

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Telefon: 482-5527, 482-5528  
Fax: 482-5527  
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Gálik Mihály  
Kerekes Sándor  
Mészáros Tamás  
Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly  
Bayer József  
Bélyácz Iván  
Bordáné Rabóczki Mária  
Csányi Sándor  
Delfmann, Werner  
Farkas Ferenc  
Gaál Zoltán  
Gubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Horváth Péter  
Kövesi János  
Kreuzer, Konrad  
Román Zoltán  
Szintay István  
Takács János  
Török Ádám  
Vastag Gyula  
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert  
[robert.becsky@uni-corvinus.hu](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
[tnusser@ibs-b.hu](mailto:tnusser@ibs-b.hu)

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita  
[rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu](mailto:rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu)

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:  
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti  
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.  
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az  
ország bármely postáján, Budapesten  
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban  
és a Központi Hírlap Centrumnál  
(Budapest VIII., Orczy tér 1.  
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).  
További információ: 06 80 444-444  
E-mail: [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu)

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó  
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem  
küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF., ÁPRILIS

2010. 4. szám

## TARTALOM

### CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **MÉSZÁROS Tamás**  
Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban 2
- **FEHÉR János**  
Kortárs személyes vezetési elméletek –  
A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (II. rész) 13
- **HORTOVÁNYI Lilla**  
Vállalkozó vezetés Magyarországon 21
- **NÉMETHNÉ Pál Katalin**  
Hol szökellnek a magyar gazellák? –  
A dinamikus növekvő kis- és középvállalatok néhány jellemzője 32
- **KALICZKA Nándor – NAFFA Helena**  
Természetes jelzések  
a megbízó-ügynök koalíció jövedelmének hitelesítésében 45
- **DÖRNYEI Krisztina – MITEV Ariel**  
Netnográfia avagy  
on-line karosszék-etnográfia a marketingkutatásban 55
- **Könyvismertető**  
Bándi Gábor – Borsi Balázs – Papanek Gábor  
K+F és innováció az Európai Unióban és Magyarországon 69

### CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Published by  
Corvinus School of Management  
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

MÉSZÁROS Tamás

# RÉGI ÉS ÚJ ELEMEEK A STRATÉGIAI GONDOLKODÁSBAN

A mögöttünk álló mintegy két évtized jelentős mértékben változtatta meg a vállalatok működési feltételrendszerét. A globalizáció kiterjedésének az információtechnológia, az internet egykoron elképzelhetetlen térnyerésének egymással is összefüggő jelenségei új versenyhelyzetet, új értékeket, minden korábbinál gyorsabb változásokat produkáltak. Vajon átalakul-e a stratégiai gondolkodás is? Azoknak lett-e igaza, akik – éppen az ezredforduló eufórikus hangulatában – a már semmi sem igaz a stratégiai menedzsment eddigi elméletéből és gyakorlatából álláspontot képviselték, vagy kijelenthetjük, nem történt nagy ugrás, a vállalati jövőről való gondolkodás paradigmatiszta elemei továbbra is használhatók, mi több, tetten érhetőek úgy az elméleti munkákban, empirikus kutatásokban, mint a gyakorlati életben. E tanulmány döntően az ezredforduló utáni mintegy 5–7 év stratégiai szakirodalmában tallózva keres választ a feltett kérdésekre.

*Kulcsszavak:* stratégiaalkotás, stratégiai menedzsment

Van annak előnye, na meg hátránya is, ha valaki hosszabb ideje végzi ugyanazt vagy egy hasonló tevékenységet. Így van ez a kutatóval is, aki esetleg évek, évtizedek érdeklődését szenteli egy-egy témakörnek. Megismeri annak minden csínját-bínját, kiemelkedő szakembereit, meghatározó publikációit. Tudja, kire figyel a világ, kitől érdemes idézni (sőt kitől kötelező). Érti, megtapasztalja a tudományterület fejlődését, újdonságait. Figyelemmel képes követni egy-egy innováció, újdonság vagy újszerűség életciklusát, elméleti mondanivalóját, vagy éppen gyakorlati hozamát. Egy szóval együtt él a tudományterülettel, annak minden változásával vagy éppen változatlanásával.

E sok-sok pozitívum mellett óhatatlanul észlelhetők olyan nemkívánatos következmények is, mint a túlzott „leragadás” az adott témakörnél, a tudományterület „gurujaitól” való függőség. Munkáik szinte kötelező ismerete és beépítése a saját tanulmányokba, „híres köpéseik” mottóként való felhasználása, álláspontjuk megkérdőjelezhetetlensége, módszereik szolgalelkű másolása, és ami a legrosszabb, a rajtuk kívül állók figyelmen kívül hagyása.

Igen, a témakört több évtizede kutató egyén óhatatlanul együtt, egymáshoz hasonlóan kezeli a kutatások eredményeit, felfedezve, érezve azok újdonságait, átfedéseit. Sokszor bizonyítani tudja a „nincs új a nap

alatt” mondás konkrét megnyilvánulásait, képes eldönteni mi az, ami valóban új vagy újszerű, mint ahogy azt is, hogy csak a „csomagolás”, a „köntös” változott.

Idősödő kutatónk néha kasszát csinál és felteszi a kérdést: mit fejlődött a tudományterület (esetünkben a stratégiai menedzsment), mely tudományos eredményei bizonyultak „fenntarthatónak”, a környezet gyors változásai közepette is alkalmazhatónak (esetünkben „régielemek”), és mik az aktuális kutatási témák, netán eddig nem ismert eredmények (esetünkben „új elemek”), amelyek gazdagítják az elméletet és gyakorlati hasznosságuk is kézzelfogható.

A „kassza” késének aktualitását – ahogy az lenni szokott – objektív és szubjektív tényezők egyaránt alátámasztják:

- Objektívnek tekinthető pl. a tananyag-fejlesztési kötelezettség, amelyet megalapozandó a releváns szakirodalom (és lehetőleg a legfrissebb) átlagosnál nagyobb köre kerül feldolgozásra. Így történt ez esetünkben is, amikor a BCE Vállalkozásfejlesztési Intézetében fiatalabb munkatársak és kiváló doktorandusz hallgatók a tudományterület nemzetközi vezető folyóiratai (Harvard Business Review, Journal of Business Strategy, Strategic Management Journal, Strategic Change, Strategic

Direction, MIT Sloan Management Review, Long Range Planning) 2000 és 2007 közötti évfolyamainak valamivel több mint 130 tanulmányát tekintették át és kivonatolták.

- Szubjektívnek az egyéni kíváncsiság jelölhető meg. Vajon mi valósult meg, vagy mi látszik megvalósulni az ezredforduló környékén vizionált radikális változásokból, az internet és általában az információtechnológiának, az új gazdaságnak tulajdonított paradigmaváltásból? Valóban dominánssá váltak olyan megoldások, mint a vízióra épülő stratégia (IBM, 2002), az improvizációs stratégia, vagy a változásstratégia, és háttérbe szorultak a porteri versenysztratégiák, a képességekre, erőforrásokra építő jövőképek?
- Szubjektívnek tekinthető az is, ami szerint nem érdektelen megismerni mi foglalkoztatja a stratégiai menedzsment kutatóit, szakembereit egy világgazdasági válságot közvetlenül megelőző periódusban? Vannak-e jelek, közvetlen vagy közvetett célzások, figyelmeztetések, amelyek akár csak halvány utalásnak is tekinthetők: gondolatokat át újra stratégiákat, gondolkodásokat másképpen, mint eddig!
- És végül feltétlenül érdekli a kutatót, hogy ez a „fiatal tudományterület” (egyesekek szerint alig több mint 25 éves [Boyd et al., 2005]) rendelkezik-e stabil, évtizedeken keresztül hivatkozható és/vagy a gyakorlatban sikerrel alkalmazható eredményekkel, vagy rá is érvényes a mondás: csak a változás a biztos.

Nagyot fog csalódni, aki úgy gondolja, ez a kassza teljes körű, az áttekintett 130 cikk azonos mélységben és részleteiben feldolgozott. Korántsem, sőt e tanulmány inkább csak jelzésértékű, figyelemfelkeltő kíván lenni, megerősítvén korábbi tapasztalatokat, vagy éppen megérzéseket, felvetve kutatási igényeket.

E rövid bevezető után nézzük, milyen megállapításokat tehetünk!

### „Öreg cikk nem vén cikk”

Eloolvasva több cikket, másokba csak beleolvasva, vagy végigpásztázva azok hivatkozásainak jegyzékét megállapítható, hogy feltűnően sok a régebbi, akár több évtizede megjelent tanulmány citálása. Mintzberg és két szerzőtársa nagyhatású könyvük elején írják, hogy mintegy 2000 szakirodalmat tekintettek át, amikor is tudatosan törekedtek arra, hogy a nagy tudású régi szakírók műveit hivatkozzák. „Meggyőződésünk ugyanis, hogy az idő ugyanolyan hatással van a stratégiai menedzsment irodalmára és gyakorlatára, mint a hordóban érlelődő borra: feltárja a kiváló tulajdonságait” (Mintzberg et al., 2005: p. 19.) – írják.

Persze olyasmi azért kivételnek számít, mint Schumpeternek a múlt század 30-as éveiben megjelent, vagy Selznick 1957-es könyvére való hivatkozás. Már nem olyan ritkán nyúlnak vissza a kutatók a 70-es évek egyes publikációihoz. Értelemeszerű, hogy 1980-tól M. Porter első átfogó munkája megjelenésétől kezdve, maga a szerző pedig mind a mai napig megkerülhetetlen egyénisége a stratégiai menedzsment irodalmának.

E pusztán formai közelítés alapján is alátámasztható az a megállapítás, hogy bár a környezet, amelyre tekintettel a vállalati stratégiák készülnek, folyamatosan gyorsuló ütemben változik, a stratégiaalkotás terén születtek időtálló kutatási eredmények, el nem kopó modellek és technikák (l. pl. SWOT-elemzés), amikhez mint gyökerekhez vissza lehet nyúlni, amiket a kornak megfelelően – lehet aktualizálni, továbbfejleszteni.

A tárgyalt jelenség alátámasztja azokat az álláspontokat, amelyek szerint a tervezés, a stratégiaalkotás fejlődése több szakaszos, evolutív folyamatként fogható fel. Ennek során az egyes szakaszok ugyan markáns jellemzőkkel rendelkeznek, de éppúgy tetten érhető időbeli és tartalmi átfedések, mint a megtartva, továbbfejlesztve elv érvényesülése, vagyis az előző fázis bizonyos eredményeinek a beépülése a következő időszak gondolkodásába (Gardner et al., 1986; Taylor, 1986; Grant, 2007).

### Örökzöld témák – újító kísérletek

Ahogy szinte „kötelező” a visszanyúlás a régebbi művekhez, hasonló módon fedezhetők fel „örökzöld” vagy – ahogy már az előzőekben jeleztük – „továbbfejlesztett témák”. A teljesség igénye nélkül néhányat megemlítnék ezek közül:

#### *Tervezés és teljesítmény*

A tervezés, a stratégiaalkotás léte, azok bizonyos jellemzői és tulajdonságai, valamint a vállalati teljesítmény összefüggései már nagyon régóta foglalkoztatják a kutatókat. Az 1960-as évek második felétől kezdődően a hosszabb távú, lényegében formális tervezésre való ösztönzést hamarosan követik olyan empirikus vizsgálatok, amelyek a tervezők „előnyeit” hivatottak igazolni a nem tervezőkkel szemben. Őt felmérés eredményei (Roney, 1976) az 1969–1973 közötti periódusra vonatkozóan egyértelműen a „tervezők” előnyeit mutatták ki a „nem tervezőkkel” szemben. Bizonyították például, hogy a tervezők értékesítése éves átlagban 19,6%-kal növekedett, szemben a másik csoport 8,8 %-ával.

A részvényenkénti hozam átlagos növekedési üteme 10,1, illetve 2,4% volt, de hasonló nagyságrendű eltérést tapasztaltak más pénzügyi mutatóknál is.

Az évek során ezek a vizsgálatok és elemzések egyre „komolyabbakká” váltak. Jelentős energiák fordítottak a tervezési karakterisztikák és a teljesítmények (függő és független változók) meghatározására, mérési lehetőségek és követelmények körülírására, valamint az alkalmazott – általában matematikai-statisztikai – apparátus bemutatására. Növekedett a mintába bevont vállalati kör is. A vizsgálati eredmények a 80-as években rendre a tervezés és a teljesítmény közötti gyenge korrelációt mutatják ki. Az Academy of Management Review 1987/4. számában a hasonló típusú elemzések sokaságát feldolgozó tanulmány a „halvány kapcsolat” kifejezéssel foglalja össze a formális stratégiák és a pénzügyi teljesítmények egymásra hatását (Pearce et al., 1987).

Úgy tűnik a nemleges eredmények nem vették el a kutatók kedvét, hiszen az utóbbi években is több elemzéssel, a mérési, feldolgozási metodológiát taglaló tanulmányokkal találkozunk. Egy angol cégekre vonatkozó vizsgálat nem igazolta az összefüggésekre utaló hipotéziseket (Falshaw et al., 2006). A kisvállalkozások stratégiaalkotási gyakorlatát bemutató kutatás, miközben általában megállapítja, hogy e vállalati körben kevés a formális tervezés, észlelte azt is, hogy azoknál a vállalkozásoknál, amelyeknél növekedett a kereslet, tetten érhető a stratégiai gondolkodás több eleme is (pl. a tőkeszerkezet hosszú távú forrásokon alapul, megértik a pozicionálás értékét, ismerik a fogyasztói elvárásokat, megfelelően koncentrálnak a vállalatok feladataira és céljaira, világosak a vállalati értékek) (Graham, 2007).

Komoly matematikai-statisztikai apparátust vountat fel az a kutatás, amelyik a piaci orientáció és a teljesítmény összefüggéseire kívánt fényt deríteni. Hipotéziseinek verifikálásából kiderül, hogy sem a piaci orientáció foka, sem a piaci információs folyamatok ismerete nem befolyásolják lényegesen a teljesítményt (G. Tomas et al., 2005). Érdemes még egy elemet azért mint újdonságot megemlíteni; nevezetesen a kultúra bekapcsolását a vizsgálatokba. Összefoglaló eredmény, miközben nagyon alacsony szintű kapcsolat tapasztalható a kultúra és a tervezés között, a kultúra képes moderálni a tervezés-teljesítmény kapcsolatrendszerét. Sikertült ugyanis olyan speciális kulturális értékeket találni, amelyekkel lehet számolni mint kultúrák közötti eltérések hatásaival a tervezés-teljesítmény kapcsolatokban. A tanulmány Hofstede kultúrakutatásaira is támaszkodva az angolszász, az északi és a német területek sajátosságait vizsgálja, apróbb összefüggéseket kimutatva (pl. az angolszász és északi népeknél a racionális tervezési magatartásmód erősebb). Összes-

ségében azonban ezek a hatások nem igazán meghatározóak a tervezés és a teljesítmény közötti kapcsolat szempontjából (Hoffman, 2007).

Az empirikus kutatások tehát változatlanul „divatosak” a stratégiai menedzsment területén. Nem mindegy, hogy milyen azok tudományos módszertani megalapozottsága. Publikáltak olyan elemzést, amely szerint a kutatási eredmények 40%-a nem megfelelő „erejű” (mintanagyság, egy vagy többváltozós modellek elemzése, „O” hipotézis elvetése stb.) mérésen alapul (Boyd et al., 2005). Érdemes erre a figyelmeztetésre mindenkinek odafigyelni.

### *Stabil modellek, elméletek*

A bevezetőben felsorolt folyóiratokban megjelent tanulmányok egy jelentős hányada foglalkozik a stratégiai menedzsment olyan alapvető modelljeinek, vagy ha úgy tetszik paradigmáinak az alkalmazásával, továbbfejlesztésével, egymásra való hatásával és főleg összeegyeztetésével, mint M. Porter generikus stratégiája, versenystratégia-elmélete, a képességekre és erőforrásokra épülő stratégiák és azok elméleti-gyakorlati problémái, az értékteremtés kérdésköre, a különböző értékek (tulajdonosi, fogyasztói, érintetti kör) egymáshoz való viszonya, vagy e viszonyrendszer dilemmái.

Értelemszerűen megjelenik a Corporate Social Responsibility (CSR) mint a stratégia önálló, vagy éppen a stakeholder elmélettel összefüggő kiindulópontja.

Megtalálhatjuk természetesen a felsoroltak kritikáját, túlhaladottságukra vagy egyoldalúságukra való utalásokat is.

### *Porter örök*

Újra és újra megerősítést nyer, hogy Michael Porter munkássága igencsak időtállóan bizonyul. Az idestova harminc éve megjelent Versenystratégia című könyvében (Porter, 1980) meghatározott három lehetséges stratégiai modell (generic strategies) érvényesülése, vagy éppen módosult megjelenítődése máig is foglalkoztatja a kutatókat.

Megfigyelhetők-e ezek a bizonyos alapstratégiák a japán vállalatoknál? – fogalmazzák meg empirikus vizsgálatuk fő kérdését a szerzők a Journal of Business Strategyben (Allen et al., 2007). Végző konklúziójuk, hogy a legnépszerűbb a „költségdiktáló” stratégia, amelyet a vállalatok 41,4%-a használ. Lényegesen kisebb az ún. differenciáló stratégiát alkalmazók aránya (7,6%). Ugyanakkor a faktoranalízis alapján nem volt azonosítható az ún. fókuszáló (összpontosító) stratégia, helyette két másik, tradicionálisan japán típus volt megkülönböztethető. A beszállítói láncra épülő (supply chain strategy) stratégiát a vállalatok 36,2%-a, míg a képzésre épült (training strategy) 33,8% alkalmazta.

