ógyalla, Nitra, Párkány és környéke. Ezek a gerinchálózat csomópontjai, melyeken keresztül kiépítették a lokális pontokhoz a csatlakozást, ezáltal lefedettséget biztosítanak a régió jelentős részében az ügyfelek számára.

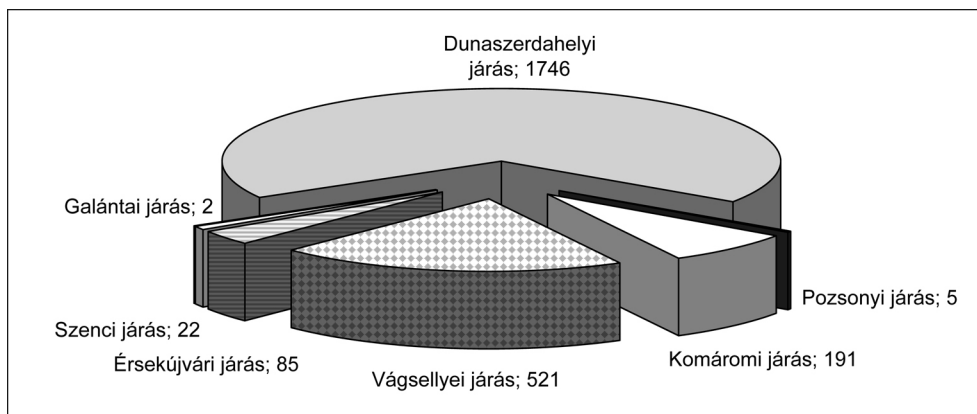
**2. ábra:** A MadNet a.s. lefedettsége

*Forrás:* [http://www.madnet.sk/index.php?s=profil\\_spolocnosti&am=1](http://www.madnet.sk/index.php?s=profil_spolocnosti&am=1), 2010. 04. 10.

A vállalat által nyújtott szolgáltatások közül a PanelNet szolgáltatás típusát veszik legtöbbször igénybe, ennek oka lehet az, hogy ennél a szolgáltatás típusnál az alkalmazott technológia lefedettsége a legnagyobb kiterjedésű. Az optikai hálózat kiépítése eddig Somorján, Dunaszerdahelyen és Nagymegyeren valósult meg, és az ehhez kapcsolódó FiberInternet szolgáltatást a vállalat 2009-ben kezdte el nyújtani ügyfelei számára.

A PanelNet szolgáltatás járások szerinti eloszlása alapján megállapítható, hogy a Dunaszerdahelyi járásban használják legtöbbször a szolgáltatást, ezt követi a Vágsellyei járás. Valószínűleg ennél a két járásnál több hozzáférési pont található ellentétben a többi járással szemben, ezért több városban és faluban tudja a vállalat biztosítani az ügyfeleknek az internethozzáférést. A vállalatnak 92 lakott területen van ügyfele, ezen belül 63 a Dunaszerdahelyi járásban található. A legtöbb ügyfele Nagymegyeren van, ami a Dunaszerdahelyi járásban található és szám szerint 290, ezt követi Vágfarkasd 183-mal, ami a Vágsellyei járás községe. A PanelNet szolgáltatás 2009. évi piaci részesedése a vállalat többi internetszolgáltatás típusához viszonyítva 88%. A vállalat átlagos éves növekedése ennél a szolgáltatás típusnál 154 százalékos.

**3. ábra** A PanelNet szolgáltatás járások szerinti megoszlása



*Forrás:* saját szerkesztés a MadNet a.s. adatai alapján

A telekommunikációs piacon az ügyfelek azok a fogyasztók, akik információkeresés, továbbítás, kapcsolattartás, szórakozás, tanulás, munka céljából veszik igénybe a vállalat szolgáltatásait. A vállalat törekszik arra, hogy az ügyfelek elégedettek legyenek a szolgáltatásokkal és hűséges ügyfelekké váljanak. A vállalat nem csak szolgáltató, de egyben szolgáltatást igénybe vevő is. A gerinchálózat első pontja Pozsonyból indul, viszont a SIX-en keresztül képes a vállalat internetszolgáltatást nyújtani. SIX-hez kapcsolódás elve minden szolgáltató számára egyforma.

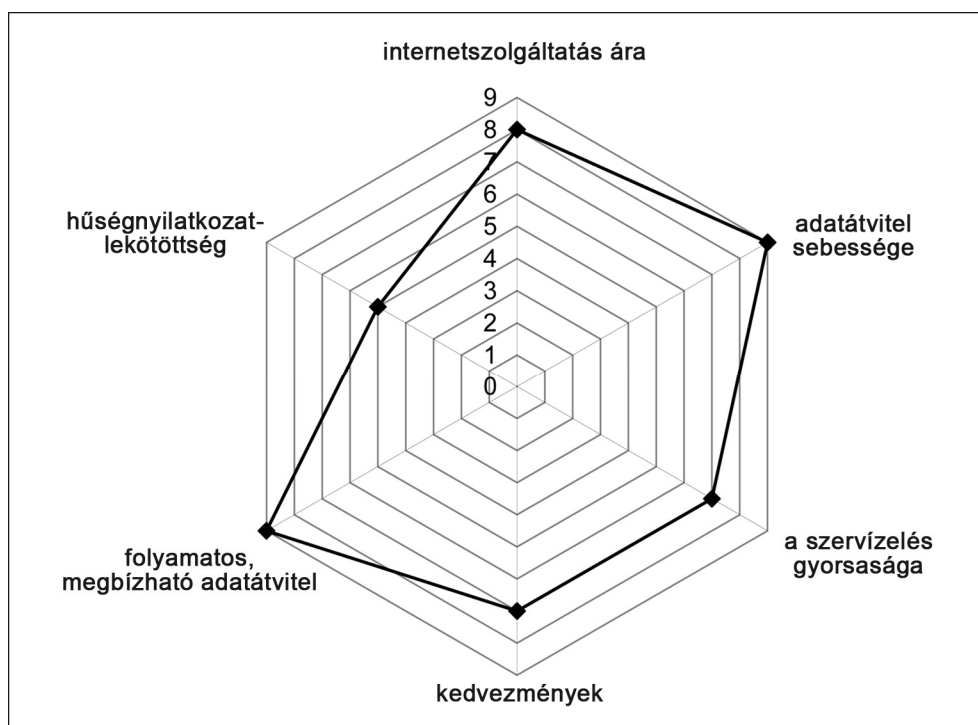
Fogyasztónak számítanak azok a vállalatok, melyek nem rendelkeznek saját hálózattal, ezért a vállalat hálózatát bérlik. A vállalat szolgáltatásait egyaránt háztartások és vállalatok is igénybe veszik. A 2009-es év végén a vállalat ügyfeleinek száma 3311 volt. Ebből a nagyvállalatok által igénybevett Permanent szolgáltatást 373-an fizették elő. A vállalat internetszolgáltatásainak több mint 80%-át háztartások és kisvállalatok veszik igénybe, a fennmaradó részt a közép- és nagyvállalatok használják. A nagyvállalatok kis részarányuk ellenére több bevételt produkálnak a vállalatnak, mint az összes háztartás és kisvállalat egybevéve.

A vállalat által nyújtott internetszolgáltatás alkalmazott technológiái a mikrohullámú rádiós átvitel, ADSL és optikai hálózat, melyek helyhez kötött technológiáknak számítanak. A mikrohullámú technológia lehetővé teszi, hogy vezeték nélküli telefonkészülék nélkül is internetezhessenek az ügyfelek. Ez a technológia abban különbözik az ADSL-től, optikai internettől, hogy az adatforgalmat vezeték nélkül juttatja el a mikrohullámú antennák között. Tehát vezeték nélküli technológiának számít, viszont helyhez kötött, mert bizonyos távolságra képes sugározni. Az ADSL az xDSL technológiák egyike, melynél a telefonkábelén keresztül zajlik az adatátvitel. Az optikai

kábelek lehetővé teszik a többszörösen nagyobb átviteli sebességet, mint napjainkban az ADSL csatlakozásnál, a csatlakozás gyorsasága nem függ a jel minőségétől úgy, mint a mikrohullámú csatlakozás esetében. Jelenleg az optikai hálózat kiépítése folyik, mely már Somorján, Dunaszerdahelyen és Nagymegyeren elérhető. A technológiák alapján különféle szolgáltatások vásárolhatók meg.

Kérdőíves felmérés során megkérdeztük az internetszolgáltatást igénybe vevő fogyasztókat, hogy a szolgáltatás igénybevételénél mely tényezők milyen súllyal bírnak döntésük meghozatalánál.

**4. ábra** Az internetszolgáltatás egyes versenytényezőinek fontossága



*Forrás:* saját kutatás

A 3. ábrán látható, hogy a döntések meghozatalánál a legnagyobb befolyással bír az adatátviteli sebesség és a folyamatos, megbízható adatátvitel, ezt követi az internetszolgáltatás ára. Tehát a vizsgált sokaságról ezek alapján elmondható, hogy inkább minőségcentrikusak, mint árközpontúak lennének. A válaszadók többsége, ha lehetősége nyílna, változtatna a jelenlegi internetszolgáltatás feltételein. Tehát

összegezve arra a kérdésre, hogy az ügyfelek milyen internetszolgáltatással lennének 100%-osan elégedettek a következő válaszokat kaptuk:

- korlátlan letöltési/feltöltési sebesség;
- optikai kábelen keresztüli internet;
- gyors letöltési/feltöltési sebesség;
- kedvezmények, akciók, apró figyelmességek azon ügyfelek számára, akik hosszabb ideje tartoznak az adott szolgáltatóhoz;
- elfogadható árak;
- lekötés nélküli szerződések, illetve a szerződés alatt változtatható feltételek
- pozitív emberi hozzáállás, gyors hibaelhárítás;
- megbízható, folyamatos adatátvitel;
- korlátolt letöltési/feltöltési sebesség esetén biztosítani az ügyfél számára a fogyasztott mennyiség ellenőrizhetőségét.

A vállalat a válság ideje alatt igazodott a fogyasztói igényekhez. Kialakított egy olyan internetcsomagot, mely nagyon kedvező áron volt elérhető azon ügyfelek számára, akik a válság végett nem voltak képesek az addigi drágább internetszolgáltatást tovább igénybe venni. Ezáltal elérte a vállalat, hogy ügyfeleit megtartsa, igaz bevételeinek csökkenése révén. A vállalat a válság ideje alatt törekedett arra, hogy legalább azt az ügyfélszámot megtartsa, ami előtte volt, illetve növelje azt. Az ügyfélszám növekedési üteme lelassult, viszont nem ment nulla alá sohasem, tehát összességében növelni tudta ügyfelei számát. Ezt úgy sikerült a vállalatnak elérnie, hogy többféle szolgáltatást vitt piacra, továbbá új piacokra lépett be a piaci telítettség elkerülése végett. A vállalat ügyfeleit két részre oszthatjuk: magánszemélyekre és vállalatokra, ügyfélszám tekintetében a magánszemélyek esetében történt nagyobb létszámbeli csökkenés. A vállalat életében a 2012-es év egyfajta szinten tartásról fog szólni ügyfelei számának megtartásáról és gyarapításáról. Jelenleg a rövidtávú gondolkodás mód kerül előtérbe a hosszú távúval szemben. A vállalat méreteihez képest nagyobb volumenű projektekben nem vesz részt a szűkös erőforrásai végett.

#### ***4.4. A magyar és a szlovák tapasztalatok összehasonlítása a válság időszakában***

A fentiekben összefoglalt magyar és szlovák vállalati tapasztalatok azt mutatják, hogy mindkét országban védekező stratégiákat folytattak a vállalatok, s a költségek mérséklése, a foglalkoztatottak számának csökkentése, a termelési és szolgáltatási kapacitások visszafogása állt a stratégiák középpontjában. Az innováció és a válság utáni növekedésre való felkészülés alig volt megfigyelhető a vizsgált vállalatok stratégiáiban. A magyar és a szlovák adatok összehasonlítása azonban azt is mutat-

ja, hogy a magyar vállalatok még kevésbé voltak innováció-orientáltak mint a szlovákiai társaik. A szlovákiai innovatív internetszolgáltató vállalat példája mutatja, hogy még a válság időszakában is lehet előre haladni. Az internet használatának további terjedése bizonyára jelentős eleme lesz a jövőbeli fejlődésnek, mind az egyének, mind a vállalatok szintjén. A szlovákiai vállalat tulajdonosa felismerte ezt a kihívást és megfelelő választ adott a lehetőségre. Ez utóbbi példa mutatja, hogy a tulajdonosok és felsővezetők beállítódása és felfogása jelentős szerepet játszik az innováció és a növekedés megvalósítása területén (Leavitt, 1986).

## 5. Összefoglalás

A gazdasági válság időszakában végzett felmérések azt mutatják, hogy a túlélés és a rövid távú gondolkodás volt jellemző a vállalatok többségére. A növekedéshez és az innovációhoz kapcsolódó célok alig voltak jelen a vállalati stratégiákban. Amíg az általános kép nagyon negatív a válság utáni időszakra való felkészülés szempontjából, néhány példa mutatja, hogy másfajta gondolkodás is lehetséges. Az innovatív szlovákiai internetszolgáltató vállalat esete mutatja, hogy amikor a tulajdonosi és a felsővezetői gondolkodás hosszabb távú célok motiválják, akkor az innováció a vállalat rövid távú stratégiájában is szerepet kaphat.

A fenti megfontolás arra enged következtetni, hogy a vezetői orientáció és stratégiai gondolkodásmód jelentősen befolyásolhatja a vállalati stratégiákat a válság időszakában. Egy másik jelentős befolyásoló tényező a szükséges pénzügyi források rendelkezésre állása, ami lehetővé tette a vezetők számára, hogy hosszabb időtávban gondolkodjanak, s megkezdjék a felkészülést a válságot követő időszakra. Az empirikus adataink azt mutatják, hogy ez a gondolkodásmód a kis- és középvállalkozások töredékénél volt jelen.

A vállalkozói orientációval rendelkező vezetők osztották azt a nézetet, hogy a válság nem csupán egy problémákkal teli időszak, de egyúttal a lehetőségek időszaka is, amely korábban nem látott lehetőséget kínál az előrehaladásra és a versenyelőny megszerzésére, amikor a kereslet növekedése bekövetkezik (Waldman, 2010). Ezek a vállalatok új K+F projektekbe kezdtek, befektetéseket valósítottak meg az innováció szélesebb területein és többnyire felkészültek arra, hogy új, magasabb színvonalat képviselő termékeket és szolgáltatásokat kínáljanak vevőiknek.

Korábbi tapasztalatok és a jövőbeli lehetséges stratégiai irányokra vonatkozó feltételezések alapján a jelen szerző, meggyőződése, hogy a sikertörténetek azokhoz a vállalatokhoz fognak kötődni a válság után, amelyek az innovációt már a válság időszakában elkezdték.

A fejlődés másik megfigyelhető iránya az empirikus vizsgálataink alapján a vállalatközi kapcsolatok fokozódó szerepével és a klaszterek kialakulásával kapcsolatos. A költséghatékonyság és az innovációs képességek fejlesztésének folyamatos követelménye arra ösztönzi a vállalatokat, hogy a stratégiai szövetségek új formáját alakítsák ki, amelyek gyorsítják az innovációt és fejlesztik a vállalati képességeket az együttműködés révén, megosztják az innováció kockázatát, s ezáltal pénzügyileg megvalósíthatóvá teszik azokat. Ezek a fejlődési tendenciák elsősorban azokban az iparágakban voltak megfigyelhetőek, amelyeket a kiélezett verseny, a gyors ütemű technológiai fejlődés és az új fogyasztói igények kielégítésére való képesség jellemez (Hokansson and Lind, 2004).

## **6. Következtetések és további kutatási lehetőségek**

El kell ismernünk, hogy a rendelkezésünkre álló empirikus tapasztalatok nagyon korlátozottak abból a szempontból, hogy általános érvényű előrejelzéseket tegyünk a jövőbeli fejlődési irányokra vonatkozóan. További kutatásokra van szükség, amelyek a vállalatok szélesebb körét fogják át és még jobban koncentrálnak az innováció és a jövőbeli lehetséges vállalati növekedés kapcsolatára. Különös figyelmet szükséges fordítani a kis- és középvállalatokra, hiszen ez a szektor fontos szerepet tölt be a jövőbeli gazdasági növekedés szempontjából. De a felméréseinkből kibontakozó vállalati szándékok valószínűleg lehetővé teszik a kialakuló új fejlődési tendenciákra való figyelemfelhívást és a vezetők gondolkodásában megfigyelhető új elemek megjelölését.

Látható, hogy a rövid távú vezetői gondolkodásmód, amely a túlélésre koncentrálnál, nem kedvező a válság utáni lehetőségek kihasználása szempontjából. A termékek és szolgáltatások iránti növekvő kereslet a gazdasági növekedés kezdetének időszakában kiváló növekedési lehetőségeket kínál azon vállalatok számára, amelyek a válság éveiben megtették a szükséges felkészülési lépéseket. Valószínűsíthető, hogy a válság után azok a vállalatok lesznek nyerő pozícióban, amelyek magasabb technológiai színvonalat képviselő új termékeket és szolgáltatásokat tudnak ajánlani vevőiknek. Ezt az előrejelzést támasztja alá az a megfigyelhető tapasztalat a válság idején a hazai vállalatoknál, hogy a K+F-re koncentráló vállalatok egy része növelni tudta árbevételét.

További és kiterjedtebb kutatások szükségesek annak ellenőrzésére, hogy a fentebb felvázolt fejlődési tendenciák szélesebb körben is érvényesülnek-e a vállalati szintű stratégiai menedzsmentben, vagy pedig csak lokálisan jellemző példákat képeznek. A szerzők és munkatársaik folytatják kutatásaikat ezen a területen.

## 7. Felhasznált irodalom

Bahrami, H. – Evans, S. (2005): *Super-Flexibility for Knowledge Enterprises*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Bakacsi, G. (2010): *Managing Crisis: Single-Loop or Double-Loop Learning?* *Strategic Management*, Vol. 15. No. 3. pp. 3–9.

Balaton, K. (2005): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően*. Budapest: Aula Kiadó.

BRICS Monthly. Goldman Sachs Global Economics, Commodities and Strategy Research, Issue No: 10/03. May 20, 2010.

Csiba, Zs. (2010): *Növekedési stratégia egy internetszolgáltató vállalatnál*. Magiszter diplomamunka, Selye János Egyetem, Komarno, Szlovákia.

Chikán, A. – Czakó, E. – Zoltayné Paprika, Z. (eds.), (2010): *Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.

Clark, E. – Soulsby, A. (1999): *Organizational change in Post-Communist Europe: Management and Transformation in the Czech Republic*. London: Routledge.

Csaba, L. (2009): *Crisis in Economics?* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Ford, D. – Gadde, L.-E. – Hékansson, H. – Snehota, I. (2010): *Hálózati menedzsment, (Managing Networks)*, In: *Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete*. Budapest: Alinea Kiadó és Rajk László Szakkollégium, pp. 35–55.

Ghemawat, P. (2010): *Finding Your Strategy in the New Landscape*. *Harvard Business Review*, March 2010. pp. 54–60.

Gulati, R. – Nohria, N. – Wohlgezogen, F. (2010): *Roaring Our of Recession*, *Harvard Business Review*, March 2010, pp. 62–69.

Hékansson, H. (2010): *Duels or duets? Characterizing interaction between companies*. Paper presented at the 26<sup>th</sup> IMP Conference: *Business Networks – Globality, Regionality, Locality*. Budapest: Corvinus University of Budapest, Hungary, 2–4 September.

Hékansson, H. – Lind, J. (2004): *Accounting and Network Coordination*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29. No. 1. pp. 51–72.

Hortoványi, L. (2010): *Vállalkozó Vezetés Magyarországon*. *Vezetéstudomány* Vol. 41. No. 4. pp. 21–31.

- Kiezun, W. (1991): *Management in Socialist Countries – USSR and Central Europe*. Berlin – New York: de Gruyter,
- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Made the Competition Irrelevant*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kornai, J. (1993): *Transzformációs visszaesés*. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 40. No. 7–8. pp. 569–599.
- Leavitt, H. J. (1986): *Corporate Pathfinders*. New York: Penguin Books.
- March, J. G. (1991): *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*, Vol. 2. No. 1. pp. 71–87.
- March, J. G. (2003): *Understanding Organizational Adaptation*. *Society and Economy*, Vol. 25. No. 1. pp. 1–10.
- Marga, A. (2010): *Consequences of the crisis: New Concepts*. *Society and Economy*, Vol. 32. No. 2. pp. 179–194.
- Mintzberg, H. (1983): *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Móczár, J. (2010): *A közgazdaságtan válsága (Neoklasszikus versus keynesi közgazdaságtan)*, *Magyar Tudomány*, Vol. 171. No. 3. pp. 318–330.
- Muraközy, K. (2009): *A világgazdasági válság hatása a kis- és középvállalatok stratégiájára Szlovákiában..* Magiszter diplomamunka, Selye János Egyetem, Komarno, Szlovákia.
- Muraközy, L. (szerk.), (2010): *Válságban és válság nélkül – A gazdaságpolitika rétegei*. Budapest. Akadémiai Kiadó.
- Petheo, A. I. – Szabó, Zs. R. (2010): *Entrepreneurial Behavior on the Edge: Key Strategic Factors that can Save You From Crises*. *Strategic Entrepreneurship – The Promise for Future Entrepreneurship, Family Business and SME Research? Rencontres de St-Gall 2010*. 2010 szeptember, St. Gallen, Svájc.
- Ringland, G. – Sparrow, O. – Lustig, P. (2010): *Beyond Crisis – Achieving Renewal in a Turbulent World*, Chichester, UK: Wiley–Sons.
- Simai, M. – Gál, P. (szerk.), (2000): *Új trendek és stratégiák a világgazdaságban – Vállalatok, államok, nemzetközi szervezetek*, Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Sull, D. (2010): *Are you ready to rebound?* *Harvard Business Review*, March, 2010.
- Waldman, S. (2010): *Creative Disruption. What you need to do to shake up your business in a digital world*, Harlow, UK: Prentice Hall.

# Ferincz Adrienn

---

## **Kis- és középvállalatok innovációs tevékenysége válság idején: A hálózatok szerepe**

Egy jól működő gazdaságban a kis- és középvállalkozások a gazdaság motorjai. Innovációs tevékenységük révén új lehetőségek, valamint új tudás jön létre. A hálózati megközelítés szerint egyetlen vállalat sem vizsgálható izoláltan, hanem a vállalatok szoros kölcsönhatásban vannak a hálózat egyéb szereplőivel, működésük révén hatnak egymásra. Kutatásom során ezen két gondolatkör mentén arra a kérdésre keresem a választ, hogy milyen szerepet játszott a know-who, a partnerkapcsolatok és a hálózat a kis- és középvállalati innovációkban a legutóbbi válság éveiben?

### **1. Hálózati megközelítés**

Napjainkban egyre kevésbé beszélhetünk elszigetelten működő szervezetekről, vállalkozásokról, egyedi vállalati teljesítményekről, ugyanis a szervezeti partnerkapcsolatok és az egész ellátási háló (vagy a még tágabb körben tekintett hálózat) befolyással lehet az adott szervezet működésére. Megjelent a hálózat, hálózatosodás fogalma, mivel egyetlen egy szervezet sem teljes egészében önfenntartó, azaz nem elszigetelten, hanem a vállalat piaci, tudományos-technikai, gazdaságirányítási és más jellegű környezeti szegmenseivel való interakciók bonyolult hálózatában tevékenykedik (Tari, 2006).

A hálózat egy olyan speciális kapcsolatrendszerből álló alakzatot jelent, ahol a szereplők közötti kapcsolódások, illetve ezek hiánya teremti meg az információ és erőforrás elosztási csatornák, útvonalak rendszerét (Hite, 2005 in Szabó, 2010). A hálózatok nézőpontja tehát nem elszigetelten vizsgálja a vállalatokat, nem izoláltan elemez beszerzési döntéseket, hanem egy sokkal komplexebb megközelítést takar. A kapcsolatokat más szervezetek is befolyásolják (Turnbull–Ford–Cunningham, 1996; Ford–Hakansson, 2006). Az egyes kapcsolatok nem érthetők meg más kapcsolatoktól teljesen elválasztva, amelyekben a felekre hatással van a környezet és más kapcsolatok széles hálózata (Campbell, 1984; Hakansson, 1986; Smith–Easton, 1986).

Ezen megközelítés egyik alaplogikája az interakciós modell, mely a piacra egyfajta küzdőtérként tekint, ahol eladók és vevők lépnek interakcióba egymással. Az interakciós megközelítés nem tranzakciókat, hanem kapcsolatokat vizsgál, a vállalat kapcsolataira, kapcsolati portfóliójára, illetve stratégiájára helyezi a hangsúlyt. A kapcsolati stratégia kialakításának kiindulópontja a vállalatok kölcsönös függőségének feltárása. A vállalatok közötti függőségek (1) a más vállalatoktól származó bevétel iránti igény, (2) az igény arra, hogy az egyik félnek szüksége van a másik fél termékeiben vagy szolgáltatásaiban megtestesült tudásra, képességekre (3) illetve az igény a vállalati partner valamilyen tudásának megszerzésére, vagy – a más vállalatokkal történő interakció keretében – saját tudása fejlesztésére (Turnbull–Ford–Cunningham, 1996).

Az üzleti kapcsolatokban a vállalatok kölcsönös függőségének alapját a felek által birtokolt erőforrások jelentik. A cégek tehát azért lépnek interakcióba egymással és azért alakítanak ki üzleti kapcsolatokat egymással, hogy kiaknázzák és fejlesszék erőforrásaikat (Turnbull–Wilson, 1989). Ezen erőforrások a pénzügyi erőforrások, a hálózati pozíció, valamint a vállalat képességei, melyek az alkalmazott technológiaként értelmezhetők; ezek a terméktechnológia, folyamattechnológia, marketingtechnológia (Turnbull–Ford–Cunningham, 1996).

Ezen megközelítés a környezethez való alkalmazkodás kapcsán is másként tekint a stratégiai menedzsment előfeltevéseire (Hakansson–Snehota, 2006):

1. A szervezetek környezete arctalan, széttagolt, a szervezetek által nem befolyásolható, nem ellenőrizhető, a szervezeteken kívüli erőtől függ. Azaz a környezet és a szervezet közé éles határvonal húzható. A környezet adta lehetőségeket pedig képes kell legyen a szervezet azonosítani és kihasználni.
2. Az üzleti szervezetek stratégiája, kritikus cselekvésmintái és eredményessége függ az erőforrások felhasználásától, hogy relatíve mennyire hatékonyak a belső erőforrásaik kombinálásában. A belső erőforrások újracsoportosítása révén növekedhet az eredményesség és javulhat az alkalmazkodás.
3. A szervezetek rákényszerülnek a folyamatos alkalmazkodásra, ugyanis a környezeti feltételek folyamatosan változnak.

Ezzel szemben a hálózati megközelítés szerint az üzleti szervezetek függnek az őket körülvevő kontextustól, gyakran a viselkedésüket korlátozott számú partner szervezet határozza meg. A kapcsolat ezen szervezetekkel folyamatos, és a kapcsolatok révén a felek erőforrásai elérhetővé és felhasználhatóvá válhatnak. A szervezetek megkülönböztető képességei és az adottságok a kapcsolatokban létrejövő interakciókból származnak, a kapcsolatok révén alakulnak ki. A szervezetek teljesítményét a teljes hálózat, mint kontextus határozza meg, ebben pedig már a harmadik felek közötti kölcsönös függés is befolyásoló (Hakansson–Snehota, 2006).

## 2. A vállalkozó vezetés és az innováció

Az innováció orientáció a versenyelőny egyik kulcsmozgatója. A kis- és középvállalkozásoknak (kkv) kritikus fontosságú szerepük van az új tudás létrehozásában, az innovációban és az új üzleti területek felderítésében (Ettlie et al., 1984; Acs–Audretsch, 1990; Möller et al., 2007).

Az innováció mozgatórugói a kis- és középvállalkozásoknál (1) a nyitottság a külső ötletek és technológiák iránt és a hajlandóság a velük való kísérletezésre, (2) a kockázatok és hibák elfogadása, párosulva a tanulásra való hajlammal (3) és egy nem szokványos kombinálása a kreativitásnak és folyamatoknak azért, hogy valami újat hozzanak létre a piac számára (Deschamp, 2005).

Az innovációról szóló kutatások során fontos annak tisztázása, hogy milyen típusú innovációt vizsgálunk. Lehet szó inkrementális (Kirzner, 1973), valamint radikális innovációkról (Schumpeter, 1980). Ezek alapján két vállalkozói módot különböztethetünk meg (Cheah, 1990). A Schumpeteri radikális innovációs folyamat során a fejlődés erőforrások új kombinációjában testesül meg, s ez a következő eseteket foglalja magába (Schumpeter, 1980, p. 111. in Hortoványi, 2010a):

- Új vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) előállítás;
- Új piac megnyitása, ahol a kérdéses áru megelőzően még nem volt bevezetve függetlenül attól, hogy korábban létezett-e a piac;
- Új, a kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen termelési, illetve szervezési eljárás bevezetése;
- Új nyersanyagok vagy erőforrások bevezetése függetlenül attól, hogy a kérdéses nyersanyag, illetve erőforrás korábban létezett-e. Amennyiben létezett, úgy csupán azt eddig nem használták, illetve nem tartották megfelelőnek.

Igazi áttörés radikális innovációval érhető el, a legtöbb inkrementális újítás a meglévő termék tulajdonságait javítja (Hortoványi, 2010a). Az úttörő újítások – legyenek azok technológiai-, termék- vagy folyamatinnovációk – mindig új piac és új verseny születésével járnak együtt (Markides, 1997).

A vállalkozó vezető (Hortoványi, 2010b) olyan személy, aki képes ilyen radikális típusú innovációra, hiszen ambíciói túlmutatnak jelenlegi erőforrásain, aktívan keresi a külső erőforrások bevonásának a lehetőségét (Hortoványi, 2010a). A vállalkozó magatartás fenntartása valamennyi vállalat számára elengedhetetlen a sikeres működéshez. Egy vállalat növekedési lehetőségeire jelentősen hat annak vállalkozói (entrepreneur) tevékenysége, mely megmutatkozik az innovációban, a tapasztalati tanulásban és az új képességek elsajátításának gyakorlatában (Szabó, 2008a).

Annak érdekében, hogy túlhaladjon a megvalósítás során felmerülő nehézségeken a vállalkozó (1) új kapcsolatok után kutathat, (2) újra kombinálhatja meglévő erőforrásait, (3) kialakíthatja, módosíthatja üzleti modelljét. Ezen három tényező, melyek a lehetőség, a kapcsolatrendszer és az erőforrásrések, interakciójában indul útjára, bontakozik ki a legtöbb forradalmi újítás és innovatív üzleti modell (Hortoványi, 2010b). Azáltal, hogy a vállalkozó vezetés igyekszik megteremteni és állandósítani a szervezet innovációs képességét és fogékonyságát az újítások iránt, egyben a változásokhoz való gyors reagáló képességre is szert tehet. (Hortoványi, 2009, p. 59)

Az innovációk üzleti hatás szerinti radikális és inkrementális megkülönböztetése (Anderson–Tushman, 1990; DePropis, 2002) mellett, természetük szerint beszélhetünk autonóm, önmagában álló és rendszerszintű innovációról. Az autonóm innováció bevezethető anélkül, hogy az egyéb komponenseket, eszközöket, részeket változtatnánk, míg a rendszerszintű innováció esetében ez nem tehető meg, a rendszer többi részéről is szükséges az elfogadás (Teece, 1996).

### **3. Hálózat, partnerkapcsolatok és az innováció**

Egy vállalkozás környezetbe való beágyazódottsága olyan tényező, amely segítheti, de korlátozhatja is a vállalkozót. A hálózatok először is lehetőséget biztosítanak vagy korlátozzák a vállalkozót a jövedelmező lehetőségek megtalálásában. Másodszor a vállalkozók felhasználják a hálózatot a lehetőségek iránti keresésben, küzdelemben, mivel azok hozzáférést biztosítanak az erőforrásokhoz. Harmadszor a hálózat hasznos akkor is, amikor a vállalkozásnak legitimációra van szüksége (Birley, 1985; Aldrich–Zimmer, 1986; Larson–Starr, 1993; Van de Ven, 1993; Elfring–Hulsink, 2003).

Castells (2005) szerint a hálózatban a sikeres menedzselési stratégia a következő: úgy helyezük el a vállalatot a hálózatban, hogy az viszonylagos versenyelőnyvel rendelkezzen. Számos kutatás bizonyította, hogy a vállalkozók társadalmi és személyes hálózatai az alapjai a kkv-k kollaborációjának (Brüderl–Preisendorfer, 1998; Hite–Hesterly, 2001, Vanhaverbeke, 2001; Lechner–Dowling, 2003; Möller et al., 2005). A technológia „hajtotta” vállalatok számára fontos, hogy részesei legyenek a tudás, innováció és technológiai (knowledge, innovation and technology – KIT) hálózatoknak (Nonaka–Teece, 2001; Lechner–Dowling, 2003). Ezen hálózatok új tudással vagy új tudásteremtő folyamatokhoz való hozzáféréssel látják el a vállalatokat (Cohen–Levinthal, 1990, Powell, Koput–Smith–Doerr, 1996; Lechner–Dowling, 2003).

Az újító miliő (Castells, 2005) kapcsán Szabó (2008b) arról ír, hogy csakis abban az esetben lehet egy technikai, technológiai újítást, innovációt sikeresen kiak-

názni, segítségével értéket teremteni, ha a szaktudáshoz (know-what) kapcsolódik a folyamatok irányításának tudása (know-how) és a megfelelő kapcsolatrendszer (know-who). Azaz a jól működő szervezeti partnerkapcsolatok hozzájárulnak a sikeres innovációkhoz.

Az innováció egy interaktív folyamat az innováló vállalat és környezete között (Kline–Rosenberg, 1986; Carlsson et al., 2002). A kkv-k innovációs tevékenységének korlátai a kis méret terhe, az újdonság terhe, valamint a kapcsolódás hiányának terhe (Hannan–Freeman, 1984; Baum–Oliver, 1992; Bollingtoft–Ulhoi, 2005). Így a hálózati kapcsolatok kritikusak az innovátorok számára, mert ez segítségül szolgál a szűkös erőforrások támasztotta kihívások áthidalására (Hannan–Freeman, 1984; Asheim–Isaksen, 2002, Möller et al., 2007). Kétségtől mentesen óriási hatása van a hálózatoknak a kkv-k túlélésére és teljesítményük alakulására (Arndt–Sternberg, 2000; Gattiker–Ulhoi, 2000; Keeble, 2000; Premaratne, 2001; Hoang–Antonic, 2003; Mauer–Ebers, 2006; Rickne, 2006; Möller et al., 2007, Jorgensen–Ulhoi, 2010). Különböző innovációs típusok (radikális, inkrementális; autonóm, rendszerszintű) mentén azonban eltérő az a hálózat, amely támogatni tudja a kkv-t (Möller et al., 2007).

Uzzi (1997) kimutatta, hogy az együttműködő felek közötti kapcsolódások erőssége eltérő lehet: léteznek szorosabb és gyengébb kapcsolatok is. A kapcsolat erőssége a kommunikáció, illetve a tranzakciók gyakoriságában testesül meg. A szerző úgy találta, hogy a stratégiaileg gondolkodó, vállalkozó vezetők kapcsolatrendszerében kiegyensúlyozottan található meg a gyenge és az erős kapcsolatok. Az ilyen heterogén hálózatok pedig a tartós versenyelőny forrásai (Szabó, 2010).