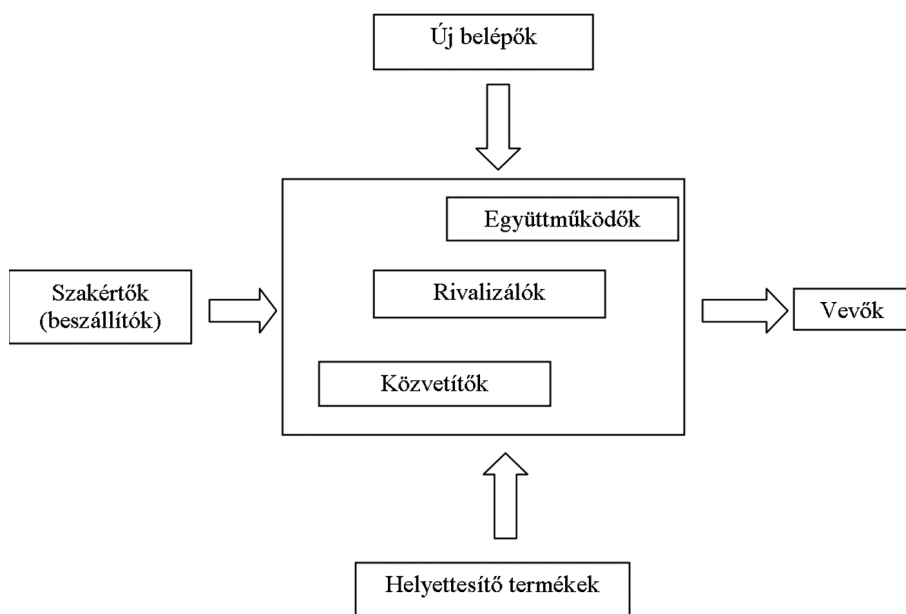
Ez utóbbiakról a szerzők megjegyzik, hogy a japán vállalatok mindig is ismertek voltak, többek között, a kiváló beszállítói kapcsolatokra építő, és ennek következtében hatékonyságot növelő irányítási rendszereikről, mint ahogy az egész vállalatra érvényes képzési szisztémájukról és a tradicionálisan senioritásra épülő, teljes körű felügyeleti irányításról is.

Egy másik tanulmány kétszáz vállalatot vont be abba a vizsgálatba, amely azt kívánta kideríteni, hogy milyen gyakorlati megoldásokat alkalmaznak e szervezetek egyik vagy másik alapstratégia megvalósíthatósága érdekében (Obasi et al., 2006). 25 ilyen „taktikát” azonosítottak, amelyek alkalmazásának intenzitását egy 7 fokozatú skálán mérték.

Természetesen vannak, akik felteszik a kérdést: „Miért nem alkalmazhatók a régi eszközök az „új tudásgazdaságban”? (Sheehan, 2005)

A tanulmány a szoftver ipari példán keresztül tesz javaslatot Porter öt erőhatáson alapuló modelljének kisebb átalakítására és átértelmezésére. A lényegét, kissé leegyszerűsítve, az 1. ábra szemlélteti.

Az átalakított öt erőhatáson alapuló modell



A hagyományos rivalizáló „társaság” kiegészül az együttműködőkkel és a közvetítőkkel. Ami még a tudásiparágra jellemző – a szerzők szerint –, hogy a beszállítók (szakértők) nagyon erősek, befolyásuk az iparág jövedelmezőségére jelentős, míg a vevők alkuereje – épp a szakértők és vevők tudásbéli különbsége miatt – gyengíthető.

A generikus stratégiákkal kapcsolatban emelik ki még a kutatók azon tapasztalataikat, hogy a tudásintenzív cégek nem szeretik a költségdiktáló típust, számukra –

miután lehetnek generalisták vagy specialisták – a differenciáló megoldás a kézenfekvőbb.

Természetesen vannak, akik a környezet megváltozása miatt részben vagy egészében meghaladottnak tekintik a porteri versenystratégia alapjait.

„Az 1980-as évek elején a stratégiai elemzés az iparág és a piaci szegmens megfelelő megválasztásával, valamint a piacstruktúra piaci erőt eredményező manipulálásával elérhető monopoljára felkutatására összpontosított (Porter, 1980). Ha azonban a piac szerkezete gyorsan változik, a monopoljára gyorsan elpárolog, átadja a helyét a verseny új forrásainak... Az erőforrás-alapú vállalatelméletek stratégiai menedzsmentre gyakorolt hatása két tényezőnek tulajdonítható. Először is, mivel nincs megfelelő bizonyíték arra, hogy a monopolerő a profit egy fontos forrása (Rumelt, 1991), a ricardói járadékok (az erőforrások alternatív költségén felüli járadékok) tűnnek a vállalatok közötti profitkülönbségek elsődleges forrásának. Másodsor, ha a külső piaci környezet folyamatos változásban van, akkor a vállalat belső erőforrásai és képességei stabilabb alapnak tekinthetők a stratégia

1. ábra kialakításában, mint az ügyfélkusz...”\* (Grant, 1996).

*Tartja magát az erőforrás-alapú elmélet*

Ezzel a véleménnyel már át is „vezethetnénk” a másik időtálló elmélet (talán ma már mindkettőről kimondhatjuk, paradigma), az erőforrásokra és képességekre épülő stratégiaalkotás témakörére. Ez esetben is elmondhatjuk, hogy nem az alapok magyarázatát találjuk meg a cikkekben, hanem az erőforrás- és képesség-alapú elmélet alkalmazásának kiterjesztésével, mérési lehetőségeivel, iparági sajátosságaival találkozhatunk leginkább.

Ez utóbbit tekintve nem meglepő, hogy a szoftveriparág az empirikus kutatások egyik cél-

pontja. E téren a képességek két nagy csoportját különböztetik meg, nevezetesen az ügyfélspecifikus képességek, valamint a projektmenedzsment-képességek, amelyek a folyamatos infrastrukturális és termékfejlesztési beruházásokhoz szükségesek. A kutatás hipo-

\* Megjegyezni kívánjuk, hogy a hivatkozott forrás nem azon években született, mint az összes többi. Grant e véleménye azonban megtalálható később megjelent cikkeiben is (Grant, 2003).

téziseinek verifikálása a következő végeredményhez vezetett: a képességtudatos vállalati döntéshozatalban a képességekhez köthető határbevételek azok, amelyek alapján választhatunk: melyikre építjük stratégiánkat, melyikre alapozzuk döntéseinket (Ethiraj et al., 2005).

Sajnos arra a valóban izgalmas kérdésre, amely a cikk címében lett megfogalmazva, vagyis „honnan származnak a képességek”, explicit választ nem kapunk. A képességek mérésével természetesen más közlemények is foglalkoznak (pl. Dutta et al., 2005), mint ahogy felvetődik a másik fontos kérdéscsoport is: mennyire dinamikusak és fordítva, mennyire stabilak a képességek, lehet-e azokat állandóan változtatni (Schreyögg et al., 2007).

A szerzők menedzsmentdilemmaként fogalmazzák meg magát a kérdést, hiszen a képességek jellege, főleg ha bevonjuk az erőforrásokat is, inkább a stabilitást igényelné. A feloldásra megkísérelnek kialakítani egy új funkciót (képességmonitorozás).

### *Értékek és érdekek mint a stratégia fókuszai*

Kedvelt és kiemelkedően fontos témája az utóbbi évek stratégiai menedzsment-szakirodalmának az értékteremtés (Bowman et al., 2007). A kinek kívánunk értéket teremteni a stratégia megvalósításával? – kérdésre adott válasz egyben megadja a stratégiaalkotás kiindulópontját, jelzi, hogy mire fókuszáljon a stratégia. Közismerten a fogyasztók, a tulajdonosok, valamint a vállalat működése által érintett érdekcsoportok irányába valósulhat meg értékteremtés, elvárásaik adnak eligazítást a fókuszálás kérdéskörében.

Miközben, ahogy jeleztük, a kutatási eredmények publikálása meglehetősen bőséges ezeken a területeken, azt egyértelműen kijelenthetjük, hogy az egyes fókuszok önállóan, mint „magányos kiindulópontok”, nem túl sokat szerepelnek. A gyakorlati tapasztalatoknak és a tudomány fejlődésének hatása minden bizonnyal az, hogy az egymáshoz való viszonyuk, egymásra való hatásuk, ellentmondásaik kezelése kap sokkal tágabb teret.

Szinte kuriózumnak számít Rappaport cikke a Harvard Business Review-ben (Rappaport, 2006), amelyben tíz utat fogalmaz meg a tulajdonosi érték növelésére:

- „1 Ne »menedzseljük« az eredményt, hiszen a könyvelők által kiszámított eredmény sem a vállalat értékét, sem az időszakban bekövetkezett értékváltozást nem mutatja.
2. Olyan stratégiai döntésekre van szükség, amelyek értéket növelnek, még akkor is, ha rövid távon csökkentik az eredményt.
3. Olyan felvásárlásokat kell végrehajtani, amelyek értéket és nem eredményt maximalizálnak.

4. Csak olyan eszközöket tartsunk meg, amelyek maximálják az értéket.
5. Akkor fizessünk a részvényeseknek, ha nincs lehetőség az értékteremtésre. (Ne menjünk bele értékromboló befektetésekre!)
6. Jutalmazzuk meg a vezérigazgatót, ha hosszú távon kimagasló hasznot ér el.
7. Jutalmazzuk meg az operatív vezetést, ha hosszú távon kimagasló eredményeket érnek el.
8. Jutalmazzuk meg a középvezetőket és a többi élvonalbeli alkalmazottat.
9. Az igazgatók viseljék ugyanúgy a tulajdonnal járó kockázatot, mint a részvényesek.
10. Minden olyan információt adjunk meg a befektetőknek, amely fontos az érték szempontjából.”

A stakeholder elméletet és annak összefüggéseit erősíti az a tanulmány, amelyik javaslatot tesz az érintetti kör igényeit is kielégítő vállalati beszámolási rendszerre, amelynek lényegi elemei az alábbiak lehetnek:

- a) Átfogó beszámolási rendszer,
  - éves jelentés,
  - társadalmi jelentés,
  - környezeti jelentés,
  - integrált teljesítménymutatók,
- b) Integrált információs rendszer,
- c) Vállalati fenntarthatóság kulcs teljesítménymutatói (Perrini et al., 2006).

Azért azt, hogy nem szorult ki teljes mértékben a fogyasztóközpontúság kizárólagossága, mutatja az a cikk, amelyik a szervezet átalakítását javasolja, közelebb hozva azt (és természetesen a benne lévő vezetőket) a piachoz, a fogyasztókhoz (Day, 2006).

### *A legjobb, ha többféle megoldást választunk*

Az e pontban tárgyaltak lényegében beépíthetők lehetnek volna az előző részekbe. Amivel foglalkoznak, és főleg, ami közös bennük, az igen fontos mind a stratégiai menedzsment elmélete, mind a gyakorlata szempontjából. Azon tanulmányok, cikkek soráról van szó, amelyek egyértelműen a különböző elméletek, paradigmák, kiindulási pontok, fókuszok – nevezük azokat bárminek – összehangolására, és ezzel a gyakorlat számára hasznos tanácsok nyújtására tesznek javaslatot, mutatnak be kiváló példákat, vagy éppen empirikus kutatásokkal támasztják alá mondanivalójukat.

A képességekre és erőforrásokra épülő stratégiák elmélete részben – ahogy bemutatásra került – a generikus stratégiák lényegét vitatva fejlődött ki, mint ahogy „közkedvelté vált” beszélni és írni a shareholder és

stakeholder dilemmáról is. (Ma ez már lényegesen kisebb szerepet kap (Smith, 2003), noha a menedzsmentek nem egykönnyen küzdenek meg vele.

A Kaplan–Norton által kidolgozott Balanced Scorecard modell formalizálta a megkerülhetetlen egyeztetési kötelezettséget az általuk nézőpontoknak nevezett elemek, fogyasztói elvárások, tulajdonosi elvárások, belső erőforrásokra épülő folyamatok között. A paletta azonban ennél jóval szélesebb, mint ahogy az alábbi áttekintés is bizonyítja.

Az értékteremtés mint „közös többszörös” hívószavával tesz kísérletet egyik tanulmány a porteri generikus stratégiák és az erőforrás-alapú szemlélet integrálására (Parnell, 2006). Többen is a fogyasztó-központúságot kívánják értelmezni, ha úgy tetszik továbbfejleszteni, amikor azt összekapcsolják a fenntartható versenyelőny megvalósításával (Adner et al., 2006), vagy éppen a tulajdonosi értékkel (Bauer et al., 2005). Ez utóbbi tanulmány a „fogyasztói tőkét”, „egyéni fogyasztói cash-flow-t” kapcsolja be a tulajdonosi érték számításába. Bevezeti az „egész életen át tartó fogyasztói értéket” és kapcsolódó mutatóit mint a megtartási ráta, árbevétel, költségek, vagy a még izgalmasabb és számszerűsíthető referenciaértéket, amely a referenciák mennyiségének és a referenciapotenciálnak a szorzata. Az érték valamely pénznemben kifejezve jelzi előre az adott fogyasztó várható vásárlási értékét (cash-flow-ját). A fenntarthatóságról mint a stakeholderek irányában megnyilvánuló stratégiai célról többen is igyekeznek bemutatni, hogy az nem mond feltétlenül ellent a tulajdonosi érték növelésének. Olyan pénzügyi modellel is találkozhatunk ugyanis (a szerzők elnevezése szerint pénzügyi elemzés a fenntarthatóság szolgálatában [Castro et al., 2006]), amely a pénzügyi és a környezeti teljesítményt is tükröző egyfajta mutatószámrendszert kreál. Az elemzés alapján azon fenntarthatósági akciókat kell azonosítani, amelyek hasznot hoznak a vállalatnak.

Végül e téma taglalását lezárandó a Jövőbeni mutatórendszer (Future Scorecard) című tanulmányra érdemes felhívni a figyelmet, amely a Balanced Scorecard szellemiségéből kiindulva olyan stratégiaalkotási jövőképet vázol fel, amely a külső (piacalapú) és a belső (erőforrás-alapú) forgatókönyvek segítségével mutat alternatív utakat a szervezet számára (Fink et al., 2005). Értelemszerűen ötvözni kívánja ez a megoldás a piaci alapú és az erőforrás-alapú megközelítést.

Meggyőződésünk, hogy az itt felvillantott és a rájuk épülő gondolkodás helyes irányba viszi a stratégiai menedzsment fejlődését.

Rámutat ugyanis arra, hogy nincs mindenható paradigma, egyedüli sikerhez vezető modell. A menedzsernek sok húron kell játszania ahhoz, hogy a fo-

gyasztóknak, a tulajdonosoknak és az egyéb érintetti körnek is értéket produkáljon. Bizonyítják azt is, hogy a fenntartható versenyelőnynek a jó piaci pozíció éppúgy forráskelléke, mint az alapvető képességek és erőforrásokra épülő stratégia. Hogy mikor, melyiket célszerű alkalmazni, vagy a köztük lévő ellentmondások hogyan oldhatók fel, az már a vezetés művészetének a kategóriájába tartozik.

### *Ismét a tervezőrészelekről*

Az „örökzöld témák” közé érdemes „felvenni” a tervezőrészelek, -szervezetek létét, funkcióját, feladatait. Nem kisebb személyiségek foglalkoznak ugyanis azokkal, mint Grant (Grant, 2003), Kaplan és Norton (Kaplan – Norton, 2005). Ráadásul mindegyikük a sikeres stratégia-megvalósítás fontos zálogának tartja ezen egységek létét és jó működését.

Azért is tűnik ez különösnek, mert az ezzel kapcsolatos publikációk sora igyekezett bizonyítani már a 70-es évek közepétől kezdődően a tervezőrészelek diszfunkcióját, haszontalanságát a szervezeten belül. Radikális fogalmazása miatt érdemes idézni a „Megtervezni a hivatásos tervezők megszüntetését” címet viselő tanulmányból, amely a „tervtechnokraták” és a vállalat többi részlegének együttműködését az alábbi módon vázolja: „Ha a tervezők elfelejtkeznek arról, hogy a döntéseket tulajdonképpen nem ők hozzák...” beleszólnak az operatív döntésekbe is, kialakul az a paradox helyzet, hogy az operatív vezetők „...nemcsak a felvetődött problémáknak megfelelően fognak cselekedni, hanem aszerint, hogy miről akarják, hogy tudjon a tervező és miről nem akarják, a tervező az a semmiért nem felelős, aki mindenbe bele akar avatkozni, és akit azzal vádolnak, hogy a tervezést magáért a tervezésért teszi, nem azért, hogy megoldja a problémákat” (De Guerny, 1974).

Az önálló tervezőrészeleg létrehozását nem tartja kulcsproblémának R. Ackoff sem (Ackoff, 1974). E témában természetesen módon megszólal a tervezés formalizáltságának minden elemét ellenző Mintzberg is, akinek, szerzőtársaival írt könyvében, a tervezés hét halálos bűne közül az első így hangzik: „1. a tervező szervezet saját kezébe veszi a tervezési folyamat irányítását” (Mintzberg et al., 2005).

Annak ellenére, hogy a hivatkozott időszakból idézhetnénk neves szakembereket, akik munkájukban részletesen foglalkoztak a tervezőszervezetek feladataival, elhelyezkedésével (Hussey, 1979), a gyakorlat követte a „nagyobb hangú” elméleti útmutatást, és kezdte lépíteni a stratégiai tervezőszervezeteket (Grant, 2003). Hozzá kell mindehhez tenni azt a tényt, hogy a tervezőrészeleg igen sok vállalatnál „beolvadt” a 90-es évek elejétől egyre inkább fejlődő controllingrendszerekbe.

Mindemellett úgy tűnt, hogy a vita nyugvópontra jutott, mígnem Robert Grant már idézett tanulmányában a 90-es évek második felének szemére veti, hogy hátráltatta a stratégiaalkotást, és rosszalja, hogy „Ezen átalakulás során a stratégiai tervezéssel megbízott osztályokat leépítették (vagy megszüntették) és az első vonalbeli menedzsereket tették teljes mértékben felelőssé a stratégiai tervezésért” (Grant, 2003).

Kaplan és Norton több mint másfél évtizedes vállalati teljesítményelemzésekre hivatkozva állapítják meg, hogy a vállalatok többsége rengeteg ambícióval rendelkezik, de a tervek csak ritkán valósulnak meg. Az eltérés egyik fő oka – a szerzők szerint –, hogy a stratégiaalkotás és a megvalósítás teljesen elkülönül egymástól. Megoldásként javasolják stratégiai menedzsment-irodák létrehozását az alábbi feladatokkal:

- a mutatószámrendszer kidolgozása és menedzselése,
- konzisztens stratégiai szemlélet kialakítása szervezetben belül,
- a stratégia felülvizsgálata,
- a stratégia fejlesztése,
- a stratégia kommunikálása,
- a kezdeményezések menedzselése.

Az egységnek – a szerzők szerint – a vezérigazgatóhoz kell tartoznia. Külön kiemelik, hogy ez a szervezet nem diktál, inkább lehetőséget nyújt (vö.: De Guerny) (Kaplan – Norton, 2005).

### Még nincs vége a játszmának

Természetesen a leírtaknál sokszínűbb a publikációs kép, hiszen olvashatunk a stratégiai menedzsment érvényesülésének specialitásairól egy-egy iparágban (pl. Grant, 2003). Különösen a Long Range Planning közöl

(Összehasonlításként érdemes visszaidézni P. Evans: Stratégia, a játszma vége című cikkét (Evans, 2000). Ez minden korábbi stratégiai paradigmát tagad és alkalmazhatatlannak tart az internet korszakában.) Ha mégis valamit említésre méltónak lehet tekinteni az a Journal of Business Strategyben megjelent „Le a stratégiával: a rövid távú gondolkodás védelmében” címet viselő tanulmány (Ezer, 2007), amely, ahogy a címéből is kiolvasható, magát a stratégiát, kidolgozásának egyáltalán a lehetőségét a menedzsmentmítoszok körébe sorolja.

Részben e gondolkör folytatásaként ki kell emelni, mint még feltűnőbb jelenséget, hogy a XXI. század első évtizedének második felében megjelent, általunk áttanulmányozott stratégiai menedzsment-cikkek nem igazolják vissza azt a radikális változást, amit az ezredforduló környékén, részben e jelentős dátumhoz kötődően, de még inkább a globalizáció, az információtechnológia, különösen az internet elterjedése, valamint olyan konkrét eseményekhez kötődően, mint a dot.com lufi kipukkanása, vagy a World Trade Center tornyai 2001. szeptember 11-i leomlása kapcsán jósoltak. És mi van az új gazdasággal, és kell-e egyáltalán stratégia? Evans cikkére már utaltunk, amelynek lényege, hogy „...nem paradigmákra, hanem „hüvelykujjszabályokra” van szükség” (Evans, 2000).

A tisztesség kedvéért azt is meg kell említeni, hogy a stratégiai menedzsment meghatározó kutatói, bár jeleztek változási trendeket, a stratégiaalkotás szükségességét sohasem kérdőjelezték meg (1. European Business Forum, 2001. Winter körkérdéseire adott válaszok).

Az improvizációs stratégia mint tetten érhető modell nem terjedt el, bár minden bizonnyal érvényesülnek bizonyos elemei. Rosabeth Moss Kanter a hagyományos (írásba foglalt) és az improvizációs stratégia jellemzőit az 1. táblázatban olvashatók szerint foglalja össze (Kanter, R. M., 2001: 10. old.):

1. táblázat

#### A hagyományos (írásba foglalt) és az improvizációs stratégia jellemzői

<i>Írásba foglalt stratégia</i>	<i>Improvizációs stratégia</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a biztos elemekre irányítja a figyelmet,</li> <li>• megvárja, amíg a célok tisztázódnak,</li> <li>• megfogalmazza a stratégiai dokumentumot,</li> <li>• követi az abban foglaltakat,</li> <li>• az érintettek passzív résztvevők,</li> <li>• a bizalom a felső vezetésben van.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feltárja a bizonytalan területeket,</li> <li>• nagyon gyorsan reagál,</li> <li>• az akción keresztül tanul,</li> <li>• új lehetőségeket alkot,</li> <li>• az érintettek input forrásnak tekinthetők,</li> <li>• a bizalom az adott terület résztvevőire helyeződik.</li> </ul>

szívesen egy-egy ország tapasztalatait összefoglaló tanulmányt (Yoon-Dae, 2007; Markku, 2006). Ami feltűnő, nem igazán találkozhatunk a stratégiai menedzsment általános irányvonalát látványosan támadó cikkel.

Az új évezred új korszakaként jövendő „változásstratégia” (IBM, 2002) mint rendszer nem alakult ki, noha a változás központi eleme a stratégiai menedzsmentnek (mindig is az volt). A vízió fontos tartalmi

eleme a stratégiáknak, de olyan meghatározó szerepe (vízióalapú stratégiai tervezés [IBM, 2002]), mint amit egyes tanácsadó cégek neki szántak, nem alakult ki. Hogy a hagyományos modellek, rendszerek hogyan módosultak, egymáshoz való viszonyuk hogyan változott, az remélhetőleg kiolvasható e tanulmányból.

Nemigen olvashatunk már ugyanakkor új gazdaságról, miközben természetesen jelennek meg példák, esettanulmányok a tudásalapú iparágak sajátosságairól. A globalizáció és a „mindent megváltoztató internet” sem központi témája a cikkeknek, noha több is foglalkozik a stratégiaalkotás metodikájával gyorsan változó környezetben.

Nem valószínű, hogy ezek a világformáló jelenségek és technológiai váltások ne lennének jelen a vállalatok mindennapjaiban, ne alakítanák, befolyásolnák gondolkodásukat, döntéshozatalukat és természetesen stratégiáikat. Sokkal inkább vonhatjuk le azt a következtetést, hogy a világ hozzácsokolt, hogy ezekkel együtt kell élni. Ezek nem a stratégiaalkotást magát, hanem információbázisát, készítésének gyorsaságát stb. és a stratégia tartalmát (mivel foglalkozik) változtatták meg. Mondhatjuk úgy, hogy beépültek a stratégiai gondolkodásba, amelynek alapjai viszont – úgy tűnik – tartósan bizonyulnak.

Talán érdekességként megemlítnék egy cikket, amely a Profit és az Internet címet viseli, és amelyik a téma hét téves koncepcióját az alábbiak szerint taglalja (Rangan et al., 2001):

1. az első belépő (first-mover) előnyének a téveszméje,
2. az „elérhetőség” téveszméje,
3. a „costumer solution” – a kiegészítő szolgáltatások nyújtása a fogyasztóknak, a további versenyelőny megszerzése céljából – téveszméje,
4. az internet mint szektor téveszme,
5. a különleges társulás téveszméje,
6. a minden üzleti lehetőség globális téveszméje,
7. a technológia egyenlő a stratégiával téveszme.

Az internetben természetesen nagy lehetőség van, foglalható össze a fő mondanivaló. Viszont az üzleti lehetőségekkel kapcsolatban a vállalatoknak nem szabad összetéveszteniük, hogy mi az, ami technológiailag lehetséges, és mi az, ami stratégiaileg kívánatos.

Mondhatnánk tehát, hogy M. Porter higgadt előrejelzései bebizonyosodtak. Ő ugyanis az internettel kapcsolatban még 2001-ben – sokan mások euforikus hangulata közepette – úgy vélekedett, hogy – „Az internet evolúciójának a következő fázisa ki fog váltani egy olyan fordulatot a gondolkodásban, amelynek lényege a visszatérés az e-biznisztől a bizniszhez, az e-stratégiától a stratégiához. Csakis az internet általános stratégi-

ába való integrálása következtében válhat ez a valóban új technológia hatásos hajtóerejévé a versenylőnyöknek” (Porter, 2001/a: p. 78.).

2001 végén pedig a NASDAQ lejtmenete és az ezek életét kioltó terrortámadást követő válsághangulatban egyértelműen válaszol arra a kérdésre, hogy szükség van-e még egyáltalán stratégiára?: „Most van igazán szükség stratégiákra. Éppen itt van az ideje, hogy levarjuk róla azt a lepedéket, amely a konjunktúra időszakában rárakódott” (Porter, 2001/b: p. 20.).

## Kevés a tartalom

Végezetül érdemes azon véleményünknek hangot adni, hogy a tanulmányok meglehetősen keveset foglalkoznak a stratégiák tartalmával. Mit is tartalmaznak, miről is szóljanak, és mit is tartalmaznak, miről szólnak a stratégiák? No persze utaltunk itt új fenntarthatósági, vagy a fogyasztói elvárás megjelenítésére alkalmas, a vállalatértékeléssel összefüggő minták, mutatószámrendszerek kialakítási kísérleteire. Egy tanulmány összehasonlítja a szlovén és a kanadai vállalatok misszióit (Borislavo et al., 2007). Olyan elemzések azonban, mint amilyenek pl. Robert Grant publikációiban találhatóak a számviteli botrányok okairól (Grant et al., 2006), vagy az olajvállalatok átszervezéséről (Grant, 1996), illetve stratégiáiról (Grant, 2003), nem igazán találtak követőkre.

Ha nem is pontosan Grant hivatkozott munkáival azonos típusúnak tekinthetően, de megállapíthatjuk, hogy M. Porter nagyhatású tanulmányai, „megszólalásai” is nagyon aktuális tartalommal bírnak. Ő az, aki minden nagy változást vagy változást tükröző jelenséget külön, a vállalati stratégiák tartalma szempontjából értékel, fontos útmutatót adva nem általában a jelenséggel, változással kapcsolatban, hanem annak megjelentetésével, beépítésével a stratégiákba. Emlékezzünk vissza, a két olajválságot, a második világháborút követő hosszú konjunkturális periódus lecsengését és a verseny kiéleződését követően jelenteti meg a versenystratégiáról szóló, máig is alapműnek számító könyvét (Porter, 1980).

Felgyorsul a globalizáció, erősödnek a transznacionális vállalatok, a verseny átlépi az országhatárokat. Azonnal kiterjeszti az alapstratégiákkal összefüggő koncepciót a globális iparágakra (Porter, 1986). Kifejti véleményét az internettel, valamint bizonyos válságjelenségek következményével kapcsolatban (I. korábban), és az utóbbi években útmutatót ad a vállalatok szociális felelősségének stratégiai kérdéseiben (Porter, 2006), és legutóbb a klímaváltozási hatások beépítésének megkerülhetetlenségéről győzi meg olvasóit, kifejtve, hogy: „Időről időre néhány új erő formálja át

drámaian az üzleti világot, mint ahogy a globalizáció és az IT is tette. A klímaváltozás azonban komplexitása és potenciális hatásai miatt még a fentiekben is túl lehet (Porter, 2007).

Ha ezt a sorozatot tekintjük, valószínűleg nem állunk messze a valóságtól, ha azt prognosztizáljuk, hogy M. Porter hamarosan megszólal a pénzügyi és világgazdasági válság stratégiai hatásaival kapcsolatban is.

## Következtetések

1. A XXI. század első évtizede nem hozott forradalmi változást a vállalati stratégiaalkotás területén. Mondhatnánk úgy is, hogy a tervezés evolúciójának klasszikus periodizációját alapul véve nem beszélhetünk új fejlődési szakaszról. A stratégiai menedzsment, mint a XX. század 80-as éveiben kiteljesedett elmélet és gyakorlat, nem adta át a helyét valamilyen új, hatásaiban hasonló „erejű” rendszernek.

Mindemellett azt is kijelenthetjük, hogy nem állt meg az az evolutív folyamat, ami a tervezést, a jövőalkotást mindig is jellemezte. A stratégia kiindulópontjaiba, fókuszaiba újabb és újabb értékek, motivációk épültek be, amelyek külön-külön is, de főleg együttes mérlegelésük miatt tették még bonyolultabbá a stratégiaalkotási folyamatot, adtak kutatnivalót bőven a szakembereknek, további „művészi mutatóvonalokra” kényszerítve a menedzsereket.

Robert Grant a stratégiai menedzsment evolúcióját bemutatva, „stratégia az új évezredben” címmel az alábbi jellemzőket vázolja: CSR és üzleti etika, verseny a standardokért (a standardok versenye), a győztes mindent visz piacok, globális stratégiák (Grant, 2007).

Igen. Az információtechnológia, a globalizáció, az ember és környezete viszonyában bekövetkezett átalakulás – beleillesztve ezekbe az előzőeknél is talán nagyobb hatású klímaváltozást – hozott új, vagy erősített meg már korábban érzékelt értékeket, alakította át a verseny feltételrendszerét és módozatait.

Ugyanakkor talán azt is kijelenthetjük, hogy maga a stratégiaalkotás, az említett elemek megjelenítődése mellett, továbbra is a külső piaci pozíciókra és a belső erőforrásokra és képességekre épülő elemzéseken alapszik.

2. A feldolgozott publikációkban, megjelenésük időpontját és megjelenésük átfutási idejét figyelembe véve, még nem tükröződnek a pénzügyi és gazdasági világválság jelei. 2008 második felétől minden bizonnyal felgyorsultak az azzal kapcsolatos kutatások és általános gazdaságpolitikai, világgazdasági összefüggéseit tekintve már ma is könyvtárnyi

elemzéssel találkozhatunk. Témánk, a vállalati stratégiai menedzsment szempontjából azonban minden bizonnyal 2009 vége és 2010 lesznek azok az időszakok, amikor meglódnak a kutatások, lesznek mérhető és feldolgozható empirikus tapasztalatok, és még az is lehet, hogy újra felteszik a kérdést: van-e értelme a stratégiának? És még érveik is lehetnek: kit érdekel ma már a szinte egyik napról a másikra megszűnt Lehmann-Brothers egykori stratégiája. A több tízmilliárd dollár állami segítségért sorban álló bankok vagy autógyárak sem igen lobogtatják korábban készült terveiket, mint ahogy a folyamatosan emelkedő olajárakból hasznot húzó országok és óriáscégek is igencsak új utak megválasztására kényszerülnek a drasztikus árcsökkenés miatt.

Ezen új stratégiák szempontjából érdekes kérdések lehetnek:

- Változik-e az állam szerepe a piaccgazdaságban, átalakul-e, módosul-e (és milyen mértékben) a tulajdonosi struktúra és ezzel a tulajdonosi értékrend, magatartásmód?
- A gyorsuló ütemben átalakuló világgazdaság (pl. USA–Kína gazdasági szituációi) igényel-e és milyen változásokat a multinacionális vállalatoktól és beszállítóiktól?
- A pénzvillág és a reálszféra kapcsolataiban jelennek-e meg újdonságok?
- A források szűkösségéhez hogyan adaptálódjon a cég, jelennek-e meg új elemek a versenyelőnyért folyó küzdelemben?
- Hogyan rendeződik át a világ szektorálisan (1. lépülő iparágak), mi jön a helyükbe, és hogyan tudnak megkapaszkodni a sok országban már szép fejlődési pályát befutott kis- és középvállalatok, úgy is, mint a foglalkoztatás jelentős súlyú letéteményesei?

3. A „Mi is az a stratégiai menedzsment?” című tanulmányban (Nag et al., 2007) olvashatjuk, hogy egy olyan fiatal tudományterületről van szó, amelynek tulajdonképpen nincs kialakult definíciója. Sokszínűség jellemzi, és éppen ezért vonzó a menedzserek számára. Ez utóbbi a fontos, és minden okunk megvan rá, hogy ne is változzon.

## Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretném megköszönni Bálint Andrásnak e tanulmányhoz és általában szakmai munkámhoz nyújtott segítségét, valamint Tomcsányi Krisztinának, Virág Attilának, Antal Áronnak és Vigh Attilának a recenziók elkészítését.

## Felhasznált irodalom

- Ackoff, R.L. (1974): Operációkutatás és vállalati tervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Adner, R. – Zemsky, P. (2006): A demand-based perspective on Sustainable competitive advantage, Strategic Management Journal, 2006/3, p. 215–239.
- Allen, S.R. – Helms, M.M. – Takeda, M. – White, C. S. (2007): Porter's generic Strategies: An exploratory study for their use in Japan. Journal of Business Strategy, Spring 2007, Vol. 24, No.1, p. 69–90.
- Bauer, H.H. – Hammerschmidt, M. (2005): Costumer-based corporate valuation, Management Decision, Vol. 43, No. 3, p. 331–348.
- Borisilavo, R. – Lynn, M. (2007): Mission statements in Slovene enterprises, Management Decision, Vol. 45, No. 4, p. 773–788.
- Bowman, C. – Ambrosini, V. (2007): Firm value creation and levels of strategy, Management Decesion, Vol. 45, No. 3, p. 360–371.
- Boyd, B.K. – Finkelstein, S. – Gove, S. (2005): How advanced is the strategic paradigm? The role of particularizm and univerzalizm in shaping research outcomes, Strategic Management Journal, Published on line 25. Jul 2005, p. 841–854.
- Boyd, D.K. – Gove, S. – Hitt, M.A. (2005): Construct measurement in strategic management research: illusion or reality? Strategic Management Journal, Chichester Mar 2005. Vol. 26, Iss. 3, p. 239–258.
- Day, G.S. (2006): Aligning the Organisation with the Market, MIT Sloan Management Review, Vol. 48, No.1, Fall 2006
- De Guerny J. (1974): Megtervezni a hivatásos tervezők megszüntetését, Hommes et Techniques 1974/jún-júl. OMIKK-fordítás
- Dutta, S. – Narasimhan, O. – Rajin, S. (2005): Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application, Strategic Management Journal, Chichester Mar 2005, Vol. 26, Iss. 3, p. 277–286.
- Ethiraj, S.K. – Kale, P. – Krishnan, M.S. – Shing, J.V. (2005): Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software industry, Strategic Management Journal, Chichester, Jan. 2005, Vol. 26, Iss.1, p. 21–46.
- Evans, P. (2000): Strategy the end of the game, Journal of Business Strategy, Nov-Dec 2000 p. 12–18.
- Ezer, J. – Dionysos, S. D. (2007): Down with strategy: in defense of short term thinking, Journal of Business Strategy 2007/1, p. 57–63.
- Falhsaw, I.R. – Glaister, K.W. – Tatoglu, E. (2006): Evidence on formal strategic planning and company performance, Management Decesion Vol. 44, No. 1, p. 9–30.
- Fink, A. – Marr, B. – Siebe, A. – Kuhle, I.P. (2005): The Future Scorecard, Management Decision, Vol. 43, No. 3, p. 360–381.
- G. Tomas, M.H. – David, J. – Ketchen, J.R. – Stanley, F. S. (2005): Market orientation and performance: an integration disparate approaches, Strategic Management Journal, 2005/12, p. 1173–1181., Published Online 25 Aug 2005
- Gardner, J.R. – Rachlin, R. – Sweeney, A. (editors) (1986): Handbook of Strategic Planning. John Wiley&Sons, New York
- Graham, B. (2007): The strategy payoff for smaller enterprises. Journal of Business Strategy, 2007/1, p. 11–17.
- Grant, R.M. (1996): Prospering in dynamically-competitive enviroments: Organizational Capability as knowledge integration, Organization Science, Vol. 7, July–August 1996, p. 375–387.
- Grant, R.M. (2003): Strategic planning in a turbulent enviroment: Evidence from the Oil and Gas Majors, Strategic Management Journal, Vol. 24, June 2003, p. 491–518.
- Grant, R.M. (2007): Contemporary strategy analysis, Blackwell Publishing, USA
- Grant, R.M. – Visconti, M. (2006): The Strategic background to corporate scandals, Long Range Planning, Vol. 39, August 2006, p. 361–383.
- Grant R.M. (2008): Tudás és stratégia, Aleina Kiadó, Rajk László Szakkollégium, 57–79 old.
- Hoffman, C.R. (2007): The strategic planning process and performance relationship: Does culture matter? Journal of Business Strategies, Huntsville: Spring 2007, Vol. 24, Iss. 1, p. 22.
- Hussey, D.E. (1983): A tőkés vállalati tervezés gyakorlata, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- IBM (2009): Corporate strategy for the new millenium, [http://www\\_935.ibm.com/services/uk/igs/pdf/esv-corporate-strategy-for-the-new-millenium.pdf](http://www_935.ibm.com/services/uk/igs/pdf/esv-corporate-strategy-for-the-new-millenium.pdf).
- Kanter, R.M. (2001): In times of uncertainty try improvising, in: European Business Forum Issue 8, Winter 2001/2
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2005): The office of strategy, Harvard Business Review Oktober
- Markku, W. (2006): Cultural competence in the business world: a Finnish perspeive, Journal of Business Strategy 2006/4, p. 43–49.
- Mintzber, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari, útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben, HVG-könyvek, Budapest
- Nag, R. – Donald, H.C. – Min-Jer Chen (2007): What is Strategic Management Really? Inductive derivation of a consensus definition of the field, Strategic Management Journal, 2007/9, Published online: 22 Mar 2007, p. 935–955.
- Obasi, A. – Allen, R.S. – Helms, M.M. – Spralls, A.S. (2006): Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. Journal of Business Strategies, 2006/1, p. 43–53.
- Parnell, J.A. (2006): Generic strategies after two decades. Management Decision, Vol. 44, No. 8, p. 1139–1154.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