A kkv-knak a növekedés különböző fázisaiban eltérő partnerekre és hálózatokra van szükségük a különböző erőforrás- és képességekvetelmények alapján (Möller et al., 2005). A vállalkozás folyamatában három fázis azonosítható: az üzleti ötlet kialakulása, az újonnan megalapított vállalkozás és a kialakult érett vállalati fázis (Landström, 2005). Az első szakaszra a szoros, közeli üzleti kapcsolatok, a barátok, és a család támogatása a jellemző. A második szakaszban a korábbi kapcsolatok mellett már kialakulnak új üzleti kapcsolatok is, míg a harmadik fázis során egyfelől beszélhetünk speciális és közeli üzleti kapcsolatokról, másfelől egyszeri, alkalmi üzleti kapcsolatokról (Hortoványi, 2009).

#### **4. Kutatási kérdés, módszertan**

Kutatásomban az előzőek során bemutatott elméleti keretek mellett arra az alapvető kérdésre kerestem a választ, hogy a partnerkapcsolatok, illetve a hálózatok milyen hatással vannak a magyar kis- és középvállalkozások innovációs tevékenységére, különös tekintettel a 2008-ban kezdődött gazdasági válság éveire.

A felmérés folyamán kvalitatív kutatás keretében 25 hazai kkv vezetőjével készítettem interjút. A kvalitatív módszer alkalmazásával a kutató célja, hogy megértse a kutató tevékenység logikáját, elrendeződését, explicit és implicit szabályait (egy holisztikus, azaz rendszerszerű, átfogó, integrált kép kialakítása céljából). A kutató az adatgyűjtést a helyi vállalkozó szereplők felfogásán keresztül, mély figyelemmel, empatikus megértésen és előfeltevéseken keresztül kísérli meg. Kezdetben relatíve kevés a standard eszköz, a kutatás legfőbb „mérőeszköze” maga a kutató. A legtöbb elemzés szövegesen van megfogalmazva. A szavak összegyűjthetők, alcsoportokba rendezhetők, szegmensekre bonthatók, tehát oly módon rendszerezhetők, hogy a kutató azonosságokat, különbségeket fedezhessen fel, elemezhesen és mintákat alakíthasson ki közöttük (Miles–Huberman, 1994).

A kvalitatív interjú-módszer iteratív, azaz valahányszor megismételjük az információgyűjtés, elemzés, szelektálás és ellenőrzés racionális folyamatát, egyre közelebb kerülünk a vizsgált jelenség világos és meggyőző modelljéhez. (Rubin–Rubin, 1995, p. 46 in Babbie, 2008) A kvalitatív interjú olyan interakció a kérdező és a kérdezett személyek között, amelyben a kérdező ugyan tudja előre, hogy körülbelül mit szeretne megtudni, kutatási terve azonban sem az egyes kérdések konkrét megfogalmazására, sem a kérdések pontos sorrendjére nem terjed ki. (Babbie, 2008, p. 336)

## 5. A vizsgált vállalkozások rövid bemutatása

1. ALANY: A vállalkozást 1999-ben alapították Budaörsön, régiségek kereskedésével foglalkozik, elsősorban antik bútorokkal és festményekkel.
2. ALANY: A szervezet Békéscsabán csapágyak, ékszíjak, kéziszerszámok, munkaruhák, kisgépek és egyéb műszaki cikkek forgalmazásával foglalkozik, kb. 20 fővel. Az eladott termékek mellett műszaki tanácsadást, mérnöki szolgáltatást nyújtanak. A cég webáruházzal is rendelkezik.
3. ALANY: A vállalkozás nyelvtechnológiával foglalkozik, elektronikus szótárakat és nyelvhelyességi szoftvereket készítenek. A vállalkozás 12 főt foglalkoztat.
4. ALANY: A vállalkozás szünetmentes áramellátó berendezések forgalmazásával, telepítésével és karbantartásával foglalkozik, profilja részben kereskedelem, részben szolgáltatásnyújtás. A vevői között szerepelnek állami cégek, bankok, kórházak, szerverparkok.
5. ALANY: A vizsgált szervezet egy mikroállalkozás. Könyvvizsgálattal foglalkozik.

6. ALANY: A vállalkozás műszaki kutatással, fejlesztéssel, kisszériás gyártással-, gyártásszervezéssel foglalkozik. Ezen felül egyedi kivitelezésű eszközök gyártását is elvállalja külön megrendelésekre.
7. ALANY: A vállalkozás fő tevékenysége minőségirányítási rendszerek kiépítése, illetve vállalkozásfejlesztés és szervezetfejlesztési tanácsadás. Közepes méretű cég, húsz alkalmazottal és kb. 200-300 millió forintos éves forgalommal.
8. ALANY: A vizsgált szervezet egy családi vállalkozás, fő tevékenységi köre a felnőttképzés, üzleti tanácsadás és társadalomtudományi kutatás.
9. ALANY: A vállalkozás nyelvvizsgálással foglalkozik. Ezen belül nyelvvizsgákra való felkészítés, és üzleti angol oktatása a fő profilja.
10. ALANY: A vállalkozás egy rádió, mely egy regionális rádióhoz tartozik. A rádió az adott régióra jellemző tradicionális és popzenét játszik. A vállalkozás 23 alkalmazottal foglalkoztat.
11. ALANY: A vállalkozás 1999-ben alapult. Az építőiparban tevékenykedik.
12. ALANY: A vállalkozás vízvezeték-szereléssel foglalkozik, 2010-ben alapították. Jelenleg 3 fő alkalmazottjuk van.
13. ALANY: A vizsgált szervezet az ipari környezetvédelem területén tevékenykedő mérnöki vállalat. A céget 1982-ben alapították, fő profiljuk az ipari környezetvédelem; a csővezeték-, tartály- és gátvédelem; valamint a geotechnika.
14. ALANY: A vállalkozást 2005-ben alapították. Hazai és nemzetközi reklám- és játékfilmek szereplőinek felkutatásával és kiválasztásával foglalkozik.
15. ALANY: A vizsgált szervezet egy sütő és édesipari vállalat.
16. ALANY: A vállalkozást 1995 szeptemberében alapították. A kft. vetőmagok nemesítésével és kereskedelmével foglalkozik.
17. ALANY: A vizsgált szervezet egy családi vállalkozás. A vállalkozás fő tevékenységi körébe a tanácsadás és a jövedéki ügyintézés tartozik.
18. ALANY: A vizsgált szervezetet 1992-ben alapították. A vállalkozás tevékenységi körébe kisgépek és ipari szerszámok és alkatrészeknek árusítása, valamint az ezekhez nyújtott szervízszolgáltatások tartoznak.
19. ALANY: A vizsgált szervezet virtualizációval foglalkozik. Folyamatosan új megoldásokat kínál a szerver, a munkaállomás, az alkalmazás-integrációra, valamint a felhő számítástechnikában.

20. ALANY: A kisvállalkozást 1990-ben alapították családi vállalkozásként. Ipari állattenyésztés számára takarmánytermeléssel és májliba tenyésztéssel foglalkoznak. Két telephellyel rendelkezik.

21. ALANY: A vizsgált szervezet egy műanyag ablakgyártó vállalkozás. Jelenleg 25 főt foglalkoztatnak.

22. ALANY: A vállalkozás svédpadló gyártással, felületkezeléssel foglalkozik.

23. ALANY: A vállalkozást 2000-ben alapították. A cég ipari automatizálással, ipari villanszereléssel, gépészettel, valamint tanácsadással foglalkozik. A cég fő profilja az egyedi gépgyártáson kívül a karbantartás. A vállalkozás 6 főt számlál.

24. ALANY: A szervezet vezető ipari automatizálási eszköz gyártók magyar illetve regionális képviselőjével foglalkozik.

25. ALANY: A vállalkozás fő tevékenysége fuvarszervezés. Partnerei az építőanyag gyártó és hazai kereskedő cégek.

## 6. Eredmények

Az interjúk során közölt információkat különböző változók mentén kategorizáltam, így a továbbiakban azt ismertetem, hogy mit is jelent a partnerkapcsolat a kkv-k számára, milyen jellegű kapcsolatokat tekintenek partnerségnek. Szólok továbbá arról is, milyen szerepet töltenek be ezen partneri, hálózati kapcsolatok a mindennapi vállalati működésben. Végül az innováció és a válság eredményezte változások bemutatásával zárom a tanulmányt.

### *Partnerkapcsolatok jelentése*

Arra a kérdésre, hogy a vállalkozások mit is értenek partnerkapcsolaton, igen különbözőek voltak a válaszok az egyes interjúalanyoknál. A legtöbb vezető számára a partnerkapcsolat, a kapcsolati háló a vevőket jelenti, azaz partnerként tekintenek az egyes vevőkre, a termelő felhasználókra.

- „Viszonylag könnyű kiterjedt kapcsolati hálóra szert tenni.” (1);
- „A siker egyik kulcsszereplője a partner, a vevő, és az elkötelezettség, hogy minél magasabb színvonalon szolgáljuk ki őket.” (2);
- „A vevők a legtöbb esetben állami cégek, bankok, kórházak, szerverparkok; a felvevőpiac alkupozíciója a résztvevők méretéből fakadóan erős, a cégnek kell a vevők után „mennie” és nem fordítva.” (4);
- „A cég többéves kapcsolataiból profitál jelenleg is.” (5);

- „A vállalkozásnak sikerült bővítenie kapcsolati hálóját, és az iparágban bizonyos körökben ismertségre tett szert, mint minőségi, megbízható termékeket előállító vállalkozás.” (6);
- „A cég külföldi partnerei – főként román, szlovák, cseh, ukrán, de vannak angol, ázsiai és skandináv kapcsolatai is a cégnek – szintén gyakran fordulnak megrendeléseikkel a vállalkozáshoz.” (13);
- „Az évek során több nagy cég is a partnerünké vált... A cég minden partnerével rendszeresen tartja a kapcsolatot.” (16);
- „Kulcsfontosságú a megfelelő kapcsolatok ápolása az üzletfelekkel, partnerekkel.” (19);
- „A cég fő profilja az egyedi gépgyártáson kívül a karbantartás. Ezen iparágban a tervezhetőség nagyjából fél év, hiszen nem lehet tudni, hogy mikor, melyik partnernél romlik el egy eszköz, gyártósor.” (21);
- „Szükségessé vált a partnerek, a vevők szelektálása is.” (22).

A másik oldalon ott vannak a beszállítók, akik szintén a kiemelt partnerek közé sorolhatók. Ez a megközelítés már a vevőkön túl valamivel közelebb visz a hálózati értelmezéshez: „a terméklistába új termékcsoporthoz került felvételekre, az XY vállalat termékei, akivel hosszú távú partnerkapcsolatot tervez a cég” (2), „a beszállítói kört vizsgáltuk felül, azon belül az energiaszolgáltatókat” (14). Ugyanakkor vannak olyan válaszok is, amelyek arra utalnak, hogy inkább az értékesítőket tekinti partnernek a vállalkozás. „Az üzletkötői hálózat bővítésére is szükség volt, hiszen kihívást jelent az új termékek értékesítése, ráadásul az egész megyére kiterjedő kapcsolati háló fenntartására már nem elegendő egy-két alkalmazott” (2); „A partneri hálózat segít a gyártó termékét a végfelhasználónak eljuttatni” (18); „A gyártó szlovákiai és ukrán viszonteladókkal, valamint kivitelezőkkel is kapcsolatban áll, a határ közelségét kihasználva sikerült ezen kapcsolatokra szert tenni.” (20).

Végül van egy olyan vállalati kör is, amelynek tagjai kifejezetten a sikertényezők között említettek bizonyos, már-már stratégiai partneri kapcsolatokat:

- „Az indulás sikerében a Budapesti Műszaki Egyetem is szerepet játszott. Kölcsonösen segítettük egymás munkáját: az egyetem irodát tartott fenn a cég számára, cserébe a tulajdonosok előadóként és gyakorlatvezetőként gyarapították az egyetem oktatógárdáját. Ezen felül az egyetemmel közösen indítottunk kutatási és fejlesztési programokat” (6);
- „A legfontosabb sikertényező a tagok szakképzettsége, illetve kapcsolatrendszer elsősorban belföldi és külföldi egyetemekkel” (7);
- „A jelenlegi informatikai piacon azon gyártóknak van lehetősége fennmaradni, melyek széleskörű iparági kapcsolatokkal rendelkeznek, azaz olyan támogatói vannak melyek az informatikai ipar meghatározó szereplői” (18).

### **6.1. A partnerkapcsolatok szerepe**

Annak feltérképezése után, hogy a partner, partnerkapcsolat kifejezés igen tágan és eltérően értelmezett az egyes interjúalanyok válaszaiban, arról is érdemes számot adni, milyen szerepet töltenek be a partnerkapcsolatok a vállalkozások életében.

Az egyik – és talán legfontosabb – szerep a biztos megrendelés indukálta partnerkapcsolat. A kockázatok minimalizálása érdekében a kvv-k többsége arra törekedik, hogy biztos vevői kört alakítson ki magának: „Az ezredfordulóig a vállalkozás a külföldi bevételeiből élt, beszállítója volt többek között a Microsoftnak és a Xerox-nak is” (3); „A cég többéves kapcsolataiból profitál jelenleg is.” (5); „néhány korábbi, folyamatos megbízás” (6).

Emellett vannak olyan tevékenységi körök is, ahol a kapcsolati tőke maga a termék, vagy legalább is szorosan kötődik ahhoz: „...közvetítőként szerepelhet a rádió a hirdető és a potenciális ügyfél között. Ezért eseményeket szerveztünk éttermekben, fürdőkben, sí-pályákon, bevásárlóközpontokban, ahol a hirdetők bemutatták a termékeiket, a rádió ezt közvetítette, és így rendkívül nagy közönségig, potenciális vevőkig jutottak - mind a helyszínen, mind a rádión keresztül.” (9); „A vállalkozás elsősorban a folyamatosan bővülő és már a kezdetek óta meglévő adatbázisának köszönheti piaci sikerét” (13).

A partnerkapcsolatok, különösen a stratégiai szintű viszonylatok hozzáférést biztosítanak meghatározott piacokhoz vagy erőforrásokhoz: „A vállalat tervezi a Kína és Oroszország irányába való terjeszkedést, azonban nehéz betörni erre a két piacra. Csak kapcsolattal lehet bejutni, vagy pedig közvetítőn keresztül”. (15); „Egyre több faipari mérnök és gazdasági szakértő is került a céghez, akik kiválasztásában szerepet játszott az, hogy jó a kapcsolatom az egyetemmel” (22); „új fuvarszervező és fuvaroztató közösségekhez csatlakozott új megbízói kapcsolatok reményében” (25).

A kapcsolatok továbbá nemegyszer a tudásszerzés alapjául szolgálnak: „sok agráripari konferenciára látogatunk el” (15); „a kamara által szervezett továbbképzéseken így mindig részt veszünk” (19); „a képviselt külföldi gyártó cégek jellemzően évente megrendezett műszaki és kereskedelmi tréningjére, disztribútori találkozóra majd minden esetben elmentünk” (24).

### **6.2. Partnerkapcsolatok és innováció válság idején**

A 2008-ban kibontakozó gazdasági válság a legtöbb hazai vállalkozást kedvezőtlenül érintette. Elsősorban a vállalkozások vevői, bevételi forrása csappant meg. Míg sok vállalkozás korábban vígan „ellavírozott” a biztos megrendelésekkel, addig a 2008-tól kezdődő válság a stabilnak hitt megrendeléseket rendszerint negatív mó-

don sújtotta: „A gazdasági válság következményei különösen súlyosan érintették azt a szervezeti kört, amely a fő megrendelői körünket alkotta.” (7); „A gazdasági válság következménye az volt, hogy néhány korábbi, folyamatos megbízás, s ezzel a rendszeres bevételek egy része megszűnt.” (8); „A válságot követően az addigi, kisebb ügyfelek, valamint, a válság következményeként átszervezett nagyobb vállalatok is kiléptek a partnerek köréből.” (16); „A válság során szükségessé vált a partnerek, a vevők szelektálása is.” (22).

Következésképp a legtöbb vállalkozás esetében lépni kellett; többen látták ennek megvalósítását az innovációban:

- „Váltani kellett” (3);
- „Így a keresztértékesítés és a már említett bizalmi viszony remélhetőleg ellensúlyozza a recesszió által okozott kisebb visszaesést.” (5);
- „Olyan termékfejlesztésbe kezdtünk, amely eladható lehet a szervezetfejlesztési piacon.” (7);
- „Az innovációt végső soron kikényszerítették a megváltozó piaci viszonyok.” (7);
- „A beszállítói kört vizsgáltuk felül, azon belül az energiaszolgáltatókat.” (14).

Figyelemreméltó továbbá, hogy számos esetben pontosan akkor beszéltek az interjúalanyok innovációról, amikor az addigi hálózatban, a partneri kapcsolatokban negatív változás történt, és szinte minimális volt az innovációnak a partnerkapcsolatokhoz való kötése akkor, amikor a biztos partneri keretek továbbra is megőrződtek.

## **7. Eredmények összevetése az elmélettel, további kutatási irányok**

Ahogy az elméleti irodalom tárgyalja, kvalitatív jellegű kutatásom eredményei is megerősítették azt, hogy a kkv-k körében fontosak a partneri kapcsolatok. Ezen kapcsolatok hatásának feltárása azonban nehézkes, ugyanis alapvető kérdésként merül fel, mit és milyen szoros kötődést tekintünk partneri kapcsolatnak. Az elmélet szerint a hálózatnak, a partneri kapcsolatoknak nagy befolyása van a kkv-k innovációs tevékenységére. Ezen elméleti következtetések azonban kutatásom alapján nem nyertek megerősítést. Ezt annak tulajdonítom, hogy az innovációs tevékenységre ugyan hatással van a partneri kapcsolati tőke, a know-who, valamint a hálózat, amelybe beágyazódva működik a vállalkozás, ám az, hogy az ebben rejlő lehetőségeket megragadja-e a szervezet, erősen függ attól, hogy mennyire entrepreneur, azaz vállalkozó típusú vezető áll a kkv élén. Egy ilyen típusú vezető hiányában ugyanis nem kerülnek kiaknázásra ezen potenciálok. Az általam vizsgált mintában kevés „igazi” entrepreneur-t, vállalkozó szervezetet tudtam azonosítani.

Kutatásom során a válságban kimutatható innovációs tevékenység és a partneri háló kapcsolatáról azt sikerült feltárnom, hogy a korábbi biztos partneri háló felbomlása, meggyengülése számos esetben változtatásra, jobb esetben üzleti innovációra sarkallta a vállalkozásokat. A jelentős tartalék erőforrások (elsősorban pénzügyi tartalékok), kevésbé kényszerítik a vállalkozásokat adaptációra, még turbulens környezetben sem (Cheng–Kesner, 1997). Azaz a magasabb arányú tartalékok, a biztosabb partneri kapcsolatok lassítják a piaci reagálást (Latham–Braun, 2009), ha viszont ezen tényezők mentén változások mennek végbe, azok vagy gyors válaszlépésre ösztönzik a vállalkozásokat, vagy – amelyek nem képesek erre –, kiszorulnak a piacról.

A kutatást a későbbiekben – véleményem szerint – nagy mintával, kvantitatív módszerekkel is érdemes megismételni, ami lehetőséget biztosíthatna a partnerkapcsolatok alakulása tükrében kirajzolódó különböző adaptációs mintázatok azonosítására.

## 8. Felhasznált irodalom

- Acs, Z. – Audretsch, D. (1990): *Innovation and Small Firms*, Cambridge: MIT Press.
- Aldrich, H. E. – Zimmer, C. (1986): *Entrepreneurship through social networks*, in: D. Sexton and J. Kasarda (eds), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, MA.: Ballinger.
- Arndt, O. – Sternberg, R. (2000): *Do Manufacturing Firms Profit from Intraregional Innovation Linkages? An Empirical Based Answer*, *European Planning Studies*, Vol. 8. pp. 465–85.
- Anderson, P. – Tushman, M. L. (1990): *Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35. pp. 604–633.
- Asheim, B. – Isaksen, A. (2002): *Regional Innovation Systems: The Integration of Local ‘Sticky’ and Global ‘Ubiquitous’ Knowledge*, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 27. pp. 77–86.
- Babbie, E. (2008): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó. Budapest.
- Baum, J. A. C. – Oliver, C. (1992): *Institutional embeddedness and the dynamics of organisational populations*, *American Sociology Review*, Vol. 57. No. 4. pp. 540–559.

- Birley, S. (1985): The role of networks in the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, Vol. 1. pp. 107–117.
- Bollingtoft, A. – Ulhøi, J. P. (2005): The Networked Business Incubator: Leveraging Entrepreneurial Agency? *Journal of Business Venturing*, Vol. 20. pp. 265–290.
- Brüdel, J. – Preisendörfer, P. (1998): Network support and the success of newly founded business, *Small Business Economics*, Vol. 10. pp. 213–225.
- Campbell, N. C. G. (1984): The structure and stability of industrial market networks: Developing a research methodology, *First IMP Conference on Research Developments in Industrial Marketing*. Manchester: UMIST.
- Carlsson, B. – Jacobsson, S. – Holmén, M. – Rickne, A. (2002): Innovation systems: analytical and methodological issues, *Research Policy*, Vol. 31. pp. 233–245.
- Castells, M. (2005): A hálózati társadalom kialakulása. (Az információ kora – Gazdaság, társadalom és kultúra, I. kötet) Gondolat-Infonia. Budapest.
- Cheah, H. B. (1990): Schumpeterian and Austrian entrepreneurship: unity within duality, *Journal of Business Venturing*, Vol. 5. pp. 341–347.
- Cheng, J. – Kesner, I. (1997): Organizational Slack and Response to Environmental Shifts: The Impact of Resource Allocation Patterns. *Journal of Management*, Vol. 23. No. 1. pp. 1–18.
- Cohen, W. M. – Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35. No. 1. pp. 128–152.
- DePropis, L. (2002): Types of innovation and inter-firm co-operation, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14. pp. 337–353.
- Deschamps, J. P. (2005): Different leadership skills for different innovation strategies, *Strategy & Leadership*, Vol. 33. No. 5. pp. 31–39.
- Elfring, T. – Hulsink, W. (2003): Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms, *Small Business Economics*, Vol. 21. pp. 409–422.
- Ettlie, J. E. – Bridges, W. P. – O’Keefe, P. R. (1984): Organisation strategy and structural differences for radical versus incremental innovation, *Management Science*, Vol. 30. No. 6. pp. 682–695.
- Ford, D. – Hakansson, H. (2006): Az üzleti kölcsönhatás elmélete In: Hakansson, H. (2010): *Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete*. Budapest: Alinea Kiadó.

Gattiker, U. E. – Ulhoi, J. P. (2000): The Entrepreneurial Phenomena in a Cross-National Context. In Golembiewski, R. (ed.), *Handbook of Organizational Behaviour*, 2nd edn. Marcel Dekker, New York, pp. 389–441.

Hakansson, H. (1986): Relationship marketing strategies and competitive strength. In: Turnbull, P. W. – Valla, J. P. (eds.) *Strategies for International Industrial Marketing*. London: Croom Helm.

Hakansson, H. – Snehota, I. (2006): Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget, az üzleti stratégia hálózatalmélete, In: Hakansson, H. (2010): *Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete*. Budapest: Alinea Kiadó.

Hannan, M. T. – Freeman, J. (1984): Structural Inertia and Organisational Change, *American Sociological Review*, Vol. 49. No. 2. pp. 149–164.

Hite, J. H. – Hesterly, W. S. (2001): The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 22. pp. 275–286.

Hite, J. (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: pp. 113–144.

Hoang, H. – Antonic, B. (2003): Network-based research in entrepreneurship – a critical review, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18. pp. 165–187.

Hortoványi, L. (2009): *Vállalkozó vezetés – Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban*. PhD-disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem.

Hortoványi, L. (2010a): Stratégiai innovációk vezetése. In: Balaton et al. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.

Hortoványi, L. (2010b): *Vállalkozó Vezetés Magyarországon*. *Vezetéstudomány*, Vol. 41. No.4. pp. 21–31.

Jorgensen, F. – Ulhoi, J. P. (2010): Enhancing Innovation Capacity in SMEs through Early Network Relationships, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 19. No. 4. pp. 397–404.

Keeble, D. (2000): Collective Learning Processes in European High-Technology Milieu. In Keeble, D. and Wilkinson, F. (eds.), *High Technology Clusters, Networking and Collective Learning in Europe*. Ashgate, Burlington, VT, pp. 199–229.

Kirzner, I. M. (1973): *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.

Kline, S. J. – Rosenberg, N. (1986): An overview of innovation, in R. Landau – Rosenberg, N. (eds.), *The Positive Sum Strategy*. Washington: National Academy Press.

Landström, H. (2005): *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. ESEN, Springer: New York.

Larson, A. – Starr, J. A. (1993): A network model of organization formation, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18. pp. 5–15.

Latham, S. F. – Braun, M. R. (2009): Assessing the Relationship between Financial Slack and Company Performance during an Economic Recession: An Empirical Study, *International Journal of Management*, Vol. 26. No. 1. pp. 33–39.

Lechner, C. – Dowling, M. (2003): Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 15. pp. 1–26.

Markides, C. (1997): Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, Vol. 38. No. 3. pp. 9–24.

Mauer, I. – Ebers, M. (2006): Dynamics of social capital and their performance implications: lessons from biotechnology start-ups, *Administrative Science Quarterly*, No. 6. pp. 262–293.

Miles, M. B. – Huberman, M. A. (1994): *Qualitative data analysis*. London, Sage.

Möller, K. – Partanen, J. – Rajala, A., Westerlund, M., Rajala, R., Svahn, S. (2005): Role of partnerships and networks in SME innovation and growth, *IMP Conference*. Rotterdam Netherlands.

Möller, K. – Partanen, J. – Rajala, R. – Westerlund, M. (2007): Fostering innovations in the SME context: a network perspective, *IMP Conference* aug. 30.–sept. 1. Manchester UK.

Nonaka, I. – Teece, D. (2001): *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. London, Sage.

Powell, W. W. – Koput, K. – Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41. pp. 116–145.

Premaratna, S. P. (2001): Networks, resources, and small business growth: the experience in Sri Lanka, *Journal of Small Business Management*, Vol. 39. No. 4. pp. 363–371.

- Rickne, A. (2006): Connectivity and performance of science-based firms, *Small Business Economics*, Vol. 26. pp. 393–407.
- Rubin, H. I. – Rubin, R. S. (1995): *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks. Sage. In Babbie, E. (2008): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó. Budapest.
- Schumpeter, J. A. (1980): *Theory of Economic Development*. Oxford Univ. Press, New York.
- Smith, P. – Easton, G. (1986): Networks relationships: a longitudinal study. 3<sup>rd</sup> International IMP Research Seminar on International Marketing. Lyon: IRE.
- Szabó, Zs. R. (2008a): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban, *Vezetéstudomány*, Vol. 39. No. 11. pp. 54–63.
- Szabó, Zs. R. (2008b): Született vállalkozóktól a „tigrisekig”. Demo konferencia előadás, Budapest, december 10.
- Szabó Zs. R. (2010): Hálózatok vezetői nézőpontból. In: Balaton et al. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Tari, E. (2006): A stratégiai analízis elméleti modelljei és a vállalati stratégiaalkotás. *Vezetéstudomány*, Vol. 37. No. 9. pp. 5–17.
- Teece, D. J. (1996): Firm organization, industrial structure, and technological innovation, *Journal of Economic Behaviour & Organisation*, Vol. 31. pp. 193–224.
- Turnbull, F. – Ford, D. – Cunningham, M. (1996): Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 11. No. 3–4. pp. 44–62.
- Turnbull, P. W. – Wilson, D. (1989): Developing and protecting profitable customer relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 18. No. 1. pp. 1–6.
- Uzzi, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, pp. 35–67.
- Van de Ven – A. H. (1993): The development of an infrastructure for entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 8. pp. 211–230.
- Vanhaverbeke, V. (2001): Realizing new regional core competencies: establishing a customer-oriented SME network, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 13. pp. 97–116.

# Szabó Zsolt Roland

---

## **Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény – Kvalitatív kutatás innovatív kis- és középvállalatok vezetői körében**

A könyv első részében részletesen bemutatásra került, hogy a kkv-knak folyamatosan innoválniuk és tanulniuk kell, melyre már korábbi kutatásokban is történt utalás (Papp 2005, 2006), azonban ezek az újítások csak ritkán jelentenek világ szinten új dolgokat. Másrészt a kreativitás és az innováció önmagukban nem elegendő tényezők az üzleti sikerességhez (Nyström, 1983, 1990), vezetési és szervezési ismeretekre, stratégiai gondolkodásra van szükség.

A vállalat alapítók jelentős része képes önállóan eljutni a vállalkozásalapítás korai, vagy azt megelőző szakaszaiban a műszaki, technológiai tartalom tisztázásáig (Timmons, 1994, Vecsenyi, 2003). Az innovatív tartalom üzleti megvalósítása tekintetében az első szűrőt a környezeti bizonytalanság jelenti, majd a helyes stratégia kiválasztása, az életképes üzleti modell felépítése és a megfelelő teljesítmény-célok definiálása és elérése.

A környezeti bizonytalanság legfontosabb elrettentője a kockázattal szemben, hogy amíg a kockázatnak ismert kimenetelei és hozzájuk tartozó valószínűségei vannak, addig a bizonytalan környezetben nem csak az egyes valószínűségek nem ismertek, de egyáltalán a kimeneteli lehetőségek sem teljes körűen ismertek (Knight, 1921). Kevesen mernek belevágni bizonytalan vállalkozásokba, illetve a bizonytalan szituációkban inkább a kivárás jellemző.

A vállalat által követett stratégiák tekintetében eltérő kihívást támaszt a vállalat elé az újszerű területek felfedezése, illetve meghódítása, illetve a vállalat hatékonyságát biztosító rutinok kialakítása (March, 1991). Az innovatív kkv-k tekintetében különösen erős a nyomás, milyen módon lehetnek képesek felfedező tevékenységüket finanszírozni.

A pénzügyi teljesítmény azonban csak egy a lehetséges vállalati teljesítmény célokból (Szabó, 2011). A vállalat sikerességének megítélése nagyban függ attól, hogy milyen teljesítmény-dimenzió mentén értékeljük.

A három terület önálló vizsgálatán túl az egyes területek összekapcsolásakor is számos újszerű kérdés vizsgálata előtt nyílik meg az út, mint például:

- Bizonytalan környezetben, globális válságban, miként értelmezhetők újra a stratégiák, kik számára jelentkezik gátként, kik számára lehetőségként?
- Bizonytalan környezetben miként alakulnak a teljesítményértékelés dimenziói?
- Stratégiánk vajon összhangban van-e a felállított sikerkritériumainkkal, és tevékenységeink egy irányba mutatnak-e?

A kutatás célja tehát az innovatív kkv-k korlátainak és lehetőségeinek jobb megértése a környezeti bizonytalanság, a követett stratégiák, és a teljesítmény értelmezések feltárásán keresztül. Töreksem egy alaposabb, átfogóbb kép vázolására, miközben az egyéni szintű vezetői értelmezések a vizsgálatok egységei.

## 1. A kvalitatív felmérés módszertana

Miles és Huberman (1994, p. 6.) szerint a kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy egy hosszán tartó érintkezésen vezet végig. Ennek során a kutató szerepe, hogy egy holisztikus (rendszerszerű, átfogó, integrált) képet kapjon a kutatás alapján annak logikájáról, elrendeződéséről, explicit és implicit szabályairól.

A kvalitatív kutatás során a kutató megkísérel adatokat gyűjteni a helyi szereplők felfogásán keresztül, „belülről”, mély figyelmen, empatikus megértésen és felfüggesztett vagy összekapcsolt előfeltevéseken keresztül a tárgyalt témában. A kutató elszigetelhet bizonyos témákat és kifejezéseket, amelyeket felül lehet vizsgálni, de meg kell őrizni azok eredeti formáját a kutatás során.

A kvalitatív kutatási módszerek a probléma megértését szolgálják, és kis mintán alapulnak. A kvalitatív kutatási eljárásokat két nagy csoportra oszthatjuk. Az alapján, hogy a megkérdezettek ismerik-e a kutatás célját vagy sem, megkülönböztünk közvetlen és közvetett megközelítésű eljárásokat. (Malhotra, 2008)

A közvetlen megközelítést alkalmazó technikák során a válaszadó tisztában van a kutatás céljával, ennek tudatában hozza meg válaszait, míg a közvetett megközelítés esetén használt, ún. projektív (asszociációs, kiegészítő, konstrukciós, kifejezési) technikák arra ösztönzik a válaszadót, hogy kifejezze egy adott témával kapcsolatos motivációit, nézeteit, attitűdjét vagy érzését, anélkül, hogy ezt a kutatás célja befolyásolná.

Ez utóbbi használatát elvettem, bár ez a technika kiválóan alkalmas attitűd-vizsgálatra, azonban a jelen kutatás esetében szükséges információk más jellegűek,

így egy ilyen technika alkalmazása jelentős torzuláshoz vezethet. Továbbá, a szükséges információk közvetlen módszerrel megszerelhetőek voltak, tehát nem volt szükség ilyen szempontból rejtett kérdésre.

A közvetlen kvalitatív kutatási eljárások két leginkább alkalmazott fajtája a fókuszcsoport és a mélyinterjú. A fókuszcsoport strukturálatlan és közvetlen interjú, amelyben egy képzett moderátor beszélget a válaszadók kis csoportjával. A csoport tagjai legtöbbször homogének. Előnyei, a csoportból fakadó szinergiahatás, mely mélyebb betekintést eredményez egy témában külön-külön lekérdeztet egyéni válaszoknál, könnyebben merülnek fel új gondolatok, egyszerre több ember is megkérdezhető (Malhotra, 2008).

A mélyinterjú leginkább abban különbözik a fókuszcsoporttól, hogy a kérdező egyetlen interjúalannal beszélget. Természetesen páros, illetve háromszög interjúk esetén 2-3 megkérdeztetről beszélünk, de egyéni vagy szakértői mélyinterjúk esetén egyetlen válaszadónk van. A mélyinterjú a fókuszcsoporttal szemben egy meghatározott problémakör, egy-egy egyéni válasz, eset mélyebb feltárására képes, további előnye az is, hogy a válaszadóra nem nehező szociális nyomás, hogy azonosuljon a csoport véleményével. Szakértői válaszadók megkérdezők, mélyebb problémafeltárás, kényes témák felvetődése esetén mindenképpen ajánlatos ennek a technikának a használata (Malhotra, 2008).

A bemutatott előnyök és hátrányok ismeretében, a csoportos technikával szemben az egyéni vélemények középpontba helyezését választottam, és törekedtem a technika hátrányainak minimalizálására. Az interjúzás legjelentősebb hátránya az, hogy a válaszok alakulása nagymértékben függ a kérdezőtől. Ennek a tényezőnek csökkentésére, előzetesen rögzítettem az interjúk vezérfonalát, így behatároltam azokat a területeket, amelyeket mindenképpen fontos feltárni az interjúk során. Másrészt az eredmények értékelése során, a kvantitatív kutatás eredményeit saját előfeltevésemként kezeltem, így igyekeztem felmérni saját hatásomat a válaszok alakulására, és ennek fényében fogalmaztam meg véleményemet (Gelei, 2002).

## **2. Vizsgálati egység, sokaság, minta definiálása**

Az esettanulmányra alapozott kutatás során meg kell határozni a vizsgálati egységet. (Gelei, 2002, p. 169.) Ez jelen kutatás esetében megegyezik a marketingkutatásban használt sokaság definícióval. A sokaság azon elemek összessége, amelyek valamilyen közös jellemzővel bírnak, és megfelelnek a kutatási probléma céljainak. (Malhotra, 2008, p. 364.)

Jelen esetben a vizsgálati egységeket olyan magyarországi kis- és középvállalkozások, vállalatok jelentik, amelyek (legalább) Magyarország szintjén új terméket vagy szolgáltatást nyújtanak, vagyis innovatívak, illetve határozott növekedési szándékkal rendelkeznek.

A sokaság elemeiből történik a minta kiválasztása. A kvalitatív kutatásban a mintaválasztás nem statisztikai, hanem elsősorban elméleti indíttatású. A statisztikai mintavételtől eltérően a kvalitatív mintavételt a következők jellemzik (Miles–Huberman, 1994; Gelei, 2002, p. 169–170.):

- kis minta és kontextusba való beágyazottság (szemben a nagy mintával és a kontextus figyelmen kívül hagyásával);
- szándékosan, célirányosan megválasztott minta (szemben a véletlen mintavétellel);
- elméletileg orientált minta (szemben a reprezentativitással);
- folyamatosan, lépésről lépésre kialakuló minta (szemben az előre definiált mintával).

Jelen kutatás esetében nem azon van a hangsúly, hogy a minta vizsgálata után olyan következtetéseket vonjunk le, amelyek igazak a teljes sokaságra. Ezért nincs szükség reprezentatív mintára, s ebből kifolyólag nem követelmény az sem, hogy a minta elemeit véletlenül válasszuk ki (Malhotra, 2008), a mintavétel ezért nem véletlen technikával történt. A minta kiválasztásakor arra törekedtem, hogy minél több szempont szerint különböző legyen a kapott minta, ezért elbírálós mintavételt alkalmaztam.

A minta diverzitásának hátulütője, hogy nehezebb közös pontokat találni a válaszadók véleménye, gondolkodásmódja között. E hátrány azonban kiküszöbölhető, illetve csökkenthető azáltal, hogy a megértési folyamat során a kutató megpróbálja megtalálni azokat a pontokat, amelyek valamilyen szempont szerint összekapcsolhatók, egymás mellé sorolhatók, vagy amelyek nem kötődnek kizárólagosan egy adott válaszadóhoz, és érdemes őket további kutatás során más sokasági egyedektől is megkérdezni.

### **3. A kutatás forgatókönyve**

A kérdezőnek és az adatok elemzőjének jelentős befolyásoló szerepe van az interjú lefolyására és értelmezésére. A torzítás csökkentése érdekében, az egyes vezetői vélemények felmérésére és elemzésekor azonos forgatókönyvet alkalmaztam, melytől nem, vagy csak kis mértékben tértem el az egyes esetekben. A vezetői vélemények begyűjtésének és értékelésének a lépéseit a 1. táblázat mutatja be.

**1. táblázat** A kvalitatív kutatás forgatókönyve

<b>Adatfelvétel</b>	
Előzetesen	A kutatásban részt vevő szervezetek kontextus vizsgálata
0-10 perc	A kutatás általános eredményeinek és céljainak ismertetése A szervezet általános, felsővezetői bemutatása
10-30 perc	A kvantitatív kutatás környezeti bizonytalansággal kapcsolatos eredményeinek ismertetése A környezeti bizonytalanság forrásainak felsővezetői értelmezése, saját bizonytalansági tényezőinek és élethelyzetének feltárása
30-55 perc	A kvantitatív kutatás követett stratégiákkal kapcsolatos eredmények ismertetése A vezetők saját vállalatukra értelmezik a kiaknázást, a felderítést, valamint ezek kapcsolatát Értékelik, hogy a globális válság milyen lehetőségeket nyitott meg a vállalkozás előtt
55-70 perc	A kvantitatív kutatás teljesítmény konfigurációkkal és célokkal kapcsolatos eredményeinek ismertetése A vállalatvezetők bemutatják saját teljesítménycéljaikat, majd rangsorolják a 7 teljesítménycél A kiemelkedő pénzügyi teljesítmény elérése érdekében javasolt stratégiák ismertetése
70-75 perc	Lezárás, reflexió a lekérdezésre
<b>Adatrögzítés</b>	
A lekérdezés előtt	Internetes és személyes források alapján jegyzetek készítése
A lekérdezés alatt	Kézi jegyzetek
A lekérdezés után közvetlenül	Kézi jegyzetek kiegészítése, digitális rögzítése
<b>Adatelemzés</b>	
Összes lekérdezés után	Az egyéni lekérdezések után nem, hanem összesítve elemeztem az adatokat. Az adatok elemzésére módszertani alátámasztás meghatározása. Az adatelemzés során a kvantitatív elemzés eredményeivel összecsengő, azokat értelmező és kiegészítő, valamint az azoktól eltérő, esetleg cáfoló vélemények keresése, gyűjtése.

*Forrás:* saját számítás

A kvalitatív kutatás során felvett adatok elemzése különbözik a kvantitatív kutatásoktól, mivel, nagyon sokféleképpen lehet nekilátni, de igazából a kutató dolga, és egyben felelőssége is, hogy milyen módszertant választ (Ryan–Bernard, 2003; Strauss–Corbin, 1990; Miles–Huberman, 1994; Maxwell, 1996). Célszerű minden

kutatáshoz egy egyedi modellt kifejleszteni mintsem egy másik kutatás során alkalmazott keretbe „gyömöszölni” a feldolgozás menetét. Kutatásom céljaihoz az alábbi elemzési keretet rendeltem:

1. Az első benyomásaim feltérképezése és a Nagy Kép meghatározása
2. Az egyes témakörök kapcsán kapott válaszok funkcionális elemzése, a „puzzle” összerakása, témák meghatározása.
3. Ki miről nem beszélt... (pedig oda illett volna)

#### **4. Első benyomások és a Nagy Kép, avagy a mintzbergi elefánt felismerése**

A jegyzetek olvasásakor igyekeztem több szemszögből végigmenni a szövegen, és az azzal kapcsolatban megjelenő témákat, vagy éppen tabukat meghatározni. Ilyen szemszögek voltak az „ami történt”, „amit cselekedtek”, „amit éreztek”, „amit sugalltak”, „amit a környezet reagált”, és „amit nem mondtak (de oda illett volna)”. A szemszögek részben azonos témákat vetettek fel, de mégis különböző értelmezésben. Kicsit úgy éreztem magam, mint Mintzberg et al. (2005) Stratégiai szafarijában található vakok, akik egy elefántot akarnak leírni úgy, hogy csak egy-egy testrészét tapintják meg, és nem látják az egész elefántot. Nem csoda, hogy ekkor az elefántról alkotott képük nagyban eltérhet egymástól.

A részletekben való elveszés veszélyét figyelembe véve, igyekeztem a sokadik olvasásra egy gondolatban meghatározni mi is jelenti igazából az innováció gátját és lehetőségét az interjúalanyok számára. Az alanyok rámutattak arra, hogy az innováció valójában egy fontos alkalmazkodási képesség eredménye, egy lehetőség (vagy éppen veszély) megragadására (vagy elhárítására) tett erőfeszítés, amely a versenytársakhoz képest újdonságtartalommal bír, és segítségével a vállalkozás tovább képes életben maradni. Az interjúalanyok a definíció egyes részeit a következőképpen fogalmazták meg:

*„Minél több új terméket vezetek be, és győzöm meg a vevőimet ezek alkalmazásáról, annál jobban növekszik a forgalmam.” (3. alany)*

*„A folyamatos innovációnak köszönhetően javítani tudtuk a versenytársainkhoz képest a pozíciónkat.” (11. alany)*

*„Több csődbe került szálloda helyére betörni. Újdonság, speciális kínálat.” (15. alany)*

*„Egy magyar fejlesztő, termelő vállalat számára, akinek saját termékei vannak, a válság ellenére a legnagyobb bizonytalanság, hogy az adott termékpalettáját*

*mikor »támadja« meg egy kínai gyártó. Ez sajnos már speciális gyártmányoknál is előfordul.” (22. alany)*

*„Sok, nem feltétlenül minőségre, inkább csak könnyű pénzszerzésre összpontosító versenytárs eltűnt. Az általuk lefoglalt vevői kör felszabadult. Aki most túlél, aziránt nagyobb a bizalom – ez egy tisztulási folyamat.” (37. alany)*

*„A piacon mindenki ugyanazt árulja, így a nagy különbség a hogyanban lehet.” (38. alany)*

A Nagy Kép meghatározása után jöhetett a puzzle elemek azonosítása, melyek egyben a kép ellenőrzésére is szolgál. A vizsgált kulcstémák:

- Mi jelenti a vállalatvezetők számára a környezeti bizonytalanságot?
- A vállalkozás tevékenységében milyen követett stratégia a meghatározó?
- Milyenek a vállalkozás teljesítmény céljai?

## **5. Mi jelenti a vállalatvezetők számára a környezeti bizonytalanságot?**

A kvalitatív vizsgálatok során az alábbi kategóriák alakultak ki (zárójelben az említések száma található):

- piacok (65);
- pénzügyek (45);
- állami/EU szabályozás és politika (44);
- vállalkozás (35);
- emberek (31);
- beszállítók és partnerkapcsolatok (25);
- verseny (18);
- technológia (14);
- egyéb (időjárás, kvv-k helyzete, közlekedés, oktatási rendszer).

A piacok, a pénzügyek, a szabályozás, a beszállítók és a technológia, valamint a verseny külső környezeti tényezői, azonban a vállalkozás és az emberek egy új területre hívják fel figyelmünket, nevezetesen a belső bizonytalanság forrásaira. A következő idézetek jól szemléltetik, hogy a bizonytalanság nem csupán a vállalat külső környezetéből eredhetnek, hanem belső elemek is dominálhatnak.

*„Az egész beruházás működésének és gazdaságosságának alapja, hogy 30-40 vezető szervező kollégát megtaláljunk.” (24. alany)*

*„A vállalkozásunk még kutatás-fejlesztési szakaszban van, ezért továbblépésben fontos szerepe van a „feltalálónak”, akinek a lelkiállapota nagyon instabil. A sajtóban tett megdöntetlen nyilatkozatai (a realitástól óriási mértékben elrugaszkodottak) rengeteget ártnak a projekt gazdasági és politikai vezetők általi megítélésén.” (36. alany)*

*„Négy hölgy kollégából három eljegyezve, egy-két éven belül mind gyermeket vállalhatnak.” (41. alany)*

Az emberek kategóriába megjelennek a tulajdonosok, a menedzserek és kulcsalkalmazottak, valamint a munkavállalók attitűdjei és képességei. Ennél összetettebb kategória a vállalkozás, mely alapvetően arra vonatkozik, hogy a vállalkozás önmagában is bizonytalan, számos bizonytalansági tényezőt rejt a vállalkozási ötlet, az üzleti modell, a szervezeti struktúra stb., illetve ezek életképessége. Az emberek és a vállalkozás ebben az értelmezésben megfeleltethetők a vezetés és szervezés szoft és hard elemeinek (Dobák, 1997). Vagyis a belső bizonytalanság forrása éppen a vezetők és a vezetés színvonalához kapcsolódik.

Röviden összegezve, az innovatív kkv vezetők véleménye alapján megállapítható, hogy bizonytalanságnak számos külső környezeti tényező lehet a forrása, azonban fontos a külső tényezők vizsgálatáról a kutatói figyelmet a vállalat belső környezeti bizonytalanságára irányítani. A belső bizonytalanság meghatározó forrása a vezetés minősége.

## **6. A vállalkozás tevékenységében milyen követett stratégia a meghatározó?**

A kérdésen belül két kérdés vizsgálata került előtérbe: (1) Mi a kiaknázó és a felderítő tevékenységek kapcsolata, és (2) Hogyan hatott a globális válság a vállalati stratégiára?

Az első kérdés kapcsán, mind a 41 vezető értelmezte a kiaknázó és felderítő tevékenységeket a vállalkozása működésében. Voltak, akik a kiaknázó, és voltak, akik a felderítő tevékenységet részletezték jobban, de valamennyi vállalkozásban mindkét jelenség értelmezhető.

*„Az egyes tevékenységek megszüntetésével megtakarított forrásokat régi és új termék fejlesztésére használjuk.” (9. alany)*

*„Egyik meglévő szolgáltatásunkat új export piacra kívántuk bevezetni, de ehhez további fejlesztésekre volt szükség, ami a meglévő piacunkon is tovább erősítette a pozíciónkat.” (11. alany)*

„Meglévő szolgáltatásainkat felhasználva tudjuk tervezni, elkészíteni az új termékeinket. Meglévő kapcsolatainkat felhasználva tudjuk a piacot felmérni.” (31. alany)

A kvalitatív kutatás rámutatott arra, hogy a kettős képesség, vagyis a felderítő és a kiaknázó magatartás együttes megteremtése a vállalat megfelelő működésére utal, azonban a vállalatok kisebb hányadának sikerül csupán a megfelelő egyensúly megtalálnia a két tényező között.

A kettősség a válság kapcsán is markánsan megjelenik. A globális válság a vállalatok egy része számára gátként, míg mások számára kedvező lehetőségként jelentkezett.

„A válság után az emberek elbizonytalanodtak, hogy mi is az igazai érték. Szolgáltatásunk egy belső, örök értéket ad, ami mindig ott lesz, ha kell. Ezt senki nem fogja tudni elvenni.” (1. alany)

„Nem nyílt meg új lehetőség, mivel az értékesíthető termékek iránt csökkent a kereslet, illetve a fizetőképesség.” (3. alany)

„A kevésbé hatékony, így a válság hatására hamar kapituláló versenytársak piacának átvétele lehetőségként jelentkezett.” (13. alany)

„Az ügyfelek nyitottabbá váltak a szolgáltató váltásra, így könnyebb eljutni az ajánlatadásig.” (16. alany)

„A beruházást az építőipari árak csökkenése olcsóbbá tették.” (23. alany)

Az interjúalanyok véleménye alapján, a válság kapcsán jelentkező lehetőségeket (pl. versenytársak csökkenése) azok a vállalatok voltak képesek megragadni, akik vagy eleve stabil pénzügyi modellel rendelkeztek, vagy a válság korai szakaszában képesek voltak a vállalat pénzügyeit egyensúlyba hozni, elsősorban hatásos költségcsökkentési programok segítségével. További sikertényezőként került említésre az eleve tervezett, és megfelelően előkészített növekedési vagy beruházási stratégia, mivel a piacok könnyebben támadhatóak, a beruházások olcsóbban kivitelezhetőek lettek.

## 7. Milyenek a vállalkozás teljesítménycéljai?

A kérdés megválaszolására Szabó 2011-es a kutatási eredményeit vettem alapul, és kértem a válaszadókat, hogy rangsorolják az abban azonosított 7 lehetséges teljesítménycélt (piaci és lobbierő, pénzügyi erő, szervezeti hatékonyság, piaci orientáció, termékorientáció, hálózati pozíció, pillanatnyi versenyelőny).

A válaszok alapján, a vállalkozásoknak jelentősen különböznek a teljesítmény motivációi, szinte nincs azonos rangsor. Mindemellett jellemzően fontos a piaci és lobbierő, a szervezeti hatékonyság és a piaci orientáció. Jellemzően nem fontos a hálózati pozíció és a pillanatnyi versenyelőny, semleges a termékorientáció megítélése. A pénzügyi erő megosztja a válaszadók vélekedését, számos válaszadó számára fontos, míg számos válaszadó számára kevésbé fontos cél.

Érdekes megállapítás lehet, hogy azok a vállalkozások jelölték meg fontos teljesítménycélként a pénzügyi erőt, amelyek nagyon gyenge pénzügyi struktúrával rendelkeznek, és jelentősnek érzik a pénzügyi bizonytalanságot. A jobb pénzügyi helyzetben lévő vállalkozások jellemzően már nem a pénzügyi erő növelését, sokkal inkább a piaci és lobbierőt, valamint a piaci orientációt vagy éppen a szervezeti hatékonyságot kívánják elsődlegesen javítani.

A kvalitatív felmérés fontos tanulsága, hogy azok a vállalkozások, amelyek egy ötlet mellett köteleződtek el, azok kevésbé sikeresek pénzügyileg, mint azok, amelyek a vállalkozói lét mellett, mely alátámasztja Hortoványi 2010 korábbi feltevéseit. A pénzügyileg stabilabb vállalkozások arról számoltak be, hogy az eredeti ötlet megvalósítása során számos lehetőség adódott, melyek később üzletileg érettebbnek bizonyultak, így az eredeti ötletet módosították, vagy akár fel is adták.

Mindemellett a vállalkozások sokszínűen fogalmazták meg teljesítménycéljait, amelyek azonban visszavezethetők az azonosított alapkategóriákhoz. Íme néhány példa:

*„Mi alapvetően a növekedést céloztuk meg és bejött. Koncentráltabb sales és új területek, egyes üzletágak erősítése.” (7. alany) (piaci és lobbierő, valamint piaci orientáció)*

*„A globális válság jelentősen hat az emberek nagy részének az életére. Többek között az ebből adódó stresszhelyzetek kezelésére kínálunk új megoldásokat.” (34. alany) (piaci és termék orientáció)*

*„Új vállalkozási forma létrehozása.” (35. alany) (pillanatnyi versenyelőny és szervezeti hatékonyság)*

## **8. Ki miről nem beszélt... (pedig oda illett volna)**

Kényes témák is felfedezhetők a kvalitatív lekérdezés során, melyekről a vezetők nem szívesen, vagy inkább közvetve beszéltek. Korábban rejtett dimenzió került elő a környezeti bizonytalanság kapcsán, illetve vált beazonosíthatóvá a követett stratégia és a teljesítménycélok elemzése során.

A vezetők számára jelentős bizonytalansági forrásként jelentkezett, hogy az alkalmazottak nem megfelelően végzik a dolgukat, nincsenek is igazából megfelelő minőségű alkalmazottak a munkaerőpiacon, másrésztől a vállalat egy nagyon jó ötletre épül, de azt a piac mégsem értékeli az elvárásoknak megfelelően, továbbá nem megfelelőek a vállalati struktúrák, vagy éppen a partnerek hozzáállása.

Számos vezető számolt be arról, hogy a vállalkozásának nincs megfelelő bevételi és költségstruktúrája, vagyis nincsen rendben a pénzügyi modellje. S bár fontos célként jelenik meg ezeknél a vállalkozásoknál a pénzügyi teljesítmény javítása, erre vonatkozóan nem képesek megfelelő konstrukciót kidolgozni, így alacsony hitelképességük. Tovább rontja kilátásaikat, hogy saját bevallásuk szerint képtelenek megbízni külső partnerekben, így nem képesek külső „segítséget” igénybe venni, ami elzárja őket tanácsadóktól és befektetőktől egyaránt.

Ha jobban belegondolunk, nem mást járt körül a válaszó, mintsem az alapvető vezetői funkciókat; tervezés, szervezés, közvetlen irányítás és ellenőrzés (Dobák, 1997). Vagyis a vezető igazából a vezetési funkciók nem megfelelőségét írja le, vagyis saját vezetői bizonytalanságáról számol be, ami kognitív disszonanciához vezet. Amennyiben az emberek által vallott (espoused theory) és követett (theory-in-use) értékek eltérnek egymástól, az ebből származó kognitív disszonáns helyzet feloldására való törekvésnek különböző kimenetei lehetnek (Bakacsi, 1996).

Számos olyan hiedelemmel rendelkezünk, amely dolgok és tulajdonságok közötti kapcsolatokról nemcsak következtetéseket fogalmaz meg, de értékelő megállapításokat is tesz – a jóról és a rosszról, a pozitívról és a negatívról alkot ítéletet. Az értékek tehát olyan alapvető meggyőződések, amelyek az emberi élet végső céljaira (önmegvalósítás, szabadság stb.) vagy az életvitel szélesen értelmezett módjára (becsületesség, barátság, bátorság) vonatkozó választásainkat, preferenciánkat tükrözik. Így életünk fontos, meghatározó döntéseinél, választási helyzetbe kerülve rendre ugyanazokat a célokat és állapotokat részesítjük előnyben más célokkal és állapotokkal szemben.

Mivel az értékek többnyire nem racionálisak – bár sajátjainkat hajlamosak vagyunk annak tekinteni – és többnyire nem alkotnak konzisztens értékrendszert – előfordul, hogy egyidejűleg egymásnak ellentmondó értékeket követünk – így az sem meglepő, hogy az is előfordul, hogy az emberek mást nyilvánítanak ki számukra kívánatos értéknek, mint amit a valójában követnek. Mikor ez bekövetkezik, azaz vallott értékeinkkel ellentétesen cselekszünk és magatartásunk között ellentmondás támad, belső feszültség ébred bennünk. A feszültség csökkentésére erős késztetésünk lesz, magatartásunkat megpróbáljuk igazolni, megmagyarázni. Teszszük ezt először is, hogy gondolatainknak, érzéseinknek egymással ismét konzisztenssé váljanak.

A kognitív disszonanciát még az aktuális cselekvés előtt feloldhatjuk, amennyiben sikerül meggyőznünk magunkat, hogy a tervezett cselekedet „jó célt szolgál, s így szentesíti az eszközt”. Sokszor túlságosan gyorsan cselekszünk ahhoz, hogy minden egyes tettünk átgondoljunk és értékrendszerünkkel összevessük. Ilyenkor már csak a cselekvés véghezvitele után van lehetőségünk „lelkiismeretfurdalásunk” feloldására.

A kognitív disszonáns helyzet feloldására három alapvető „stratégiát” különböztetünk meg: (1) objektív valóság befogadása, internalizálása; (2) objektív valóság negligálása; illetve az (3) ellentmondásos jelleg csökkentése új referenciapontok bevezetésével.

A válaszadók vezetői bizonytalanságának feloldására így három lehetőség mutatkozik: (1) a vezető felismeri és elfogadja, hogy nem professzionális, hanem ösztönös vezető (objektív valóság befogadása), vagy (2) a vezető a környezetet teszi felelőssé a nem megfelelő eredményekért (objektív valóság negligálása), vagy (3) nem tartja problémának, mivel az iparág valamennyi szereplője hasonlóképpen cselekszik (új referencia pont bevezetése).

## 9. A kutatás eredményeinek összegzése

A kvalitatív vizsgálatok innovatív kkv vezetők értelmezéseit vette górcső alá három területen: bizonytalanság, stratégia és teljesítmény. Fontos eredménynek tekintem, hogy újszerű elemeket tárt fel a kutatás, nevezetesen:

- A külső bizonytalansági tényezők mellett a belső, elsősorban a vezetésből eredő bizonytalanságot is fontos számba venni. Ennek vizsgálata mélyelemzési technikákat igényel, és gyakran tabu témának is számít felsővezetői interjúkon.
- A vállalatok mindennapi tevékenysége során kiaknázó és felderítő tevékenységeket is végeznek, azonban ezek aránya lényegesen különbözik az egyes vállalatok esetén. A külső környezeti válság a felderítő tevékenységet folytató vállalatok számára jelent lehetőséget, míg a kiaknázó tevékenység, a piacok erodálásával, a vállalat pozícióinak és fennmaradási esélyeinek romlásához vezet.
- A vállalatok teljesítménycéljai, megfelelő pénzügyi stabilitás elérését követően, a szervezet hatalmának erősítése felé tolódik el (piaci és lobbierő, szervezeti hatékonyság).

## 10. Felhasznált irodalom

Bakacsi, Gy. (1996): Szervezeti Magatartás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Dobák, M. (1997): Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Ferincz, A. – Hortoványi, L. – Szabó, Zs. R. – Taródy, D. (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban. Műhelytanulmány, BCE Vezetéstudományi Intézet, Budapest, p. 112.

Gelei, A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. Doktori (PhD-) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.

Hortoványi, L. (2010): Vállalkozó Vezetés Magyarországon. Vezetéstudomány, Vol. 42. No. 4. pp. 21–31.

Knight, F. H. (1921): Risk, uncertainty and profit. Houghton Mifflin Company: Boston, MA. <http://www.econlib.org/LIBRARY/Knight/knRUP.html>

Malhotra, N. K. (2008): Marketingkutatás, Akadémiai Kiadó, Budapest.

March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, Organization Science, Vol. 2. No. 1. pp. 71–87.

Maxwell, J. A. (1996): Qualitative Research Design: An interactive approach. Sage: Thousand Oaks, CA.

Miles, M. B. – Huberman, MA (1994): Qualitative data analysis. Sage, London.

Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari. HVG, Budapest.

Nyström, H. (1983): Kreativitás és innováció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Nyström, H. (1990): Technological and market innovation: Strategies for product and company development. John Wiley and Sons, Chichester, England.

Papp, I. (2005): The Value Of Intellectual Capital In Hungarian SMEs. Strategic Management Society – 25<sup>th</sup> Annual International Conference. Orlando, USA.

Papp, I. (2006): Tanulás és stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál. PhD-disszertáció, BMGE, Budapest.

Ryan, G. W. – Bernard, HR (2003): Techniques to Identify Themes. *Field Methods* Vol. 15. No. 1. 85–109.

Strauss, A. – Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc: Newbury Park, CA.

Szabó Zs. R. (2011): *Versenyképes stratégiák Magyarországon 1992 és 2010 között*, Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ, p. 45.

Timmons, J. (1994): *New Venture Creation*. (4<sup>th</sup> edition) Irwin, Burr Ridge, IL.

Vecsenyi, J. (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula, Budapest.

## III. RÉSZ

### A „Z GENERÁCIÓ” MENEDZSMENTJE



# Ferincz Adrienn – Szabó Zsolt Roland

---

## A „Z generáció” hatása a munkáltató szervezetekre

A változások mindenütt megtalálhatók, ez alól a munkahely sem kivétel. A munkaerőpiacon is megjelenik az új generáció, mely tovább színesíti a munkahelyek összetételét. A változások nem kerülhetők ki, azonban fel lehet ezeket fogni szükséges rosszként vagy előnyt is lehet kovácsolni belőlük. Napjainkban több eltérő generáció dolgozik a munkapiacon és a laposabb szervezeti struktúrák következtében egyre inkább különböző életkorú személyek dolgoznak egymás mellett. Mindez azonban növeli a szervezetek adaptációs készségét (Zubány, 2008).

Mi alapján beszélünk több generációról? Nehéz definiálni egy-egy generáció határait születési évek függvényében. Nem attól lesz valaki egy generáció tagja, hogy születési ideje beleesik egy meghatározott időintervallumba, hanem inkább attól, hogy a generáció sajátosságait magáénak érzi, ugyanazok vagy hasonló események hatottak rá fiatal korában: kialakult egy úgynevezett „kortalan” generációs gondolkodás (Lancaster–Stillman, 2002). Magát a generáció definícióját tehát újra kellett gondolni:

„A generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi jellemzők voltak hatással rájuk, azaz egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport” (McCrindle–Wolfinger, 2009). A generációkat minden esetben egy adott időszak meghatározó eseményei és körülményei alakítják (Howe–Strass, 2007).

Milyen is az új generáció? Soós (2008) a pályakezdőket így írja le; „a pályakezdő fiatalok folyamatosan változó információk zuhatagában nevelkedtek”. Zubány (2008) szintén foglalkozott a vállalatoknál tapasztalható sokszínűséggel, generációk találkozásával, így jellemzi a fiatal, újonnan a munkaerőpiacra lépő generációt, „ők nemcsak elfogadni próbálják a sokszínűséget, hanem már ebben nevelkedtek. Ez egy közösségi szellemű korosztály, mely az interneten és a legújabb technológiákon nevelkedett, megszokva ezáltal, hogy a világ bármely pontja csupán egy kattintásra van tőle. Hihetetlen kreativitás, kitartás és tudásszomj jellemzi őket, és az élethosszig tartó tanulás életstílusukká vált”.

Látszik tehát, hogy több kutatót is foglalkoztatott már az új generáció munkába állásával, azonban míg az előbb említett két szerző „Y generációról” beszél, addig Tari (2010) szerint napjaink 12–25 éves korosztálya alkotja a „Z generációt”, vagy a „Z” és az „Y” közötti nemzedéket, mely azonban jelentősen különbözik az Y-tól. Ő tehát már különbséget tesz az „Y” és a legújabb generáció között, mely utóbbi egy része már a munkaerőpiacra való belépés küszöbén áll. Ezt a generációt gyakran hívják „kapcsolgatóknak” („zappers”, a „Z” elnevezés a kezdetéből ered) (Mutte, 2004), hálózati, internetes generációnak (Goodstein, 2007; Mysirlaki–Paraskeva, 2010) vagy digitális bennszülötteknek (Palfrey–Gasser, 2008; Jones–Czerniewicz, 2010). „Elérkezett ennek a generációnak az ideje. Ezek a fiatalok újraalkotják a modern élet valamennyi intézményét, a munkahelytől kezdve, a politikán és az oktatáson át, a családok alapvető struktúrájáig mindent.” (Tabscott, 2009, p. 10.)

## 1. A „Z generáció” jellemzői

### 1.1. Általános jellemzők

A „Z nemzedék” demográfiaiailag erősen elkülönül az előző generációktól. Akkor születtek, amikor az egy anyára jutó gyermekek száma kettő alá csökkent, a családok – s ezáltal a testvérek száma is – az alacsony születésszámnak köszönhetően minden addiginál kisebbek lettek. E nemzedék tagjai a történelem legformálisabb módon oktatott fiataljai, akik korábban kezdik az iskolát, mint eddig bármely másik generáció, és a legtovább maradnak az oktatási rendszerben (McCrindle, 2010).

Ők alkotják az első globális, technikailag legjobban képzett, és társadalmilag, technológiailag minden idők legönállóbb, legfelhatalmazottabb generációját, akik már születésük óta együtt élnek a számítástechnikai vívmányokkal. Első nyelvük a „technológia nyelve”, ebből következően rendkívül függenek az elektronikai és információs eszközöktől, ami hangsúlyosan megjelenik kommunikációjuk stílusában és tartalmában is. A „Z generáció” tagjai egy gyorsan és folyamatosan változó társadalomban nőttek fel, életük jelentős részét egy még gyorsabb, virtuális környezetben töltik, ebből következőleg a sebességre nagyobb hangsúlyt fektetnek, mint a pontosságra. Hiperlinkekben, párhuzamos munkavégzésben (multi-tasking) gondolkodnak, és több információforrásra van szükségük (McCrindle, 2006; Zubány, 2008; Grail Research, 2010).

Virtuális hálózatokban élnek és sokkal nyitottabbak a változatosságra, különbözőségekre, köszönhetően a digitális médiára történő nagyobb rálátásnak és a közösségi hálókön eltöltött (a korábbi generációkhoz képest) szignifikánsan több időnek

(Grail Research, 2010). „A digitális bennszülött-nemzedék folyamatosan kapcsolatban van” (Palfrey–Gasser, 2008).

A „Z generáció” ügyes, találékony és erősen gyakorlatias. Felszínes, de megosztott figyelmű, köszönhetően annak, hogy tagjai életük során folyamatosan több csatornát, médiát követnek párhuzamosan. Egy vizuális korszakban születtek, nem trendekben, hanem „jelenetekben”, forgatókönyvekben gondolkodnak. Értéktrendjükben hangsúlyosan megjelenik a megosztás, a kulturális javak ingyenes hozzáférhetősége, a környezetvédelem és az információ igénye (Tari, 2010).

Tabscott (2009, p. 6.) szerint a „Z generáció” nyolc speciális jellemzővel rendelkezik. Ezek a *szabadság, testre szabhatóság, együttműködés, részletesség, integrálás, innováció, sebesség és jókedv*. „Nagyra értékelik a szabadságot és a választás szabadságát. Testre akarják szabni az eszközöket, vagy ha nem, sajátot készítenek. Ösztönös együttműködők, akik párbeszédekben tudnak kiteljesülni. Részletesen megvizsgálják a dolgokat és erősen ragaszkodnak azok egyszerűbbé tételéhez, integrálásához. Jól szeretnék érezni magukat, történjen az a munkahelyen vagy otthon. A sebesség és az innováció nem csak igény, hanem életük alapeleme” (Tabscott, 2009).

## **1.2. A „Z generáció” munkával, munkahellyel kapcsolatos jellemzői**

A „Z generáció” sajátos jellemzői a munkahelyeken is megmutatkoznak. Soós (2008) szerint a munkába álló generáció a következőkkel jellemezhető; túlzott magabiztosság; túlságosan magas elvárások annak ellenére, hogy kevés munkatapasztalattal rendelkeznek; a béralku során magas fizetési elvárásokkal indulnak; „fiatalos”, túlságosan laza munkafegyelmekkel, és kétes munkamorállal bírnak. A pályakezdők nehezen tűrik el az utasításokat, inkább együttműködni szeretnek, nagyfokú gyakorlatiassággal, realizmussal jellemezhetőek. Mindezek a generációs sajátosságok hozzásegítik a fiatal korosztályt karrierjük tudatosabb tervezéséhez. A fiatal generáció célja, hogy munkájuk során folyamatosan fejlődhessenek, értékes tapasztalatokra tegyenek szert, és a munkaerőpiacon egyre értékesebbé váljanak.

A nemzedék egyik legfontosabb sajátossága a gyors váltogatás. Nevük is innen származik: „kapcsolgatók” („zappers”). Gyorsabb életmódot követnek, mint az előző generációk, így ha valamit nem kedvelnek – akár a munkahelyükön, akár a magánéletükben – bármikor készen állnak a váltásra. A munkahelyek váltása egyenesen természetes számukra, nem szeretnének egy állásban vagy szervezetben „beragadni” (Mutte, 2004), ha jobb ajánlatot kapnak, kilépnek, mivel nem jellemző rájuk az elköteleződés (Zubányi, 2008), nem félnek attól, hogy új lehetőségeket is kipróbáljanak, egyre nagyobb kihívásokkal is szembenézzenek (Soós, 2008).

Ez a jelenség erősítheti napjaink trendjeit. Martin és Schmidt (2010) szerint minden negyedik fiatal munkavállaló munkahelyének elhagyására készül egy éven belül, minden harmadik tehetség, a jövő felsővezetőjének tartott beosztott nem tesz meg minden tőle telhetőt munkája során. Továbbá minden ötödik úgy gondolja, hogy személyes karrier-elképzelései jelentősen eltérnek attól, amit a cég tervezett számára, végezetül 40 százalékuk kevésbé, vagy alig bízik munkatársaiban és a felső vezetésben. Egy másik kutatás (Wrzesniewski–Berg–Dutton, 2010) szerint a beosztottak mindössze 45 százaléka elégedett az állásával, mely mutató 1987-ben még 60 százalék volt.

## 2. Az új generáció támasztotta szervezeti kihívások

A vállalati sokszínűség számos kihívást támaszt a szervezetekkel és munkavállalóikkal szemben. Meg kell tanulniuk a különböző generációknak együttműködni. Az együttműködésből kifolyólag azonban az egy-egy generációval járó nehézségek nem kezelhetők elszigetelt módon, kihatnak a többi generációra is.

Számos kutató foglalkozott már a fiatal generációt jellemző gyors karriertervekkel, vagy a szervezetekkel szembeni hűség és elköteleződés hiányával (Mutte, 2004; Soós, 2008; Zubány, 2008; Martin–Schmidt, 2010). Emellett többen foglalkoznak azzal is, hogy miként teremthető meg a generációk gördülékeny együttműködése, milyen különbségek lelhetők fel az egyes generációk között (Soós, 2008; Zubány, 2008). Az új generáció sajátosságai új válaszokat igényelnek a munkáltatóktól. Ennek két oldala van:

- a pályakezdők a korábbiaktól eltérő gondolkodásmódja eltérő válaszokat igényel, valamint
- mindez kihat a már több éve a szervezetnél dolgozó munkavállalókra is az eltérő generációkból.

Egy vállalatvezetők és HR-vezetőket megkérdező kutatás eredménye alapján, az új generáció négy fő tényező mentén támaszt kihívásokat:

1. énkép, öntudat;
2. karriervágy, váltás;
3. generáción belüli különbségek;
4. új generáció hatása az idősebb munkavállalókra.

## 2.1. Énkép, öntudat

Az új generáció egy a korábbi generációktól nem megszokott, biztos énképpel és hatalmas önbizalommal rendelkezik. Az egyik vezető így fogalmazott: *„öntudatosabban gondolkodik sokkal inkább önmegvalósításra törekszik, sokkal határozottabb elképzelései vannak, bizony másképp kell kezelni”*. Már a munkáltatók is felismerték tehát, hogy a következő nemzedék más bánásmódot igényel, mely nagyban visszavezethető a sajátos önképére. Nem egy esetben hangzott el, hogy ezt nem egy egészséges magabiztosságnak tartják a vezetők, hanem úgy vélik ez egy szélsőségesen túlzó elképzelése a pályakezdőknek saját magukról. Olyan kifejezésekkel éltek, mint például: *„hiányzik a szakmai alázat ebből a generációból”, „Ő azt gondolja, hogy sokkal többet ér”, „meglehetősen elszállt magától”*.