- Pearce, I.A. – Freeman, E.B. – Robinson, R.B. (1987): The tenuous link between formal strategic planning and financial performance, *Academy of Management Review*, Vol. 12, 1987/4, p. 658–675.
- Perrini, F. – Tencati, A. (2006): Sustainability and stakeholder management, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, Issues, Sept.–Okt. 2006. p. 293–308.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive advantage: Techniques for analysing industries and competitors*, The Free Press, New York
- Porter, M.E. (1986): *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston
- Porter, M.E. (2001/6): Now is the time to rediscover strategy, *European Business Forum*, 8 issue, 2001/2 Winter, p. 21–22.
- Porter, M.E. (2001/a): Strategy and the internet, *Harvard Business Review*, March. 2001, p. 63–79.
- Porter, M.E. (2006): Strategy and Society, *Harvard Business Review*, December
- Porter, M.E. (2007): A strategic approach to climate, *Harvard Business Review*, Oktober
- Rangan, S. – Adner, R. (2001): Profit and the internet: seven misconceptions. *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4, p. 44–53.
- Rappaport, A. (2006): 10 Ways to create shareholder value, *Harvard Business Review*, September
- Roney, C.W. (1976): The two purposes of business planning. *Managerial Planning*, 1976/Nov.–Dec.
- Schreyögg, G. – Kleish-Eberl, M. (2007): How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization, *Strategic Management Journal*, 2007/9, Published Online 3 April 2007, p. 913–933.
- Rumelt, R.P. (2003): How much does industry matter? *Strategic Management Journal* Vol. 12, No. 3, p.167–185.
- Sheehan, T.N. (2005): Why old tools won't work in the „new” knowledge economy? *Journal of Business Strategies*, 2005/4, p. 53–60.
- Smith, J.H. (2003): The shareholders vs stakeholders debate, *Sloan Management Review*, Summer
- Taylor, B. (1986): *Corporate planning for the 1990s: The new frontiers*. Long Range Planning, 1986/6
- Yoon-Dae, E. – Jay Hyuk Rhee (2007): Lessons from the Korean crisis: Policy and Managerial Applications, *Long Range Planning*, Vol. 40, p. 431–445.

Cikk beérkezett: 2009. 12. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2010. 2. hó

## Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikket elektronikus levélben (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez félkövér és dőlt betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).
- A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerin-

tí, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad – Hamel, 1990: 85.).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.
- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press
2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation; *Harvard Business Review*, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszerről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerrel) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

**2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.**

**Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.**

Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.

FEHÉR János

# KORTÁRS SZEMÉLYES VEZETÉSI ELMÉLETEK

## A TRANSZFORMATÍV FELFOGÁS SZEREPE ÉS JELLEMZŐI (II. rész)

A tanulmány második része kibontja az átalakító vezetés és a megelőző elméleteknek több, az első részben még nem érintett összefüggését. Ezt követően meghatározott dimenziók mentén átfogó értékelést nyújt a transzformatív vezetésről. Kitér az átalakulás hangsúlyára („emberek” és/vagy „szervezet?”), az „átalakító” jelző értelmezésére, a tanok időbeli relevanciájára, a transzformáció céljára, értelmére, a vezetői önfeljesztés szerepére, valamint az alkalmazás lehetséges szervezeti szintjeire. Foglalkozik a témakörhöz kapcsolódó túlzottan leszűkítő vagy általánosító, egyoldalú, elitista stb. értelmezések csapdái-val. Megvilágítja, hogy a „transzformációs” paradigma (mint a „tranzakciófelfogás” ellentétpárja) nem zárja ki a reciprocitás tételezését a vezetési viszonylatban. Gyakorlati szempontból felveti az alkalmazás determináltságát, érdekkonstellációinak meghatározottságát. Figyelmeztet a rosszindulatú alkalmazás, a kiragadott vezetési eszköz- és hatáselemekkel való visszaélés súlyos veszélyeire, valamint a téves/hiányos felhasználás problémáira, majd érvekkel szolgál az autentikus vezetői alkalmazás szükségszerűsége és lehetőségei mellett.

*Kulcsszavak:* átalakító vezetés, vezetéselméletek, leadership

A tanulmány első fejezetében elmondottak alapján látható, hogy korunk egyes vezetési elméletei között a transzformatív (átalakító) vezetés több szempontból reprezentatív szerepet tölt be. Számos definíció összegzéseként átalakító vezető az, aki a befolyásolási folyamatban a saját fejlődését, az értékeket, a jövőképet, a közös célokat és mércéket, az egyéni motívumokat, a vezetői emocionális-szimbolikus-karizmatikus hatásokat és a felhatalmazást helyezi előtérbe a követők fejlődése, igény szint- és elkötelezettség-növekedése, ezáltal a szükséges változások létrehozása érdekében (Fehér, 2004).

A megközelítésről már az eddigiekben jeleztem, hogy átfog más kortárs elméleteket, legjellemzőbben a *karizmatikus* és a *jövőkép*-felfogást, valamint jelentős empirikus megalapozottsággal, elméleti kidolgozottsággal rendelkezik. Nyitottsága nagyfokú, számos kulcsfogalomban találkozik más megközelítésekkel, vagy közel áll azokhoz. Nem elhanyagolható párhuzamok vonhatók közte és az *érzelmi intelligencia* vezetési

elmélete között, például az első fejezetben már említett emocionális vonatkozások, egyes karizma jellemzők, a személyes megközelítés, mások fejlesztése, a változásorientáltság stb. hangsúlyozásában. Amint arról szintén szó volt, tanítása egyes mozzanatokban összecseng a *szolgáló* felfogás kiindulópontjaival, céljaival, felfogásával is.

Az átalakító felfogás ismertségéhez, elfogadottságához és a hozzá nemegyszer kapcsolódó vitákhoz a szakirodalmi forrásokon kívül nagyban hozzájárultak a gyakorló vezetők, tanácsadók különböző szervezeti, oktatási és szakmai fórumokon, médiacsatornákon terjedő nyilatkozatai, hitvallásai. Szerepet játszottak és játszanak azok a tulajdonítások is, amelyek az egyes cégeredmények (vagy kudarcok) és a vezetői tevékenység közötti feltételezett kapcsolatokat kísérik. Dolgozatomban jelen részében ennek az elméleti vonulatnak a helyével, jellegzetességeivel kívánok bővebben foglalkozni.

## Az elméleti előzmények és az átalakító vezetés

A transzformatív felfogás, mint a „New Leadership” paradigma része, kialakulásának indokait korábban érintettem a vezetés három alapvető irányzatának (tulajdon-ságelméleti, magatartási és kontingenciamegközelítés) viszonylatában. Ennek keretében foglalkoztam azzal a kérdéssel, hogy mi különböztette meg általában az „új vezetést”, illetve a lényegét képező átalakító vonulatot a korábbi felfogásoktól. Ugyanakkor, az átalakító elmélet specifikus elemzésére térve, szükségessé válik az előzményekkel való kapcsolat egyes további kérdéseinek felvetése. Ennek keretében bővebben szólni kell nemcsak arról, ami elválasztja az újat a korábbi felfogásoktól, hanem arról is, ami összeköti az egyes elgondolásokat.

Az összefüggések érzékeltetésére Yukl (1998: 340. o.) visszanyúl a 60-as évek egyes elméleteiig. Szerinte az átalakító vezetési „*empowerment*”<sup>1</sup> (= „felhatalmazás” átfogó értelemben; quasi „felelősségkiterjesztés + hatalomátruházás + fontosság-tudat-növelés”) és „*ownership*” (= „sajátom-érzet”) kategóriákban jól visszatükröződnek a korábban Argyris, McGregor vagy Likert munkáiban leírt „hatalommegosztás”, „kölsönös bizalom”, „résztelen alapuló döntéshozatal”, „munkaélet-minőség” és „támogató kapcsolat” fogalmak. Az átalakító vezető viselkedései sokszor azonosíthatók a megelőzőleg már értelmezett hatékony vezetési jellemzőkkel. Például a „személyes megközelítés” („*individualized consideration*”) magatartásjegy felfogható úgy is, mint a korábban meghatározott „támogató” és „fejlesztő” vezetői magatartások kombinációja.

A korábbi elméletekkel való érintkezési pontokra, többek között McGregor, Peters és Waterman munkásságára utal magának az átalakító vezetésnek több képviselője is, például Bennis és Nanus (1996: 23. o.), illetve Anderson. Anderson szerint már maga McGregor is az „új iskolát” képviseli annyiban, amennyiben azt vallja, hogy „az emberek természetüknél fogva érdekelték és öntevékenyek, a vezető feladata csupán az, hogy a szervezeti környezetet oly módon alakítsa, hogy hasznosítani lehessen a dolgozók belső érdekelttségét a szervezeti célok elérése érdekében”. Anderson többek között rávilágít Ouchi elterjedt „*Z*” elméletének az átalakító vezetéssel való kapcsolatára. Megállapítja, hogy a „*Z*” elmélet „kiveszi a reflektorfényből az egyént”, mert „az embert a csoport, a szervezet és annak a kultúrának a keretei közé helyezi, amelyikben él. Az embereknek érték-tudatot, jelentőséget ad, amely a szervezet egészének teljesítményéhez kötődik.” (Anderson, 1992: 41. és 34. o.)

Fontos felvetni azt is, hogy az átalakító vezetés jövőkép-centrikusságában visszatükröződik a szociálpszichológia korai „főlérendelt cél” koncepciója. Muzafer Sherif például nevezetes oklahomai diáktábori kísérletében kimutatta, hogy a megosztott csoportoknál eltűnik az ellenségeskedés, amikor a csoportok egy irányt követnek a főlérendelt célok elérése érdekében, feltéve, ha a célok reálisak, és kihívást jelentenek minden résztvevő számára (Sherif et al., 1961).

Ami az átalakító vezetés és a korábbi fő vezetési irányzatok összefüggéseit illeti, található olyan szerző, aki a – szűken értelmezett, a munkatársak közvetlen befolyásolásának kontextusában vizsgált – átalakító elméletet sajátos stílusjegyei (tranzakciókötő és transzformatív viselkedések) miatt egyenesen a *magatartási irányzathoz* sorolja (Például Dessler, 2002: 242–243. o.). A más alapvető elméletekhez – a *magatartási/stílus megközelítéshez* és a *kontingenciafelfogáshoz* – fűződő kapcsolatok témájában fontos megismernünk az átalakító irányzat reprezentatív képviselője, Bass és szerzőtársa álláspontjával.

Az elméleti kapcsolatokra utalva Bass és Avolio rámutatnak a transzformatív viselkedésben (stílusban) rejlő kifejezett rugalmasságra. Kifejtik, hogy az átalakító vezetés szükség szerint lehet *direktív* vagy *részvételi*, *demokratikus* vagy *autokratikus*, *elitista* (a kiemelkedő szereppel élő) vagy *nivelláló* („közületek való vagyok” szerepet megtestesítő) stílusú. Véleményük szerint a transzformatív vezetést félreértés általában elitizmusnak vagy antidemokratizmusnak címkézni, miközben szerintük éppígy előfordul, hogy összekeverik a demokratikus, participatív vezetéssel. Márpedig, ha az utóbbi gyakran jellemző is rá, a transzformatív vezető mégsem tekinthető kizárólag a demokratizmus képviselőjének, mivel eszköztárában szerepel a direktív, tekintélyelvű magatartás is. Bass és Avolio szerint éppen a kontextustól függően lehet szükség egyik vagy másik stílus alkalmazására, s az átalakító paradigma erre szabadon lehetőséget ad (Avolio – Bass, 2002: 6. o.).

Ennek fényében meglepő Buchanan és Huczynski észrevétele, akik szerint az „új”, „átalakító” vezető profiljának keresése egyenesen visszatérést jelent a *tulajdon-ságelmélethez*, és a *kontingenciafaktorok* bizonyos mértékű elhanyagolását implikálja. De hozzá kell tenni, hogy a szerzőpáros rögtön azt is nyugtázza, hogy korunkra alapvetően olyan *szituációk* jellemzők, amelyek az átalakító magatartást igénylik: mégpedig a részvétel és a jövőkép hangsúlyozását, az inspirációt, az elkötelezettség kiépítését, illetve a kezdeményező-készség, a rugalmasság, a magas teljesítmény bátorítását.

Továbblepve, majd általánosítva gondolatmenetüket, végül Buchanan és Huczynski arra – a jelen tanulmány első részében már jelzett – következtetésre jutnak, hogy az átalakító vezetés bizonyos értelemben találkozási színtere a huszadik század három megelőző vezetési irányzatának. Hiszen képviselőjének egyszerre kell megtestesítenie lényeges *tulajdonságokat* (bírnjon adekvát személyiségjegyekkel, megjelenéssel stb.), megfelelő *stílust* kell képviselnie (legyen gondoskodó, inspiratív, jövőképpel bíró, etikus, kockázatvállaló), és utóbbit a *kontextusnak* megfelelően alkalmaznia (stílusa legyen konzisztens azzal a környezettel, amely ellenséges, gyorsan változik, s amely megköveteli a szervezeti formák rugalmasságát, a tudásmunka motívációját, a tanuló szervezet kifejlését) (Buchanan – Huczynski, 2004: 743–745. o.).

### A transzformatív felfogás jellege

A transzformatív vezetés összefoglaló jellemzése céljából az alábbiakra szeretnék kitérni:

1. az átalakulás hangsúlyára („emberek” és/vagy „szervezet”?),
2. az „átalakító” jelző (illetve ehhez kapcsolódóan az „átalakulás” fogalom) értelmezésére,
3. az átalakító vezetés időbeli aktualitására,
4. az átalakítás átfogóbb céljára, értelmére,
5. a vezetői önfejlesztés szerepére,
6. az alkalmazás lehetséges szervezeti szintjére.

### Az átalakulás hangsúlya

Az átalakító vezetés egyfelől olyan folyamat, amely az *egyén* bizonyos jellemzőinek befolyásolására, megváltoztatására irányul. Ilyen értelemben középpontjában az értékek, az erkölcs, a mércék és a hosszú távú célok állnak. Az átalakító vezető felméri a vezetettek (angolszász megfogalmazásban üzenetértékűen: követők/followers) motívumait, szükségleteik kielégítésének eszközeit. Hozzájuk a maguk emberi teljességében viszonyul („...,treating them as full human beings”) (Northouse, 2001: 131. o.). Másfelől az elmélet hangsúlyt helyez a *szervezeti szintű* átalakításra is: „az átalakító megközelítés... leírja, hogy a vezetők miképpen kezdeményeznek, fejlesztenek ki és valósítanak meg jelentős változásokat a szervezetekben” (Northouse, 2001: 144. o.).

A magyar szakirodalomban Szintay az átalakító vezetőt az innováció hordozójának tekinti. Ennek kapcsán, D. Hurst nyomán, értelmezi a kreatív vezetést (amely a stratégiai és küldetési vezetés együttese), majd utóbbit magába foglaló jelleggel mutatja be a globális vezetési szemléletet. Mint írja: „a globális vezetés... középpontjában az egész ember áll..., célját tekintve

az ún. kemény tényezők (nyereség, forgalom, likviditás, minőség stb.) megtartása mellett kiemeli a puha tényezőket is (mint identitás, integritás, szociális energia, szellemi rugalmasság, környezetorientáció, környezetvédelem, emberi mikro- és makrokultúra stb.). A globális vezetés célját az emberi jelen és jövő megteremtésére való törekvésben jelölhetjük meg, amelyet alapvetően az emberi kapcsolatokra, a beosztottakkal való lelki kontaktusokra és kötődésekre építve ér el” (Szintay, 1992: 36–37. o.).

Szintay az átalakítás célját tekintve más helyütt kifejezetten előtérbe helyezi a szervezeti aspektust. („Az átalakító vezető akcióterületét tekintve mindenképpen a strukturális változásokat kezdeményező és végrehajtható vezető... A struktúra átrendezésének egyik fő iniciálója a küldetési, stratégiai szemlélet és igényesség” [Szintay, 1995: 5–6. o.].) Ugyanakkor azt is jelzi, hogy nagyon sok forrás az átalakító vezetőt az emberi szempontok (szervezetfejlesztés, csapatépítés, kommunikáció, problémamegoldás, konfliktuskezelés stb.) alapján közelíti meg (Szintay, 1995: 5–6. o.).