Nemcsak önbizalmuk nagy, hanem mindez nagy elvárásokkal is párosul, mind a munkafeladat mind a kompenzáció tekintetében: *„nagyon nagy az elvárás a kreatív munka iránt”, „nagyon rövid időhorizonton szeretnének nagyon kiemelkedő eredményt elérni”, „valahogy úgy gondolják, hogy ez jár”, „nagyon erősen az anyagi eszközökre koncentrálnak”, „nagyon komoly anyagi elvárások vannak a generáció feléről a vállalatok irányába”*.

Az előző kifejezésekből jól látható, hogy nem egyszer hangzik el az *elvárás* szó. Generációs szinten a legfontosabb elvárások a munkáltatóval szemben tehát a kreatív munka, a magas fizetés és a gyors előrelépés.

## 2.2. Karrier, váltás

Az előző tényezőnél felvázolt igények ismerete azért nagyon fontos, mert az új nemzedékre egy a korábbiakban nem tapasztalt mértékű türelmetlenség is jellemző: *„mindenki úgy gondolja, hogy most és ma akarom ezeket a dolgokat”, „ahogy úgy gondolja, hogy ő már elegendő tudással rendelkezik, abban a pillanatban szeretne ő itt valamilyen előrelépést”, „gyorsan szeretnének karriert és egzisztenciát építeni és sok pénzt keresni”*.

Ez a türelmetlenség odáig is fajulhat, hogy a munkavállaló igen rövid időn belül otthagya a szervezetet: *„Sokkal gyorsabb, rövidebb határidőket tűznek maguknak a céloknak az elérésére, és ha azokat a célokat nem éri el, vagy nem látják, hogy hogyan tudna megvalósulni, akkor abban a pillanatban továbbállnak, ha úgy tetszik”, „nem elégszik meg az adott vállalatnál, akkor ő vált”*.

De a gyors karriervágy mellett egyébként is nagyon jellemző erre a generációra a két-, maximum háromévenkénti munkahelyváltás, mely a munkáltatók szempontjából kifejezetten rossz tendencia. A megkérdezett vezetők így fogalmaznak: *„miután a*

*trend benne van a levegőben, a »ki szeretném próbálni magam más területen is« felkiáltással elmegy”, „sokan ki akarják próbálni másik oldalon is magukat”.*

Mindez azt is jelenti, hogy *„ha 3-4 évig itt van valaki a cégnél, az már érték”.* E téma kapcsán nem egyszer kerül szóba az elkötelezettség, a hűség hiánya: *„Sokkal nehezebb kialakítani a céggel, a szakmával kapcsolatos lojalitást bennük!”, „A generációból hiányzik az a lojalitás.”.*

### **2.3. Generáción belüli különbségek**

Eddig úgy beszéltünk az újonnan a munkaerőpiacra lépő nemzedékről, mint egységes egésze. Azonban a vezetőkkel folytatott interjúk rávilágítottak arra, hogy generáción belül is vannak különbségek. Ezen különbségek elsősorban a munkabíráásra, szorgalomra vonatkoznak, azaz általánosságban beszélhetünk magas elvárásokról, gyors karriertervekről, de nem mindegy, hogy e mögött ténylegesen milyen munkavégzés áll.

A vezetők szerint van a generációnak egy felső rétege, aki hajlandó erőfeszítéseket tenni, hogy elérjen bizonyos eredményeket. Míg a többiek, akik egy szélesebb réteget jelentenek a generációnak, *„kvázi úgy tekintik a dolgokat, hogy nekik alanyi jogon jár”.* Az egyik interjúalany így fogalmazott: *„de ha mindemellett még nagyon komoly erőfeszítéseket és időbefektetéseket hozzá kell tenni, és dolgozni is kell, akkor azt jó néhányan a személyük elleni merényletnek élik meg”.*

Mindamellettt tehát, hogy a környezeti és generációs változások új kihívásokat jelentenek a szervezeteknek, érdemes felmérni, mely pályakezdő mely fenti kategóriákba sorolható, azaz képes-e kihozni magából a legjobbat, és valóban megérdemli az előléptetést, vagy az elvárásai mögött nincs valós magas értékű teljesítmény.

### **2.4. Az új generáció hatása az idősebb munkavállalókra**

Az előbbieken felsorolt generációs sajátosságok nem elszigetelt problémaként jelennek meg a szervezetekben. A közös munkavégzés, az idősebbek tapasztalatainak átadása, az újonnan belépők mentorálása, azaz a generációk közötti munkahelyi interakciók következtében az új nemzedék hatással van az idősebbek motiváltóságára, munkavégzésére, mely új kihívást jelent a vállalatok vezetői számára.

A generációk közötti együttműködés tekintetében a megkérdezett vezetők nem látnak különösebb nehézséget, sőt kifejezetten előnyösnek tartják: *„fontos, hogy különböző munkakörök és életkorok ütköztessék a véleményeket, így viszik előre a projektet”, „Annak ellenére, hogy az idősebb generáció félti az adott munkakörét, számára is kihívást jelent. Ilyen szempontból fontos, hogy a generációknak a széles köre megtalálható legyen, mert ez az idősebbet is arra motiválja, hogy jobban dolgozzon, mert itt vannak a fiatalok, akik elvehetik a pozícióját”.*

Ami viszont problémát jelent az interjúalanyok szerint, az a fiatalok gyors munkahelyváltása. Ez erősen demotiválja az idősebb munkavállalókat. A következő idézet jó példája ennek: *„Rosszul élik azt meg, hogy jön egy új, hatalmas önbizalommal, a kollégák úgy állnak hozzá, hogy betanítjuk, segítünk neki stb, majd pedig egy-másfél év után, amikor jönnek a nehézségek vagy akár az igazi akadályok akkor fogja magát az és elmegy, akár a folyamat közben is. Az itt maradt idősebb munkavállaló pedig kezdi az egészet előről egy másik újjal. Ebből pedig egy idő után elegendő van egyébként pont most alakult ki egy ilyen helyzet, hogy azt mondták, hogy nem, köszönjük szépen, megcsináljuk mi, nem kérünk újakat”.*

Az idősebb munkavállalók, *„és itt a 30 felettieket kell érteni, tehát nem 50 éve-seket”*, úgy élik meg ezen szituációkat, hogy ők dolgoznak a fiatalok helyett, ez pedig nagyon komolyan demotiválja az idősebbeket. Kudarcként tekintenek a fiatalok távozására, és mindez egy szakadékot eredményez a nemzedékek között, annak ellenére, hogy mindössze 8-10 év van a két generáció között.

### 3. Összegzés

Mindezek alapján elmondható, hogy bár elsőre nem tűnik kardinális problémának a „Z generációs” pályakezdők sajátosságaival való foglalkozás, jelen fejezet rávilágított arra, hogy az új nemzedék okozta változások korábban nem tapasztalt kihívást jelentenek a szervezeteknek, hatnak a már a vállalatoknál, szervezeteknél több éve, évtizede dolgozó munkavállalókra is.

Az új generációra túlzott magabiztosság, önbizalom jellemző, mely gyorsan beteljesülő karrierelvárásokkal, és alacsony fokú elköteleződéssel jár együtt. Bár lehet beszélni generációs jellemzőkről, a generáción belül is fellelhetők bizonyos különbségek, elsősorban a terhelhetőség, motiváltság és teljesítmény terén. Azonban a „Z generációt” jellemző változások nemcsak ezen generációt érintik, az idősebbek nézőpontjából is érdemes megvizsgálni hatásukat a vállalatokon belül.

### 4. Felhasznált irodalom

Goodstein, A. (2007): *Totally wired: what teens and tweens are really doing online*. New York, Saint Martin's Griffin.

Howe, N. – Strauss, W. (2007): *The next 20 years: How consumer and workforce attitudes will evolve*, *Harvard Business Review*, Vol. 85. No. 7–8. pp. 41–52.

- Jones, C. – Czerniewicz, L. (2010): Describing or debunking? The net generation and digital natives, *Journal of Computer Assisted Learning*, Vol. 26. No. 5. pp. 317–320.
- Lancaster, C. L. – Stillman, D. (2002): When generations collide. Who they are why they clash. how to solve the generational puzzle at work. New York. Harper Business.
- Martin, J. – Schmidt, C. (2010): How to Keep Your Top Talent, *Harvard Business Review*, Vol. 88. No. 5. pp. 54–61.
- Mccrindle Research (2006): Word up (pdf) Elérhető: <http://www.generationz.com.au/pub/wordup1.pdf> (Letöltve: 2010. 08. 10.)
- Mccrindle Research (2010): About Gen Z (pdf) Elérhető: <http://www.generationz.com.au/index.html> (Letöltve: 2010. 08. 10.)
- Mccrindle, M. – Wolfinger, E. (2010): Az XYZ Ábécéje. A nemzedékek meghatározása. (pdf) Elérhető: [http://korunk.org/letoltlapok/Z\\_RKorunk2010november.pdf](http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf) (Letöltve: 2011. 03. 16.)
- Mutte, J. L. (2004): Managing workers of the next decade. Expatica HR (online) 15 September. Elérhető: <http://www.expatica.com/hr/story/managing-workers-of-the-next-decade-11866.html?ppager=1> (Letöltve: 2010. 08. 7.)
- Mysirlaki, S. – Paraskeva, F. (2010): Online Games for the Next Generation of Workers, *iJAC*, Vol. 3. No. 4. pp. 21–25.
- Palfrey, J. – Gasser, U. (2008): Born digital: Understanding the first generation of digital natives. New York, Basic Books.
- Soós, J. K. (2008): Generációk találkozása: Értékrendek ütközése vagy hatékony együttműködés, *Munkaügyi Szemle*, Vol. 52. No. 1. pp. 29–34.
- Tari, A. (2010): Az Y és mögötte a Z generáció (pdf) Elérhető: [http://www.budapestedu.hu/data/cms47443/okopannon\\_tari.pdf](http://www.budapestedu.hu/data/cms47443/okopannon_tari.pdf) (Letöltve: 2010. 08. 10.)
- Tabscott, J. (2009): Grown up digital: how the net generation is changing your world. New York, McGraw-Hill Professional.
- Wrzesniewski, A. – Berg, J. – Dutton, J. (2010): Turn the Job You Have into the Job You Want, *Harvard Business Review*, Vol. 88. No. 6. pp. 114–117.
- Zubány, E. (2008): Élünk a sokszínűséggel, *Munkaügyi Szemle*, Vol. 52. No. 1. pp. 35–38.

# Taródy Dávid

---

## A „Z generáció” vezetése

Napjaink szervezeteinek egyre összetettebb, instabilabb és gyorsabban változó környezeti tényezőkkel kell szembenézniük. A külső adottságok folyamatos dinamizálódása, mint a szervezetek tevékenységét, működését és céljait meghatározó tényező, évtizedek óta ismert és széles körben kutatott jelenség (például Lawrence–Lorsch, 1967; Duncan, 1972; Porter, 1980; D’Aveni, 1995). Korunk vállalatainak rövidülő termék-életciklusokkal, gyorsuló fizikai és erkölcsi avulással, egyre összetettebb, nehezebben megérthető üzleti lehetőségekkel kell szembenézniük (D’Aveni, 1995; Davis, Eisenhardt–Bingham, 2009). Ezek a jelenségek új kihívások elé állítják a szervezeteket:

- Légy gyorsabb!
- Légy rugalmasabb!
- Alkalmazd és fejleszd a technológiát!
- Okozz meglepetést!

Az American Motors Corporation az egyre erősödő iparági versenyben egy kiutat látott: gyorsítani a terméktervezési folyamatot, ezáltal minél több terméket, minél gyorsabban a piacra juttatni. Francois Castaing, terméktervezési és fejlesztési vezérigazgató helyettes irányítása alatt számítógép alapú design- és kommunikációs rendszert vezettek be, mely megkönnyítette a konfliktusok kezelését és jelentős költségmegtakarítások mellett fel is gyorsította a termékfejlesztési folyamatot. Az úttörő munka eredménye a mai SUV-piacot megalapozó Jeep Cherokee és Jeep Grand Cherokee lett. Miután a Chrysler felvásárolta az AMC-t, a rendszer segítségével a kor legalacsonyabb költségek mellett működő autógyártójává vált.

A környezeti változások a vállalat valamennyi részegységére, folyamatára és funkciójára rányomják bélyegüket, jelen fejezet azonban a vezetői viselkedés, a vezetés és szervezés területén bekövetkező változásokat vizsgálja. Ezek három jól elkülöníthető menedzsmentterület köré rendezhetőek:

1. Strukturális válaszok: Csökkentett méretű, lapos, egyszerű szabályokkal működő, jó információáramlással jellemezhető szervezeti struktúra kialakítása.

2. Menedzsmentválaszok: Önálló, képzett, a bizonytalansággal és az új, változatos problémákkal is megbirkózni képes alkalmazottak képzése.
3. Az alkalmazottak új generációinak megfelelő menedzsment eszköztár létrehozása (Prahalad–Hamel, 1990; Spreitzer, 1995; Eisenhardt–Brown, 1998; Molleman–Van Delft–Slomp, 2001; Davis–Eisenhardt–Bingham, 2009).

## 1. Strukturális válaszok a környezeti kihívásokra

Bakacsi et al. (1999) állítása szerint a fentről lefelé irányuló, formalizált rendszerekkel rendelkező vállalatok nem képesek elérni a túléléshez szükséges rugalmasságot. Gyorsnak és innovatívnak kell lenni, ehhez pedig a megfelelő helyen és a megfelelő időben meghozott döntésekre van szükség, ugyanis a lassú, bürokratikus folyamatok csak gátolják a szervezetet. Ilyen dinamikus, gyors környezetben nem is szükséges teljesen racionálisan és megalapozottan döntetni (Hough–White, 2003). Sok esetben kifizetődőbb, ha a szervezet valamennyi posztján elkötelezett, önálló alkalmazottak ülnek, akik gyorsan képesek felismerni az üzleti lehetőségeket és döntést hozni a vállalat érdekében.

Ennek optimális helyei a szervezet alsó rétegei, mivel ezek a beosztottak érintkeznek folyamatosan az ügyfelekkel és gyakorlati problémákkal, így a hirtelen felmerülő kérdésekre is ők tudnak a leghatékonyabban választ adni. Ez a fókuszált tudás és információs bázis, mely képessé teszi őket és a szervezetet is a gyors problémamegoldásra, mára a sikeres vállalatok kulcs erőforrásává vált (Drucker, 1988; Miller, 1992; Courtney–Kirkland–Viguerie, 1997). Ennek a folyamatnak köszönhetően a beosztottak és vezetők tradicionális szerepe megváltozóban van, mivel gyorsabb és jobb döntéseket lehet hozni a szervezetek „frontvonalában” mint a bürokrácia útvesztőjében. A menedzserek új szerepének hangsúlyos elemeivé az erőforráselosztás, a problémaazonosítás, -definiálás és -delegálás, valamint a motiváció és a fejlesztés válnak. A beosztottak legfontosabb funkciói a gyakorlati tudáson, tapasztalatokon nyugvó, önálló feladatdefiníció és problémamegoldás lesznek a jelen és jövő sikeres vállalataiban (Bakacsi et al., 1999; Logan–Ganster 2007).

A modern menedzserek és beosztottak azonban életképtelenek lennének rugalmatlan, hosszú adminisztrációs és döntési folyamatokkal, nagy hatalmi távolságokkal rendelkező szervezetekben. Az új szerepek és menedzsmenteszközök csak olyan struktúrákban lehetnek hatékonyak, ahol a kezdeményezések és döntések gyorsan végigfutnak a formalizált folyamatokon. A modern szervezeti struktúrák mottója Carlzon (1989) meghatározó könyvének címe, a „Lapítsd le a piramist” is lehetne, hiszen a rugalmas, gyors vállalati felépítések jellemzői a következők:

- A növekvő környezeti dinamizmusra csökkenő mérettel és laposabb struktúrával kell válaszolni (Prahalad–Hamel, 1990).
- Szűk középvezetői réteget kell alkalmazni, a kulcs erőforrások az önálló, képzett beosztottak és a hatékony menedzser (Davis–Eisenhardt–Bingham, 2009).
- Alacsony szabályozottság és minimális bürokrácia melletti organikus működés (Goll–Rasheed, 1997).
- Erős koncentráció az alapvető képességekre (Prahalad–Hamel, 1990).

Egy 2007-ben, az Egyesült Királyságban, 200 felső vezető körében végzett kutatás rávilágított, hogy a GDP 75%-át kitevő szolgáltató szektorban évente több, mint 220 milliárd font bevételkiesést okoz az alacsony hatékonyságú középvezetői réteg. 10 megkérdezett vezérigazgató egyértelműen kijelentette, hogy a középvezetők a legnagyobb gátjai a stratégiai célok elérésének. Leáldozott azok kora, „akik mindenről tudnak egy kicsit” – állítja Lynda Gratton, a London Business School professzora. A technológia az, amely átveszi a helyüket, és hatékonyan képes ellenőrizni a szervezeti outputokat. Számptalan cég kezdett menedzsmentosztályainak megkurtításába, így az Unilever is, amely 36-ból mindössze 6-ot hagyott meg. A középvezetők azonban nem teljesen haszontalanok, hisz a vezérigazgató nem tarthatja személyesen és kizárólag vállalatirányítási rendszereken keresztül a kapcsolatot 15 000 beosztottjával. A megoldás, hogy a folyamatok lassítása helyett azok gyorsításával és a stratégiai célok megvalósításával kell foglalkozniuk, még hozzá sokkal fókuszáltabban, magasabb képzettséggel. <http://www.economist.com/node/21526947>, <http://www.managerperformance.co.uk/downloads/useless-middle-managers.pdf>

## 2. Menedzsmentválaszok a kihívásokra

Mint azt az előző fejezet bemutatta, a képzett, önálló munkavállalói réteg kulcsfontosságúvá válik a vállalatok számára, így az optimális struktúra kialakítása mellett a fluktuáció csökkentése, a lojalitás, teljesítmény, kezdeményezőkészség, innovativitás és önállóság növelése válik a modern menedzserek leghangsúlyosabb céljává. Ezeket a kihívásokat hosszú évtizedek óta próbálják különböző elméletek, különböző megközelítésből megoldani. A következő fejezetekben a szakirodalom legjelentősebb menedzsmentelméletei, a munkakör bővítés (Job enlargement), a megegyezésszerű eredménycélokkal való vezetés (Management by Objectives), az értékalapú vezetés (Value based Leadership), a munkakör gazdagítás (Job enrichment) és az empowerment kerülnek bemutatásra. Ezek az elméletek több tényező mentén különböznek, fedik, illetve kiegészítik egymást, az azonban megállapítható,

hogy közvetlenül vagy közvetetten a beosztott önálló döntéshozatali és problémamegoldó hajlandóságát és képességét támogatják – többek között – a következő belső motivációs és munkakör-alakítási eszközök által:

- bevonás;
- autonómia a feladat kialakításában és teljesítésében;
- az ellenőrzések és adminisztráció csökkentése;
- változatos, kihívó feladatok kialakítása.

(Thomas–Velthouse, 1990; Molleman–Van Delft–Slomp, 2001; Price–Bryman–Dainty, 2004; Logan–Ganster 2007).

### **2.1. Munkakör bővítés (*Job enlargement*)**

A munkakör bővítés a '60-as és '70-es években élte virágkorát. Az ipari forradalom kezdete óta egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a túlzottan specializált munkavégzés károsan hat a munkavállalók hangulatára, mivel a tömegtermelési technológia arra kényszerítette a munkást, hogy standardizált, sokszor ismétlődő feladatot lásson el, amely látszólag nem jelentett kihívást. Ez az extrém termelési specializáció hívta életre a munkakör bővítés (job enlargement) iránti igényt. Az irányzat legfontosabb célja, hogy fejlesszék a munkavállaló képességeit, a felelősségvállalást és a változatosságot, amely elveszett a munkavégzés túlzott leegyszerűsítésén keresztül. A gyakorlati megvalósítás során változatosabbak lettek a munka elvégzéséhez szükséges készségek, teljesebben kihasználták a munkások képességeit, illetve több szabadságot és felelősséget kaptak az alkalmazottak a teljesítés során. Fontos azonban kiemelni, hogy a munkakör bővítés a munka tartalmának kizárólag horizontális szélesítését jelenti, azaz az alkalmazott nagyobb munkaszeletet végezhet a termék előállítási folyamatban, de magasabb felelősségű, vezetői feladatokat nem láthat el (nem lehetséges a vertikális bővítés).

Walker és Guest (1952) szerint a munkakör bővítés a következő elemeket tartalmazza:

- Munkavégzési tevékenységek számának, változatosságának növelése: a modell központi feltételezése, hogy a munka egyszerűsítése unalomhoz, fáradtsághoz, érdektelenséghez és az önbecsülés elvesztéséhez vezet. Azáltal, hogy a munkás több feladatot kap, csökkennek ezek a negatív hatások, helyreáll az érdeklődés és önbecsülés.
- Munka változatosságának növelése: a feltételezések e dimenzió mentén is hasonlók, mint az előző esetében.

- A munka ütemezésének önálló meghatározása: korlátok között növeli a beosztott függetlenségét és önálló problémamegoldó képességét.
- Felelősség a munka minőségéért: elősegíti a munka iránti büszkeség kialakulását és a termék előállítás során tapasztalt meghatározó szerep érzését.
- A munkavégzési módszer önálló kiválasztása: növeli a kreativitást, felhívja a vezetők figyelmét a beosztottak különböző minőségű technikai képességeire.
- A munkaegység befejezése: annak engedélyezése, hogy az alkalmazott a teljes terméket vagy annak egy alrészét maga fejezze be. Mindez hozzájárul ahhoz, hogy növekedjen a munka elfogadottsága, a magáénak érezze a feladatot a beosztott.

A munkakör bővítés egyéni előnyei közé tartozik a munkával való elégedettség és a felelősség javulása, a képességek változatosságának fejlődése. Szervezeti szinten a minőség javulása mellett a termelékenység rugalmasabbá, a termelés stabilabbá, az anyagkezelés hatékonyabbá válik. A munkakör bővítésnek azonban több akadállyal is szembe kell néznie, hogyha a beosztottak pusztán úgy tekintenek rá, mint a munkamennyiség növekedésére. Ezek a változással szembeni ellenállás, a megnövekedett képzési idő költségei, a szakszervezeti ellenállás, továbbá annak a lehetősége, hogy a munkások nem képesek együtt növekedni a munkával. A késői '60-as és a kezdeti '70-es években a bővítéssel szemben a munkakör gazdagítás került a fókuszba (lásd. a *Munkakör gazdagítás (job enrichment)* c. fejezetet). Az idő előrehaladtával bebizonyosodott, hogy a munkakör bővítési programok kevésbé eredményesek a munkakör gazdagítás koncepciójával szemben, így utóbbi vált egyeduralkodóvá.

## **2.2. A megegyezéssel eredménycélokkal való vezetés (Management by Objectives)**

Az MbO, mint célkitűzési, ellenőrző, értékelő és motiváló menedzsmentrendszer legjobban folyamatának tanulmányozása során érthető meg. Ez négy fő szakaszra bontható:

- Célkitűzés – Megegyezés az elérendő eredményekben: az MbO folyamata az alkalmazott és a közvetlen felettes közötti egyeztetéssel kezdődik, mely során definiálásra kerül, hogy a következő teljesítési időszakban milyen célokat kell a beosztottnak elérnie (Roth, 2009). Ezt követően az alkalmazott is megegyezik – a már meghatározott célok alapján – saját beosztottaival az általuk elérendő eredményekben.

- Megvalósítás: a vezető a kontrollrendszereken keresztül folyamatosan követi a célok teljesülését és csak kivételes esetekben avatkozik a feladatok megvalósításába. A beosztott dönti el, hogyan kívánja elvégezni a feladatait.
- Ellenőrzés és értékelés: a teljesítményt és a kitűzött célokat összevetik, majd az esetleges eltérések okát elemzik. A hangsúly az egyén fejlesztési célú teljesítményértékelésén van. Az egyoldalú felelősségre vonást az MbO nem tartja hatékonynak, mivel az túlzottan a múltra és nem a jövőbeni eredmények elérésére, a fejlődésre irányul.
- Vezetőfejlesztés: felülvizsgálják a célokat, alternatív megoldásokat keresnek a feladatok végrehajtására. Továbbá a vezető hiányzó képességeire, ismereteire is fény derülhet, melyeken vezetői fejlesztési programok segítségével javíthatnak.

A megegyezéssel eredménycélokkal való vezetés (Management by Objectives, a továbbiakban MbO) gyökerei egészen a '20-as évekig nyúlnak vissza. Miután Pierre Du Pont visszavonult a General Motors vezetői székéből 1923-ban, követői számára már egy olyan menedzserrendszert hagyott hátra, amely világos célértékeket határozott meg az értékelés, termelés, megtérülési mutatók és leltározás területén. Alfred P. Sloan és társai, Donaldson Brown és Albert Bradley a rendszert továbbfejlesztették és kiegészítették egy vezetői jutalmazási tervvel, amely a tervadatok elérése esetén a vezetőt jutalomban részesítette. Úttörő munkájukkal lefektették a modern MbO alapjait.

Az MbO fő előnyei, hogy az átfogó szervezeti célokat lépcsőzetesen, a szervezeti egységek illetve egyének számára is értelmezhető és teljesíthető célokra bontja le. Ennek következtében nagyobb kötődés alakul ki a beosztottban a szervezet felé, amely magasabb teljesítményhez vezet. A magasabb teljesítmény azonban nem csak ennek, hanem a magasabb motivációnak is köszönhető. Ennek magyarázata az, hogyha az ember tudja, hogy mit szeretne; tisztában van azzal, milyen erőfeszítések szükségesek a feladat elvégzéséhez; valamint tudja, mi lesz a feladat elvégzése következtében a jutalma, akkor el tudja érni a céljait. Ezáltal önmegbecsülési szükséglete kielégül, és ez hatékonyabb munkára ösztönzi (Ivancevich et al., 1970; Dobák–Antal, 2009). Összegezve annál nagyobb, motiváltabb teljesítmény várható el a munkavállalótól, minél

- konkrétabb egy cél;
- nehezebb, összetettebb, bonyolultabb a cél;
- inkább részt vesz a célkitűzési folyamatban (a munkavállaló);
- több visszajelzést kap a teljesítményéről;
- nagyobb nyilvánosságot kap a kitűzött cél (Dobák–Antal, 2009).

Az elméletnek azonban több hátránya is van. Az első és legfontosabb, hogy a célkitűzési folyamatban az önmagát védeni próbáló beosztott igyekszik olyan célokat meghatározni, amelyeket úgy gondol, hogy biztosan el tud érni. Ezzel szemben a közvetlen felettese igyekszik a maximumot kihozni az alkalmazottból. Ez az érdekekben való különbözőség pedig veszélyeztetheti a megfelelő célok kitűzését. További probléma, hogy az értékelésből nem zárható ki minden emberi érzés, így büntetés során fellépő büntudat, illetve a konkurálás beosztott és vezető között. Kritika érte a technika motiváló hatását is, mivel kutatások bizonyították, hogy nem az motiválja a legjobban a dolgozókat, ha részt vehetnek a célok kidolgozásában. Ugyanis ezek a célok legtöbbször nem veszik figyelembe, hogy az egyén mit kíván elérni az életben és nem adják meg a lehetőséget arra, hogy az egyén önmaga legyen (Levinson, 1972).

### **2.3. Az érték alapú vezetés (Value-based leadership)**

A vezető egy utazásra hívja a követőket – ezzel a metaforával jellemezhető az értékek alapján történő vezetés. Ehhez az utazáshoz a vezető adja a víziót, az értékeket, az elérendő célt, melyekkel a követők, azaz a beosztottak azonosulni tudnak, és amely az utazásban történő részvételre inspirálja őket. Az „utazás” alatt a vezető irányítja a beosztottakat, akik bizalmi viszonyban vannak vele és törekednek cselekedeteikkel a jövőkép megvalósítására.

A Világ Érték Felmérés igazolta, hogy társadalmi szinten jelentős értékrendbeli változások mentek végbe az ezredforduló után, melyek hatást gyakorolnak a vállalatok életére is. A nyugati világban a vallásból eredő hagyományok hatása gyengülő tendenciát mutat, mely azonban országonként jelentősen eltér. A felmérés feltárta, hogy a gazdagabbnak ítélt országokban az elsődleges értékek között az önkifejezés, szabadság, egyéni jólét valamint az ezzel összefüggő értékek szerepelnek. „A világszerte egyre toleránsabbá, nyitottabbá váló, a személyes felelősségvállalást és a társadalom jobbítását fontos értéként kezelő polgárok a munkahelyükkel szemben is fokozottabb érték-elkötelezettséget és egyéni értékeiknek megfelelő viszonyulást várnak el” (Bokor et al., 2009, p. 32.).

Az elmélet kulcsgondolata, hogyha a vezető olyan szervezeti értékeket (például társadalmi érzékenység, környezetvédelem, versenyszellem) határoz meg, amelyekkel a beosztottak képesek azonosulni és tiszteletben tartani azokat, akkor ez aktivitást, elköteleződést, bizalmat és magasabb teljesítményt eredményez. Azonban, ha nincsenek az értékek és a vezető által elvárt cselekedetek összehangolva (például egy környezettudatos cég pazarolja a papírt), az kognitív disszonanciát

eredményezhet, mely alááshatja a teljes vezetési stílus hitelességét és eredményességét is. Ez végső soron passzivitást és fluktuációt vált ki (Rue, 2001).

Az értékalapú vezetés kialakításának House és Jacobsen (1992) alapján három fő lépése van:

- Azonosulás megteremtése: a vezető kommunikációs képességeivel támogatva megfogalmazza a csoport számára közös értékeket (melyeket a csoport tagjai is nagyrészt magukénak vallanak), kialakít egy víziót. Továbbá megerősíti a követőket, hogy joguk van egyéni és szervezeti értékeik követésére is.
- A beosztottak aktivitásának növelése: az első fázisban a vezető megteremti a beosztottak passzív elköteleződését a megfogalmazott értékekért, majd ebben a lépésben ösztönzi őket – folyamatos pozitív visszacsatolással – a kitűzött jövőkép elérésére.
- Elköteleződés: ebben a szakaszban a vezető újra kifejezi elszántságát a csoport értékei iránt, cselekedetekkel, személyes példamutatással, vagy akár veszély vállalásával is. Ennek következtében a tagok között létrejöhet egy szűkebb csoportosulás, akik a megfogalmazott értékeket internalizálják, azaz magukénak vallják. Ez az értékelvű vezetés csúcspontja.

Az értékalapú vezetés az ezredforduló óta került a figyelem középpontjába, mint a vezető és beosztottai között erős érzelmi kapcsolatot kialakító menedzsmentmódszer, mely a csoport számára értékeket fogalmaz meg, ezáltal befolyásolja a követőket, akik azonosulnak az értékek összességével, a jövőképpel. Bár néhány kutatás bizonyította az értékalapú vezetés hatékonyságát, azonban számos kritika is felmerült az irányzattal szemben. Az egyik legjelentősebb, hogy nincs egységes definíció arra, milyen személyiségjellemzőkkel kell rendelkeznie a vezetőnek, enélkül pedig a modell gyakorlati alkalmazhatósága kérdéses. Továbbá az elmélet nem tárja fel részletesen az alkalmazottak befolyásolási folyamatát, csak alapvető irányvonalakat jelöl ki, mely szintén megnehezíti az értékalapú vezetés gyakorlati adaptációját.

#### **2.4. Munkakör gazdagítás (Job enrichment)**

A munkakör gazdagítás a motivációs és menedzsmentelméletek új megközelítését honosította meg a korábban már bemutatott munkakör bővítéssel szemben. Míg utóbbi felfogás csak a feladatok horizontális növelésére fókuszált, addig a munkakör gazdagítás legfontosabb célja, hogy lehetőséget adjon a munkavállalók pszichológiai fejlődésre is (Herzberg, 1968). Bakacsi (2000, p. 124.) definíciójában „a munkakör gazdagítás a munkakör olyan átalakítása, amelynek révén a munkavállaló

ló azonosul a munkájával, hiszen a munkavégzés révén magasabb szintű (például növekedési, önirányítási) szükségleteit elégítheti ki.

Herzberg korszakalkotó motivációelméleti megközelítésének, a kéttényezős modellnek óriási gyakorlati jelentősége volt a menedzsment területén. Alapja egy dolgozók körében végzett kutatás volt, melyben a munkahelyi motivációt vizsgálták aszerint, hogy mely tényezők váltanak ki elégedettséget illetve elégedetlenséget. Az elégedettséget kiváltó tényezőket motivátoroknak, az elégedetlenséget kiváltókat pedig higiénias tényezőknak nevezte. Híres modelljében megállapította, hogy a motivációnak belülről kell fakadnia, azt kényszerítéssel vagy – ahogy Herzberg nevezte – „rugdosással” nem lehet elérni. A motiválás Herzberg szerint a munkakör vertikális növelésével válik lehetségessé. Ez az eredmény indította el a munkakör gazdagítás irányzatának kifejlődését.

A munkakör gazdagítás legfontosabb célja a pszichológiai fejlődés, mely a feladatok változatosságának növelésén és a képességek fejlesztésén túl felelősségteljesebb, fontosabb, autonóm munkakörök kialakításával érhető el. Ezek teljesülése esetén a beosztott az általa elvégzett munkát hasznosnak és lényegesnek fogja érezni, felelősségteljesebben dolgozik, önállósága, elköteleződése nő. Ezek a pszichológiai tényezők a munkával való elégedettségének növekedését okozzák, melyek magas szintű belső motivációt és munkateljesítmény minőséget, egyúttal csökkenő fluktuációt eredményeznek.

Hackman és szerzőtársai (1975) modelljükben definiálják, hogy melyek a munkakörnek azok a központi dimenziói, amik változtatásával a munkavállalói motiváció növelhető:

- A feladat változatosságának növelése, amely a munka elvégzéséhez szükséges tevékenységek változatosságában történő fejlődést jelenti.
- A feladat hatásának mértéke, azaz az egyén munkaköre mennyiben járul hozzá a teljes munkafolyamat sikeréhez.
- A feladat fontosságának növelése, mely a külvilág életére gyakorolt hatást méri.
- Autonomia lehetőségének megadása, amely a munkavállaló önállóságát és függetlenségét jelenti.
- Visszajelzés fejlesztése, azaz annak biztosítása, hogy az egyén megkapjon minden információt a munkavégzés eredményességével és hatékonyságával kapcsolatban.

A szerzők konkrét megvalósítási megoldásokat is adnak, melyekkel a munkakör gazdagítás a gyakorlatban is implementálható. A következő tevékenységek által fejleszthető az egyének munkaköre és növelhető belső motivációjuk:

- A feladatok kombinálása, mely a különböző feladatok összevonását jelenti.
- Természetes munkaegységek kialakítása, amely azt a meghatározott munkafeladatokról álló egységet jelenti, ami az egyén számára a legvonzóbb, képességeihez a legjobban illik.
- Ügyfélkapcsolatok kialakítása a gyakorlati tudás és tapasztalat megszerzése érdekében.
- Vertikális felelősség kialakítása, mely a munkavállaló számára az eddiginél nagyobb befolyást biztosít a munkavégzés egyes folyamataiba, ezáltal felelőssége is megnő. A megnövekedett felelősség pedig pozitív hatást gyakorol a dolgozó motivációjára, kezdeményezőkétségére és a munkavégzés hatékonyságára.
- Visszajelző csatornák biztosítása, melyeken keresztül a visszacsatolás megvalósul a munkavállaló felé, így rendelkezésére áll a szükséges információmennyiség munkája és képességei fejlesztésére.

Az 1980-as években is sokan úgy tartották, hogy a munkakör gazdagítás még mindig kezdeti fázisában van. Annak ellenére, hogy számos területen bizonyította a benne rejlő lehetőségeket, még mindig kevesen alkalmazták. 1974-ben a Fortune's 1000 legnagyobb céget tartalmazó összeállítása szerint a legjobb 300 cég közül mindössze csak 4% (Luthans–Reif, 1974). Más tanulmányok arra világították rá, hogy bár a menedzsment elfogadta a modell érdemeit, azt hogy képes jelentősen javítani a dolgozók munkaköri motivációját és teljesítőképességét a szervezeti egységek magasabb szintjein is; ennek ellenére mégis hezitált az alkalmazását illetően. Ennek oka a modell sikerességének kétes mérhetősége volt (Rosemon, 1980). A probléma megoldása érdekében több mérési és értékelés módszert dolgoztak ki, amelyek végül lehetővé tették az egyes dimenziók, pszichológiai állapotok és elégedettségek mérését. Ezek az eszközök nagyban hozzásegítették a munkakör gazdagítás elméletét ahhoz, hogy a XX. század végének egyik legjelentősebb menedzsment és motivációs irányzata legyen, amellyel a szervezetek képessé váltak alkalmazkodni a dinamikus környezethez legfontosabb erőforrásuk, a szakemberek fejlesztése által.

## **2.5. Empowerment**

A modern emberi erőforrás-menedzsmenttel szemben támasztott legfontosabb követelmények a szakemberek magas fokú rugalmassága és gyors alkalmazkodóképessége, melyek csökkenthetik a (fejezet elején már bemutatott,) dinamizálódó környezeti tényezők vállalati teljesítményre gyakorolt hatását (Miller, 1992; Ketkar–Sett, 2010). Az empowerment ezekben az időkben került az érdeklődés középpontjába, mikor a globális verseny és a véget nem érő változás a jól képzett szakemberek folyamatos utánpótlását, a középvezetői réteg elvékonyítását és a

menedzsment decentralizálását tették szükségessé (Drucker, 1988). Ez új igényeket hívott életre vállalati oldalon. Olyan munkavállalókra lett szükségük a cégeknek, akik kezdeményezők és képzetek a különböző probléma megoldási szituációkban, képesek megbirkózni az erős bizonytalansággal és innovatívak (Spreitzer, 1995; Molleman–Van Delft–Slomp, 2001).

Az empowerment olyan menedzseri eszközök összessége, melynek legfontosabb célja, hogy növelje és fejlessze a beosztott döntéshozatali képességeit és a szervezeti szinten felmerülő problémák megoldási hajlandóságát, egyúttal lehetővé tegye az alkalmazottak számára, hogy különböző szituációkban a felettesükkel történő konzultáció nélkül is gyors, önálló döntéseket hozhassanak meg (Humborstad et al., 2008). Conger és Kanungo (1988), az empowerment úttörői egy öt lépésből álló folyamatban foglalták össze az empowerment megvalósítását, melyben a beosztottak a cselekvésképtelenség érzésének megszüntetésével, sikerélményekkel, autonómiával, döntéshozatali felhatalmazással képesek elérni a legmagasabb, belső motivációs szintet, az önmegvalósítást.

- A tehetetlenség, cselekvésképtelenség pszichológiai állapotához vezető kondíciók felmérése. A felügyeleti és ellenőrzési stílus, a jutalmazási rendszer és a munkakör kialakítása számos olyan elemet tartalmazhat, amely csökkenti a munkavállaló motivációját. Így káros szervezeti jellemzők lehetnek a személytelen hangulat; rossz kommunikációs eszközök; tekintélyelvű, negativista vezetési és kontrollstílus; az önkényes, valós kompetenciáktól és innovativitástól független jutalmazási rendszer; az irreális célkijelölés; túlszabályozott, egyszerű, monoton feladatkör. Ezeket a jellemzőket fel kell mérnie és meg kell szüntetnie a menedzsmentnek.
- Menedzseri stratégiák alkalmazása az előző pontban feltárt negatív körülmények megszüntetését, illetve olyan munkakörök, szerepek, feladatok létrehozását jelenti, amelyek az önmegvalósítás érzéséhez szükséges információkkal, élményekkel látják el a munkavállalót. Ez participatív menedzsmentstílussal, reális, inspiráló célkitűzéssel, megfelelő visszajelzési rendszerrel, kompetencia- és innováció-alapú jutalmazással és a munkakör gazdagítás során említett eszközökkel érhető el (feladat változatosságának, hatásának és fontosságának növelése, feladatok kombinálása, visszajelzés fejlesztése, gyakorlati tapasztalat, autonómia, magasabb felelősség biztosítása).
- A menedzsment részéről az önmegvalósítás érzéséhez szükséges információk, élmények biztosítása. A lépés rendkívül erős jellemzője, hogy a folyamat csak akkor lehet sikeres, ha a munkavállaló maga tapasztalja meg a sikereket, élményeket a munkája során, és azokat nem a feletteseitől kapja. Az élmények, sikerek négy forrásból táplálkoznak. Az első a kiválóság érzése, a sikerélmény. A második forrás a sikertörténet, annak megtapasztalása, hogy egy feladat más-

nak is sikerült. Ezáltal a munkavállaló inspirációt és képességeket sajátít el. A harmadik a verbális buzdítás, bátorítás. Végezetül a negyedik az érzelmi támogatás, a negatív érzelmek, stressz, aggályok kezelése.

- Eredmények elérése a beosztottak empowerment-élményében. A harmadik lépésben szerzett élményeknek, információknak köszönhetően a munkavállalók pszichológiailag fejlődnek, munkájuk hatékonysága, önállóságuk, problémamegoldó képességük javul, elköteleződésük, hűségük, önbizalmuk nő.
- Amennyiben ezek az élmények tartósak, az eredmények magatartásbeli változásokat vonnak maguk után, melyek következtében nő a kezdeményezőkészség, kitartóbbá válnak a célok elérésében, belső motivációjuk a lehető legmagasabb szintet éri el, méghozzá tartósan.

Amennyiben a menedzsment képes a negatív szervezeti körülményeket elhárítani, biztosítani a pszichológiai fejlődést elősegítő munkakört, ezt sikerélményekkel, támogatással segíteni, majd ezt a rendszert konzerválni a korábbiakban bemutatott módon, akkor munkavállalóik képesek lesznek megbirkózni a bizonytalansággal, kezelni tudják a folyamatokat és önállóan megoldani a problémákat. Az empowerment, mint a „jövő paradigmájának” segítségével a szervezetek képessé válhatnak alkalmazkodni a dinamikus, heterogén, gyorsan változó és bizonytalan környezethez (Bakacsi et al., 1999), hatékony, gyors, képzett, önálló munkaerejük, mint egyik legfontosabb erőforrásuk segítségével.

1. táblázat Korábbi menedzsment válaszok a kihívásokra

	Munkakör szélesítés	Megegyezéses eredménycélokkal való vezetés	Értékalapú vezetés	Munkakör gazdagítás	Empowerment
<b>Angol név</b>	Job enlargement	Management by Objectives, MbO	Value based Leadership, VbL	Job enrichment	Empowerment
<b>Cél, fókusz</b>	A munkakör horizontális bővítése által a motiváció, elégedettség és teljesítmény növelése	Motiváció célok által – a legmagasabb teljesítményt egyénre szabott, közösen kitűzött célokkal lehet elérni	Motiváció értékek által.	A munkakör átalakítása az egyéni motivációk figyelembevételével	Beltőlől motivált, önálló, felhatalmazott, magas teljesítményt nyújtó egyén önmegvalósítás által.
<b>Elmélet fő dimenziói</b>	Több, változatosabb feladat Technikai bővítés	Célkitűzés Motiváció Teljesítményértékelés Fejlesztés	Célkitűzés értékeken keresztül: Befolyásolás Karizmatikus vezetői vonások Motiváció	A munkakör központi dimenziói: A feladat változatossága A feladat meghatározottsága A feladat fontossága A munkakör autonómiája Visszajelzés	A munka megítélését befolyásolja: A feladat hatása A felhasznált kompetenciák A feladat jelentősége A választás lehetősége és felelőssége
<b>Motivációs eszközök</b>	Több feladat Horizontális bővítés Munka ütemének meghatározása	Célkitűzés-elmélet Részvétel a célmeghatározásban Autonómia a feladat teljesítésében Fejlődés	Az alkalmazott értékeivel összhangban lévő értékek megfogalmazása Ideológiai tartalmú jövőkép Elköteleződés	A munka magas értelme, átértékeltsége A munka eredményéért átélt felelősség A tevékenység ismerete	Belső motivációs eszközök Az egyén a környezeti tényezők feletti kontrolljába vetett hite Információ Önbecsülés Sikerélmény Jutalom

	Munkakör szélesítés	Meggyezésem eredményeivel való vezetés	Értékalapú vezetés	Munkakör gazdagítás	Empowerment
<b>Menedzseri eszközök</b>	Kevés eszköz- szituációfüggően változtosabbá teszi a monoton munkavégzést	Céltűzés Célokhoz akcióterv rendelése Kevés beavatkozás a feladatlejtésbe Coaching, képzés	A vezető saját viselkedésével példát mutat Credo, etikai kódex	Feladatok kombinálása Természetes munkategységek kialakítása Ügyfélkapcsolatok kialakítása Vertikális felelősség Visszajelző csatornák	Participatív menedzsmentstílus Inspiráló célkitűzés Visszaesatolás, fejlesztésközpontú értékelés Kompetencia- és/vagy innovációalapú jutalmazás Job enrichment-eszközök Autonómia Bevonás a döntéshozatalba
<b>Eredmény</b>	Elégedettebb, motiváltabb alkalmazott Alacsonyabb fluktuáció	Motiváltabb alkalmazott a testre szabott célok és fejlesztés által Hatékonyabb tejesztményértékelés Eredményesebb szervezeti működés.	Önmegvalósítás elérése munka közben, a szervezeti célok internalizációja által	Magas szintű belső motiváció Munkatejesztmény minősége javul A munkával való elégedettség nő A fluktuáció csökken	Önmegvalósítás Elköteleződés Az egyéni hozzájárulás (erőfeszítés, kitartás, teljesítmény) nő Koncentráció Rugalmaság Kreativitás Innovativitás Kezdeményezőkézség
<b>Hátrányok</b>	Nincs hosszú távú hatás Költséges Interperszonális konfliktusok felteites és beosztott között	Nehezen alkalmazható a gyakorlatban Konlátó: célmeghatározásnál a beosztott aláesony célokban motivált	Kevés konkrét eszköz Erős szerepbeli különbségek vezető és beosztott között Túl nagy hangsúly a vezető magatartásán	Személyi és szervezeti tényezők figyelmen kívül hagyása A hígítás tényezők kielégítettség esetén alkalmazható	Kevés konkrétum a célkitűzés és értékelés terén Nem tér ki az egyén fejlesztésére
<b>A munka- folyamat mely szakaszára koncentrál?</b>	Megvalósítás	Céltűzés Értékelés	Céltűzés	Megvalósítás	Megvalósítás

Forrás: saját szerkesztés

### 3. A „Z generáció” menedzsmentmodellje

A „Z generáció” (amely részletesen bemutatásra került a „Z generáció” hatása a munkáltató szervezetekre c. tanulmányban) tanulni és fejlődni vágyó, innovatív és gyors nemzedék. Legfontosabb tulajdonságai az erős igények a szabadság, a testre szabott feladatok, az együttműködés és a kommunikáció iránt. Emellett a generáció tagjai gyorsasággal, sikeréhséggel, innovativitással és társadalmi érzékenységgel jellemezhetőek. A nemzedék munkaerőpiacra lépése új kihívásokat állít napjaink vállalatai elé. Újra kell gondolniuk célkitűzési, irányítási és ellenőrzési, valamint értékelési rendszerüket is annak érdekében, hogy ki tudják használni az új munkavállalók pozitív jellemzőiben rejlő lehetőségeket, egyúttal kezelni tudják a természetükből fakadó veszélyeket, például a magasabb fluktuációt, a gyorsabb és könnyebb munkahelyváltást. A magasabb fluktuáció pedig stratégiai probléma egy olyan dinamikus korban, amikor a vállalatok legfontosabb erőforrásává a képzett, önálló, innovatív és fejlődő szakemberek válnak.

Jelen tanulmány legfontosabb célja, hogy a korábban ismertetett generációs jellemzők fényében bemutassa, hogy miben kell változniuk és fejlődniük a vállalatoknak a célkitűzés, teljesítés és értékelés területén, ha alkalmazkodni szeretnének a „Z nemzedékhez”, mint a jövő gazdasági közép- és felsővezetőihez.

#### 3.1. Célkitűzés, feladat kijelölés

Mint az az előző fejezetben részletesen is bemutatásra került, napjaink vezetőinek valamennyi modern menedzsmentelmélet szerint a belső motivációs tényezők kielégítésére kell, hogy törekedjenek. Ez a gyakorlatban sem lehetséges másként, hiszen a „Z generáció” a higiénés tényezőkön túl (például fizikai és anyagi biztonság, fiziológiai szükségletek) kihívó, változatos feladatokra, önállóságra, tanulásra, fejlődésre és megbecsülésre vágyik. Az ilyen jellemzőkkel bíró beosztottak motiválásának első lépése az inspiráló célok meghatározása.

Az egyéni célkitűzés során a beosztott közvetlen vezetőjének az a legfontosabb feladata, hogy megteremtse az összhangot a vállalat és munkavállaló céljai között. A magas szintű, hatékony motiváció csak úgy teremthető meg, ha az egyének tudnak azonosulni a szervezet céljaival, egyúttal a szervezet is tolerálja, sőt támogatja az egyént tervei megvalósításában. Azonban nem csak a célok közötti kapcsolódás, hanem a választás szabadságának megteremtése is fontos, azaz annak biztosítása, hogy a beosztottak azokhoz a projektekhez és célokhoz csatlakozhassanak, amik valóban vonzóak a számukra és nem ütköznek saját értékeikkel és céljaikkal.

Célkijelölésnél fontos még kiemelni az értékek szem előtt tartásának fontosságát, illetve ezeknek a munkavégzésben való megjelenítését. A „Z generáció” számára

egyre fontosabbá válnak a társadalmi illetve környezetvédelmi értékek. A vállalatok azonban hajlamosak kevesebb figyelmet fordítani az új nemzedékre ezen a téren; úgy gondolják a fiatalok könnyen azonosulnak a vállalati értékekkel, így ezzel az ellentmondással nem, vagy csak ritkán foglalkoznak. Ez a hozzáállás a fluktuáció potenciális forrása lehet, ha a vállalat nem teremti meg az összhangot a szervezeti kultúra és az egyéni értékrend között, majd ráerőlteti a sajátját és intoleránsan viselkedik.

A célok és értékek közötti összhang megteremtése mellett a célkijelölés folyamatának kezelése is kritikus. Ugyanis nagy motiváló erővel bír, egyúttal növeli a menedzsment hitelességét, a bizalmat és az elköteleződést, ha a beosztottat bevonják a célok meghatározásába, és nem csak felülről kijelölve, utasításként kapja meg azokat. A bevonás során el kell érni, hogy a célkijelölés a felek kölcsönösen elfogadott viszonyában, az elérhető legnagyobb fejlődésre és legvonzóbb, egyéni karrierpályát is figyelembe vevő fejlődési irányokra koncentráljanak.

A tervek és elérendő eredmények lefektetése során olyan célokat kell kijelölni, amelyek megfelelően kihívó, összetett és sokszínű feladatokat implicálnak. Így kiaknázzhatóvá válnak a nemzedék gyors információfeldolgozási, párhuzamos munkavégzési képességei, innovativitása és rendkívül gyors tanulási képessége. A feladatoknak azon kívül, hogy kihívóaknak kell lenniük, megfelelő változatosságot is kell biztosítaniuk a tanulási, fejlődési igények kielégítése érdekében. Emellett a modern vezetőknek nagy hangsúlyt kell fektetniük a karrierlehetőségek biztosítására és kommunikálására, valamint arra, hogy az előléptetés folyamata és feltételei egyértelműek és szabályozottak legyenek. Ha ez nem sikerül, a homályos előrelépési kilátások, az alacsony motiváltság, az érdektelen munkakör növelhetik a gyors, hirtelen váltásokra is képes generáció bizonytalanságát, mely végső soron növelheti a fluktuáció esélyét.

### **3.2. Teljesítés**

Kihívó, komplex, változatos célok és feladatok kijelölésén túl azok teljesítésénél is több szempontra figyelnie kell a menedzsereknek. A generáció egyik alapvetőnek tekinthető igénye a munkával szemben, hogy ne legyenek röghöz kötve és meglegyen a szükséges szabadságuk.

A „Z nemzedék” számára a feladatok végrehajtása és a döntések meghozatala során legfontosabb igények a következők:

- megfelelő döntési autonómia;
- nagyfokú szabadság;
- testreszabhatóság;
- rugalmasság.

A „Z generáció” tagjai nem szeretik a kötöttségeket, és mivel magabiztosan alkalmazzák a modern kommunikációs eszközöket, képesek rugalmasan, szabályozatlan körülmények között is megfelelő teljesítménnyel dolgozni (például otthon, vagy külföldön egy hotelszobában). Ezért számukra lehetővé kell tenni, hogy egyéni ütemterv alapján, de mérőföldkövek betartása mellett, döntési szabadsággal tevékenykedhessenek. Ez azonban nem jelent teljes kontrollátlanságot. Épp ellenkezőleg, a „Z generáció” erősen igényli a folyamatos kontaktust vezetőjével, az állandó visszajelzést az eddig elért eredményekről és sikerekről.

A Telenor Ház a mobilitáson és együttműködésen alapuló munkavégzésre helyezi a hangsúlyt. Ebben lényeges szerepet kap a távoli munkavégzés is. A munkatársak túlnyomó többsége laptopon dolgozik, mobilinternet-hozzáféréssel és biztonságos belső hálózati eléréssel kiegészítve.

Ákos, egy Telenor alkalmazott véleménye a következő a kötetlen munkavégzésről, ahol még saját asztalod sincs, fizikailag teljesen szabályozatlan a munka. „Szerintem remekül működik ez a rendszer. Maga az épület belül gyorsan és könnyen átalakítható. Én eddig négy helyen dolgoztam már az épületen belül, a végére mindig fix helyem lett. Szépen kialakult, hogy ki mikor érkezik, illetve kikkel dolgozik együtt. Kezdetben ragaszkodtam a desktop PC-hez, de aztán lassan átszoktam a laptopra. Így könnyebben dolgozom itthonról is, meg a meetingeken is mindig képen vagyok. Egyébként a „csendes szobák” tökéletesek rövid meetingekre, telefonálgatásra, vagy épp olyan esetben, ha valamire nagyon oda kell figyelni. Ugyanakkor az is igaz, hogy ha az embernek épp valamit le kell kódolnia, és nagyon oda kell figyelnie, akkor jó ha nem zavarják. Ez kezdetben probléma volt, de erre aztán az lett a megoldás, hogy kialakítottak olyan zónákat, ahol tilos mobilt használni és nem lehet meetingeket tartani. Aztán lettek olyan zónák is, ahol egy nagyobb projektsapat kedvére ordibálhat egész nap.

Ami elengedhetetlen az egészhez az az infrastruktúra. WLAN mindenütt, laptopok, könnyen elérhető nyomtatók. És úgy látom, hogy ahogy szépen belaktuk az épületet, kialakult a kultúra is. Fontos még megemlíteni, hogy egy héten egyszer (ha nagyon akarom akár kétszer) itthonról is dolgozhatok.”

<http://index.hu/kultur/eletmod/klindeszki/>, <http://www.telenor.hu/vallalati-felelossegvallalas/kornyezet/telenor-haz/>

A rugalmasság és szabadság biztosítása mellett növelni kell az alkalmazottak vertikális felelősségét, mely új készségek kifejlődését, az önállóság és a probléma-megoldás fejlődését eredményezheti. Így időről időre be kell vonni nagyobb kihívást jelentő projektekbe, komolyabb feladatokba. Ezek egyéni megoldásai sikerél-

ményeket eredményeznek, segítenek felfedezni a kiválóság érzését, melyek az önmegvalósítás, a legmagasabb motivációs szint legfontosabb elemei.

Összegezve, a magas motiváció kialakításához elengedhetetlenül szükséges, hogy a feladatok változatosak legyenek, készségek széles skáláját kelljen alkalmazni a megoldásuk során, így a folyamatos fejlődést gyakorlatilag kikényszerítse a teendők, problémák diverzitása és összetettsége. Ezeket a problémákat ellenőrzött, szabályozott keretek között, de önállóan oldják meg, éljék át a sikeres teljesítés élményét, így végső soron a feladat elvégzéséből fakadó pozitív élmény legyen az, ami a legjobban motiválja a beosztottat.

### 3.3. *Értékelés*

A célkitűzés – teljesítés – értékelés folyamata abban az esetben konzisztens és illeszkedik a „Z generáció” igényeihez, ha:

- a célok kialakításába a beosztott be lett vonva, egyéni preferenciáinak, érdeklődésének megfelelően választhatott;
- majd a komplex, kihívó feladatok teljesítésében kontrolláltságot, visszajelzést, de mindenekelőtt szabadságot kapott.

Ha ezek a feltételek teljesülnek, a menedzsmenteszköztár képes az egyén teljesítményének javítására a munkával kapcsolatos igények magas szintű kielégítése által, melyek a képességek, az innovativitás, az önállóság és a kreativitás fejlődésében öltönek testet. Ebből következőleg az értékelési és a jutalmazási rendszernek is erősen építenie kell ezekre a területekre, különös tekintettel az innovativitásra és a kompetenciákra. Önmagában a feladat elvégzése nem jelent elegendő pozitív visszacsatolást az alkalmazott számára. Ez a szükséges plusz, de ennél több kell a motiváció kialakításához. Ahhoz, hogy az egyén valóban fejlődhessen, olyan értékelési és jutalmazási rendszerre van szüksége a „Z generáció” tagjainak, ami hiteles információkat nyújt teljesítményéről, kiemeli a fejlesztendő területeket, és jutalmat ad. Alapvető fontosságú, hogy az értékelésnek nem a büntetés, hanem a fejlesztés a célja, így a vezetőknek nem csak a problémák felfedezése jelent feladatot, hanem azok megoldása is. Egy gyakorlati példán keresztül szemléltetve, a „Z generáció” esetében nem hatékony fizetésmegvonást alkalmazni a tervektől való eltérés esetén, hanem azonosítani kell, hogy miért nem sikerült elérni a célokat, és képzés segítségével, vagy tapasztaltabb kolléga bevonásával megoldani a szituációt, egyúttal fejleszteni az egyén képességeit.

Mivel a mai modern vállalatok legfontosabb célja, hogy önálló, fejlődni képes, innovatív alkalmazottai legyenek, ezért meg kell teremteniük az összhangot ezek a célok és az alkalmazottak jutalmazás általi motivációja között. Ha a szervezet innovatívabbá akar válni, akkor azokat az alkalmazottait kell kiemelnie, akik a leg-

többet tettek ezen a téren. Ebből következőleg a jutalmaknak nem szabad csak a higiénés tényezőkre – mint szükséges, de nem elégséges motivációs elemekre – fókuszálniuk (például fizetésemelés, bónusz), hanem magasabb szintű igényeket is ki kell elégíteniük (például előléptetés, képzés, még felelősségteljesebb feladatok által). Így a vezetők egy olyan kultúra alapjait fektethetik le, amiben nem a munka elégséges teljesítése a cél a lehető legmagasabb jövedelem elérése érdekében (higiénés motivációs tényezők dominanciájánál jellemző felfogás), hanem ahol a fejlődés, az újítás, a felelősség, az előrelépés és a siker jelentik az alapvető értékeket. Ez a valóságban gyakran magasabb jövedelemmel is jár, mivel a belsőleg motivált alkalmazottak produktivitása és kreativitása sokkal magasabb, továbbá önállóságuknak köszönhetően alacsonyabb költségszint mellett képesek végezni a munkájukat (nincs szükség folyamatos vezetői kontrollra, a menedzserek munkaterhelése csökken, minden szereplő költséghatékonyasága nő). Azonban a nagyobb fizetés ebben az esetben már nem cél, csak következmény a munkavállaló számára.

#### 4. Összefoglalás

A „Z generáció”, mint a jövő közép- és felső vezetői, egy tanulni és fejlődni vágyó, innovatív és gyors nemzedék, ebből következőleg csak belső motivációs tényezőkkel lehet sikeresen a vállalat céljainak elérésére ösztönözni. A menedzsmentfolyamat három nagy részre bontható, ezek a következők:

- célkitűzés, feladat kijelölés;
- teljesítés;
- értékelés.

A célkitűzés során a következőkre kell nagy hangsúlyt fektetniük a vezetőknek:

- Az összhang megteremtése az egyén és a vállalat céljai között. Az egyén a vállalat érdekei mentén tevékenykedjen, de ez ne kersztezze, éppen ellenkezőleg, támogassa az egyént saját céljai elérésében. (Például a társadalmi elismertség iránti igény kielégítése több és jobb munka, előléptetés.)
- A beosztott legyen bevonva a célkijelölésbe, nyilváníthasson véleményt.
- Olyan célokat kell kijelölni, amelyeket kihívó, összetett és változatos feladatok teljesítése által lehet elérni. Ez garantálja hogy a munkavégzés során kielégítésre kerülnek a tanulással, fejlődéssel és megbecsüléssel kapcsolatos igények.
- A beosztott céljainak alapvetően a vállalati célokat kell támogatniuk, de egyéni szinten az elérhető legnagyobb fejlődésre és legvonzóbb, egyéni karrierpályát is figyelembe vevő fejlődési irányokra kell koncentrálniuk.
- Egyértelműen tisztázni kell az előrelépési lehetőségeket.

A feladatteljesítés terén a jövő vezetőinek a következő kihívásokkal kell megbirkózniuk:

- A „Z generáció” tagjai döntési autonómiára, szabadságra, testreszabhatóságra és rugalmasságra vágnak a feladat teljesítése során.
- Egyéni ütemterv mellett, de kontrolláltan szeretnek dolgozni.
- Az egyéni fejlődés motorja: a feladatoknak változatosnak, felelősségteljesnek kell lenniük, hogy több képességet kelljen alkalmazni teljesítésük közben.
- A döntések meghozatalában a beosztottnak legyen mozgáster, de a felettes a mérföldkövek során ellenőrizze az előrehaladást.

Az értékelési és jutalmazási rendszer követelményei a következők:

- Ha a beosztott számára olyan célokat jelöltek ki, amik egyénileg is motiválják, majd a feladatok teljesítése során megkapta a szükséges szabadságot és rugalmasságot, ezáltal önállóan végzett el egy felelősségteljes feladatot, megtapasztalja a teljesítés sikerélményét.
- A sikerélmény, a kiválóság érzése elengedhetetlenül fontos a magas motivációs szintek eléréséhez. Ez azonban közel sem elégséges, csak szükséges feltétele az eredményes belső motiváció kialakításának.
- Következésképpen szükséges egy olyan értékelési és jutalmazási rendszer kialakítása is, amelyben a vezető kinyilváníthatja elismerését, visszajelezhet a teljesítményről, azonosítja a problémákat és segít a beosztottnak megoldani azokat.
- Az értékelési rendszer sosem büntet, csak felhívja a figyelmet a hiányosságokra, majd megoldást nyújt azokra az egyén fejlesztése által.
- A szervezet az egyének által fejlődhet. Így a jutalmazásnak a higiénés tényezőknél túl olyan magasabb rendű képességeken kell alapulnia, amiben a vállalat is fejlődni kíván (innovativitás és tanulás).

## 5. Felhasznált irodalom

Bakacsi, Gy. – Bokor, A. – Császár, Cs. – Gelei, A. – Kováts, K. – Takács, S. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Bakacsi, Gy. (2000): Szervezeti Magatartás és vezetés. Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Bokor, A. – Szóts-Kováts, K. – Csillag, S. – Bácsi, K. – Szilas, R. (2009): Emberi erőforrás menedzsment. Budapest, Aula Kiadó.

- Carlzon, J. (1989): *Lapítsd le a piramist!* Budapest, 2V Kiadó.
- Conger, J. A. – Kanungo, R. N. (1987): *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*, *Academy of Management Review*, Vol. 12. No. 4. pp. 637–647.
- Courtney, H. – Kirkland, J. – Viguerie, P. (1997): *Strategy Under Uncertainty*, *Harvard Business Review*, Vol. 75. No. 6. pp. 67–79.
- D'Aveni, R. A. (1995): *Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework*, *Academy of Management Executive*, Vol. 9. No. 3. pp. 45–60.
- Davis, J. – Eisenhardt, K. – Bingham, C. (2009): *Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 54. No. 3. pp. 413–452.
- Dobák, M. – Antal, ZS. (2009): *Vezetés és Szervezés I–II*. Budapest, Aula Kiadó.
- Drucker, P. F. (1988): *The Coming of the New Organization*, *Harvard Business Review*, Vol. 66. No. 1. pp. 45–53.
- Duncan, R. B. (1972): *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17. No. 3. pp. 313–327.
- Eisenhardt, K. – Brown, S. (1998): *Time Pacing: Competing In Markets That Won't Stand Still*, *Harvard Business Review*, Vol. 76. No. 2. pp. 59–69.
- Goll, I. – Rasheed, A. (1997): *Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No. 7. pp. 583–591.
- Hackman, J. – Oldham, G. – Janson, R. – Purdy, K. (1975): *A New Strategy for Job Enrichment*, *California Management Review*, Vol. 17. No. 4. pp. 57–71.
- Herzberg, F. (1968): *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*, Vol. 46. No. 1. pp. 53–62.
- Hough, J. – White, M. (2003): *Environmental Dynamism and Strategic Decision-Making Rationality: An Examination at the Decision Level*, *Strategic Management Journal*, Vol. 24. No. 5. pp. 481.
- House, R. J. – Jacobsen, CH. (1992): *The Dynamics of charismatic leadership in organizations*. Faculty of Industrial Engineering and Management Technion, Isreal Insitute of Technology Elérhető: <http://www.systemdynamics.org/conferences/1992/proceed/pdfs/jacob267.pdf> (Letöltve: 2011. 03. 10.)

- Humborstad, S. – Humborstad, B., Whitfield, R. – Perry, C. (2008) Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19. No. 7. pp. 1349–1364.
- Ivancevich, J. – Donnelly, J. – Lyon, H. (1970): A study of the impact of management by objectives on perceived need satisfaction, *Personnel Psychology*, Vol. 23. No. 2. pp. 139–151.
- Ketkar, S. – Sett, P. (2010): Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21. No. 8. pp. 1173–1206.
- Lawrence, P. – Lorsch, J. (1967): Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12. No. 1. pp. 1–47.
- Levinson, H. (1972): Management by objectives: A critique, *Training & Development Journal*, Vol. 26. No. 4. pp. 3.
- Logan, M. – Ganster, D. (2007): The Effects of Empowerment on Attitudes and Performance: The Role of Social Support and Empowerment Beliefs, *Journal of Management Studies*, Vol. 44. No. 8. pp. 1523–1550.
- Luthans, F. – Reif, W. (1974): Job Enrichment: Long on Theory, Short on Practice, *Organizational Dynamics*, Vol. 2. No. 3. pp. 30–38.
- Miller, K. D. (1992): A Framework for Integrated Risk Management in International Business, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23. No. 2. pp. 311–331.
- Molleman, E. – Van Delft, B. – Slomp, J. (2001): The application of an empowerment model, *Human Factors & Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 11. No. 4., pp. 339–354.
- Porter, M. (1980): *Competitive strategy*. New York, The Free Press.
- Price, A. – Bryman, A. – Dainty, A. (2004): Empowerment as a Strategy for Improving Construction Performance, *Leadership & Management in Engineering*, Vol. 4. No. 1. pp. 27–37.
- Prahalad, C. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68. No. 3. pp. 79–91.
- Rosemon, TH. (1980): A Study On Job Enrichment, *Industrial Management*, Vol. 22. No. 3. pp. 5.
- Roth, W. F. (2009): Is management by objectives obsolete?, *Global Business & Organizational Excellence*, Vol. 28. No. 4. pp. 36–43.

Rue, B. (2001): Values-based Leadership, Determining of our Values. Behavioral Science, Vol. 30. No. 1. pp. 12–16.

Spreitzer, G. M. (1995): Psychological, Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement And Validation, Academy of Management Journal, Vol. 38. No. 5. pp. 1442–1465.

Thomas, K. – Velthouse, B. (1990): Cognitive Elements of Empowerment: An „Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol. 15. No. 4. pp. 666–681.

Walker, C. R. – Guest, R. H. (1952): The Man on the Assembly Line. Cambridge, Harvard University Press.



## IV. RÉSZ

# INNOVÁCIÓS ÉS NÖVEKEDÉSI STRATÉGIA KIALAKÍTÁSA ÉS MEGVALÓSÍTÁSA



# Dobák Miklós – Hortoványi Lilla – Szabó Zsolt Roland

---

## **A sikeres növekedés és innováció feltételei**

Nem is választhatunk volna rosszabb időzítést a vállalati növekedést, innovációt középpontba állító kutatáshoz, hiszen globális pénzügyi és piaci válság van, melyek Magyarországon különösen éreztetik hatásaikat. Felesleges az innováció kutatása különösen a kis- és középvállalkozások körében, hiszen recesszió van, és a vállalatoknak a túlélésre kell fókuszálni.

Nem is választhatunk volna jobb időzítést ennek a kutatásnak a lefolytatására, hiszen válság van, és mindenki a kiutat keresi. Recesszió van, a túlélésre kell fókuszálni, ezért elengedhetetlen az innováció a kis- és középvállalkozások számára. A költségsökkentés önmagában nem mindenre megoldás, a hosszú távú növekedési lehetőségektől elvont befektetések a válságot követően sodorják a vállalatot csődbe.

Ez nem egy válságról szóló kutatás, csak kihasználjuk a ritka alkalmat, hogy a hagyományos menedzsmentelméletek értelmezési tartományainak határát átlépjük. Pettigrew (1985, 1987) rámutatott, hogy a magas szintű stratégiai és szervezeti változások a gazdasági recessziókhöz kapcsolódnak. Balaton (2005) kutatása hasonló eredményre vezetett, miszerint a rendszerváltást követő átmeneti időszakban speciális vállalati stratégiák születtek.

Növekedni nem csupán növekvő gazdaságokban lehetséges. Ha az organikus növekedésnek gátja van, akkor még mindig lehet összeolvadásokkal és felvásárlásokkal (M&A) növekedni. Továbbá túlburjánzott vállalkozás esetén egy-egy üzleti egység eladása (felszámolása) adhat újra növekedési fókuszot. A növekedés azért is fontos, mert kedvezőtlen környezeti fordulat esetén van hova visszavonulni, van miből átalakulni. A túlzott növekedésnek azonban ára van, az üzleti modell túlfeszítése, a szervezeti támogatás elvesztése, a piacok kizsákmányolása, a vállalat rugalmasságának, és ezáltal életképességének elvesztéséhez vezethet (Adizes, 1992).

A kutatásunk az innováció és a növekedés kapcsolatáról szól a stratégiai menedzsment és a vállalkozástan alapjaira építve. Alapfeltevésünk, hogy a győztesek, illetve a túlélők írják a történelmet, ezeket tekintjük sikeres vállalatoknak. Azok a szervezetek, melyek nem innoválnak, stagnálnak, már a krízis előjeleit mutatják.

Kutatásunk során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy azonos makrogazdasági feltételek mellett mely vállalatok képesek növekedni és sikeres innovációkat megvalósítani? Penrose fél évszázados munkássága óta még mindig megválaszolatlan miért vannak olyan vállalatok, melyek a mások számára gátként jelentkező kedvezőtlen körülmények ellenére is képesek növekedni? Mennyiben befolyásolja a szervezet innovációs tevékenysége a növekedését? Célunk tehát annak feltárása, hogy milyen innovációs-növekedési stratégiák léteznek.