Szintay értelmezései is megerősítik Northouse számomra is mérvadó álláspontját, mely szerint a transzformációs vezetés egy összefoglaló elnevezés a vezetési jelenségek *széles körének* leírására, melybe beletartoznak mind a személyes szintű befolyásolási, mind pedig a teljes szervezetek – vagy akár kultúrák – átalakítására irányuló igyekezetek (Northouse, 2001: 131. o.).

### Az „átalakító” jelző értelmezése

Elmondható, hogy a tárgyalt elméletben az *átalakító* jelző lényegében a vezetői magatartás jellegére, s kevésbé az átalakítás üzleti-szervezeti tartalmára vonatkozik. Jól szemlélteti a magatartási mozzanat fontosságát Szintay, aki Hitt, Bennis és Nanus munkái alapján az alábbi összegzést készítette.

Az átalakító vezető:

- „– a változást barátoknak tekinti,
- hatalmi eszközeit támogatásra használja,
- törődik a változtatás logikai és lelki vonatkozásaival,
- megteremti a változáshoz szükséges légkört és feltételeket,
- a változást önmagára nézve is kötelezőnek ismeri el,
- a változtatás élére áll, annak őszinte »zászlóvivője«,
- nem erőlteti, hanem elősegíti a változást,
- képes megszabadulni a régi eszméktől és más elképzelésektől, képes megbarátkozni és kísérletezni,
- kritikára bocsátja ötleteit, és a kritikát el is fogadja,
- képes másokat magával ragadni, van karizmája” (Szintay, 1994: 490–491. o.).

A magatartási mozzanatot azért kell hangsúlyoznunk, mivel az „átalakító”, „átalakítás” kifejezés hajlamos előhívni egy olyan értelmezést, amelyben feloldódik a *leadership* specifikum. Előfordul, hogy az alakító vezetést összetévesztik a „változási folyamatok komplex szakmai irányításával-lebonyolításával”, amely pedig a változásmenedzsment feladata<sup>2</sup>.

A szakirodalomban a változás-„*menedzsment*” mellett megjelenik a változás-„*vezetés*” fogalom (például Kotter munkásságában, lásd 1990, 2002). A változás-vezetési felfogás a „változásmenedzselés”-hez képest értelemszerűen a változások sajátos humán befolyásolási eszközeit helyezi előtérbe. Ennek a megközelítésnek a lényegét Kotter és Cohen úgy foglalják össze, hogy a változásvezetésben („*change leadership*”) az eddiginél nagyobb hangsúlyt kell helyezni a „látóérzem” típusú, magatartást befolyásoló faktorokra az „elemzem-gondolom” jellegű tényezők mellett (Kotter – Cohen, 2002).

A változásvezetés fogalmát tekintve logikusan adódik a kérdés: mi különbözteti meg az alakító vezetést a *változásvezetéstől*? A különbség úgy adható meg, hogy míg az *átalakító vezetés* inkább a változtatás *generikus* aspektusait hangsúlyozza, a vezetőnek a beosztottjait és a cég irányában *általában* képviselt felfogását, mutatott magatartását írja le, addig a *változásvezetésnél* egyes konkrét változások kerülnek fókuszba.

### **Az alakító vezetés időbeli aktualitása**

Bár az alakító vezetés adott történelmi-gazdasági körülményekre válaszul jött létre, hivatását szűken értelmeznénk, ha csupán egy konkrét korszak, vagy azon belül is bizonyos szervezeti helyzetek változási feladatainak teljesítését várnánk el tőle. Ebből a szempontból is érvényes az a fentebbi megállapítás, hogy az elméletben az „átalakítás” generikus értelmezésben szerepel. Vagyis az elmélet alkalmazása nem szűkíthető le akár egy meghatározott, relatíve rövid gazdasági korszak sajátos „változtatási” tennivalóira, akár a szervezeti életciklus egy bizonyos fejlődési fázisa jellegzetes transzformációs munkálataira. A rendelkezésre álló irodalmak ennél általánosabb interpretációt és alkalmazást sugallnak. Ugyanakkor figyelembe kell vennünk azt az általános elvet, hogy maga az alakító felfogás alkalmazásának lehetősége, illetve ésszerűsége, hatékonysága mindig függ a releváns környezet komplex feltételrendszerétől.

### **Az átalakulás átfogóbb célja, értelme**

Az *átalakulás értelmét* tekintve az elméletben megtalálunk mind átfogóbb, elvi szempontokat (például Burns – „emberközpontúság”, „egyenlő bánásmód”, „szabadság”, „igazságosság”, „béke”), mind pedig a

szervezeti célrendszerhez pragmatikusabban kapcsolódó magyarázatokat (például Bennis és Nanus – „a dolgozói szükségletek és vezetői megértésük kölcsönhatásának biztosítása”, „a vállalat és az alkalmazottak közös társadalmi felelősségének megélése”). Összességében az átfogóbb átalakulási szempontok a szakirodalomban inkább megalapozzák, támogatják, mintsem háttérbe szorítanak vagy helyettesítenék a szervezeti (cég- és egyénfejlesztési) irányultságot.

Felmerülhet a kérdés, hogy nem jellemző-e egyfajta normativitás az elméletben és a gyakorlati javaslatokban azáltal, hogy exponált szerepet kapnak az átalakulás átfogóbb szempontjai, erkölcsi, értékmozzanatai (a fentiekben túl például „belső igény”, „tökéletesezés”, „magasabb erkölcsi szint”, „eszmék és valóság közötti harmónia”). Ezekkel kapcsolatban elmondható az, hogy részben inkább az elmélet indulásánál jelentek meg, s nem egyformán hangsúlyosak a jelentős kutatásokban; másrészt, hogy nemegyszer gyakorlati (specifikusabb magatartási) értelmezést nyerne a részletesebb kifejtés során és vezetői alkalmazási javaslatokban. Harmadrészt természetesen ezek a kategóriák még szűk gazdálkodási aspektusból sem tekinthetők normatív kiindulópontnak, ha és amennyiben (tulajdonképpen a vezetői viselkedés kongruenciáján keresztül) összefüggésbe hozhatók a vezető befolyásolási hatékonyságával, majd annak gazdasági eredményével.

### **A vezetői önfejlesztés szerepe az alakító vezetésben**

Az alakító vezetésnek kezdetektől deklaráltan fontos eszköze a *vezetői önfejlesztés*, mely hitelesítheti eszközeit (az értékek tisztázása, felmutatása, magabiztos képviselése, világos jövőkép, célok, mércék érvényesülésének elősegítése, a munkatársak motívumainak megértése, differenciált kezelése, emocionális, szimbolikus, illetve karizmatikus hatások kifejtése, felhatalmazás), és előmozdíthatja az e módszerek alkalmazásához szükséges bizalmi szint és viselkedési kompetenciák megszerzését és fenntartását. Szintay összefoglaló megállapítása szerint: „A nagy és összetett rendszerek megváltoztatásához először önmagunkat kell megváltoztatni” (Szintay, 1992: 37. o.).

### **Az átalakító vezetés alkalmazásának lehetséges szervezeti szintjei**

Míg egyes korábbi értékelések inkább a *felső vezetők* sajátjaként értelmezték az irányzatot, újabban előtérbe kerül az *alsóbb szinteken* való alkalmazás kérdése is. Ma már a szerzők általában nem kötik a magasabb vezetői beosztásokhoz gyakorlását. Mára az elmé-

let elismeri mind a kivételes adottságú és formátumú szervezeti „leaderek”, mind a *szervezet összes szintjén* megtalálható informális vezetők szerepét és fontosságát<sup>3</sup> (Buchanan – Huczynski, 2004: 741. o.).

### Az elmélet és az alkalmazás néhány összefüggése

A leadership gondolatkörében kifejeződik az a felfogás, hogy az ember, mint különleges erőforrás, sajátos megközelítést igényel, egyben tesz lehetővé. Ezt a meglátást a leadership egészén belül is különös hangsúllyal képviseli az átalakító koncepció, amely tágítja és átlépi a hagyományos személyes vezetési elképzelések (vezető-beosztott tranzakció) határait.

A vezetői befolyásolás lehet többek között érdek-, ész-, érték- és érzelemalapú. A korunkra jellemző egyes tendenciák miatt számos munkaszituációban, illetve szervezeti helyzetben *nehezen kivitelezhető*, illetve *nem eléggé hatékony* a más befolyásolási tényezők rendszeréből kiszakított, egyoldalú, csupán hagyományos (ezen belül esetleg csak finánciális) megegyezésre építő befolyásolás. Ezt figyelembe véve beszél az átalakító vezetés transzformációról, amely egyes szerzőknél *felváltja*, az újabb felfogásokban pedig *kiegészíti, illetve integrálja* a tranzakciót.

A *tranzakció-felváltás*, illetve *–integrálás* gondolata elvileg teret nyithat olyan kritikáknak, mely szerint a transzformációs vezetési koncepció esetleg elvetné a *viszonosság, egyenértékű csere* meghatározott vonatkozásokban érvényes szociológiai, közgazdasági magyarázó elveit, s így módon az alkalmazásánál joggal merülnének fel rejtett befolyásolási, illetve társadalomjavító-utópisztikus szándékok.

A kritikával szembeni fő logikai ellenérv az, hogy a speciálisan „transzformációs” vezetési eszközök – bár *kifejezetten tág* értelmezésben – szintén „cse-reeszközként” működhetnek. Meglehet, mint arra e tanulmány is utalt korábban, az elmélet atyja, Burns éppen hogy szűken, elsősorban a fizetségre, státusra vonatkoztatta a „csere” fogalmát. Mégis, már ő maga is azt mondja, hogy „vezetésről” fogalmilag csak a vezetettekkel való bizonyos fokú érdekkölcsönöség esetén lehet szó, míg ennek hiányában „vezetés” helyett – Szintay magyar nyelvű interpretációját követve – csupán „csábításról”, „manipulációról” vagy „diktátumról”, illetve azok adott válfajáról, kombinációjáról beszélhetünk (Szintay, 1994: 490. o.). Márpedig egyfajta általánosabban vett érdekkölcsönöség, és az ennek alapján kialakuló (akár Burns által nem „tranzakciónak”, hanem „együttműködésnek” nevezett) kapcsolat esetén elvileg (legalábbis alesetként)

számolhatunk viszonossággal, azaz a *kevésbé konvencionális érdektartalmak* egyfajta „átfogóan értelmezett cseréjével” vezető és vezetett között.

E gondolat nyomán a transzformatív vezetés logikailag először is a „csere” fogalom ilyen *átalakítására* (kibővített értelmezésére) támaszkodhat, ahol ez a „*transzformált*” csere lesz a kerete az „új vezető” által megcélzott *átalakításnak*.

Az így értelmezett *kibővített csere* létrejöttének – a fentebb jelzett cégigényeken kívüli – *indoka*, továbbá megvalósíthatóságának *egyik fő feltétele* – alapvetően a foglalkoztatottak maslowi, herzbergi magasabb rendű szükségleteiben (beleértve személyes kiteljesedésüket, identitásuk „bővülését”-fejlődését) keresendő<sup>4</sup>. Több ellentmondó globális munkaerőpiaci tendencia között megjelenik az is, hogy adott szegmensekben maguk a munkavállalók igénylik a számukra értékesebbet, kihívóbbat, értelmesebbet. Az iskolázottság, a demokratikus igényrendszer mellett számos situációs hatás is fokozza, befolyásolja a munkavállalók emocionális, értéktudatosítási stb. finomabb szükségleteit. Ilyen például a kollektív teljesítményekre vonatkozó elvárások előtérbe kerülése, a változások gyorsasága, a személyes biztonságérzetet fenyegető számos egyéb hatás, ezek mögött a hagyományos közösségek, értékek és intézmények, kulturális támpontok nemritkán tapasztalt megkérdőjeleződése. (Ezenkívül megemlíthető, hogy – igencsak paradox módon – adott esetben éppen magával a *vezetéssel*, azaz értéktudatosítással, emberközelséggel, ennek fejlesztő hatásával stb. ellentételezhetőek valamelyes mértékben olyan, a cégek által a munkavállalókra hárított költségek, mint a szabadidő fokozott üzleti terhelése, a követelmények növekedésének stresszhatásai.)

A *kibővített csere* létrehozhatóságának *másik fő feltétele* az érték-, érzelmi alapú befolyásolás, illetve egyes újszerű kognitív hatások tudásanyagának bővülése. Árnyaltabbá válik felfogásunk az emberről, gyarapodik a szervezetek vezetői eszköztára, egyre több a megosztott tapasztalat.

Levonható a következtetés, hogy egyes történetileg-társadalmilag meghatározott érdekkonstellációkban, bizonyos szegmensekben, meghatározott mértékben *jellemzővé válhat*, de legalábbis *nem zárható ki*, hogy nemcsak egyes szűkebb *gazdasági vonatkozásokban*, hanem ezenkívül egyes sajátos *vezetési-befolyásolási eszközök* (mint értékek, érzelmek, markánsabb intellektuális kihívás) *alkalmazási hatásaiban* is találkozunk munkaadó és munkavállaló érdeke. Adott situációkban a cég mellett a beosztott pozíciójú szervezeti tagnak is lehetséges nyernie a munkaadó/munkairányító-munkavállaló viszonyba többletet vivő, specifikus „leadership

kapcsolatból”, mégpedig mind az adott szervezet alkalmazottjaként, mind a teljes életminősége vonatkozásában. A mértékadó átalakító elméletek ennek megfelelően lényegében potenciálisan „nyertes-nyertes”, illetve azzá tehető helyzeteket vázolnak fel vezető-vezetett között, amelyekben, funkcionális esetben, nincs szükség manipulációra.

Ugyanakkor, mint arra korábban a karizmatikus megközelítéseknél utaltam (és mint ahogy arra más szociális vagy műszaki-természettudományos intervenciók, megoldások, eredmények sora sajnálatos, akár tragikus példákat szolgáltat), a transzformatív vezetéssel kapcsolatban *sem zárható ki a koncepcióval, a módszertannal, illetve annak egyes speciális eszközelemeivel* való tudatos visszaélés veszélye (s emellett a nem tudatos diszfunkcionális hatások megjelenése sem).

A visszaélések irányulhatnak – külön-külön vagy együttesen – manipulatív értékterjesztésre, a valóságos szervezeti érdekkonstellációk (aránytalanságok a tehervállásban és elosztásban, kiszolgáltatottság) elkendőzésére, illetve szűk körű vagy egyéni aszociális érdektörekvések, hegemonsztikus hatalmi ambíciók alátámasztására stb. A lehetséges visszaélések, diszfunkciók tehát komoly problémát jelentenek, és aláhúzzák a cselekvők és környezetük felelősségét.

Ezzel összefüggésben fontos kiemelni, hogy Avolio és Bass az „átalakító vezető” mellett definiálja a „*pseudo-átalakító vezető*” fogalmát is. A „hamis” transzformációt, McClellandra, valamint Howellre és House-ra hivatkozva, a hatalom és a karizma perszonalizált (önös) formájához kötik. Jellemzői: személyes dominancia, autoritatív viselkedés, önfelnagyítás, önérdekkövetés, mások kizsákmányolása. Eszközei között gyakori a manipuláció, félelemkeltés, az intézményes eljárások, illetve mások jogainak és érzéseinek figyelmen kívül hagyása. Az ilyen vezetőkre jellemző az impulzív agressziókitörés, a narcisztikus, követelőző viselkedés (Avolio – Bass, 2002: 8–9. o.). Ilyen önös orientációkat, értékeket és érdekeket követő személyek működése – mint a történelem is bizonyítja – a felmérhetetlen tragédia és rombolás egyik okozó tényezője is lehet.

A szerzőpáros szerint jól azonosíthatók a *pseudo-átalakító viselkedés* jegyei a hétköznapi/szervezeti valóságban is. Erre példák: a beosztottnak megígért jutalom elmaradása, a munkatársi viselkedési problémák következmény nélkül hagyása, a felelősség elől a szabályok mögé bújás (egybekötve a szabályok önkényes alakítgatásával), a hibák feletti elsiklás, majd azok utólagos, értelmetlen felelőletetése stb. (Avolio – Bass, 2002: 8–9. o.).

Az átalakító vezetéssel való visszaélés mellett a negatív oldalon említhető még az alkalmazás *hiánya*. Számos köznapi tapasztalat szerint sokszor kihasználatlanok maradnak a Bass – Avolio-i „valóságos” (közös hasznot kereső, morális) átalakító vezetés (Avolio – Bass, 2002: 8. o.) elvei. Nemritkán úgy érezhetjük, hogy parlagon marad ez a gondolat a társadalom, az intézmények és vállalkozások, a potenciálisan érintett csoportok, illetve jelzetten a potenciális vezető személyiségek részéről – esetleg éppen olyankor, amikor jelzetten szükség volna az elv megtestesítésére, nemegyszer éppen a pseudo-leader hatások korlátozása érdekében.

Racionálisan belátható (ezzel kapcsolatos álláspontomra fentebb többször is utaltam, és azt ezen a ponton is megerősítem), hogy az alkalmazási érdekkonstellációk historikusan és társadalmilag jelentős mértékben meghatározottak.

De bizonyos szempontból mégis jelzésértékűnek tekinthető, hogy éppen az átalakító paradigma kibontását követően, az eszköztár gyakorlati készenlétbe állításával szinte egy időben milyen, az átalakítási elvek módszeres negligálásáról árulkodó (vagy – visszautalva a fentebbiekre – a kapcsolódó visszaélések vélhető „hatékonyságát” illusztráló), szimbolikusan is erős hatású, destruktív, esetenként újszerű gazdasági jelenségek ütötték fel fejüket (akár éppen az elveket kidolgozó kultúrában). Ilyenek például a kreatív könyvelés korábban elképzelhetetlen burjánzása, a gazdasági intézményrendszer (például tanácsadás, hitelminősítés) bizalmi alapjainak megkérdőjeleződése, a pénzügyi és a reálfolyamatok nagyfokú szétválásával kapcsolatos viszonylagos közömbösség, a változások vagy válságok során mutatott nemritkán kirívóan cinikus vezetői magatartások stb.