A klasszikus gazdálkodás és szervezéstudományok eddig nem voltak képesek önmagukban megválaszolni ezeket a kérdéseket. A stratégiai menedzsment elérte e tekintetben határait, túlzott a fókusz a jelenlegi teljesítményen és alacsony a kapcsolat a jövővel. A vállalkozástan szintén képtelen önmagában megválaszolni a kérdést, túlzott a fókusz a lehetőségkeresésen, a hatékonyság háttérbe szorul. A két terület ötvözésével azonban új távlatok nyílnak a vállalati kutatásokban (Hitt et al., 2001, Schendel–Hitt, 2007).

## 1. Sikeres növekedés

A vállalati növekedés vizsgálata a stratégia- és vállalkozáskutatások egyik kiemelt területe. Gartner (1990) rámutatott arra, hogy a növekedés nyolc témából az egyik, amit a vállalkozás szinonimájaként szoktak értelmezni. Davidson és szerzőtársai (2002) szoros kapcsolatot találtak a kisebb vállalatok vállalkozási tevékenysége és a növekedés között. A közepes és a nagyvállalatok esetében ezzel szemben a növekedés mind a tulajdonosok, mind a munkavállalók felől jelentkező nyomás, illetve az üzleti sikeresség mércéje is egyben.

A stratégia és a növekedés kapcsolatának feltárására vonatkozó kutatások az 1960-as évekre vezethetők vissza. 1965-ben jelent meg Ansoff gyakran citált könyve a „Corporate Strategy”, mely többek között a növekedési stratégia megalkotását és a stratégiai tervezés alapjait is jelenti. Ansoffnak a tervezési iskola „megalkotása” mellett elvitathatatlanok az érdemei a stratégiai menedzsment alapjainak lefektetésében is.

A vállalati növekedés elméletének kidolgozása Penrose (1959) nevéhez fűződik, azonban modellje megelőzte korát és csak a külső környezet megváltozását követően került a kutatók figyelmébe.

### 1.1. A növekedés paradigmája Penrose értelmezésében

Penrose (1959) rámutatott, hogy a növekedésről alkotott kép kapcsán a korábbi közgazdasági gyökerekből, vagy éppen a biológiából származó gondolkodás helytelen a

menedzsmenttudományok területén. Nem ért egyet azzal a feltevessel, hogy a vállalatok vezetői csupán sodródhatnak a környezettel, és csupán az árat és a termelt mennyiséget igazíthatják hozzá a megváltozott piacszerkezethez, keresleti és kínálati tényezőkhez. Számos biológiai hasonlaton alapuló növekedésmélet van, azonban ezek mind hibásak, mivel azt feltételezik, hogy az emberi motivációnak és a tudatos emberi döntéseknek nincs hatásuk a növekedés folyamatára, ez pedig már elégséges alap ezen elméleteknek a visszautasítására. (Penrose, 1959, p. 2.)

A növekedés több értelemben használatos fogalom. Nem szűkíthető le csupán mennyiségi értelmezésre, miszerint egy vállalat árbevétele, alkalmazottainak száma és rendelkezésre álló eszközei növekednek. A növekedés lehet minőségi jelző is, amikor a mennyiségi növekedés hatására minőségi változás is bekövetkezik. A minőségi változást leginkább jelzi, hogy nem csupán a mennyiségek változnak, hanem progresszív változás zajlik le. (Penrose, 1959, p. 1.)

Mennyiségi növekedés, ha már meghódítottuk a globális piacot, akkor már nem fenntartható és gyakran nem is jövedelmező. A versenytársak piaci részesedésének megnyirbálása – amennyiben maga a piac nem vagy csak igen kis ütemben növekszik – nemcsak sok erőforrást emészt fel, de a profitot is erősen lecsökkenti. Ezzel szemben a minőségi növekedés olyan új piacokat nyit a vállalat számára, amelyek az áhított „kék óceánt” hozzák meg. A kék óceánra kihajózáshoz előbb még át kell a vállalatnak kelnie – Geoffrey Moore hasonlatával élve – a „szakadék felett”.

Penrose elméletében a növekedést elsősorban a szervezet belső erőforrása, ezen belül is a menedzsment képességek határozzák meg. A környezet (lehetőségek és veszélyek) és a versenypozíció a vezetők fejében élő kép, mely meghatározza elvárásaikat és viselkedésüket. Penrose hangsúlyozza, hogy amennyiben az új tudást, innovációt külső piacról veszi meg a szervezet, úgy időt kell hagynia a belső „megérésére”. Az érési idő következképp lassítja a cég növekedési sebességét. Penrose (1959) megállapításai szerint egy vállalat nem növekedhet hatékonyan, ha gyorsabb a növekedése, mint a menedzsment „tudásának” növekedése.

## ***1.2. Növekedési paradoxon***

A növekedési paradoxon a vállalatok környezeti kihívásokra adott válaszaiból vezethető le. A növekedés során jelentkező adaptációs paradoxon (Burgelman, 1991) arra mutat rá, hogy a környezet és a már meglévő tényezők folyamatos összehangolása csökkenti a szervezet jövőbeli alkalmazkodás képességét, így a jelenlegi növekedés a jövőbeli növekedési lehetőségeket részben korlátozza.

Burgelman feltételezése szerint egy vállalat stratégiájában véghezvitt változás mértéke mindig kisebb, mint a környezetben történt változás mértéke, ezért az igazítások elsősorban a stratégia perifériáit érintik. A kulcsfontosságú részeken nem következik be lényeges változtatás. Ebből kifolyólag, a reorientáció során a versennyel szembesült vállalkozások inkább a meglévő dolgokat erősítik, mint újat keresnek. Ezt az elméleti feltevést Szabó (2011) alátámasztotta, miszerint gazdasági válság esetén a vállalatok jellemzően kiaknázó (védekező, visszahúzó, stabilitási illetve összpontosító) stratégiát követnek.

A tapasztalatok is ezt igazolják, miszerint a szervezetek inkább hajlamosak variációkat előállítani, mint teljesen új dolgokat létrehozni, még akkor is, ha a vállalat növekedésével – előbb vagy utóbb – elkerülhetetlenül megjelennek autonóm stratégiák. Az autonóm stratégiák, bármely szinten kialakulhatnak, tekintettel arra, hogy egyes egyének, csoportok hajlamosak olyan tevékenységekbe kezdeni, amelyek meghaladják a jelenlegi stratégia határait. Ezek az autonóm kezdeményezések a szervezet kompetenciáinak összességén nyugszanak. Bármilyen szintről származhatnak, de – Burgelman kutatásai alapján – főleg azokról a szintekről, ahol kapcsolat van új technológiai fejlesztésekkel illetve pénzügyi forrásokkal.

Meghatározó a vezetők kognitív sémáinak hatása a kiválasztás mechanizmusakor, amennyiben a kiválasztás során a vezetők előzetesen kevés szabályt alkottak, a kiválasztás menete során inkább a személyes interakciót részesítik előnyben, és csak azután ismerik el a szervezet részeként az autonóm kezdeményezést, ha azt sikeresnek (életképesnek) ítélik meg (Mintzberg et al., 2005).

Tehát akkor következhet be a megőrzés, amennyiben bebizonyosodik, hogy az autonóm stratégia megfelelő erőforrásokhoz fog jutni a jövőben is. Ez a folyamat azonban szubjektív, hiszen amint arra Child (1972) is rámutatott a domináns csoportok befolyással vannak a döntésekre. Azok a variációk fognak megerősítést nyerni, amelyek legjobban szolgálják a szervezet formális – esetleg informális – vezetésének érdekeit, elképzeléseit.

A megőrző mechanizmus, amely lehetővé teszi a „pozitív módon kiválasztott változatok” fennmaradását és újratermelődését. Azonban épp ezeknek a mechanizmusoknak köszönhetően – hangsúlyozza Perrow (1997) – szigorúan determinálja a „lehetőségek egyértelműen meghatározott halmazából való optimális választást”. A szervezetek rutinfolyamatai következőképp nemcsak stabilitást eredményeznek, de egyben korlátozzák a szervezet rugalmasságát és alkalmazkodó képességét. A szervezet következőképpen egy „kiaknázási pályára” áll, ami blokkolja a felderítő, innovációs tevékenységét s így a kiaknázási pálya egyben a siker csapdájává is válik (Fauchart–Keilbach, 2008).

### **1.3. Milyen további tényezők gátolják a sikeres növekedést?**

Penrose (1959) elméletét vizsgálva látszólagos tautológiai probléma, hogy az általa alkotott növekedési elmélet csak a sikeresen növekedni képes vállalatokkal foglalkozik. Számos vállalat nem növekszik, melynek több oka is lehet, nevezetesen:

1. vállalkozói hajlandóság hiánya (unenterprising direction),
2. nem hatékony menedzsment,
3. nem megfelelő tőkevonzó/felhalmozó képesség,
4. nem megfelelő alkalmazkodás a változó körülményekhez,
5. gyenge ítélőképesség, mely gyakori és költséges tévedésekhez vezet,
6. a körülmények szerencsétlen alakulása (melyre nincs hatása a vállalatnak).

Penrose (1959) nem azt vizsgálja, hogy egy adott vállalat képes-e növekedni vagy sem, hanem azt feltételezve, hogy néhány vállalat képes növekedni, az a kutatás kérdése, hogy mi határozza meg a növekedésüket, milyen gyorsan és milyen mértékben lesznek képesek növekedni?

Szirmai (2002) arra a következtetésre jutott, hogy mind a vezetők, mind a kutatók számára az igazán izgalmas kérdés az, hogyan nyújtható el vagy emelhető magasabbra a növekedési pálya, esetleg milyen beavatkozások segítenek elkerülni a radikális töréseket. Másként megfogalmazva: ha vannak növekedési lehetőségek a gazdaságban, akkor milyen vezetői kompetenciák szükségesek az igazán újszerű, radikális innovációk sikeres piaci bevezetések megvalósuló növekedéshez?

Összegezve Penrose (1959) legfontosabb állításait kijelenthető, hogy nem igaz, hogy a méret növekedéssel csökken a gazdaságosság. Sőt, épp ellenkezőleg: a nagyobb a gazdaságosabb. A kiscégeknek a piaci résekben vannak elsősorban lehetőségeik. De bármekkora a szervezet, mindig akad növekedési lehetőség.

Mind a gazdaság, mind a vállalat számára jó a növekedés, és a diverzifikáció választ jelenthet a környezet bizonytalanságára. A szabad verseny innovációra ösztönöz, de az innovációt igazán korlátozott verseny esetén lehet kihasználni. A növekedés során újabb piaci lehetőségek keletkeznek, melyek biztosítják a további növekedést. A növekedésnek egyedül a menedzsment képessége szab határt.

Vesper (1980) kutatása során felismerte, hogy igen sok vezető sohasem szándékozik vállalkozását nagyobbra növelni annál, ami szerinte egy kontrollálható méret. Glueck (1980) arra a konklúzióra jutott, hogy a „családi” vállalkozások elsősorban a család szükségleteire és preferenciáira építik fel stratégiájukat. Amennyiben konfliktus lép fel, a család igényei előtérbe kerülnek az üzlet igényeivel szemben. Ezzel szemben a vállalkozó vezető a lehetőség megragadása mellett dönt a

szilárd és kimondott növekedési cél érdekében (Davidsson et al., 2002, 2006, Carland et al., 1984, 1988).

Tapasztalataink alapján mérsékelt növekedési elvárások, de egyértelmű innovációs és növekedési erőfeszítések jellemzőek a vállalkozó típusú vezetőkre (Hortoványi és Szabó, 2006a, 2008, Hortoványi 2009). A mérsékelt elvárásoknak az a megfigyelés az alapja, hogy a vállalkozó vezetők óvatosan bátrak és ezért fokozatosan tesztelik a lehetőségek megvalósíthatóságát.

## 2. Sikeres innovációs képesség

Davidsson és szerzőtársai. (2006) úgy vélik, hogy a vállalkozóság egy *gazdasági jelenség*, amely csak akkor nyilvánul meg, ha érték jön létre. Baumol (2002) valamint Audretsch és Kleinbach (2004) megállapították, hogy a vállalkozói tevékenység a növekedéshez jelentősen hozzájárul, és ezt a tényezőt a hagyományos termelési funkciók modellek nem magyarázzák kielégítően. Amíg a hagyományos felfogásban a munka és a tőke, illetve a tudás fontos szerepet játszanak a gazdasági eredmény elérésében, addig azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az új ötletek hasznosíthatóságának mértéke is lényeges. A vállalkozói tevékenység tehát egy jól azonosítható és szükséges feltétele a vállalat hosszú távú növekedésének. (Penrose, 1959, p. 7.)

Schumpeteri értelemben (1912, 1934, 1980) a vállalkozói tevékenység fontos eleme az innováció, amely új termékek, szolgáltatások, folyamatok, technológiák és üzleti modellek kialakításában testesül meg. Knight (1967) az innovativitást a vállalkozás azon képességeként értelmezi, mely során támogatja a kreativitást és a kísérletezést az ismétlődően fellépő fogyasztói problémák megoldása érdekében. Az innováció nem egyszerűen kreatív ötletek létrehozása, hanem magában foglalja azok üzleti alapokra helyezését és újfajta növekedési pályára állítást.

Az innovációval előidézett növekedés tehát nem mennyiségi változás, hanem egy olyan új kínálat megjelenése, amely egy minőségi ugrást (quantum leap) eredményez. A gazdaságban általában nem úgy mennek végbe az újítások, hogy először spontán módon megváltoznak a fogyasztók szükségletei, s ez kikényszeríti a termelés átszervezését. Noha akad példa ilyen esetre is, rendszerint a gyártó, illetve a szolgáltató fedez fel, lát meg valamilyen újítási lehetőséget és kezdeményezi annak meghonosítását. Ő lesz az, aki majd megpróbálja „ránevelni fogyasztóit” az új szükségletekre: úgyszólván megtanítja a vásárlókat arra, hogy új árukat vagy olyan fogyasztási cikkeket kívánjanak, amelyek valamilyen vonatkozásban eltérnek a korábbiaktól.

Önmagában az a körülmény, hogy valami újat, jobbat vagy versenyképeset alkotunk, nem jelenti feltétlenül azt, hogy az „alkotás” előremutató is egyben. Ha ez az „új kombináció” az idők folyamán kis lépésekben, folyamatos fejlesztés során alakul ki a régeből, akkor az innováció mértéke inkrementális jellegű lesz csupán. Az inkrementális újításokat a piaci szereplők beépítik gazdasági tevékenységükbe, miközben a lehető legmerevebben próbálnak továbbra is ragaszkodni megszokott üzleti folyamataikhoz és gazdasági módszereikhez.

Kutatások igazolták, hogy a legjobb vállalatok gyakran azért értek el újabb és újabb sikereket, mert „hallgattak” meglévő – úgynevezett – „húzó” (core) vevőikre. Paradox módon azonban a kutatások azt is igazolták, hogy számos, korábban piacvezető cég bukásának oka arra vezethető vissza, hogy vezetőik a húzó fogyasztók igényeire összpontosítottak (Christensen, 2003). Vannak ugyanis időszakok és helyzetek, amikor és ahol a húzó fogyasztók nem „jó” tanácsadók. Ezek az utóbbi vállalatok az erőforrásokat és fejlesztési erőfeszítéseket a mainstream – széles rétegek által ismert és kedvelt – termékek inkrementális fejlesztésére koncentrálták.

Az előremutató, forradalmi, radikális újítás sajátossága azonban az, hogy korábbi üzleti megoldásokat fokozatosan kiszorítja a versenyből. Ebben a javasolt elméleti keretben mozogva, radikális innovációs képességnek köszönhetően a szervezet egy új erőforrás-kombinációval jelenik meg a piacon ezáltal a kínálat egy új választási alternatívával bővül. Kezdetben az új kínálat a régiek mellett jelenik meg, amennyiben azonban a piac felkarolja, úgy idővel a régi erőforrás-kombinációk kiszorulnak a piaci kínálatból.

Az innováció szükséges, azonban nem elégséges feltétele a kreativitás és a kísérletezés az ismétlődő fogyasztói problémák megoldása érdekében. Antoncic és Hisrich (2001) összekapcsolta az innovativitást a technológiai menedzsmenttel és K+F tevékenységgel, miközben a schumpeteri innováció célja inkább a tartós versenyelőny kialakítása, mint maga a technológiai újítás vagy termékfejlesztés. Ez utóbbi akkor válik innovációvá, amikor összekapcsolódik egy lehetőséggel (igény arra, hogy valamit új módon végezzenek). Az innováció tehát nem egyszerűen a kreatív ötletek létrehozása, hanem magában foglalja az ötletek üzleti alapokra helyezését a szervezet számára elérhető erőforrások újszerű kombinációival.

## ***2.1. A sikeres innováció feltételei***

K. A. Ericsson és kollégái (idézi Gladwell, 2008, p. 39.) kutatásuk során azt találták, hogy a sikerben elsősorban a gyakorlásnak, a felkészülésnek valamint a kitarításnak van meghatározó szerepe szemben a tiszta tehetséggel. Kutatásukat újra és újra megismételték s minden egyes vizsgálat alkalmával igazolták felfedezésüket, miszerint nincs olyan tehetség, aki különösebb erőfeszítés nélkül jut a „csúcsra”,

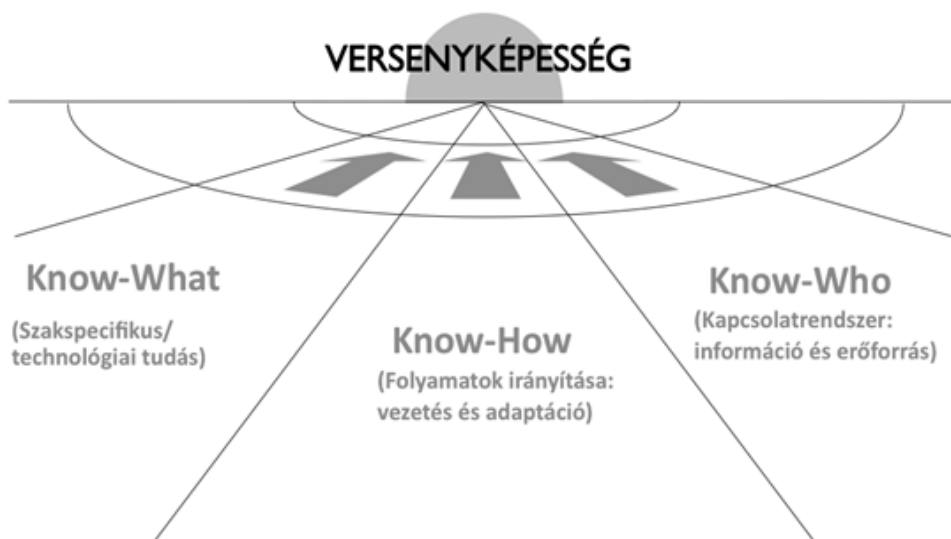
legyen szó sportról, zenéről, matematikáról vagy bármi másról. Ugyanakkor eredményeik azt is igazolták, hogy pusztán kitartás és gyakorlás a tehetség hiányának pótlására szintén nem elég ahhoz, hogy valaki az élre törjön. A szakmai siker tehát a kettő együttes jelenlétét követeli meg: kemény, kitartó munka (felkészülés) valamint tehetség.

Ez továbbá azt is jelenti, hogy a tehetség megfelelő támogatás hiányában nem fog tudni érdemben kibontakozni. Minden tehetséget fel kell karolni, meg kell teremteni számára a szükséges feltételt ahhoz, hogy gyakorlással és kemény munkával felkészüljön, és ennek segítségével sikeres lehessen. A siker, harmadik, egyben szükséges feltétele a tehetséggondozás.

Ezt a gondolatmenetet folytatva kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy milyen feltételek együttes teljesülése esetén lehetséges radikális innovációt sikeresen a piacra vinni. 41 innovatív kkv vezetővel folytatott mélyinterjú, és a vállalkozásaikról készített esettanulmány alapján azt találtuk, hogy önmagában az újszerű innovációs ötlet megléte szükséges, de nem elégséges feltétele a sikernek. A sikerhez, amit jelen esetben a radikális innováció piaci bevezetéseként definiáltunk, elengedhetetlen a (1) „felkészültség”: a biztos szakmai tudás (know-what), a (2) „gyakorlás”: a folyamatok tökéletes ismerete (know-how), és a (3) „tehetséggondozás”: a megfelelő kapcsolati tőke a hiányzó képességek, erőforrások és információk megszerzéséhez (know-who) (Szabó, 2010 tipizálása alapján). Mindemellett magát a tehetséget a magas asszociációs készség, az innovatív ötletek, a kreativitás, vagy éppen az adaptív elemek a stratégiaalkotásban (Papp, 2006) jelenthetik.

Mit is jelentenek a vállalatok számára ezek a sikertényezőzők? Szabó (2010) szervezeti szinten a tudást három dimenzióra bontja (1. ábra): ezek a dimenziók a know-what, a know-how és a know-who. A három dimenzió nemcsak a tudás összetettségére hívja fel a figyelmet, hanem arra is, hogy a hosszú távú vállalati versenyképességhez, sikerességhez mindháromra egyaránt szükség van. Önmagukban a technológia képességek és készségek (bármilyen mértékűek is) nem elegendőek a vállalati és egyéni alkalmazkodás, a tudás és az innováció fokozásához, a versenyképesség növeléséhez. Az üzleti lehetőségeket felismerni és megragadni képes vállalkozói szemlélet teszi a technológiai tudást gazdaságilag hasznossá.

1. ábra A vállalkozói/vezetői kompetenciák



Forrás: Szabó (2010)

Csakis abban az esetben lehet egy technikai, technológiai újítást, innovációt sikeresen kiaknázni és a segítségével értéket teremteni, ha az szaktudáson, alapvető kompetencián alapul (know-what), valamint kiaknázást támogatja az üzleti folyamatok irányításának tudása (know-how) és egy erőforrást biztosító, gyorsan mozgósítható kapcsolatrendszer (know-who). A szakértelem, szakértői tudás ugyanis csak egy küszöbfeltétel. Azokban az iparágakban, ahol a fogyasztói elégedettség és hűség kulcsfontosságúak a hosszú távú siker érdekében a know-how és a know-who dimenziók szerepe lényegesen felértékelődik.

Jelen kutatásunkban a know-how olyan gazdasági, műszaki és/vagy szervezési ismeret, amelyhez a hozzáférés korlátozott, relatíve új és a gyakorlatban használható fel. Annak az ismerete, hogy hogyan szervezzük meg egyszerre hatásosan és hatékonyan a szervezet működési folyamatait. Ez a tudásnak tehát egy igen fontos eleme. A formalizált szervezeti működés, a racionálisan kialakított folyamatok valamint a tervezés mellett megjelenik a diverzifikáció. Ennek szervezeti leképezésésként a kevésbé kvalifikált alkalmazottak is teret nyernek. A cég specifikus tudáselemek mellett megjelennek az általános tudáselemek is.

A know-how kompetencia birtoklása napjainkban egyre fontosabb vezetői kompetencia lesz. A nyitott innovációs, üzleti modell (Chesbrough, 2006) mely egyszerre kezeli a külső és a belső innovációkat a vállalatban, megköveteli a know-how kompetencia birtoklását.

A know-who dimenzió a társadalmi tőkére vonatkozik. Korábbi kutatási eredményeink azt igazolták, hogy napjainkban a versenyelőny egy új formája jelent meg, illetve erősödött jelentősége: az aktív személyek közötti és szervezetközi kapcsolatrendszer, a társadalmi tőke. Paradigmaváltás következett be: mára elegendő a termelési tényezőkhez hozzá férni, nem kell azokat birtokolni. Termelési tényezők közé soruljuk az összes erőforrást, mint a humán tőkét, a technológiát, vagy az információt.

Ezt támasztja alá Harryson (2006) a „Know-who based entrepreneurship” című könyvében is amikor kihangsúlyozza, hogy a know-who koncepció egyik legfontosabb aspektusa az, hogy ismerjük mások erőforrásait és azt, hogy kihez milyen erőforrásért lehet fordulni. Woo és szerzőtársai (1992) ezt megerősítve azt találták, hogy a vállalkozók személyes és szakértői információkat használnak inkább, mint a nyilvánosan elérhető forrásokat. A személyes kapcsolatrendszeren keresztül megvalósítás az a dimenzió, mely elkülöníti a feltalálókat (inventorokat) és a valódi vállalkozó vezetőket, mivel az utóbbiak képesek üzleti környezetbe átültetni az innovációkat. (Vecsenyi 2003, p. 32.)

Tsui és Farh (1997) szintén hasonló eredményre jutott: ahhoz, hogy túléljen és növekedjen egy szervezet, a vezetőjének fel kell ismernie a kooperatív magatartásban rejlő lehetőségeket. Nem meglepő, hogy napjaink sikeres régióinak fontos ismertetőjelei között olyan tényezők szerepelnek, mint a közös, kollektív cselekvés. Napjainkra a korábban jellemző sűrű, beágyazott szociális hálózatokat már gyenge, strukturális hézagokban gazdag hálózatok váltják fel. A kooperatív magatartással járó előnyöket ugyanis nagymértékben erodálja a sűrű hálózat fenntartásával járó magas tranzakciós költségek. A laza hálózatok kulcselőnye ezzel szemben az, hogy könnyen és dinamikusán alakítható, továbbá gazdag új erőforrásokban.

## ***2.2. A siker feltételeinek időbeli változása***

Az 1990-es évek elején egyértelműen preferált „know-what” tudást az évezred végére felváltotta a „know-how” tudásra törekvés. Klasszikus példa erre a MOL vezetésének akkori stratégiai döntése, miszerint a benzinkutakon a virág, a csokoládé és akár alapvető háztartási áruk értékesítésének van jövője. Napjaink új tendenciája a „know-who” tudás szerepének felismerése.

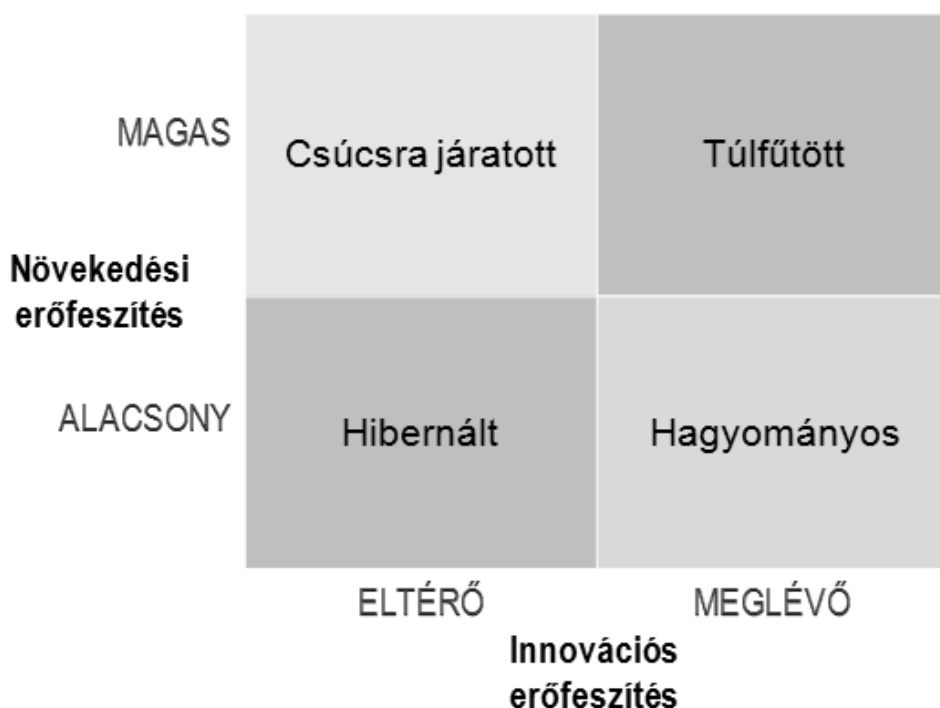
Mindemellett megállapítható, hogy az iparágspecifikus szaktudás továbbra is fontos, azonban a know-what mellett a know-how és a know-who megszerzése elengedhetetlen ahhoz, hogy a dinamikusán változó környezetben sikeresen működjön egy szervezet, hogy képes legyen azonosítani lehetséges fogyasztói, visszatérő vevői, partneri kapcsolatai révén a lehetőségeket, és ezeket kellő hatékonyság-

gal ki is tudja használni. Igazán sikeres csak az a szervezet tud lenni, amelynek vezetése mindegyik dimenzió mentén jól teljesít.

### 3. Innovációs-növekedési stratégiák azonosítása

A szakirodalom áttekintése és a kutatási eredményeink alapján modell-alkotást végeztünk. Két dimenziót határoztunk meg: növekedési erőfeszítés és innovációs erőfeszítés, és ebben azonosítottuk a lehetséges stratégiákat (2. ábra).

2. ábra Innovációs-növekedési stratégiák



Forrás: saját szerkesztés

**(1) Növekedési erőfeszítés:** A vállalat által követett növekedési stratégia tudatos felsővezetői választás, amelyet meghatároz, hogy a vezető milyen személyes tapasztalattal és inspirációval rendelkezik, valamint az, hogy milyen erőforrások állnak a rendelkezésére és milyen erőforrásokhoz van hozzáférése. A növekedés érdekében a szervezet alacsony vagy magas szintű erőfeszítéseket tesz. Növekedési

erőfeszítés „alacsony”, amennyiben a vezetők nem áll szándékában növekedni, és ezért a szükséges erőforrásokat sem biztosítja a növekedéshez. Alacsony növekedési szándéknak feleltethető meg az iparági átlagnak megfelelő növekedés elérése érdekében tett erőfeszítések mennyisége. „Magas” a növekedési erőfeszítés akkor, ha a vezető elkötelezett a növekedés mellett és ehhez erőforrásokat is biztosít.

**(2) Az innovációs erőfeszítés** ezzel szemben lehet „meglévő”, amennyiben a vezető a szervezet jelenlegi üzleti modellje által meghatározott keretekben gondolkodva tervezi a növekedést. Ebben az esetben, amint arra már korábban utaltunk, elsősorban inkrementális újításokkal a már meglévő fogyasztók igényeit igyekeznek mind jobban kiszolgálni. Az innovációs erőfeszítés „eltérő”, amikor a vezető felvállalja egy új, még meglehetősen bizonytalan piaci szegmens kinevelését. A kritikus tömeg elérésének azonban feltétele, hogy sikeresen átvezesse a szervezetet a moori „szakadék” felett. Ez nagymértékben függ a szervezet know-what, know-how és know-who kompetenciájától és „tehetségétől”. Ha és amennyiben az említett kompetenciák közül bármelyik hiányzik, akkor az innováció üzleti környezetbe ültetése nagy valószínűséggel nem lesz sikeres.

#### 4. A stratégiák bemutatása

A **hagyományos** stratégiát folytató vállalkozások közös jellemzője, hogy vezetőjüknek nem áll szándékában az iparági átlag felett növekedni, terjeszkedni. A megalapozott kiemelkedő növekedéshez egyébként szükséges újszerű innovációs képességgel sem rendelkeznek. A vezető célja a meglévő ügyfélkör kiszolgálása, kiaknázása, ezért innovációs tevékenységüket is meglévő területeik fejlesztésére koncentrálnak. A kiaknázás gyakran összekapcsolódik a mechanikus struktúrákkal, a rutinnal, a kontrollal, a bürokráciával, a stabil piacokkal és technológiákkal (Ancona et al., 2001; Brown–Eisenhardt, 1998; Lewin et al., 1999). A kiaknázás képesség a jelenlegi technológián való apró változtatásokból ered, és kevés eltérést mutat a jelenlegi piaci tapasztalatoktól. Elsősorban arra épít, hogy hogyan kell kielégíteni a meglévő fogyasztók igényeit és a szervezet jelenlegi piaci körülményeinek és fogyasztóinak mélyebb megértésével fejleszthető (Zi-Lin–Poh-Kam, 2004). Következésképp radikális innováció nem születik, csupán a gyártási folyamatok, működési rutinok inkrementális fejlesztése, mely a már meglévő termékeken és folyamatokon végrehajtott javításokban testesül meg. A vállalatok többsége ebbe a kategóriába sorolható. A stratégia hosszabb távon is életképesnek bizonyulhat, elsősorban stabil piacok esetén.

A **túlfűtött** mezőben lévő vállalkozások vezetőinek már határozott célja a növekedés, sőt jelentős erőforrásokat is rendelnek céljaikhoz, azonban ezek a vállal-

kozások nem képesek újszerű innovációra, bármennyire törekednek is rá. Nem képesek meglévő fogyasztóiktól elszakadni, és eltérő igényeket kielégítő innovációs projekteket indítani. A külső és a belső egyensúly – a feszítés hatására – idővel felborul, és ezért a szervezet nem lesz képes fenntartani működését. A szervezeti teljesítmény rendszerint visszaesésbe torkollik, hatékonysága leromlik. Ez a stratégia egy feszített látszat sikeresség után gyakran sikertelenségbe torkollik, vagy visszarendeződik a hagyományos kerékvágásba.

A **hibernált** mező azon vállalkozásokra vonatkozik, amelyek rendelkezhetnek újszerű innovációs képességgel, de elsősorban egyéni szinten folytat a meglévő üzleti modelltől eltérő innovációs tevékenységet. Mindemellett szervezeti szinten ezeket a képességeket nem tudják kiaknázni, s következésképp nem is tudnak megújulni sem, vagy csak jelen pillanatban nem tesznek ez irányú erőfeszítéseket. Elsősorban nem a rossz, vagy hibás vezetésre vezethető vissza a megújulási képességnek a hiánya, hanem arra, hogy egy új üzleti modell nehezen lenne összeegyeztethető a már meglévővel. Sok lehetőség és ötlet kárba vész, mások kipörgetett vállalkozásokként folytatják pályájukat. Ez a stratégia nem használja ki a szervezet valódi képességeit, és ez hosszabb távon frusztrációként jelentkezik. Ezt a stratégiát érdemes alaposabban is vizsgálni.

Az érett vállalati szakaszba belépő szervezetek vezetői számára a nyereségesség az egyik kulcsfontosságú teljesítményértékelési mutató. Az érett szakasz egyik legnagyobb kihívása a növekedés fenntartása, ami új üzleti területekre történő belépéssel történhet. A szervezet azonban már rendelkezik egy sikeres termékkel, így nyereségesség elvárásai adottak. Egy sikertelen új termék a vállalat egészére kihat, ezért természetszerű, hogy a bukás kockázata is sokkal jobban felértékelődik. A vezető erőfeszítései ellenére képtelen kitörni a meglévő termék büvököréből: a már „bevált” megoldásokon és az „összeszokott” fogyasztókon túl nem tud újdonságot teremteni, nem mer új, életképes üzleti modellt létrehozni. Növekedésük ezért elsősorban termékvariációkban jelenik meg, amelyek között több az azonos-ság, mint a különbözőség. Értékajánlatuk továbbra is nagyon szorosan az első termékére vezethető vissza. Ezekben a szervezetekben gyakran előfordul, hogy egy-egy újító végső soron a szervezet keretein kívül, spin-off vállalkozások formájában próbálja ötletét megvalósítani.

A **csúcsra járatott** mezőbe tartoznak azok a vállalkozások, akik tudatos erőfeszítéseket tesznek a növekedés érdekében, valamint ehhez rendelkeznek a szükséges újító innovációképességgel is, valamint hagyományos üzleti modelljüktől eltérő innovációs erőfeszítéseket is tesznek. Ezek a vállalatok lesznek képesek egy termékes vállalatból valódi két, majd több önálló üzleti egységgel rendelkező vállalattá válni.

A növekedési és az innovációs erőfeszítéseket a vállalatok időben módosíthatják, így a vezetés szándékai és a szervezet erőforrásai és képességei függvényében a stratégiák dinamikusan változhatnak. Sőt, a hosszú távú kiegyensúlyozott működés érdekében kell is hogy változzanak az egyes stratégiák. Egy szervezet nem képes állandó átalakulás, változás mellett működni. Márpedig a radikális innovációk kiaknázása komoly változást teremt a szervezetekre.

Minden szervezet életében vannak periódusok, amikor szüksége van stabilitásra, amikor a korábbi fejlesztések gyümölcseinek learatására koncentrálnak. A nyugalmi periódusokban természetesen nem szűnik meg az innováció, csupán a szervezet időt hagy magának megérteni és befogadni újításait, eredményeit.

A vezető feladat annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítania a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. A nyugalmi időszakban is továbbra is fontos az innovációs képességek fejlesztése, de az is megérthető, hogy bizonyos esetekben inkább spin-off formájában célszerű kiengedni egy ötletet. Következésképpen fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások és a megosztott figyelem költsége, mint a potenciális hozadéka.

## 5. Felhasznált irodalom

Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. HVG: Budapest.

Ancona, D. G. – Goodman, P. S. – Lawrence, B. S. – Tushman, M. L. (2001): Time: A new research lens, *Academy Management Review*, Vol. 26. No. 4. pp. 645–663.

Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, New York.

Antoncic, B. – Hisrich, R. D. (2001) Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16. pp. 495–527.

Audretsch, D. – Kleinbach, M. (2004): Entrepreneurship Capital and Economic Performance. In Audretsch, D (2004): *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. Edward Elgar: Cheltenham, UK, pp: 293–303.

Balaton K. (2005): Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően. Aula Kiadó, Budapest.

Baumol, W. J. (2002): *Free market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton University Press: Princeton.

Burgelman, R. A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, (2): 239–262.

Brown, S. L. – K. M. Eisenhardt (1998): *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Carland, J. W. – Hoy, F. – Carland, J. A. C. (1984): Differentiation entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 9. No. 2. pp. 345–359.

Carland, J. W. – Hoy, F. – Carland, J. A. C. (1988): Who is an entrepreneur is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, Vol. 12. No. 4. pp. 33–39.

Chesbrough, W. (2006): *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Child, J. (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, Vol. 6. pp. 2–22.

Christensen, C. M. (2003): *The Innovator's Dilemma*, Harper Business Essentials: New York.

Davidsson, P – Delmar, F. – Wiklund, J. (2006): *Entrepreneurship and the growth of firms*. Edward Elgar, Cheltenham.

Davidsson, P. – Delmar, F. – Wiklund, J. (2002), Entrepreneurship as growth, growth as entrepreneurship, in Hitt, M. A. – Ireland, D. R. – Camp, M. S. – Sexton, D. L. (eds): *Strategic Entrepreneurship. Creating new mindset*, Blackwell Publishing, Malden, M. A., pp.: 328–420.

Fauchart, E. – Keilbach, M. (2009): Testing a model of exploration and exploitation as innovation strategies. *Small Business Economics*, Vol. 33. No. 3. pp. 257–272.

Gartner, W. B. (1990): What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, Vol. 5. No. 1. pp. 15–23.

Gladwell M. (2008): *Outliers: The story of success*. Little, Brown and Company, New York.

Glueck, W. F. (1980): *Business policy and strategic management*. McGraw-Hill: New York.

Harryson, S. J. (2006): *Know-who based entrepreneurship: From knowledge creation to business implementation*. Edward Elgar: Cheltenham, UK.

Hitt, M. A. – Ireland, R. D. – Camp, M. (2001): Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, Vol. 22. pp. 479–491.

Hoffer, I. – Iványi, A. Sz. (2008): Gondolatok az innováció működési mechanizmusáról. *Vezetéstudomány*, Vol. 39. No. 4.

Hortoványi, L. – Szabó, Zs. R. (2006a): Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról. *Műhelytanulmány*. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. [www.competitiveness.hu](http://www.competitiveness.hu)

Hortoványi, L. – Szabó Zs. R. (2006b): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 10. pp. 11–23.

Hortoványi, L. – Szabó Zs. R. (2008): The impact of management practices on industry level competitiveness in transition economies. In: Milé Terziovski (ed): *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship*. Routledge, London and New York, pp: 55–71.

Hortoványi, L. (2009): Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. Ph.D. disszertáció, BCE, Budapest.

Knight, K. E. (1967): A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, Vol. 40. No. 4. pp. 478–496.

Lewin, A. Y. – Long. C. P. – Carroll, T. N. (1999): The coevolution of new organizational forms, *Organisation Science*, Vol. 10. No. 5. pp. 535–550.

Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998): *Strategy Safari*, Prentice Hall, London.

Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari*. HVG, Budapest.

Moore, G. A. (1991): *Crossing the Chasm*. Harper Business Essentials, New York.

Papp, I. (2006): *Tanulás és stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál*. PhD-kutatás, BMGE, Budapest.

Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: Oxford.

Perrow, Ch. (1997). *Szervezet-szociológia*, Osiris Kiadó, Budapest.

Pettigrew, A. M. (1985): *The awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Basil Blackwell, Oxford.

- Pettigrew, A. M. (1987): Context, and Action in Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, Vol. 24. pp. 649–670.
- Schendel, D. E. – Hitt, M. A. (2007): Introduction to volume 1. *Strategic Entrepreneurship Journal* Vol. 1. No. 1. pp. 1–6.
- Schumpeter, J. A. (1912): *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Dunker and Humblot, Berlin.
- Schumpeter, J. A. (1934): *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press, Boston.
- Schumpeter, J. A. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*, KJK Kiadó, Budapest.
- Szabó, Zs. R. (2011): *Versenyképes stratégiák Magyarországon 1992 és 2010 között*, Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ.
- Szabó, Zs. R. (2010): Hálózatok vezetői nézőpontból. In Balaton et al. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, pp. 167–194.
- Szirmai, P. (2002): *Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében*. Zárótanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest.
- Tsui, AN – L. J. Farh (1997): Where guanxi matters: relational demography and guanxi and the social context. *Work and Occupation*, Vol. 24. No. 1. pp. 36–79.
- Vecsenyi J. (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula, Budapest.
- Vesper, K. H. (1980): *New venture strategies*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Woo, C. Y. – Folta, T. – Cooper, A. C. (1992): Entrepreneurial search: Alternatives theories of behavior. *Frontiers of Entrepreneurship Research-1992*, Babson College: Wellesley, MA, pp: 31–41.
- Zi-Lin, H. – Poh-Kam, W. (2004): Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, Vol. 15. No. 4. pp. 481–494.



# Taródy Dávid

---

## Formalizált rugalmasság – Kettős képesség kialakulása egy középvállalatban

A kkv-szektor kiemelten fontos szerepet tölt be hazánk gazdaságában és társadalmában. Vecsenyi (1999: 49) alapján a gazellaként és tigrisként jellemezhető, azaz növekedni és alkalmazkodni képes, strukturált (vagy strukturálódó) szervezeti formával rendelkező, vállalkozó felsővezető által irányított, decentralizálódó szervezetek rendkívül fontos elemei minden nemzetgazdaságnak.

Azonban Hortoványi (2010a), majd Dobák és szerzőtársai (2011) is rávilágítottak, hogy a hazai kkv-szektorban túlsúlyban lévő technológiai fejlesztések, a kizárólag az alaptevékenységekhez kötődő innovációk fejlett menedzsmenttudás és következetes döntéshozatali módszerek hiányában nem elégségesek a hosszú távú fejlődéshez. Ennek oka, hogy a technológiai fejlesztések sok esetben csak a versenyhátrány behozására elegendőek, mivel hiányzik az a vezetői tudás, ami képes lenne gazdasági előnyöket kovácsolni a technikai innovációkból. És bár több kutatás is zajlik ezen a téren, a hiányzó láncszemek, azaz a folyamatos növekedés és adaptáció biztosításának, a professzionális menedzsmenttudás és következetesség elsajátításának folyamatában egyelőre számos kérdés megválaszolatlan. Ebből következőleg jelen tanulmány azt vizsgálja, hogy napjaink dinamikus környezeti tényezői között működő, fejlődni és növekedni képes középvállalkozásait milyen belső problémák akadályozzák és milyen adottságok támogatják abban, hogy kis léptékű, technikai, szervezeti és stratégiai fejlesztésekkel hatékonyan aknázhassák ki jelenlegi üzleti lehetőségeit, és ezzel egy időben képesek legyenek létrehozni a jövő rendhagyó innovációit is. Azaz hogyan alakítható ki olyan szervezeti struktúra és kontextus, amely hosszú távon rugalmas és kreatív, rövid távon viszont formalizált és hatékony.

A *szervezeti kettős képesség (organizational ambidexterity)* kialakítása, azaz az egymással ellentétes viszonyban álló, hosszú távú, kutató, *felfedező magatartás (exploration)* és a rövid távra fókuszáló, a hatékonyságra összpontosító, *kiaknázó viselkedés (exploitation)* együttes kezelése komoly szervezeti és vezetői kihívás, mely rendkívül releváns a hazai kkv-szektor számára is. Azonban az eddigi, zömmel külföldi kutatások a nagyvállalati szektorra fókuszáltak, például Adler és szerzőtársai (1999) a Toyota termelési rendszerét, Burgelman (1991) az Intelt, míg

Romanelli és Tushman (1994) az USA mini számítógép piacát vizsgálta. A hazai szakirodalomból kiemelkedik Szabó (2011a, 2011b) munkássága, aki a kettős képességű vállalati stratégiák 1992 és 2010 közötti konfigurációit kutatta. A területen az elmúlt húsz évben folytatott kutatások részletesen feltárták a felfedezés és kiaknázás, a rövid és hosszú táv közötti egyensúlyozás képességének tartalmát és szervezeti hátterét, azonban tudományos és – a hazai közép- és nagyvállalati szektor körében – gyakorlati igény is érzékelhető az eddigi eredmények interpretációjára, fókuszálására. A tanulmány ezen igények megválaszolásával kíván hozzájárulni az innovációk létrehozásához, a hosszú távon is fenntartható versenyelőny eléréséről alkotott gyakorlati és akadémiai tudás gyarapításához, a kkv-szektor versenyképességének javításához.

## 1. A kettős képesség szakirodalom gyökerei

### 1.1. Környezeti dinamizmus és a szervezeti kettős képesség kapcsolata

A külső környezet, mint a szervezeti teljesítmény meghatározó faktora, és a növekvő dinamizmusra és heterogenitásra adott szervezeti válaszok hosszú ideje a menedzsment-szakirodalom fókuszában állnak (Lawrence–Lorsch, 1967; D’Aveni, 1995; Goll–Rasheed, 1997; Hough–White, 2003). A modern szervezeteknek egyre heterogénebb, komplexebb, dinamikusabb, bizonytalanabb és instabilabb környezeti tényezőkkel kell szembenézniük (Lawrence–Lorsch, 1967), mely faktorok jelentős száma egyre nagyobb mértékben és egyre váratlanabb módon változik (Duncan, 1972). Ez a jelenség tovább erősíti a modern üzleti környezet dinamizmusát és kiszámíthatatlanságát, melyek legrelevánsabb tünetei a folyamatosan rövidülő termék-életciklusok és terméktervezési ciklusok, valamint a gyorsuló fizikai és erkölcsi avulás (Courtney–Kirkland–Viguerie, 1997).

Túlélni és alkalmazkodni a kompetitív, változó és bizonytalan környezetben csak átlagon felüli rugalmassággal lehet (Anand–Ward, 2004; Davis, Eisenhardt–Bingham, 2009). Burgelman (1991) nyomán azonban felmerül a kérdés, hogy egy szervezet hogyan lehet képes úgy alkalmazkodni az aktuális környezeti feltételekhez, hogy az ne csökkentse a jövőbeli adaptációs képességeit? Egy szervezet lehet-e egyszerre hatékony és hatásos? Ezekre a kérdésekre keresi a választ a kettős képességű szervezetek témaköre, amely egyre népszerűbb a stratégiai menedzsment területének kutatói és gyakorlati szakembereinek körében is (Tushman–O’Reilly, 1996; O’Reilly–Tushman, 2004). Ezt támasztja alá a tény, hogy a kettős képességről a vezető menedzsment folyóiratokban publikált cikkek száma 2004-től 2009-ig 10-ről 80-ra nőtt (Raisch et al., 2009).

March (1991) szerint a kettős képesség legfontosabb kiváltó oka a dinamizmus. Ha erősödik a verseny és gyorsul a változás üteme, a szervezetek egyre inkább konfrontálódnak a jelenlegi képességeik kiaknázása és az újak kifejlesztésének szükségessége közötti feszültséggel (Raisch–Birkinshaw, 2008). James G. March állításait Jansen és szerzőtársainak (2005) kutatásai is megerősítik, akik pozitív, szignifikáns kapcsolatot mutattak ki a környezeti dinamizmus és a felfedező, radikális innovációk között.

A szervezeti kettős képesség központi gondolata, hogy kompetitív külső környezeti tényezők között olyan adaptív, innováció-orientált struktúrák létrehozására van szükség, mely gyorsabban és hatékonyabban képes felfedezni új üzleti lehetőségeket, egyúttal a stabilabb területeken eredményesen tudja kiaknázni jelenlegi, már meglévő lehetőségeit (Kauppila, 2010). Azaz egyszerre adaptív hosszú távon és formalizált, hatékony rövid távon. March (1991) a szervezetek hosszú távú sikerességét a jelenlegi adottságok, képességek kiaknázásában és a radikálisan új kompetenciák szimultán kifejlesztésében látja. Ezen „kettős” stratégiák megvalósításakor a szervezet számára létfontosságú, hogy megtalálja az ideális egyensúlyt az alapvetően ellentétes viszonyban álló felfedezés és kiaknázás között (Smith–Tushman, 2005). Garud és Van De Ven (1992) is arra a megállapításra jut, hogy a növekedési és a megújulási képességek között erős kapcsolat van, ezért a felderítésnek és a vállalkozói tevékenységnek egyaránt a stratégia részévé kell válnia. Az ezen feltételek között létrejövő kettős képesség (szimultán felfedezés és kiaknázás) függetlenné válik a szervezeti struktúrától és alkalmassá teszi a szervezetet arra, hogy meglévő és új tevékenységeit egyszerre vihesse sikerre (O’Reilly–Tushman, 2004).

## ***1.2. Az elmélet kialakulása, a felfedezés és kiaknázás paradoxonja***

Tushman és O’Reilly (1996), valamint Duncan (1976) tekinthetőek a kettős képesség-elmélet alapítóinak, azonban a terület gyökerei mélyebbre nyúlnak vissza. Lawrence és Lorsch (1967) szerint a modern szervezeteknek egyre heterogénebb környezettel kell szembenéznük, mely rendkívül dinamikus, egyben stabil szektorokkal is rendelkezik. A vállalatoknak egyre gyorsabban kell változniuk, miközben más területeken egységesítésre, egyszerűsítésre és formalizálásra van szükség. Ezek következtében a szervezeteknek meg kell találniuk az egyensúlyt szervezetük kialakítása során az egymással antagonisztikus ellentétben lévő integráció és differenciálás között (Lawrence–Lorsch, 1967). A differenciálás a felfedező és kiaknázó tevékenység különválasztására, míg az integráció a tevékenységek egy szervezeti egységben történő végzésére irányul. Lawrence és Lorsch elmélete így megalapozta a kettős képességet, egyúttal túl is mutatott azon. Duncan (1976), majd Tushman és O’Reilly (1996) is a felfedezni és kiaknázni képes strukturális mechanizmusok és szervezeti formák kialakítását azonosították a kiemelkedő teljesítmény alapjaként.

March (1991) két alapvetően eltérő, a felfedezéshez és kiaknázáshoz kapcsolódó tevékenységet – a jelenben elérhető képességek kiaknázása és ezzel párhuzamosan alapvetően új kompetenciák felfedezése – azonosított a hosszú távú siker alapjaként, mely két aktivitás az eltérésekből fakadóan különböző szervezeti struktúrát, stratégiát és kontextust is igényel. March (1991) e két tevékenységet a következő szinonimák segítségével definiálja: (1) Felfedezés: keresés, variációk, kockázatvállalás, kísérletezés, játék, rugalmasság, felfedezés, innováció, és (2) Kiaknázás: finomítás, választás, termelés, hatékonyság, megvalósítás, végrehajtás. Szabó (2011a) March klasszifikációja alapján a kiaknázás képességéhez a védekező, visszahúzó, stabilitási és összpontosító, valamint a felderítéshez a növekedő és támadó stratégiát kapcsolja.

Smith és Tushman (2005) a felfedezést, mint forradalmi, fejlődő vagy már létező, de a cég számára új piacot és egyben új lehetőséget is jelentő változások összességéként definiálja. Ezzel szemben a kiaknázást inkrementális, jelenlegi fogyasztókra koncentráló fejlesztési és változási folyamatokként jellemzi. Azaz a felfedezés egy bonyolultságot, ellentmondások számát növelő tevékenység, míg a kiaknázás a bizonytalanságot csökkentő, rutinizált probléma megoldási folyamatnak felel meg.

A felfedezés és kiaknázás együttes kialakítását több ellentét is akadályozza. A legalapvetőbb probléma, hogy a két képesség ugyanazon szűkös erőforrásokért verseng, másrészt a két tevékenység jellegében, fókuszában és időtávjában is jelentősen eltér. A felfedezés a jelenben kevésbé megfogható, időben jóval távolabbi, szervezetenként sokkal gyengébben kapcsolódik a tevékenységek és alkalmazkodás jelenbeli végrehajtásához. March (1991) megfogalmazásában, ami hosszú távon előnyös, az rövid távon közel sem biztos, hogy az. Ami jó a szervezet egyik részének, előfordulhat, hogy nem jó a másoknak. A bizonyosság, sebesség és megfoghatóság, közelség és a visszacsatolások egyértelműsége miatt a szervezetek jobban és gyorsabban fejlesztik a kiaknázáshoz kapcsolódó képességeket, és elhanyagolják a felfedezést. Burgelman (1991) is felhívja a figyelmet a létező környezeti feltételekhez való alkalmazkodás és a jövőbeli változásokra történő felkészülés közötti paradoxonra. Véleménye szerint a jelenre való koncentráció csökkenti szervezet képességeit a jövőbeni kihívásokra történő felkészülésben.

### ***1.3. A szervezeti kettős képesség strukturális megközelítése***

A szervezeti kettős képesség kutatásai két jól elkülöníthető vizsgálati terület mentén csoportosíthatóak. Az első alapvetően a struktúra és egyes strukturális elemek, mint a felső vezetés szerepét vizsgálják. Az irányzat meghatározó szereplői Tushman és O'Reilly (1996), akik szerint a szervezetek sikere attól függ, hogyan tudnak alkalmazkodni és megváltozni innovációikon keresztül, miközben rövidtávon is megfele-

lően teljesítenek. A kiemelkedő szervezeti teljesítményt az olyan strukturális mechanizmusokban és megoldásokban látja, mint a decentralizáció, a közös kultúra és vízió, támogató vezetőség és rugalmas menedzseri réteg. Benner és Tushman (2003) túllép a szervezeti egységek vizsgálatán és megállapítják, hogy egyéni szinten is szeparálni kell a felfedezést és kiaknázást, mivel nézeteik szerint egy ember nem tud egyszerre „két fejjel gondolkodni” konfliktusok nélkül. Adler, Goldoftas és Levine (1999) definíciójában a kettős képesség olyan szervezeti forma, mely belülről inkonzisztens konstrukciókból és kultúrákból álló részek egysége, ezért képes egyszerre kezelni a felfedező és kiaknázó folyamatokat. A szerzők azonban nem Tushman és O'Reilly (1996) nézetét osztják, miszerint az alapvetően egymással ellentétes tevékenységeket szeparált szervezeti egységekben kell végezni, hanem a feladatok egy egységen belül történő megkülönböztetésében látják az ellentétes folyamatok „kibékítésének” módját, hasonlóan Bennerhez és Tushmanhoz (2003).

Smith és Tushman (2005) szerint a felfedezés és kiaknázás integrációját a felső vezetés testesíti meg. Véleményük szerint a kettős képesség, ezáltal a megfelelő teljesítmény úgy hozható létre és tartható fenn, hogy a felső vezetés bizonyos faktorok által képes kiegyensúlyozott stratégiát megalkotni, leküzdve az a stratégiai ellentmondásokat. Gibson és Birkinshaw (2004) is a senior vezetők feladatának tekinti a megfelelő szervezeti kontextus kialakítását, egyúttal eredményeik között kiemelik, hogy a környezet létrehozására, ezáltal a kettős képesség megteremtésére nekik van a legnagyobb hatásuk. Jansen és szerzőtársai (2008) is a felső vezetőket, tulajdonságaikat és vezetési magatartásukat emelik vizsgálataik középpontjába, amelyekkel képesek kezelni a kettősségből eredő konfliktusokat.

#### **1.4. A szervezeti kettős képesség kontextuális megközelítése**

A terület kutatásainak másik nagy csoportját a Gibson és Birkinshaw-hoz (2004) köthető irányzat képviseli, amely szerint a kettős képesség (*contextual ambidexterity*) a szervezet azon magatartásbeli kapacitása, ami szimultán képes összehangolni és alkalmazkodásra bírni az üzleti egységeket. A szervezet ezen kontextuális kapacitása által képes a környezet és közte feszülő konfliktusokat nagy határfokkal semlegesíteni. A szerzők véleménye szerint nincs szükség strukturális szeparációra, hanem az üzleti egység szintjére kell helyezni a kompromisszumok meghozásának lehetőségét felfedezés és kiaknázás között, ezáltal el kell vetni a szigorú strukturális szeparációhoz való ragaszkodást. Nincs szükség strukturális elválasztásra, hanem olyan támogató szervezeti kontextust (folyamatok, rendszerek, kultúra) kell teremtenie a vezetőknek, ami arra bátorítja az egyéneket, hogy önállóan hozzák meg döntéseiket az ellentétes viszonyban álló felfedezés és kiaknázás időmegosztásában. A fókusz így a formális struktúrákról és a koordinációs mechanizmusokról átkerül az egyéni képességekre a szervezeti környezetre.

## 2. Módszertan

### 2.1. *Kutatási kérdések*

A szervezeti kettős képesség strukturális és kontextuális megközelítése alapján, valamint a dinamikusság és statikusság dilemmájának tárgyalása után összefoglalható a kutatás célja és fő kérdései. A kutatás dinamikus környezeti tényezők között működő, szimultán vagy szekvenciálisan felfedező és kiaknázó magatartást folytató szervezetekre fókuszál, mely kettősség a jelenlegi üzleti kiválóságban és rendhagyó innovációkban ölt testet. A strukturális és kontextuális irányzatok alapján a következő kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra:

- Milyen strukturális elemek szintjén szeparálódik a felfedezés és kiaknázás képessége optimális esetben?
- A szervezeti kontextus milyen tényezői befolyásolják pozitívan a felfedező és kiaknázó tevékenységek összehangolását?
- Milyen szerepet játszik a felső vezetés a szervezeti kettős képesség kialakításában és fenntartásában?

### 2.2. *A vizsgálati egység definiálása*

A kutatás vizsgálati egysége a válság által erőteljesen érintett gépjárműiparban országos szinten is meghatározó, egy régióban négy telephelyen működő, diverzifikált portfóliójú kereskedelmi és szolgáltató vállalat felső-, üzletági és középvezetői, valamint maga a szervezeti kontextus. Emellett a kutatás erősen fókuszál a strukturális koordinációs elemekre, folyamatokra.

### 2.3. *Szükséges adatok*

A kutatási kérdések megválaszolásához szükség van a szervezet múltbeli és jelenlegi működési- és menedzsmentfolyamatainak áttekintésére, megismerésére és megértésére külsőleg, a résztvevők elmondása és a folyamattérképek, szabályzatok, minőségbiztosítási elvek alapján. Továbbá meg kell ismerni a technokratikus és strukturális koordinációs elemeket a szabályzatokon, munkaköri leírásokon keresztül, egyúttal fel kell tárnunk a beszámoltatási, értékelési és motivációs rendszereket a szervezeti konfiguráció tükrében.

#### **2.4. Adatgyűjtés és elemzés módszertana**

A kutatás során kvalitatív, feltáró, egyéni interjúkra épülő esettanulmányos kutatási módszertan került alkalmazásra. Ennek oka, hogy a kutatási kérdések megválaszolása a vizsgált minta mély megértésével vált lehetővé. (A kvalitatív esettanulmányra alapozott kutatásban az adatgyűjtés és az adatelemzés párhuzamos, iteratív módon történik, így ez a két terület együtt kerül bemutatásra.) Miles és Huberman (1994, p. 6.) alapján a kvalitatív kutatás egy területtel vagy élethelyzettel történő intenzív érintkezési folyamat, melynek célja, hogy a megszokott szituációk megfigyelése során szerzett tapasztalatok egy teljes, holisztikus képet alkossanak az egyének és szervezetek logikájáról, elrendeződéséről, explicit és implicit szabályairól. A kutatás során, a módszertannak megfelelően, a helyi szereplők felfogásán, a szituatív értelmezéseken keresztül, mély megértésre alapozva zajlott az adatgyűjtés.

A kvalitatív kutatási módszerek a probléma megértését szolgálják, és kis mintán alapulnak. A kvalitatív kutatási eljárások két nagy csoportra oszthatóak. Az alapján, hogy a megkérdezettek ismerik-e a kutatás célját vagy sem, megkülönböztethetőek közvetlen és közvetett megközelítésű eljárások. Jelen kutatás közvetett megközelítést alkalmazó technikákat használt. Ezek során a válaszadó tisztában van a kutatás céljával, ennek tudatában hozza meg válaszait. A közvetlen kvalitatív kutatási eljárások két leginkább alkalmazott fajtája a fókuszcsoporthoz és a mélyinterjúhoz, melyek közül a kutató a mélyinterjú használata mellett döntött. A döntést alátámasztja, hogy a mélyinterjú alkalmasabb egy meghatározott problémakör, egy-egy egyéni válasz, eset mélyebb feltárására képes, további előnye az is, hogy a válaszadóra nem nehező szociális nyomás, hogy azonosuljon a csoport véleményével. Mélyebb problémafeltárás és a kényes témák (például a felettesek megítélése) felvetődése miatt szintén előnyösebb volt mélyinterjúkat alkalmazni más módszerekkel szemben (Malhotra, 2007).

Az esettanulmányos módszertan relevanciáját aláhúzza Yin (1994) állítása, aki esettanulmányok alkalmazását ajánlja minden olyan esetben, ha a kutató a hogyan és miért kérdésekre keresi a választ jelenlegi eseményekről, amelyek felett nincs, vagy csak kevés hatalma van. Az esettanulmány egy kutatói stratégia, amely a jelen dinamikájának megértésére fókuszál egységes kereteken belül. Az esettanulmányos kutatás alapulhat egy vagy több eseten, és lehet beágyazott vagy holisztikus (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989). A kutatás több eseten alapul, melyben minden egyes mélyinterjú egyedileg lett kezelve azzal a céllal, hogy az adott eset minél alaposabban megismerhetővé és megérthetővé váljon (Gelei, 2002). Így lehetővé vált valamennyi esetben a mély feltárás lehetősége, csoportnyomás kiszűrése, bizalmasabb légkör megteremtése, másrészt minden interjú után lehetőség nyílt az egyéni értékelésre, tapasztalatok, tanulságok leszűrésére.

A mélyinterjúkon alapuló esettanulmányok készítése mellett dokumentum-elemzés is zajlott a kutatás során, mely kitért a vizsgálati egységek munkaköri leírásának, motivációs rendszerének, az általuk kitöltött adatbekérő levelek, szabályzatok, kommunikációs rendek, tervezési és beszámolási sablonok, folyamat-térképek, minőségbiztosítási dokumentumok, nyilvántartások, jegyzőkönyvek elemzésére. A kutatás harmadik lábát vezetői megbeszélések és beszámol(tat)ások passzív megfigyelése jelentette. A kutatás során 15 vezetői interjú, 6 követő interjú készült, három vezetői megfigyelés zajlott le, illetve 13 adatbekérő és 295 dokumentum elemzésére került sor.

### ***2.5. Az alkalmazott interjústruktúra***

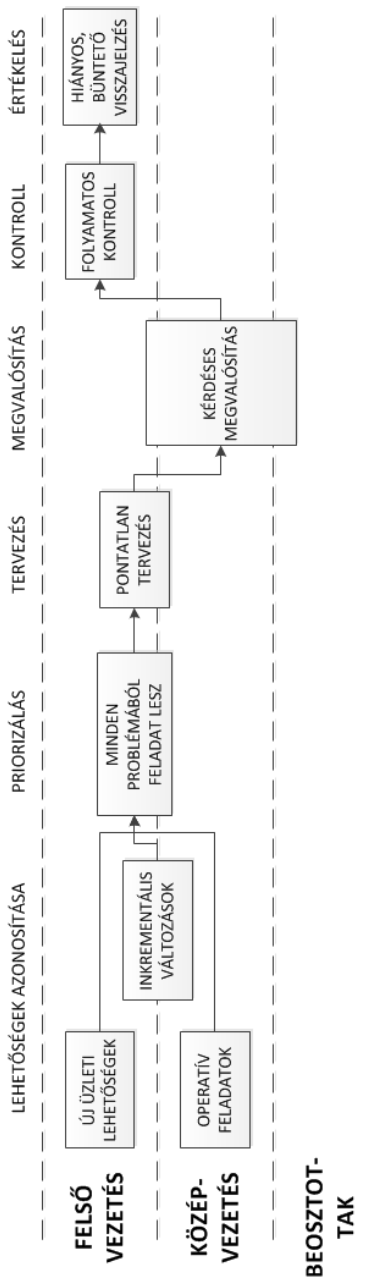
Az interjúnak, mint a legfontosabb adatgyűjtési módszernek le kell fednie a vizsgálati egységekkel szemben támasztott adatigényt oly módon, hogy a kutatási kérdések az elemzés után megválaszolhatóvá váljanak. Az interjústruktúra így kiemelten épített a vezetői döntések mögött álló információs bázis minőségére, forrására, a tervezési-, ellenőrzési és döntéshozatali folyamatok jellemzőire, mivel ezek döntően meghatározhatják a felfedező és kiaknázó képességek létrejöttének és fennmaradásának esélyeit egy szervezetben. Az interjúk további fontos elemei voltak a döntéshozatali centralizáció, a feladat-felelősség térképek, a teljesítményértékelési és motivációs rendszer, illetve a kommunikációs csatornák feltárásai, mint a felfedező képességet serkenteni, vagy éppen limitálni tudó jelenségek.

## **3. A vezetői folyamat kritikus elemei**

A vizsgált szervezet száz alkalmazottal, közel öt milliárd forint éves árbevétellel és négy telephellyel a magyar gépjármű-értékesítési piac meghatározó tényezője, amely a szektor „aranykorának” számító években (2002–2008) agresszív növekedést produkálva érte el jelenlegi méreteit. A szervezet vezetője Stevenson és Gumpert (1985), illetve Hortoványi (2010b) alapján vállalkozó vezetőként jellemezhető, mert autonómiára törekszik, innovatív és proaktív, de a kísérletező magatartás egyéni és szervezeti szinten sem megy a növekedés rovására, ebből következőleg a vezető kockázatot vállal, de racionálisan és nem hazardírozva teszi azt. Ezek a stílusjegyek az egész szervezetre kihatnak és meghatározzák a fő célokat és értékeket. Ugyanis a vállalkozás még a konjunktúra alatt is az iparági sztenderdektől eltérő üzletágak létrehozásában látta a hosszú távú siker kulcsát, miközben erőteljesen ügyelt arra, hogy a jelenlegi bevételi csatornák (hagyományosan az új és használtautó-értékesítés, vevőszolgálat és finanszírozás) lehetőségek tökéletesen kiaknázásra kerüljenek. A válság hatására ezek az alapvető források beszűkültek,

a vállalkozás ennek ellenére sem a bezárkózást és a tömeges leépítés általi költségcsökkentést választotta, mely döntés helyességét Szabó (2011a) is megerősíti, aki szerint válság esetén sem egyértelműen jó döntés a kiaknázó stratégiához való ragaszkodás. A szűkülő mozgástér és az egyre kedvezőtlenebb és folyamatosan, egyre kiszámíthatatlanabb módon dinamizálódó környezeti tényezők nyomás alá helyezték a szervezetet, és az addig is jelen lévő, korlátozottan sikeres kettős képesség fejlesztésére ösztönözték a vállalatot. Javítani kellett a jövőbeli versenypozíciót rendhagyó megoldások és új lehetőségek kihasználásával, mivel a hagyományos üzletágak eredményei és forgalma rohamosan csökkent. Ezeket azonban csak a jelenlegi lehetőségek még hatékonyabb kiaknázásával lehetett elérni. A kutatás a változási folyamat átmeneti fázisának, a változási igény felismerésének négy hónapjában készült, amikor a megváltoztatni kívánt állapotban élt még a szervezet, de már körvonalazódni látszott az ideális működési rendszer. A tanulmány a következőkben bemutatja a menedzsmentfolyamat azon kritikus elemeit, melyek nagy mértékben megakadályozták a kettős képesség hatékony megvalósulását.

1. ábra Vezetői folyamatok fő elemei és azok hatásköri megoszlása



Forrás: saját készítés

### 3.1. *Lehetőségek azonosítása*

A szervezetben intézményesített fóruma van a felmerülő ötletek, lehetőségek és problémák megvitatásának, melyre hetente kerül sor. Mint az az 1. ábrán is látható, három csoport képezhető, melyek az új üzleti lehetőségek, a jelenlegiekkel kapcsolatban felmerülő inkrementális fejlesztések, és az operatív szinten megoldandó problémák. A rosszul működő folyamatok oka és egyben tünete is, hogy a valódi lehetőségeket nagyrészt a felső vezetés generálja, így az alsóbb szintek nem is tudnak, a középvezetők pedig nem is akarnak új ötleteket hozni, hiszen ezáltal új feladatokat és konfliktusokat generálnak. A beosztottak nem tudnak azonosulni a változási irányokkal, miközben a középvezetők nem tudják betölteni a közvetítő szerepüket a különböző szervezeti szintek között. A jelenségről a 9. interjúalany is beszámolt: *„A kommunikáció hogy működik a cégen belül? Korábban abszolút volt, most már nem igazán. Nem jutnak el az információk az alsó szintekig... Nem biztos, hogy mindenre szükség van, de vannak olyan infók is, amikről jó lenne tudni.”* (9. alany)

### 3.2. *Szűrés, priorizálás*

*„A felső vezetés mindenkit túlterhel”*, hangzik el a 7. alannal folytatott interjú során az egyik legsúlyosabb tünet, melynek alapvető oka, hogy a szervezet retteg az elvesztett lehetőségektől, így minden problémával, apró lehetőséggel foglalkozni szeretne. Ezekből minden szűrés és rangsorolás nélkül vezetői feladatok lesznek. Mivel azonban minden héten áttekintik az aktuális feladatok állását és – új probléma, lehetőség felmerülése esetén – újakat is vezetnek be a rendszerbe, az önállóan kialakított prioritások gyakran változnak, ez pedig a megvalósítás csúszásához és/vagy minőségének romlásához vezet. *„Nincsenek megtérülési számítások, érzésre lesznek a beruházások eldöntve”*, számol be arról a tényről a 13. interjúalany, miszerint a feladatok közötti választást erősen megnehezíti a formális stratégiai tervek és célok hiánya, így nehezen értékelhetőek a különböző üzletágak eltérő célú lehetőségei, nem érvényesülhet a ROI-szemlélet.

### 3.3. *Tervezés*

A rangsorolás és szűrés nélküli feladatgenerálás a projekttervezési ismeretek hiányával együtt módszertanilag és tartalmilag is hiányos tervalkotási gyakorlatot szilárdított meg a szervezetben, mint ahogy arról a 3. interjúalany is beszámolt: *„Csak a tervek alapján működünk. De rosszak a tervek.”* Mivel a középvezetők túl sok feladatot kapnak, és a feladattömeg rövid időszakon belül is folyamatosan megújulhat, ezért a középvezetők ellenérdekeltek lettek a részletes és valóságot lefedő tervezésben. A jelenséget tovább erősíti, hogy a motivációs rendszer a meg-

foghatóbb, számszerűsíthetőbb operatív mutatószámokra koncentrálnak, szemben a felfedező tevékenységet támogató menedzsment-mérőszámok helyett. A felső és középszint között létrejövő érdekellentét a tervezési procedúrát a felső vezetés érdekérvényesítési eszközévé alakítja át, így nem valósulhat meg a különböző szintek közötti konszenzuserősítés, az egyéni és vállalati célok összehangolása.