Vitán felül normatív felfogást jelentene bármilyen direkt kapcsolatot feltételezni egy vezetési elmélet alátámasztott hasznossági potenciálja és megvalósulásának iránya, foka között (akár makrogazdasági vagy -társadalmi, akár szervezeti szinteken). Ugyanakkor, legalábbis *ellentétes irányban*, az összefüggés meglehetősen közvetlen módon is működhet. Valószínű, hogy a közfelfogásban csorbul egy vezetési elmélet hitelessége, ezzel esetleg alkalmazási vonzereje, ha látható jelleggel nem jut (vagy torz formában jut) érvényre egyes kritikus momentumokban, szegmensekben.

A visszaélésekről és a negligálásról fentebb elmondottakat ugyan számba kell vennünk, de a transzformációs vezetés iránt érdeklődő, abban érdekelt menedzserek, politikusok és potenciális más alkalmazók számára a végső érv mégis határozottan pozitív. Hiszen

az esetleg tapasztalt, vélt felhasználói torzítás, visszaélés, annak észlelt „hatékonysága” – paradox módon – mindennél jobban rávilágít a paradigma *funkcionális* képviselőjében rejlő, nehezen felbecsülhető *lehetőségekre*, s egyben még jobban aláhúzza az elvek gyakorlásával járó *felelősséget!* A funkcionális alkalmazás várhatóan segíthet korunk szervezeti és makroszintű, kritikus problémáinak kezelésében, míg az arról való lemondás esetleg csak kedvez a *pszeudo-átalakító* törekvéseknek. Bizonyos fokig az átalakító vezetés felfedezését-újrafelfedezését példázhatják egyes vezetők hitvallásai, melyek többek között az elmélet szülőházájában és más országokban fogalmazódnak meg manapság.

Az elmélet és gyakorlat eddigi eredményein túl az említett érvek és az utóbbi aktuális példák is ösztönözhetik az érdeklődőket a kiterjedtebb, szisztematikus alkalmazásra. Sikerükhöz természetesen a képességeik (adottságaik, vezetői önfejlesztésük), motiváltságuk (egyéni indítékrendszerük és külső ösztönző-kényszerítő hatások) mellett az objektív feltételek megfelelő konstellációja is szükséges. E három faktor teszi lehetővé, hogy a vezetettekkel való interakció keretében, meghatározott tulajdonítási, azonosulási, identitásfejlődési és más viselkedési folyamatokon keresztül értékelhető személyes vezetői hatást fejthessenek ki, s ezzel segítsenek közösségüknek átlépni egyes vélt teljesítési határokat.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A fogalomra hivatkozik a korábban ismertetett szolgáló vezetési koncepció is.
- <sup>2</sup> A változásmenedzsment célja és tartalma: „A szervezet lehetőségeit, fenyegetettségét időben észlelő, olyan monitoring és problémamegoldó menedzsmenttevékenység, amelynek iránya a jövő, a szervezet hosszú távú életképességének megővése és sikerességének fenntartása a szervezet fejlettebb egyensúlyának elérése révén” (Noszkay, 2003: 14. o.). Emellett a változásmenedzsment „...a jelentős, nagyszabású változások menedzselésének mestersége. Ilyen például egy alapvető üzleti stratégiaváltás, egy technológiai váltás, szervezeti változtatás stb. ... Nagyszabású, nem rutinfeladatokról lévén szó, elengedhetetlenül szükségesek a projektmenedzsment ismeretek, amelyeket a változásmenedzsment nem helyettesít, hanem kiegészít” (Pataky, 1994, idézi Noszkay, 2003: 18. o.). A témáról lásd például Fehér – Bonifert (2001).
- <sup>3</sup> Ide vonatkozóan egy félreértési lehetőség jelenik meg a „superleader” fogalmában. A „superleader”, definíciója szerint nem valamiféle emberfeletti stb. képességekkel rendelkező vezető, hanem az a felettes, aki „arra tanítja meg a beosztottakat, hogy önmaguk leaderei legyenek” (Sims – Lorenzi, 1992: 295. o.).
- <sup>4</sup> Ezen a ponton visszautalhatunk a szolgáló vezetés és a jövőképmegközelítés kapcsán elmondottakra is.

## Felhasznált irodalom

- Anderson, T.D. (1992): Az átalakító vezetés. Helsen Kiadó, Vác
- Avolio, B.J. – Bass, B.M. (2002): Developing Potential Across a Full Range of Leadership. Cases on Transactional and Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London
- Beardwell, I. – Holden, L. (2001): Human Resource Management – a contemporary approach. Financial Times – Prentice Hall, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, Essex
- Bennis, W. (2001): The New Leadership, in: Financial Times, Handbook of Management, Pearson Education Limited, p. 344–356.
- Bennis, W. – Nanus, B. (1985): Leaders. The Strategies for Taking Charge. Harper Perennial. A Division of HarperCollins Publishers
- Bennis, W. – Nanus, B. (1996): A transzformatív vezetés. Network Twenty One, Budapest
- Buchanan, D. – Huczynski, A. (2004): Organizational Behaviour, An Introductory Text. Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow Essex
- Carkhuff, R.R. (1969): Helping and Human Relations. Vols. I and II. Holt, Rinehart & Winston, New York
- Dessler, G. (2002): A framework for management, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Dessler, G. (2000): Human Resource Management. Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Fehér J. (2004): A személyfejlesztés az átalakító vezetésben: elméleti problémák és a hazai alkalmazás egyes kérdései. PhD-értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő
- Fehér J. – Bonifert Szigeti M.: The Application of Change Management Methods at Business Organizations Operating in Hungary: Challenges in the Business and Cultural Environment and First Practical Experiences. Könyvfejezet, in: „Organizational Change in Transition Economies”, ed. D. Denison, L. Erlbaum & Ass. 2001. Mahwah, New Jersey, London, p. 343–361.
- Fehér, J. – Cahoon, A.R. – Kovach, R.C.Jr. (1994): Human Resource Management in Central and Eastern Europe: the Challenges of the 1990’s. in: Business Research and Management Challenges edited by Péter, S. International Management Center, Budapest, p. 53–74.
- Gibson, J.L. – Ivancevich, J.M. – Donnelly, J.H.Jr. – Konopaske, R. (2009): Organizations. Behavior, Structure, Processes. McGraw Hill, Boston etc.
- Howell, J.M. – House, R.J. (1992): Socialized and personalized charisma. An essay on the bright and dark sides of leadership. Western Business School, The University of Western Ontario, London, Ontario
- Kotter, J. (1990): A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York, The Free Press
- Kotter, J. – Cohen, D.S. (2002): The Heart of Change. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

- Kouzes, J.M. – Posner, B.Z. (1995): The Leadership Challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco*
- Matteson, M.T. – Ivancevich, J.M. (1989): Management and Organizational Behavior Classics. BPI Irwin, Homewood Illinois*
- McClelland, D.C. (1975): Power: The inner experience. New York, Irvington*
- Mullins, L.J. (2007): Management and Organisational Behaviour. Financial Times Prentice Hall. Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England*
- Nadler, D. – Tushman, M.: Organizational framebending: Principles for managing reorientation. Academy of Management Executive, Vol. 3. p. 194–202.*
- Nemes F. – Makó Cs. (2003): The Transfer of Managerial Competence: A Neglected Dimension in the Post-Acquisition Process. In: Emerging Human Resource Practices. Developments and Debates in the New Europe. Edited by Makó, Cs., Warhurst, Ch., Gennard, J. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 105–124.*
- Northouse, P.G. (2001): Leadership. Theory and Practice, Second Edition. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi*
- Noszkay E. (2003): A válságmenedzsment és hazai gyakorlata. Egyetemi jegyzet. Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Vezető- és Továbbképző Intézet, Budapest*
- Schermerhorn, J.R.Jr. (2008): Management. 9th edition. John Wiley & Sons, Inc.*
- Sherif, M. – Harvey, O.J. – White, B.J. – Hood, W.R. – Sherif, C.W. (1961): Intergroup Cooperation and Competition: The Robbers’ Cave Experiment. Norman, Okla. University Book Exchange*
- Sims, H.P. – Lorenzi, P. (1992): The New Leadership Paradigm, Sage Publications, Newbury Park, CA*
- Szintay I. (1992): Az átalakító vezetés a szervezeti innováció hordozója. Gép, XIV. évf. 1. február, p. 35–38.*
- Szintay I. (1994): A típuselmélet új kategóriája: az átalakító vezető és vezetés. Gépgyártástechnológia, 12. p. 489–494.*
- Szintay I. (1995): Tendenciák az átalakító vezetés eszközszerében. Publications of the University of Miskolc, Series F Economic Sciences Volume 2, ISSN 1219-543X. p. 5–21.*
- Tichy, N.M. – Devanna, M.A. (1990): The transformational leader. John Wiley, New York*
- Tolbert, P.S. – Hall, H.R. (2009): Organizations. Structures, processes and outcomes. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey*
- Yukl, G. (1998): Leadership in Organizations. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey*
- Cikk beérkezett: 2009. 9. hó  
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 12. hó
-

HORTOVÁNYI Lilla

# VÁLLALKOZÓ VEZETÉS MAGYARORSZÁGON

A vállalatok által követett stratégiákra mint a múltbeli magatartásmintákban megfigyelhető szabályszerűségekre tekintünk. Annak ellenére, hogy ezek a magatartásminták igen változatosak, mégis a vállalati cselekvések konzisztens láncolata alapján, megfelelően alkalmazott taxonómiaképzéssel, néhány jól beazonosítható alapstratégiába sorolhatók be (lásd bővebben Miles – Snow, 1978; Antal-Mokos – Kovács, 1998; Hortoványi – Szabó 2006). Az empirikus vizsgálatokkal alátámasztott taxonómiák nemcsak feltárják az alapstratégiákat, de meg is magyarázzák a vezetési és szervezési folyamatok különbözőségeit (Ucbasaran és szerzőtársai, 2001). A vállalkozói vezetés is egy ilyen magatartásminta (latens stratégia), melynek azonosítása és alaposabb megvilágítása a cikk legfontosabb célja. Arra a kérdésre keresi a választ, hogy a hazai kis- és középvállalatok vezetői milyen empirikus tapasztalatokkal szolgálnak a vállalkozó típusú vezetés jelenségének megértéséhez? A fentiek alapján a magyarországi vállalatvezetők vállalkozói tevékenységének empirikus vizsgálata az irodalomban beazonosított „réseket” tölti be nagymintás, kérdőíves felmérés segítségével, új kontextusban, feltörekvő piacon.<sup>1</sup>

*Kulcsszavak:* vállalkozó vezetés, innováció, kockázatvállalás

A XVIII–XIX. századot az ipari társadalom kialakulása jellemzi. A gazdasági fellendülés időszaka alatt a vállalkozók képesek voltak újabb és újabb piaci rések, lehetőségek felismerésével vagyona szert tenni és átvenni az arisztokrácia helyét. Ebben a gazdasági és társadalmi környezetben fogantak meg Joseph Schumpeter (1885–1950) gondolatai. A vállalati vállalkozás elméletének fejlődése szempontjából Schumpeter munkásságának három fontos elemét célszerű kiemelni:

Először: Schumpeter a vállalkozókat jövőkép vezérelte változásvezető ügynökként festi le (Sandberg, 1992), a vállalkozó kreatív tevékenysége pedig független a szervezeti vagy jogi környezetétől. Schumpeter számára a vállalkozó nem szükségszerűen olyan valaki, aki kezdőtőkét fektet be, nem kell szükségszerűen tulajdonosnak vagy alapítónak lennie. A vállalkozó lehet alkalmazott vezető is a már működő szervezeten belül.

Másodszor: vállalkozónak lenni nem hivatás, és általában nem is tartós állapot. Bármivel is foglalkozzon a vállalkozó – legyen kereskedő vagy szoftvergyártó –, addig marad vállalkozó, amíg ténylegesen új kombinációk megvalósításával foglalkozik. A vállalkozó elveszíti vállalkozói mivoltát, amint vállalkozását

megteremtve annak folyamatos működtetésére áll át (Schumpeter, 1980). A szervezet növekedésével folyamatok és rendszerek alakulnak ki, a vállalkozó a felelősség egy részét delegálja, a vállalati funkciók fokozatosan átveszik a vállalkozó feladatainak egy részét. Ily módon a vállalkozás „saját életre kel” és viszonylag korán elkülönül az alapítótól (Dobák, 1999).

Harmadszor: a vállalkozói „kreatív rombolás” jelentős mértékben felelős az iparágak dinamizmusáért és a hosszú távú fejlődésért (Schumpeter, 1980). A vállalkozó szakít a bevált gyakorlattal, lerombolja a piaci statusquót. Ahelyett, hogy megtanulna az árral együtt úszni, annak pályáját akarja megváltoztatni. Ezért az ár ellen kell úsznia, s ami korábban támasz volt, most akadály, tehát le kell rombolni. A „rombolás” mindazonáltal kreatív, hiszen új erőforrás-kombinációk, új termékek és új üzleti modellek kialakításával a vállalkozó végső soron egy minőségi előrelépést indukál. Még ha a vállalkozó nem is feltétlenül sikeres, valamelyik követő szereplőnek sikerülhet megtalálnia egy életképes üzleti modellt, és ekkor a folyamat a piacon tartós változáshoz vezet (Christensen, 2003). A vállalkozási tevékenység végső soron tehát válto-

zást eredményez, és amennyiben nincs változás, akkor a tevékenység valójában nem vállalkozás (Davidsson, 2003: 318. o.).

A változás szükséges, de nem elégséges feltétele a vállalkozásnak, figyelmeztet Davidsson (2003: 321. o.). Érvelése szerint nem a változtatás, hanem a változtatás eredményeként megszülető új üzleti tevékenység az, ami vállalkozásnak minősülhet. A gyakorlatban

Elismerve a vállalkozás jelenségének összetett és dinamikus természetét, az 1. táblázattal a szerző megkísérli a tudományterület vizsgálódási területeit újszerűen rendszerezni az elemzési szintek és a megfigyelési egység szerint, továbbá az egymást részben átfedő, folytonos változókat elkülöníteni egymástól. A vízszintes és a függőleges változók metszete a tipikus kutatási kérdéseket tárja fel.

1. táblázat

**Főbb kutatási irányok és közös jellemzőik**

Elemzési szint	Eredmény	Folyamat	Környezet	KÖZÖS kérdés
<b>Egycén</b>	Ki a vállalkozó?	Mit tesz a vállalkozó?	Miért válik valaki vállalkozóvá?	<b>Miért az a bizonyos személy?</b>
<b>Induló és kisvállalkozás</b>	Induló vállalkozások hogyan maradhatnak fenn?	Kapcsolati háló szerepe, összetétele, változása?	Mi irányítja a székhely kiválasztását?	<b>Sikeres vállalkozásindítás feltételei?</b>
<b>Vállalat</b>	Milyen eredményeik vannak? Jobban teljesítenek-e?	Hogyan lehet vállalkozói kultúrát kialakítani és megőrizni?	Milyen megújulási kényszer hatására vállalkozik? (pl. iparági élekciklus)	<b>Hatékonyságparadoxon feloldása?</b>
<b>Makro</b>	Milyen pozitív makrogazdasági hatás mutatható ki?	Mennyire beágyazott folyamat?	Milyen erők ösztönzik, illetve gátolják a vállalkozói aktivitást?	<b>Szabályozási kihívások?</b>
<b>KÖZÖS nézőpont</b>	<b>Gazdasági jelenség</b>	<b>Társadalmi jelenség</b>	<b>Evolúciós jelenség</b>	

Forrás: saját összeállítás

immanens módon rejlenek a rendszerben javítási lehetőségek, a fel nem használt erőforrásoknak, az olcsóbb nyersanyagoknak, vagy akár a kihasználatlan termelőkapacitásoknak stb. köszönhetően. A vállalkozói tevékenység eredményeként az erőforrásokat eredményesebben és hatékonyabban lehet felhasználni és végeredményben ez az, ami a piacot előremozgatja. Az úttörő újdonságok, legyenek azok technológiai, termék- vagy folyamatinnovációk, mindig új piac és új verseny születésével járnak együtt (Markides, 1997). Következtetésképp a vállalkozónak – társadalmilag – nem önmagában a létezése a fontos, hanem az, hogy hozzájárul a termelékenység javításához és a fejlődéshez.

Low és MacMillan (1988) *Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges* című cikkükben bírálták a vállalkozáselmélet kutatóit, miszerint hiányzik az egyértelmű megállapodás a megfigyelési egység tekintetében. A kritika ellenére Gartner és szerzőtársai (2006), valamint Gartner és Brush (2007) nem sok változást tapasztaltak: az elmélet továbbra is túlságosan sok és komplex kutatási témakört fog át ahhoz, hogy a szakértők egyidejűleg minden kulcskérdést behatóan tanulmányozhassanak.

A vállalkozáskutatások körében „kívülről befelé” és „belülről kifelé” irányuló kutatási irányzatokat is el lehet különíteni. A „belülről kifelé” irányzat előfeltevése szerint a vállalkozó saját képességének és erőfeszítéseinek köszönhetően teremt értéket és jólétet, s ezért a vállalkozói tevékenység magatartásbeli, észlelésbeli és kognitív különbségekkel is magyarázható. Ezzel szemben a „kívülről befelé” irányzat a környezet hatását elemzi az adott térség, régió vagy nemzet vállalkozóinak tevékenységére, vagyis közelebbről azt vizsgálja, hogy miként ösztönözhető és reprodukálható a vállalkozói gondolkodásmód és aktivitás.

Vezető menedzsment-szakfolyóiratokban megjelent 416 tanulmányt összehasonlítva, Chandler és Lyon (2001: 107. o.) azt találták az elmúlt évtizedekre vonatkozóan, hogy a publikált kutatások 35%-a egyéni szinten, 53%-a vállalati szinten és 14%-a pedig iparági vagy makrogazdasági szinten vizsgálta a vállalkozói tevékenységet. Ezek a kutatások tovább osztályozhatók aszerint, hogy gazdasági, társadalmi vagy evolúciós jelenségként tekintenek a vállalkozásra.