### 3.4. *Megvalósítás*

A korábbi okok prognosztizálják a megvalósítási szakasz nehézségeit, de a helyzetet tovább súlyosbítja a felső vezetés aktív, operatív részvétele is: „*Ha nincs döntés, akkor körbe-körbe megy a dolog, húzódik, a felső vezetőt kérdezik, ő visszakérdez... Aztán hagyjuk a fenébe az egészet*” (8. alany). A tervek nem fedik a valóságot, ezért az információk nem elegendőek, ez több közvetlen ellenőrzést és koordinációt követel meg, ami rombolja a bizalmat és a felelősségvállalást, végső soron növeli a túlterheltséget. A felső vezetőknek operatív szinten is be kell avatkozni a megvalósításba, ha garantálni szeretnék annak sikerét. Ebből következőleg a projektek sok esetben elhalnak vagy sikertelenül záródnak. Ha mégis eredményesnek értékelhető a megvalósítás, szinte sosem az eredetileg kitűzött határidőre. Áttekintve az elmúlt évek sikeres kiaknázó és felfedező projektjeit megállapítható, hogy csak azok voltak sikeresek, amikben a felső vezetők is aktívan részt vettek. Ez az operatív fókusz azonban károsítja az új lehetőségek felfedezésének esélyét és a valódi felső vezetői feladatok és funkciók betöltését.

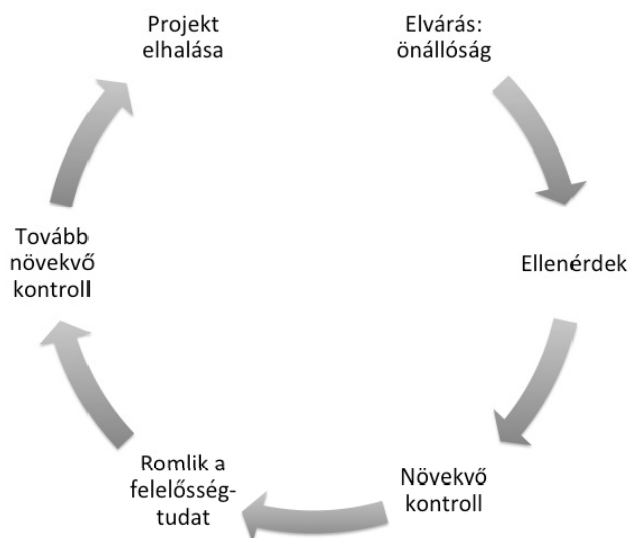
### 3.5. *Ellenőrzés*

„A felső vezető nem bízik a beosztottakban, ezért nehezen engedi ki a kezéből az irányítást és delegálja a feladatokat és felelősséget”, számol be a 6. interjúalany a folyamatos eredménytelenség és frusztráció okozta bizalomhiányról, ami a megnövekedett közvetlen kontroll legfontosabb okozója.

Mint azt a 2. ábra mutatja, a korábban megismert problémák az ellenőrzés során csúcsosodnak ki és növelik kritikus szintig a felfedező tevékenységet károsító túlterheltséget. A szponzori szerepben lévő felső vezetők önálló munkavégzést várnak el a projektvezetőktől, ez azonban nem teljesül az érdekellentétek és a kiszámíthatatlanul változó feladatcsomagok, illetve a felülről kialakított tervek miatt. A természetes ellenállás az elvárásoktól eltérő munkavégzésben ölt testet, ami növeli a felső vezetés részéről a kontroll igényét: „*az a baj, hogy nem jó a kontrollmechanizmus, van ahol napi követés kellene, de csak havi van és fordítva.*” (10. interjúalany) Ez azonban végzetesen rombolja a projektvezetők még meglévő felelősség-tudatát, és tovább károsítja a szolgáltatott információk minőségét. Ez a kontroll még magasabb szintjéhez vezet, amely közvetetten emeli a strukturális koordináci-

ős mechanizmusok számát és időtartamát is: „*Megbeszélés? A legjobb az lenne, ha nem lenne. ... Én ezeken tudatosan nem vettem részt, nem azért mert bojkottálni akartam, hanem annyira nem is szívesen vettem rajta részt.*” számol be a 9. interjúalany a megnövekedett egyeztetésekkel és beszámoltatásokkal kapcsolatos élményeihez, amelyet érdekesen árnyal a szervezet egyik középvezetőjének véleménye: „*Vannak olyan egyeztetések, amiket én generálok, és amiket más generál. Amiket én generálok azokat szeretem, de amit más, azt úgy érzem, hogy nekem kicsit sok.*” (1. interjúalany). Amennyiben a tervektől való eltérés, a kontroll iránti megnövekedett igény átlép egy kritikus szintet, a projekt elhal.

## 2. ábra Ellenőrzési spirál



Forrás: saját készítés.

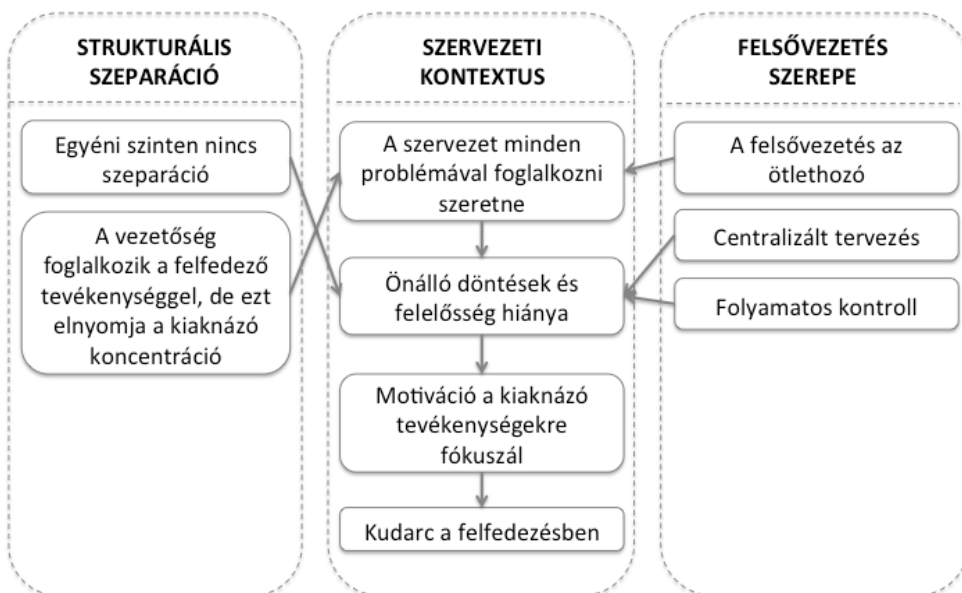
## 3.6. Értékelés, visszacsatolás

„*Nem divat itt a vállveregetés*”, számol be az 5. sz. interjúalany a sikertelenség és a frusztráció okozta hangulatról, a konfliktusok intézményesüléséről. „*A felső vezető türelmetlen, azt várja, hogy egy hét alatt menjenek a dolgok*” (8. interjúalany) – a szervezet tagjai irreális elvárásként élik meg az operatív és a jelenlegi, illetve az új lehetőségekre koncentráló, vezetői folyamatokban való részvételt. A minden szinten jelen lévő frusztráció a siker iránti görcsös vágyat teremt, mely átalakítja az elvárások rendszerét is: a jó teljesítmény alapelvárássá, a rossz büntetendővé válik.

#### 4. A kettős képesség kialakítását akadályozó tényezők

A menedzsmentfolyamat bemutatott részei jól illusztrálják, milyen felelősségi, szakmai és strukturális problémák nehezítik a kettős képesség kialakítását. A feltett kutatási kérdések mentén a fejezet megvizsgálja, hogy hogyan szeparálódnak a szervezetben a felfedező és kiaknázó képességek, hogyan támogatja vagy akadályozza ezeket a szervezeti kontextus és a felső vezetés.

3. ábra Szervezeti diagnózis a kutatási kérdések alapján



Forrás: saját készítés.

##### 4.1. Strukturális szeparáció

Érdekes kettősség figyelhető meg ezen a téren. A változási és innovációs folyamatokból a vezetőségen kívül szinte mindenki ki van zárva, az alsóbb szintek csak az operatív munkában vesznek részt. Ebből a szempontból szeparáltak a tevékenységek a szervezetben. Azonban a vezetőknek egyaránt részt kéne venniük a kiaknázó és a felfedező folyamatokban is, így egyéni szinten nem különülhetne el a kiaknázás és a felfedezés. Az eredmények azonban azt mutatják, hogy csak azok a kezdeményezések élnek túl és válnak valóra, amiben kiemelten szerepet vállal a felső vezetés is. „A felső vezető mindenkit túlterhel, mivel minden-

*ben neki kell döntenie*”, számol be az erőteljes döntési és tervezési centralizációról a 13. interjúalany. Ez azonban hatalmas operatív terhelést okoz vezetői szinten is, ami alapjaiban rengeti meg a kettős képességű szervezet koncepcióját: „*adjunk el autót, finanszírozást, értsünk ehhez és ahhoz is, például a marketinghez, de ez már sok*”, számol be túlterheltségéről 9. interjúalany. A projektvezetők (zömmel a középvezetők) szintje a kiaknázó vagy operatív teendők felé fordul, a korábban ismertetett okok miatt kerüli a felfedező kezdeményezéseket, pedig a felső vezetés ezt várja el tőlük. Ez az ellentét különbséget generál az elvárások és valós hatáskörök között, melyről az 5. interjúalany is beszámolt: „*közvetlen felettesem posztja annyiból érdekes, hogy nem tudom, hogy neki mit kellene csinálnia, lehet nem is alkalmas rá, hogy minden márkát és várost összefogjon*” „*Csak őt [felső vezetés] tudom mondani felettesemnek, bár van elvileg több is*”. (4. alany) Ezek a jelenségek erősen összefüggenek a középvezetők képviselési és problémamegoldó, közvetítő szerepének hiányával, melyek lehetséges, hogy egyéni, de bizonyosan rendszerszintű okokból következnek.

#### **4.2. Szervezeti kontextus, az önálló döntéshozatal szerepe**

A legsúlyosabb probléma, hogy a szervezet minden feladattal foglalkozik, innen pedig egyenes út vezet a legfontosabb tünet, a túlterheltség és frusztráció kialakulásáig. A sok érdektelen feladat szembeállítja a fejlődni és növekedni vágyás koncepcióját a vezetés valós érdekeivel, így a felülről jövő nyomást kényszernek, és nem új, piaci lehetőségeknek látják a projektvezetők. A vezetők a könnyebben megfogható, mindennapi lehetőségeket ragadják meg, és tudatosan távol tartják magukat a hosszú távú lehetőségektől. Ezt a jelenséget tovább erősíti a tény, hogy a motivációs rendszer (a pénzügyi és likviditási nyomás miatt is) a kiaknázó tevékenységekre fókuszál, miközben mindenki tudja és vallja, hogy ezek csak a túléléshez elegendőek, a hosszú távú sikerhez nem. Ezen megállapítások fényében kijelenthető, hogy csak korlátozottan teljesül a kettős képességű szervezetek belső kontextusának legfontosabb feltétele, a rövid és hosszú távú lehetőségek közötti ellentétet egyéni belüli kibékítése, ez pedig predestinálja a felfedező tevékenység az elhaló, sikertelen projektekből testet öltő bukását.

#### **4.3. Felső vezetés szerepe**

„*Nem tudom, hogy a felső vezető akar-e ezen változtatni, de szerintem minden döntés az ő kezében összpontosul. ... Biztos, hogy lennének gyorsabb döntések.*” számol be tapasztalatairól a 9. interjúalany. A változási folyamatok és a mindennapi, jól szabályozott működéstől eltérő tevékenységek életképtelenek a felső vezetők nélkül. Nem is tudnak működni, de a vezetők sem merik felvállalni az elengedés

kockázatát. És bár a felső vezetésnek kiemelt szerepe van a kettős képességű szervezetekben, itt azonban túl erős a ötletgenerálási, tervezési és megvalósítási centralizáció, így az emiatt létrejövő túlterheltség, fásultság és frusztráció csendes ellenállást szül. Ebből következőleg sok probléma nem is jut el arra a szintre vagy fórumra, ahol az megoldható lenne. „Igen, szeretnék részt venni a tervezésben... De ha ez pluszban jön rá a jelenlegiekre, akkor nem.”, számol be 6. sz. interjúalany arról az általánosan érzékelhető jelenségről, hogy sokan a részesei szeretnének lenni a munkájukon túlmutató fejlesztési projekteknek is, de nem vonják be őket, és a túlterheltség miatt nem is vállalnák el nyugodt szívvel. Az érdekkonfliktusok, és az elvárttól elmaradó teljesítmények miatt létrejövő bizalomhiány a folyamatos kontroll korábban ismertetett spiráljába sodorja a szervezetet.

## 5. A kettős képesség kialakítása a vizsgált középállalatban

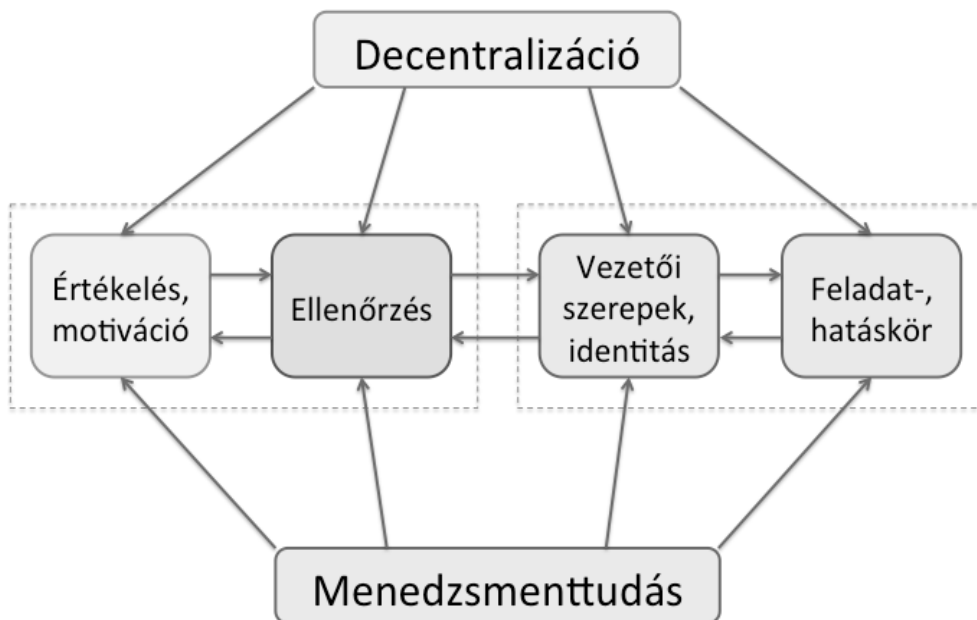
Az előző fejezet bemutatta, hogy milyen tényezők akadályozzák a szervezeti kettős képesség kialakulását egy olyan hazai, növekedő, innovatív középállalkozásban, aminek vallott és követett célja a felfedező, vállalkozói viselkedés folyamatos fenntartása új üzleti lehetőségek kihasználása által, de a meglévő üzletágak hatékony működtetése mellett.

A következtetések és javaslatok hat csoportba sorolhatóak, melyek a (1) decentralizáció, (2) menedzsmenttudás, (3) értékelés és motiváció, (4) ellenőrzés, (5) vezetői szerepek és identitás, végezetül a (6) hatáskör. Egyes javaslatok nem rendelkeznek egyértelműen valamelyik csoporthoz, hanem kettőben, vagy akár többben is értelmesen elhelyezhetőek. A kutatás során ez nem okozott problémát, épp ellenkezőleg, felhívta a figyelmet az egyes területek kapcsolódására, a csoportok alkotó rendszerre. Ettől függetlenül két-két terület szorosabb viszonyban áll egymással, ezek az értékelés, motiváció és az ellenőrzés, valamint a vezetői szerepek, identitás és a hatáskör kapcsolata. Az is megállapítható, hogy a decentralizáció és a menedzsmenttudás-fejlesztése valamennyi csoportra nagyon erős hatást gyakorol, ezért ezeket kiemelten kell kezelni.

A modell támaszkodik a kettős képesség három kulcsterületére, és ajánlásokat fogalmaz meg a strukturális szeparáció, a szervezeti kontextus fontossága terén, valamint felhívja a figyelmet a felső vezetés szponzori szerepének erősítésére, és a középvezetés kritikus helyzetére is. A korábbi kutatások eredményeit kiegészítve (Dobák et al., 2011) megállapítható, hogy egy szoftverberuházás, képzés, vagy tapasztalt kontroll felvétele szükséges, de nem elégséges feltétele a kettős képesség kialakulásának. A modell valamennyi területén szándékolt akciókat kell végrehaj-

tani, és azok közvetlenül és közvetetten is katalizálják egymás hatását, végső soron létrehozhatják a formalizáltan adaptív szervezetet.

**4. ábra** A szervezeti kettős képesség kritikus területei



*Forrás:* saját készítés.

### 5.1. Decentralizáció

A felső vezetés rendkívül fontos szerepet játszik a kettős képességű szervezetekben, de a középvezetés még inkább. Ugyan a felső szint szolgáltatja az ötletek, lehetőségek nagy részét, támogatja a folyamatokat és teremti meg a szükséges szervezeti kontextust, azonban a hazai kkv-szektorra jellemző tulajdonos-vezető szerep az erőforrás elosztás, tervezés és ellenőrzés terén gyakorolt hatalmával erőteljesen gátolhatja a kettős képesség kialakulását és működését. A vizsgált szervezetnél az ötlethezói, tervezési és ellenőrzési centralizáció károsította jelentősen a folyamatokat.

A decentralizációnak három területre kell összpontosítania. Elsőként meg kell találnia az egyensúlyt a lehetőségek azonosítása terén. Bár a felső vezetőknek továbbra is kiemelt szerepe lesz ebben (alapvetően a jövőbeli lehetőségek, radikális újítások terén), a főleg kiaknázáshoz kapcsolódó, inkrementális változások és –

Burgelman (1991) nyomán – autonóm stratégiai irányok becsatornázása érdekében a szervezet alsó szintjeinek is formalizált fórumokat kell biztosítani a javaslatételre. Ehhez a legfontosabb a középvezetői szerepek, feladat- és hatáskörök átalakítása.

A következő jelentős decentralizációs fókuszterület a tervezés. Meg kell szüntetni azt a gyakorlatot, hogy a feladatkijelölés és az ahhoz kapcsolódó tervezési folyamat a vezetés érdekérvényesítő és koordinációs eszköze legyen. Természetesen ennek alapfeltétele a szerepek és felfogások átalakulása a modern tervezési és menedzsmentismeretek elsajátításával, de jól látszik, hogy felső szinten is szembe-sülni kell a változás kényszerével.

Végezetül, meg kell szüntetni a vezetőség operatív kontrolltevékenységét, és radikálisan csökkenteni kell a projektvezetők folyamatos ellenőrzését, mivel ez a bizalomvesztés és a felelősségvállalás sérülésének egyik legfontosabb oka. Természetesen ez nem mehet a vezetői informáltság rovására, így megfelelő kontrollmechanizmusokat kell beiktatni. Az eredmények jól mutatják, hogy a decentralizáció egy kiemelten fontos terület, azonban csak egyéb változásokkal összhangban vezethet eredményre; önmagában csak tovább rombolja mind a kis, mind a nagyléptékű innovációs és változási folyamatokat.

## **5.2. Menedzsmentismeretek**

Dobák és szerzőtársai (2011) rávilágítottak, hogy a növekedésorientált, innovatív szervezetek számára a fejlett menedzsmenttudás elsajátítása elengedhetetlen, mivel a szakértelem, a technológiai tudás és a technikai fejlesztések önmagukban nem elegendőek a hosszú távú növekedési pálya fenntartására. Szabó (2011a) munkáival és a Versenyben a világgal c. kutatás több publikációjával összhangban megállapítható, hogy a felső vezetésnek kiemelten kell foglalkoznia a stratégiai célok megalkotásával, amelyek ha nem is formalizált folyamat eredményei, de erős értékek a vállalkozás életében. Ugyanis csak ezek biztosíthatják a vezetők számára a fogódzót a tervek és ötletek független értékelése, rangsorolása során.

A lehetőségek közötti szűrési és rangsorolási szisztéma, és az alapszintű stratégiai tervezési eszköztár elsajátításán kívül erőteljes igény mutatkozik a projekttervezési tudás megszerzésére is. Ezáltal biztosítható, hogy a tervezési munkák úgy kerüljenek ki a felső vezetők kezeiből, hogy az nem károsítja, épp ellenkezőleg, javítja a szervezet helyzetét a megfelelő terhelésselosztással. A menedzsmentismeretek elsajátítása így erőteljesen befolyásolja az ellenőrzési, tervezési mechanizmusokat és hatásköröket, ezáltal a vezetői szerepeket és motivációkat, így a decentralizáció mellett az egyik legfontosabb beavatkozási pontként értékelhető.

### **5.3. *Értékelés és motiváció***

Ezen a téren a legfontosabb, hogy a szervezet túllépjen az alapvetően büntető rendszeren és azon a felfogáson, hogy a jó teljesítmény alapelvárás, míg a rossz szabályszegés. Önállóságra és felelősségtudatra ösztönző motivációs rendszerre van szükség, amely feloldja az operatív feladatok és fejlesztési folyamatok közötti elmentmondást, és jutalmazza a nehezebben mérhető menedzsmentfeladatok elvégzését is. Így bármennyire is csábító pénzügyileg és mérhetőség szempontjából is a kiaknázáshoz, a jelenbeli teljesítményhez kötni az ösztönzőket, ez végzetesen károsíthatja a kettős képesség fenntartását és a jövőbeli sikereket. A motivációs rendszer a hatáskörök megfelelő átalakításával, decentralizálással és a menedzsmentismeretek bővítésével sikeresen fejlesztheti a vezetői szerepeket, ezáltal a szervezet teljesítményét, kreativitását.

### **5.4. *Ellenőrzés***

Az ellenőrzési és beszámoltatási rendszer, valamint a motiváció között erős kapcsolódások figyelhetők meg a kettős képesség tükrében is. A legfontosabb, hogy a decentralizáció támogatására, illetve a korábbi központosított, zömmel a felső vezetők által gyakorolt, ellenőrzési funkciókat önálló, független menedzsmentkontroll szervbe kell átcsoportosítani. Ezáltal csökkenhetnek a vezetői visszaélések, szabályozott mederben folyhatnak a fejlesztési projektek megvalósításai és azok ellenőrzése, alacsonyabb munkaterhelés és megbízhatóbb, gazdagabb információs bázisra támaszkodva. Az ellenőrzési rendszer második fontos célja, hogy csökkentse a strukturális koordinációs eszközök okozta terhelést.

### **5.5. *Vezetői szerepek és identitás***

Kapcsolódva a decentralizációs irányokhoz, radikálisan meg kell változtatni a felső vezetők szerepfelfogását. A tervezési és kontrollfeladatok delegálásával a korábbi diktáló stílust a klasszikus szponzori megközelítésnek kell felváltania, ami támogatja, segíti a projekteket, konszenzust keresve fejleszti és ellenőrzi a terveket, és teszi mindezt a rövid és hosszú távú célokkal összhangban. A korábban bemutatott akciók közvetve is átalakítják a középvezetők pozícióját, de tudatos lépéseket is kell tenni a közvetítő és képviselő szerepük kialakítására és fejlesztésére, ugyanis nekik kell megteremteni az alulról jövő, autonóm kezdeményezések becsatornázásának gyakorlatát, egyúttal a szervezeti irányok, célok, fejlesztési projektek kommunikációját az alsóbb szintek felé.

### 5.6. *Feladat- és hatáskör*

A vezetői szerepek átalakulása erős kapcsolatban áll a feladat- és hatáskörök változásával, amit a szándékolt akciók mellett közvetetten generál a decentralizáció és a tervezési és ellenőrzési ismeretek fejlődése is. Az közép- és projektvezetőség önállóságának és felelősségtudatának fejlesztése alapvető elvárás a szervezeten belül, mert ezek hiányában a decentralizációs kezdeményezések végzetesen szétrombolhatják a jelenlegi vezetői folyamatokat is. A feladatok önálló, felső akaratától és érdekektől mentes szűrésének és rangsorolásának lehetősége, a menedzsmentismerekre támaszkodó, konszenzusos tervezési fázis, a független kontrollszerv nyújtotta ellenőrzési és támogatási funkció, illetve a felfedező és kiaknázó tevékenységekre egyaránt motiváló ösztönzési rendszer megteremtik a felelős és önálló munkavégzés lehetőségét. A lehetőségek mellett azonban elvárásokat és kereteket is meg kell fogalmazni, így definiálni kell, hogy a felső vezetés alatti szinteknek egyaránt részt kell venniük a felfedező és kiaknázó tevékenységekben, lehetőség szerint diverz, alsóbb szintű beosztottak bevonásával létrehozott projektsapatokkal. Így csökkenthető a vezetőség és azon belül az egyes személyek jelenlegi strukturális szeparációja, és az egész szervezet mozgósíthatóvá válik a rövid és a hosszú távú célok elérése mentén.

## 6. **Összegzés**

A kutatás a szervezeti kettős képesség fogalmi háttérében azon alapvető jelenségeket vizsgálja, hogy egy vállalkozás hogyan tud egyszerre formalizált és rugalmas lenni, hogyan tudja sikerre vinni régi és új üzleti lehetőségeit, hogyan tud rutinokat kialakítani, miközben folyamatosan új dolgokkal kísérletezik. A kutatás azokra a kérdésekre keresi a választ, hogy milyen szinten szeparálódnak a felfedező és kiaknázó képességek a szervezetben, ezeket hogyan támogatja a szervezeti kontextus és a felső vezetés. Egy innovatív, növekedésorientált, Hortoványi (2010b) alapján vállalkozóként jellemezhető vezető által irányított vállalkozás részletes, mély megismerésével sikerült feltárni a szervezeti kettős képesség legfontosabb akadályozó tényezőit, megválaszolni a kutatási kérdéseket és konkrét, fejlesztési javaslatokat megfogalmazni a gyakorló szakemberek számára.

Összefoglalva, a strukturális szeparáció a hazai közép- és nagyvállalkozások szintjén nem javasolt, a közép- és felső vezetésnek együtt kell kezelnie a rövid és hosszú távú fejlesztési projekteket. Ennek lehetővé tételében kiemelten fontos szerepet játszik a szervezeti kontextus és felső vezetés, de a kutatás felhívja a figyelmet a középvezetés kritikus pozíciójára is. A feladatkielölés és tervezés esetében decentralizált, konszenzusos döntéshozatali folyamatra van szükség, mely a menedzs-

mentismeretek fejlesztése, független menedzsmentkontroll funkció létrehozása, a felfedező, fejlesztő és operatív feladatokat egyaránt ösztönző motivációs rendszer kidolgozása által valósítható meg. A csökkenő terhelés, az egyértelműbb feladat- és hatáskörök, tisztább vezetői szerepek, összehangoltabb egyéni és szervezeti célokból fakadó teljesítménynövekedés katalizálhatja a kettős képesség, a formalizált rugalmasság kifejlesztését és konzerválását, végső soron feloldhatja az ellentétet a rövid távra fókuszáló szakmai kiválóság és hatékonyság, valamint a hosszú távú, felfedező, innovatív magatartás között.

Amellett, hogy a kutatás a gyakorlat számára is rendelkezik hozzáadott értékkel, az akadémiai tudást is bővíti. Dobák és szerzőtársai (2011) útján haladva a tanulmány kifejti, milyen tartalmú menedzsmenttudás lehet szükséges a növekedésorientáció és innovativitás fejlesztésére. Egyúttal szélesíti az akadémiai ismereteket arról, hogy a tudásgyarapításon kívül milyen érzékeny területei vannak a hazai kkv-szektor húzóvállalkozásainak, amik károsíthatják a rövid és hosszú távú innovativitás kialakulását. Végezetül a tanulmány gazdagítja a kettős képesség területén született, hazai irodalmat, és értelmezi az eddigi, zömmel nagyvállalatoknál folytatott kutatások eredményeit a kis- és középvállalkozásokon.

Fontos azonban felhívni a figyelmet a következtetések korlátaira is. A kutatás egy szervezet részletes és mély feltárására épült, mely során – a módszertan sajátosságaiból fakadóan – a kutató is részesévé válik a szervezet életének, eredményei nem objektívek és tárgyilagosak. További korlát, hogy bár az alapvető ismérvek alapján a szervezet megfelel a kettős képesség vizsgálatára, az azonban nem biztos, hogy hűen reprezentálja a kkv-szektor hasonló jellemzőivel bíró vállalkozásait. Ebből következőleg a kutatás további vizsgálatokat kíván. A jövő munkáinak a befolyásoló tényezők kapcsolatának további megfigyelésére és nagymintás tesztelésére kell fókuszálniuk.

## **7. Felhasznált irodalom**

Adler, P. – Goldoftas, B. – Levine, D. (1999): Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System; *Organization Science*, Vol. 10. No. 1. pp. 43–68.

Anand, G. – Ward, P. (2004): Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments; *Production & Operations Management*, Vol. 13. No. 4. pp. 369–385.

Benner, M. – Tushman, M. (2003): Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited; *Academy of Management Review*, Vol. 28. No. 2. pp. 238–256.

Brown, S. – Eisenhardt, K. (1997): The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42. No. 1. pp. 1–34.

Burgelman, R. A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research; *Organizational Science*, Vol. 2. pp. 239–262.

Courtney, H., Kirkland, J. – Viguerie, P. (1997): Strategy Under Uncertainty; *Harvard Business Review*, Vol. 75. No. 6. pp. 67–79.

D’Aveni, R. A. (1995): Coping With Hypercompetition: Utilizing The New 7S’s Framework; *Academy of Management Executive*, Vol. 9. No. 3. pp. 45–60.

Davis, J., Eisenhardt, K. – Bingham, C. (2009): Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 54. No. 3. pp. 413–452.

Dobák, M., Hortoványi, L., Szabó, Zs. R. – Taródy, D. (2011) From Instinctive To Professional Entrepreneurship; in Dobák, M., Bakacsi, Gy. – Kiss, Cs. (2011): *Stratégiai menedzsment*; Budapest: Aula Kiadó.

Duncan, R. B. (1972): Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17. No. 3. pp. 313–327.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research; *Academy of Management Review*, Vol. 14. No. 4. pp. 532–550.

Eisenhardt, K., – Brown, S. (1998): Time Pacing: Competing In Markets That Won't Stand Still; *Harvard Business Review*, Vol. 76. No. 2. pp. 59–69.

Garud, R. – Van De Ven, A. H. (1992): An Empirical Evaluation Of The Internal Venturing Process; *Strategic Management Journal*, Vol. 13. pp. 93–109.

Gelei A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete; Doktori disszertáció, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.

Gibson, C. – Birkinshaw, J. (2004): The Antecedents, Consequences, And Mediating Role Of Organizational Ambidexterity; *Academy Of Management Journal*, Vol. 47. No. 2. pp. 209–226.

Goll, I. – Rasheed, A. (1997): Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment; *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No. 7. pp. 583–591.

Hortoványi, L. (2010a): Vállalkozó vezetés Magyarországon; *Vezetéstudomány*, Vol. 41. No. 4. pp. 21–31.

Hortoványi, L. (2010b). Vállalkozó Vezetés Magyarországon Működő Kis- és Középvállalkozásokban; Doktori disszertáció, BCE, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola, Budapest.

Hough, J. – White, M. (2003): Environmental Dynamism and Strategic Decision-Making Rationality: An Examination at the Decision Level; *Strategic Management Journal*, Vol. 24. No. 5. p. 481.

Jansen, J. J. P. – Van Den Bosch, F. A. J. – Volberda, H. W. (2005): Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents; *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57. pp. 351–363.

Kauppila, O. P. (2010): Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships; *Strategic Organization*, Vol. 8. No. 4. pp. 283–312.

March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*; Vol. 2. No. 1. pp. 71–87.

Malhotra, N. K. (2007): *Marketing research: An applied orientation*; Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Miles, M. B. – Huberman, M.A. (1994): *Qualitative data analysis*; London: Sage.

O'Reilly, C. A. – Tushman, M. L. (2004): The Ambidextrous Organization; *Harvard Business Review*, Vol. 82. No. 4. pp. 74–81.

Raisch, S. – Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators; *Journal of Management*, Vol. 34. No. 3. pp. 375–409.

Raisch, S. – Birkinshaw, J.– Probst, G. – Tushman, M. (2009): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance; *Organization Science*, Vol. 20. No. 4. pp. 685–695.

Romanelli, E. – Tushman, M. (1994): Organizational Transformation As Punctuated Equilibrium: An Empirical Test; *Academy of Management Journal*, Vol. 37. No. 5. pp. 1141–1166.

Smith, W. K. – Tushman, M. L. (2005): Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams; *Organization Science*, Vol. 16. No. 5. pp. 522–536.

Stevenson, H. H. – Gumpert, D. E. (1985): The heart of entrepreneurship; *Harvard Business Review*, Vol. 63. No. 2. 85–94.

Szabó, Zs. R. (2011a): Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség; Doktori disszertáció, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.

Szabó, Zs. R. (2011b): Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992 és 2010 között; *Vezetéstudomány*, publikálás alatt.

Tushman, M. L. – O'Reilly, C. A. (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change; *California Management Review*, Vol. 38. No. 4. pp. 8–30.

Vecsenyi, J. (1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák; Budapest: Aula Kiadó.

Venkatraman, N. – Lee, C. H. – Iyer, B. (2007): Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector; *Publikálatlan*, idézi Raisch, S. –

Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management*, Vol. 34. No. 3. pp. 375–409.

Yin, R. K. (1994): *Case Study Research*; London: Sage Publications.

Ez a könyv szemléletében túllép azon a domináns vélekedésen, miszerint az innováció nem más, mint műszaki-technológiai fejlesztés, illetve termékfejlesztés. A könyv szerzői a vállalkozások vezetőinek szemüvegén keresztül vizsgálnak eddig feltáratlan területeket, melyek segítenek jobban megérteni az innováció jelenségét, korlátait és lehetőségeit.

Mit is jelent ténylegesen az innováció, és kik lehetnek képesek valós innovációra? Mi a bizonytalanság és a gazdasági válság szerepe? Gátjai vagy fokozói az innovációnak? Miként ragadható meg az a lehetőség, melyet az új típusú munkavállalók megjelenése jelent? Milyen esetben jelent növekedést az innováció? Milyen szervezet lehet képes az innováció értékrementő szerepének fenntartására?

A feltett kérdések megválaszolása kihívó feladat. Ezért nem is egy szerző, hanem egy kutatóközösség vállalkozott a kérdések többszemponútú vizsgálatára. Nyolc szerző tizenkét írása négy nagyobb egységbe szerkesztve tárgyalja a felvázolt kutatási kérdésekre adott válaszaikat:

1. Az innováció elméletei és gyakorlata
2. A válság és a bizonytalanság hatásai
3. A Z generáció menedzsmentje
4. Innovációs és növekedési stratégia kialakítása és megvalósítása

Összességében a tanulmányokról elmondható, hogy az innovációt újszerűen, a vezetés nézőpontjából, kis- és középvállalati fókusszal, akadémiai igényességgel vizsgálják. Mondanivalójukban azonban az okatók és kutatók táborán túlmutatnak, mivel gyakorló vezetők és politikai döntéshozók problémáira is választ adnak konkrét ajánlások keretében.



SZÉCHENYI TERV

A1220 Aula Kiadó



9 789633 390405