Amint azt az 1. táblázat is szemlélteti, a vállalkozáselmélet-kutatók között máig nem létezik és hat egy kiemelkedő jelentőségű egységes paradigma (Brown

és szerzőtársai, 2001; Busenitz és szerzőtársai, 2003), azaz még mindig hiányoznak a szilárd és tesztelhető elméleti alapok (Sexton – Landström, 2000). Az 1995-ig megjelent menedzsment, illetve vállalkozói tevékenység témájú publikációkat összehasonlítva, Aldrich és Baker (1997) arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalkozói tevékenység jelenségének kutatása alacsony szintű konvergenciát mutat. Még fontosabb körülmény, hogy a paradigma fejlődésében a koherencia felé való haladás meglehetősen lassú és behatárolt (Murphy és szerzőtársai, 2006; Shane – Venkataraman, 2000).

A tudományterület fejlődése szempontjából kiemelkedő jelentőségű volna, ha a vállalkozáskutatók specializálódnának, azaz elköteleznék magukat egy-egy főbb kutatási terület, irányzat mellett. Ezzel összhangban a cikk az 1. táblázat egyén-folyamat metszetében azt vizsgálja, hogy mit cselekszik a vállalkozó. Arra a kérdésre keresi a választ, hogy a hazai kis- és középvállalatok vezetői milyen empirikus tapasztalatokkal szolgálnak a vállalkozó típusú vezetés jelenségének megértéséhez? A vállalkozó vezetés értékteremtő tevékenységének megértése a társadalom számára is lényeges, s így az elméletalkotás napjaink kutatói számára rendkívül aktuális kihívás.

### A vállalkozó vezetés kutatási előzményei

A vállalkozó vezetés kortárs definíciói a lehetőséget kereső tevékenység köré csoportosulnak (pl. Brazeal – Herbert, 1999; Shane – Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997). Közös jellemzőjük, hogy a vállalkozást egyfajta „menedzsmentmódszernek” tekintik: szervezeten belüli, személyhez kötődő, proaktív, célratörő vezetési stílusnak. Ebben a megközelítésben a vállalkozói tevékenységet a vállalat stratégiai döntéseiben és az operatív működtetés szabályaiban is felfedezhetjük (Szabó, 2005; Vecsenyi, 2002). A vállalkozó vezetés szüntelenül próbálja megteremteni és állandósítani a szervezet innovációs képességét és fogékonyságát az újítások iránt. Képes változásokat elindítani, illetve gyorsan és rugalmasan reagálni a változásokra.

A vállalkozási folyamat során a vállalkozó vezető új értéket teremt azáltal, hogy felismeri az új lehetőségeket, megszerzi az erőforrásokat és kialakítja az erőforrások felhasználásának szervezeti kereteit (Bhave, 1994; Wickham, 2006). Egy vállalkozó vezető megragad bármely ígéretes üzleti lehetőséget, tekintet nélkül a szervezet birtokában lévő erőforrások mennyiségére és jellegére (Stevenson – Amabile, 1999; Brazeal – Krueger, 1994). Következésképpen, a vállalkozó vezetők olyan személyek, akiknek ambíciói túlmutatnak jelenlegi erőforrásaikon, és kitartóan küzdenek egy-

egy lehetőség megvalósításáért (Stevenson – Amabile, 1999; Timmons, 1994). Annak ellenére, hogy a vállalkozó vezetés kategóriája már régóta ismert, olyanok elméleti hozzájárulása növelte fogalmi kiterjedtségét és mélységét, mint Burgelman (1984), Stevenson és Gumpert (1985), Timmons (1994). A jelenség empirikus vizsgálata mégis gyerekcipőben jár (Sexton – Landström, 2000), s ennek következtében hiányzik a szilárd és verifikálható elmélet. A vállalkozó vállalatok természetének megértéséhez viszont szükséges az egyes kulcsfontosságú változók érvényes és megbízható mérése, elemzése és értelmezése. Sajnos mindmáig csak kevés magyarázó változó érvényességét igazolták (Brown és szerzőtársai, 2001: 953. o.), annak ellenére, hogy néhány figyelemre méltó elemző tanulmány már napvilágot látott.

A vezetők szervezeten belüli vállalkozói tevékenységét elsők között Miller (1983) tesztelte empirikusan. A Miller által kifejlesztett skála a vállalatok vállalkozási hajlandóságát méri három dimenzió – a kockázatvállalás, az innovativitás, valamint a proaktivitás – alapján. Ezt a mérési eszközt később Covin és Slevin (1986, 1989) továbbfejlesztették és két új dimenzióval gazdagították: a növekedési hajlam és az agresszív, versengő magatartás változóival. Covin és Slevin mérési skálája a mai napig számos más kutató munkájának alapjául is szolgált (a teljesség igénye nélkül például Barringer – Bluedorn, 1999; Stopford – Baden-Fuller, 1994).

Zahra (1993), majd Brown és szerzőtársai (2001) mindazonáltal kétségeiknek adtak hangot a változók érvényességével kapcsolatban; eszerint a kérdőív részben átfedő jelenségek mérésére fókuszál, miközben a vállalkozás leglényegesebb jellemzőjét – a lehetőségkeresés és az erőforráshiány mértékét – figyelmen kívül hagyja. Zahra hangsúlyozta bírálatában, hogy ezekkel a mérési eszközökkel nem vizsgálják közvetlenül, hogy a cégek milyen mértékig vesznek részt a lehetőségek felismerésében és kihasználásában. A vállalkozónak mint kreatív és innovatív személyiségnek a definíciója nem elégséges. Léteznek olyan innovatív gondolkodók, akik sohasem jutnak el addig a pontig, hogy megvalósítsák üzleti ötleteiket.

Mintzberg korai munkássága óta (1975) a szakirodalom számos vállalkozói szerepet azonosított. Ismertebbek között a technológiai újító (lásd Block – MacMillan, 1993; Maidique, 1980), az innovációs bajnok (lásd Shane, 1994), a felső vezető szponzor (lásd Rothwell és szerzőtársai, 1974) vagy a tudásbróker (lásd Hargadon, 1998, 2002; Hargadon – Sutton, 2000) jellemzés. Annak ellenére, hogy ezek a szerepek lényegi aspektusokat ragadnak meg, mégsem fedik le teljesen a vállalkozó vezetőkkel szemben támasztott el-

várásokat. Ezek a szerepek nem adják vissza, nem tükrözik a vállalkozói viselkedést teljes egészében, hiszen épp a lényeges vonások maradnak homályban: a „vérbeli” vállalkozók nemcsak felismerik a lehetőségeket, de minden esetben megpróbálják azokat kihasználni még akkor is, ha a szükséges erőforrások nem állnak rendelkezésükre.

Brown és szerzőtársai (2001) szintén ezt az elméleti hiányosságot vélik a legnagyobb tudományos gyengeségnek a tudományos közösség számára. A vállalkozói elméletet csak abban az esetben lehetséges elmélyíteni, amennyiben a kutatók a lehetőség alapú definícióhoz visszatérnek a felméréseik megtervezésénél.

kifogásolták azok módszertani egysíkúságát, s a kutatási modellek teszteléséhez elengedhetetlen módszertani kreativitásra hívták fel a figyelmet. Aldrich és Martinez (2001: 53. o.) álláspontja szerint a vállalkozói tevékenység jelenségének kutatásában a kvalitatív módszertanra épülő, induktív jellegű vizsgálatok dominanciája egyben a tudományterület fejletlenségére is utal. Hasonló következtetésre jutott Oviatt és McDougall (2005: 40. o.) is, akik a feltáró jellegű kutatások helyett a magyarázó modellek és deduktív hipotézisek tesztelésére alkalmas elemzési módszerek alkalmazását sürgetik.

2. táblázat

A vállalkozói hajlandóságot vizsgáló empirikus kutatások összehasonlítása

Szerző	Év	Ország	Mérete	Szektor	Minta	Faktoranalízis
Covin & Slevin	1986	USA	nagy	termelés	200+	<input checked="" type="checkbox"/>
Covin & Slevin	1989	USA	kicsi	termelés	344	<input checked="" type="checkbox"/>
Lumpkin & Dess	1996	USA	közepes-nagy	vegyes	131	<input checked="" type="checkbox"/>
Antoncic & Hisrich	2001	Szlovénia/USA	közepes-nagy	termelés	141/50	<input checked="" type="checkbox"/>
Brown et al.	2001	Svédország	n.a.	n.a.	1233	<input checked="" type="checkbox"/>
Kemelgor	2002	Hollandia/USA	nagy	termelés	4/4	<input checked="" type="checkbox"/>
Wiklund & Shepherd	2005	Svédország	kicsi	vegyes	413	<input checked="" type="checkbox"/>

A 2. táblázat a témakörben leginkább meghatározó empirikus kutatásokat hasonlítja össze. A táblázat alapján több kritikai észrevétel tehető:

- Először: a kutatók jellemzően termelő vállalatokat vizsgáltak. A szolgáltató vállalkozások, amelyek a gazdaság egyik leggyorsabban növekvő szektorát képviselik, kevés figyelmet kaptak (Zahra és szerzőtársai, 1999). Ráadásul, az egy iparágra történő koncentráció miatt, a kutatások nem építenek az iparágak közti strukturális és versenydinamikai különbségekre.
- Másodszor: a hipotézisek tesztelésénél a kutatók kivétel nélkül a faktoranalízis módszerére támaszkodtak. A faktoranalízis alkalmazhatósága vitatott, tekintve, hogy a változók esetében a normalitás feltétele nem teljesül. A módszertannal kapcsolatban Chandler és Lyon (2001: 108. o.) ugyancsak felvetették, hogy a korszerű matematikai-statisztikai módszerek alkalmazása nem szükségszerűen jár együtt a kutatási munka megbízhatóságának és minőségének javulásával. Zahra és szerzőtársai (1999) a vállalkozó vezetés előfeltételeit, illetve következményeit vállalati szinten vizsgáló publikációk összehasonlítását értékelve

- Harmadszor: a kutatások többsége észak-amerikai adatbázisokon alapszik, annak ellenére, hogy Európát nagyobb különbségek jellemzik az országokban és régiókban (Huse – Landström, 1997).
- Végül: az elmélet fejlődése szempontjából még mindig megválaszolatlan Gartner (1988) kérdése: mi különbözteti meg a vállalkozó típusú vezetők lehetőségkereső üzleti magatartását a konvencionális menedzsmentfeladatoktól?

Fentiek alapján a magyarországi vállalatvezetők vállalkozói tevékenységének empirikus vizsgálatának célja az irodalomban beazonosított „rések” betöltése nagymintás, szolgáltató ágazatokat is tartalmazó kérdőíves felmérés segítségével, új kontextusban – feltörekvő piacon –, Magyarországon.

### A vállalkozó vezetés kutatásának vizsgálati kerete és a hipotézisek megfogalmazása

A vezetők irányító munkáját már több menedzsmentkutató definiálta, illetve csoportosította. Mintzberg (1975) például arra a következtetésre jutott, hogy a vezetői munka meghatározott tevékenységek sorozata, amely tevékenységek szerepelvárásként jelentkeznek a

vezetővel szemben. A vállalkozó és az adminisztratív típusú vezetők magatartásbeli különbözősége arra vezethető vissza, hogy másként érzélik a szerepük szerint tőlük elvárt viselkedést. Célszerűnek látszik ezért a vállalkozó vezetői szerepekkel kapcsolatban tudományos hipotézisek megfogalmazása.

A vállalkozó vezetői szerepek vizsgálatánál Timmons-nak a vállalkozói folyamatokról kialakított modelljére (Timmons, 1994) építve a szerző feltételezi, hogy egy vállalkozási lehetőség azonosítása és kihasználása a 3. táblázatban található feltételek közötti egyensúly meglétét igényli.

dig nincs „végpont”, amíg a lehetőség nem ölt egzakt formát. A vállalkozó vezető proaktív módon szembesül a jövővel, fel akarja építeni azt, amiről úgy gondolja, hogy szükséges megalkotni (Leavitt, 1987). Ezért a folyamat rendszerint tapogatózással indul, egy iteratív válasz-felelet cselekvési folyamat során forr ki a világos, tiszta jövőkép (Mosakowski, 1997; Berger – Luckmann, 1967). Természetesen ez még nem jelenti azt, hogy a vállalkozók „vaktában” cselekednének. Csupán azt, hogy magabiztosan hiszik, az üzleti modelljükből hiányzó elemek – elvárásaik szerint – menet közben kirajzolódnak.

3. táblázat

Vállalkozói magatartást elősegítő tényezők

Timmons-modell	Javasolt modell
Lehetőségvezérelt	Kitartás
Szüksős erőforrások	Tökéletlen vagy hiányzó erőforrások
Csapat	Társadalmi tőke

Forrás: saját szerkesztés

Timmons eredeti modellje szerint a vállalkozók a lehetőségek felbukkanása, beazonosítása által ösztönzött vezetők, akik rendszerint egy csapatban dolgoznak és jellemzően szükségös erőforrásokkal rendelkeznek. Kvalitatív kutatásai alapján a szerző a Timmons-modell továbbfejlesztését javasolja. Elsősorban azt, hogy önmagában a vezető számára a lehetőség vezéreltsége nem elégséges feltétel, hiszen elengedhetetlen, hogy a vállalkozó vezető a kezdeti nehézségek ellenére is kitartson az adott lehetőség megvalósítása mellett. A kvalitatív esettanulmányok alapján megállapítható, hogy a vállalkozó vezetők feltehetően a kudarcokban nem nehézséget, hanem fejlődési lehetőséget látnak. Lehetőséget arra, hogy kiküszöböljék a hibáikat és megalapozzák a jövőt. A vállalkozók kitartóan hisznek ötleteik, elképzeléseik megvalósíthatóságában, ezért a meglepetések, a megszorítások és az akadályok ellenére is követik hosszú távú céljaikat.

A vállalkozó vezető aktívan figyeli a piac minden rezdülését, ötleteit folyamatosan teszteli, miközben igyekszik tanulni a hibákból és visszajelzésekből. Új ötleteket merít mások sokrétű tapasztalataiból és megközelítéseiből, aminek köszönhetően fokozatosan kirajzolódik vállalkozásának végleges üzleti modellje. A lehetőségek életre keltésének fentiekben leírt folyamata konzisztens a vállalkozói tevékenység evolucionalista elméletével (vö. Weick, 1979), amely azt hangsúlyozza, hogy a vállalkozó nagyon ritkán látja a cselekvési folyamat végét már a kezdet kezdetén. Ennek kézenfekvő magyarázata az, hogy egészen ad-

Ehhez nem csupán találatekonyságra van szükségük, de kitartásra és – nem utolsósorban – bátorságra. Állhatatos, kemény munkára van szükség ahhoz, hogy a jövőkép ne csupán álom maradjon. Az ismeretlen, bizonytalan talajra lépés – amint azt a forradalmi újítások megkövetelik – mindig áldozattal jár. Sőt, a vállalkozó vezetők elköteleződése abban is megmutatkozik, hogy hajlandóak akár rövid távú veszteséget is elviselni, mintsem feladják céljaikat.

*Hipotézis 1: A lehetőség iránti elkötelezettség jelentősen nagyobb lesz erős vállalkozó vezetés esetében, mint gyenge vállalkozó vezetés esetében.*

Függetlenül a szervezet korától és méretétől, a szükséges mennyiségű és minőségű erőforrás előteremtése szinte minden szervezetben probléma lehet, már csak azért is, mert nehéz előre megbecsülni a vállalkozás tényleges szükségleteit. A vállalkozó vezetők nemcsak szükségös erőforrásokkal szembesülnek, hanem erőforrás-rekkel (tökéletlen, illetve hiányzó erőforrásokkal) is „küzdnek”, mert a vezető a lehetőségek mérlegelésekor nem a rendelkezésére álló erőforrások teljes kihasználására koncentrál, hanem a potenciális hozamra. Ezért több mint valószínű, hogy a megvalósítás során az erőforrás lesz a szűk keresztmetszet. Egy erőforrásrés számos formát ölthet: lehet szó valamilyen ismeret, tudás hiányáról, de előfordulhat a működő tőke szükségessége is.

A korábbi kutatások hallgatólagosan azon a feltételezésen alapultak, hogy a szervezet növekedésének előmozdításához több erőforrás általában kedvezőbb, mint a kevesebb. Ez a nézet azonban figyelmen kívül

hagyja azt a megfigyelést, miszerint az erőforrások felhalmozása hatékonysághoz vezet (Penrose, 1959), még akkor is, ha az erőforráskészletek rugalmasságot biztosítanak bizonyos stratégiai lehetőségek kiaknázásához. Wiseman és Bromiley (1996) azt találták, hogy az erőforráskészletek felhalmozása negatívan befolyásolja a szervezet teljesítményét, s ez összhangban van Simon (1957), illetve March és Simon (1958) véleményével, akik szerint a „ráhagyásos” erőforrás-tervezés szuboptimális magatartáshoz vezet. Következésképpen, a vállalkozó vezetők számára az erőforrás-felhalmozás a produktív lehetőségek elfecsérlésével ér fel.

Mi több, az sem garantált, hogy az erőforrásokban „dúskáló” vállalat versenyelőnyt élvez az erőforrásokban szegény vállalattal szemben (Mishina és szerzőtársai, 2004). Katila és Shane (2005) kimutatták, hogy a kevés számú szereplővel, bőséges erőforrásokkal és nagy kereslettel jellemezhető környezetek kizárólag az inkrementális újítások piacra kerülését ösztönzik. Kutatási eredményeik valójában az ellenkezőjét igazolták, azaz a sokszereplős, erőforrásszegény és kisméretű piacokon az egymással intenzíven versengő vállalatok sarkallják egymást a minél gyorsabb és hatékonyabb innovációra.

Az erőforrásrések leküzdése olyan innovatív megoldásokra sarkallhatja a vállalkozó vezetőket, amelyek révén a hátrányból versenyelőny születhet (Rao – Drazin, 2002; Jarillo, 1989). A vállalkozó vezetők gyakran úgy „tömik be” az erőforrásréseket, hogy kilépnek a megszokott „csináljuk jobban, mint a versenytársak” gondolkodási sémából és kialakítanak egy teljesen új, merész elképzelést.

*Hipotézis 2: Az átmeneti erőforráshiányok sokkal gyakrabban jelentkeznek erős vállalkozó vezetés esetén, mint gyenge vállalkozó vezetés esetén.*

Végül, de nem utolsósorban: a vállalkozó vállalatok által követett stratégiai irányvonal rendszerint nagy erőforrásigényt támaszt a vállalattal szemben (Wiklund – Sheperd, 2005). A vállalkozói magatartás szempontjából nem az a lényeges, hogy milyen erőforrásoknak van híján a szervezet, hanem csupán az, hogy sikerül-e beszerezni, illetve pótolni a hiányzó erőforrásokat. A vezetőnek túl kell lépnie szűk, közvetlen munkatársi környezetén és mozgósítania kell társadalmi tőkéjét (kapcsolatrendszerét) annak érdekében, hogy a vállalkozás változó erőforrásigényeit képes legyen hatékonyan kielégíteni.

A sikeres vállalkozók rutinosan keresik, építik az új kapcsolatokat olyan személyekkel, akik valamilyen kritikus erőforrás, illetve információ birtokában vannak (Cook, 1992). Ez egyben azt is jelenti, hogy a vállalkozó vezetők „számító” módon keresik a kapcsolatfelvételi

lehetőségeket. Korábbi kutatások (vö. Elfring – Hulsink 2007; Szabó, 2007; Hite, 2005; Larson – Starr, 1993) tanúsága szerint a vállalkozó vezetők kapcsolatrendszerre dinamikusan módosul: amennyiben például egy vállalkozó kapcsolatrendszere „kiürül”, azaz a szükséges erőforrásokhoz és információkhoz már nem képes hozzáférni, akkor új kapcsolatok kiépítéséhez kezd hozzá.

A vállalkozó vezető – mint a szervezet képviselője – személyközi kapcsolatai a vállalat számára olyan értékes csatlakozási pontokat jelentenek, amelyek mozgósításával hatékonyan lehetséges a vállalat erőforrás-, illetve információs szükségleteit kielégíteni. Woo és szerzőtársai (1992) azt figyelték meg, hogy a vállalkozó vezetők nagyobb mértékben támaszkodtak például a „bennfentes” szakértő információforrásokra, mint nyilvános forrásokra. Egyik tanulmányában Uzzi (1997) kimutatta, hogy a vállalkozók fontos tranzakciók megvalósításakor nem csupán kicserélték, hanem egyesítették és kombinálták ismereteiket és erőforrásaikat, szemben a tisztán piaci érintkezéssel. Kutatásuk során Mangham és Pye (1991) azt figyelték meg, hogy a vállalkozó vezetők – miközben különböző személyekkel „átbeszélnek” ötleteiket – egyre tisztábban és tudatosabban látják, hogyan öltenek azok majd testet.

Összefoglalva: egy felső szintű vezető a „megfelelő” összetételű társas viszonyokba beágyazott kapcsolatrendszerrel jóval hatékonyabban képes akár külső, akár belső erőforrásokat mozgósítani, mint azok a vezetők, akiknek a társadalmi összeköttetései kevés befolyást biztosítanak.

*Hipotézis 3: A társadalmi tőke stratégiai fejlesztése (a hiányzó erőforrások megszerzése érdekében) számottevően összetettebb erős vállalkozó vezetés, mint gyenge vállalkozó vezetés esetén.*

## A vállalkozó vezetés kutatásának módszertana

A szakirodalom és kvalitatív előkutatási eredményeik alapján az adatfelvétel on-line kérdőív segítségével 2008 őszén és 2009 tavaszán valósult meg.

### Mintavétel

Nagy számú mintán, 2009 áprilisában történt a kérdőíves felmérés. A kérdőívet kizárólag kis- és középvállalkozások vezetői töltötték ki. A válaszadóknak a következő feltételeket is teljesíteniük kellett:

- legalább 3 éve működő (alapításának éve: 2006 vagy korábbi),
- nem mezőgazdasági tevékenységet folytató és
- legalább tíz, de maximum 250 főt foglalkoztató vállalkozás legyen a szervezet.

A véletlenszerűen kiválasztott, 1000-es mintából mindössze 587 vállalkozás felelt meg a feltételeknek. Az 587 vállalat köréből 203-tól sikerült válaszokat gyűjteni, így a válaszadási arány 34,58%-os. Ez a meg lehetőségen magas válaszadási arány elégséges ahhoz, hogy kizárja a nemválaszolás miatti egyoldalúságot, torzítást.

### **Mérési skála**

Az adatgyűjtés egy strukturált, on-line kérdőív segítségével történt, melynek során a válaszadók – társaság-alapítók, valamint felső vezetők (akár nemtulajdonos vezetők is!) – értékelték saját vezetési stílusuk hasonlóságait és eltéréseit, párokba rendezett állítások mentén. A válaszok a vállalkozói-adminisztrátor spektrum két véglete közötti fokozatokat képviselték. Az ütköztető értékelés egyik lehetséges előnye (és viszonylagosan magas szintű megbízhatósága) a mögöttes, rejtett tényezők feltárásában rejlik. Az egyéni vezetői értékelés módszerét a vállalkozáskutatók gyakran alkalmazzák úgyszintén magas megbízhatósága miatt. Bár az egyén jellemzően elfogult, de mégis ők azok, akik ismeretekkel rendelkeznek a vállalati stratégiáról és üzleti körülményekről (Hambrick, 1981). Például Chandler és Hanks (1994) tanulmányukban kölcsönös pozitív kapcsolatot találtak a tulajdonos, valamint a vezetők értékelése és a ténylegesen realizált (pl. árbevétel szerinti) üzleti eredmények között.

A vállalkozás öt mércéjére alapozva (nevezetesen: autonómítás, innováció, proaktivitás, kockázatvállalás és versenyzői agresszivitás) a kérdőív 11 pár állítást tartalmazott. A válaszadási bizonytalanságból adódó hibák csökkentése érdekében a kérdéspárok véletlenszerű sorrendben jelentek meg a kérdőívben. Ennek következtében minden típus állításai – a vállalkozói és az adminisztratív egyaránt – mind a két oldalon szerepeltek. A kérdések összekeverésének ötlete Davidssontól (2004) származik, mely módszerrel magasabb mérési megbízhatóság érhető el.

### **Adatelemzés**

Korábbi tanulmányokat elemezve a szerző megfigyelte, hogy a kutatók főkomponens-analízis és faktorrotáció felhasználásával végeztek faktoranalízist. Ezekben a kutatásokban (a teljesség igénye nélkül lásd 2. táblázat) az elemeket általában 5–10 pontból álló skálán mérték, ugyanakkor a kutatók nem szolgáltatottak információt az adatok normalitás tesztjéről. Kovács (2006) szerint a faktor-analízishez megfelelő adatoknak kettős, véletlenszerű, normál eloszlással kell rendelkeznie minden pár változóra, valamint a megfigyeléseknek függetlennek kell lenniük.

Míg a faktoranalízis megköveteli az adatok normál eloszlását és a kapcsolatok linearitását, addig a multidimenziós skálázás (MDS) nem tesz ilyen megkövetéseket. Az MDS (PROXSCAL) megpróbálja csökkenteni az adatok mennyiségét, rendszereket keresve a szomszédos elemek és esetek között. Ezt úgy valósítja meg, hogy a megfigyeléseket a fogalmi térben bizonyos helyekhez rendeli. Mivel az MDS mentes az eloszlási feltételezésektől, ez a leggyakrabban használt módszer a fogalmi térképezésben. Ráadásul a faktoranalízis több dimenziót távolít el, mint az MDS. Ebből következően az MDS-sel megfigyelt dimenziók rögtön megfejthetőek. Ezen előnyök miatt választotta a szerző a multidimenziós skálázást.

### **A vállalkozói hajlandóság és a vállalkozó vezetők azonosítása, a rájuk vonatkozó hipotézisek tesztelésének eredményei**

Az MDS három dimenziót azonosított, melyekből eddig kettő változó rejtve maradt a korábbi kutatások során. A „vállalkozói hajlandóság” mellett megjelent önálló dimenzióként, a „spekulációs hajlandóság”, valamint a „termék vezéreltség”. A három stratégiai dimenzió a következő:

1. Vállalkozói hajlandóság (EO),
2. Spekulációs hajlandóság (SPO),
3. Termékvezéreltség (PPO).

Az új dimenziók mindegyike reprezentál egy fogalmi tartományt, hasonlóképpen, mint a vállalkozói hajlandóság. A spekulációs hajlandóság fokozatai a magas kockázattűréstől az abszolút kockázatkerülésig terjednek. A termékvezéreltség esetében az egytermékes vállalkozástól az erősen diverzifikált termékvonallig terjed a skálatartomány.

A három dimenzió a vezetők stratégiai preferenciáját jelzi. A magas spekulációs orientáció például azt jelenti, hogy az innovációt kevésbé tartja fontosnak a vezető, mindamellett spekulatívabbnak mondható abból a szempontból, hogy jelentős kockázatot vállal, rövid távú, magas megtérülés reményében. A magas kockázatkerülés pedig a biztonság előtérbe helyezését, vagyis az alacsony kockázatvállalást és a könnyen megvalósítható ötletek preferálását jelzi.

A mintában a vezetői magatartásminták azonosításához kétlépcsős csoportképzést alkalmaztam. Ennek a módszernek az előnye mind a hierarchikus, mind a nem hierarchikus módszerrel szemben az, hogy alapja a választott Schwarz Bayesian Információs Kritérium; így az ideális számú csoportot nem az elemzőnek kell előre javasolnia.

A csoportképzés eredményeként öt, egymástól jól elhatárolható, független csoport jött létre. A csoportok eloszlása kiegyensúlyozott: a 203 válaszadóból 40 esik a C1-es, azaz a vállalkozói menedzser csoportba, 42 adminisztratív menedzser található a C2 csoportban, míg 37 menedzsert úgy azonosítottam, mint kockázatkerülőket, akik a C3-as csoportba kerültek. A legnagyobb csoportot, a C4-est 45 „szerencsejátékos” alkotja. Végül 39 válaszadót kapcsoltam össze a termékoffenzív vezetői stílussal (C5) (4. táblázat).

zó típusú vezetők kitartónak bizonyultak az ötletek megvalósíthatóságának tesztelésében és keresésében. A termékoffenzív menedzsmentstílus esetében azonban felfedezhető egy gyenge negatív korreláció a kitartó magatartással. Ez az eredmény egybeesik a szerző elvárásaival, mivel a termékoffenzív menedzserek rövid távú orientációval rendelkeznek: gyenge korai teljesítmény esetén inkább gyorsan leállítják a tevékenységet, mivel nem preferálják az elfekvő készleteket. Az eredmények a második hipotézist igazolták,

4. táblázat

#### A vállalati csoportok jellemzői

	Klaszterelnevezés	Vállalkozói hajlandóság	Spekulációs hajlandóság	Termékvezéreltség
C1	Vállalkozó vezető	+	0	0
C2	Adminisztratív vezető	-	0	0
C3	Kockázatkerülő	0	-	0
C4	Szerencsejátékos	0	+	0
C5	Termékoffenzív menedzser	0	0	+

A menedzsmentstílusokat a szervezeti méret (teljes idejű alkalmazottak létszáma), az iparág, a vállalkozás kora, a tulajdonosok, a kor, a tanulmányi háttér, a nemzetközi tapasztalat és a válaszadó vezető neme szerint kontrolláltam. Az ellenőrzés alátámasztotta, hogy nem mutatható ki kapcsolat a fent említett jellemzők és a vezető szervezeti viselkedése között.

A hipotézis tesztelésére a legmegfelelőbb módszer a független (menedzsmentstílus) és függő (lehetőség-, hálózat-, erőforráshiány) változók közötti összefüggés tesztelése kínálkozott, kereszt táblázat és Pearson-korreláció használatával. Az első hipotézis tesztelése során – a vállalkozói dimenzió figye-

tekintettel a vállalkozó vezetők magasabb fokú erőforráshiányára. Ezzel szemben a termékoffenzív vezetői stílus jellemzően erőforrásbőséggel társul.

A kutatási eredmények a harmadik hipotézist is igazolták, azaz a vállalkozó vezetők nagyobb mértékben törekednek kapcsolatrendszerük dinamikus fejlesztésére, mint az adminisztratív beállítottságúak. A kapcsolatrendszer fejlesztése továbbá összhangban van az erőforrás-szükségletek változásával. Ezzel szemben az adminisztratív menedzserek – csakúgy, mint a „szerencsejátékosok” – inkább spontán, kevésbé „számító” módon alakítják ki személyes kapcsolati hálójukat (5. táblázat).

5. táblázat

#### A hipotézisek összefoglalása

Hipotézis	Vállalkozói hajlandóság	Spekulációs hajlandóság	Termékvezéreltség
Kitartás	+	☒	-
Tökéletlen vagy hiányzó erőforrások	++	☒	-
Társadalmi tőke	++	-	☒

Jelmagyarázat: ++ igazolt, + részben igazolt, - ellentétes kapcsolat, ☒ nincs kapcsolat

lembevételével – az eredmények azt mutatják, hogy a vállalkozó vezetők valóban hajlamosak úgy tekinteni az üzleti lehetőség kihasználására, mint tanulási folyamatra. Figyelemre méltó azonban, hogy azonosság is mutatkozik az adminisztratív menedzserekkel: mind az adminisztratív, mind a vállalko-

A klaszterképzés és a hipotézistesztelés eredményei alapján nem csupán az (erős) vállalkozó és az adminisztratív (gyenge vállalkozó) vezetőket különítettem el, hanem – újszerű kutatási eredményként – a spekulatív, a kockázatkerülő és a termékoffenzív magatartás-mintákat is azonosítottam és jellemeztem.

## A vállalkozó vezetés kutatási eredményeinek tudományos értékelése és gyakorlati hasznosítási lehetőségei

A cikkben ismertetett empirikus vizsgálatok mind az elméletalkotó kutatók, mind a gyakorló vállalati szakemberek, mind a kormányzati szervek, illetve a gazdaságfejlesztő intézmények számára tanulságos eredményekkel szolgálnak:

- A cikk rendszerbe foglalta a vállalkozó vezetés nemzetközi irodalmát, abból releváns kutatási kérdéseket és hipotéziseket fogalmazott meg a vállalkozó vezetés, a lehetőségek melletti elköteleződés, a tökéletlen vagy hiányos erőforrások, valamint a társadalmi tőke összefüggéseiben.
- A korábbi tudományos vizsgálatok módszertani egysíkúságát ellensúlyozandó, újszerű metodika létjogosultságát vizsgálta meg. A kutatás igazolta a többdimenziós skálázás alkalmasságát a vállalkozó vezetés jelenségének tesztelésében, továbbá a többdimenziós skálázás pontosabb és megbízhatóbb eredményekkel szolgált kutatásom során.
- Az empirikus eredmények továbbfejlesztették ismereteinket a szervezeti vállalkozásról, két rejtett dimenzió felfedésével: ezek a spekuláció és a termékvezéreltség. Mindkét lépés fontos lépés az elmélet továbbfejlesztésében, mivel a „szerencsejátékosok” és a „termékoffenzívek” kizárása nélkül a hipotézisek tesztelése félrevezető eredményt adhat.
- A kutatás rámutatott arra is, hogy a termékvezéreltség, az új termékek száma nem méri az innovativitás mértékét, így nem alkalmazható az innovativitás, a gazdasági fejlődés kimutatására sem. Az új termékek száma csak akkor jelez valamit, ha a termékek kizárólag radikális innováción alapulnak.
- A spekulációs tevékenység markáns jellemzője a fejlődő társadalmaknak. A magyar társadalomban az elmúlt húsz év során a szerencsejátékosok számára kedvező lehetőségek adódtak az átalakuló normák és az instabil környezet hatására. Azonban a szerencsejátékosokat nem lehet vállalkozónak, azaz a fejlődés motorjának tekinteni, mivel nem törekednek tartós értékteremtésre. Nem beszélve arról, hogy a szerencsejátékosokat bizonyos esetekben a kevésbé pozitív megítélésű szürke gazdasághoz szokták sorolni. A spekuláció és szerencsejáték összefüggésében vajon független dimenziót képez-e a piaci kontextus, illetve fejlett gazdasági környezetben is számottevőnek tekinthető? Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása további kutatásokat igényel, hazai és nemzetközi összehasonlításban egyaránt.

- A klaszterképzés kimutatta, hogy a magyar kis- és középvállalatok mintegy 20%-a tekinthető vállalkozó vezetéssel jellemezhetőnek, vagyis olyan vállalkozásnak, amely valódi áttörésre adhat reményt. Paradox módon ezek a vállalkozások jelentenek az EU-s és a hazai kkv-fejlesztő támogatások célpontját, azonban éppen ezek a vállalkozások nem igénylik a „felesleges” forrásokat.
- Végül, de nem utolsósorban a környezeti bizonytalanság nem jár együtt a vállalkozói aktivitás növekedésével, sőt a túlzott bizonytalanság a vállalkozói kedv csökkenését eredményezheti, mivel ebben a szituációban a szerencsejátékosok nyernek teret. A környezeti bizonytalanság társadalmi hatásainak és a vállalkozási hajlandóságot befolyásoló szerepének jobb megismerését további kutatásoknak kell feltárniuk.

### Lábjegyzet

<sup>1</sup> A szerző ezúton szeretne köszönetet mondani az Országos Tudományos Kutatási Alapnak (OTKA), valamint a Cisco Systems Magyarország Kft.-nek a kutatás támogatásáért.

### Felhasznált irodalom

- Aldrich, H.E. – Baker, T.* (1997): Blinded by the cites? Has there been progress in entrepreneurship research. In: Sexton, D.L. – Smilor, R.W. (eds): Entrepreneurship 2000, Upstart: Chicago, p. 377–401.
- Aldrich, H.E. – Martinez, M.A.* (1999): Many are called, but few are chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 25 (2), p. 41–56.
- Antal-Mokos, Z. – Kovács P.* (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia, Vezetéstudomány, 2.
- Antoncic, B. – Hisrich, R.D.* (2001): Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. Journal of Business Venturing, 16, p. 495–527.
- Balaton, K.* (2005): Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession. Journal for East European Management Studies, 10, p. 247–258.
- Barringer, B.R. – Bluedorn, A.C.* (1999): The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. Strategic Management Journal, 20. p. 421–444.
- Berger, P.L. – Luckmann, T.* (1967): The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. Anchor. Canada
- Bhave, M.P.* (1994): A process model of entrepreneurial venture creation. Journal of Business Venturing, 9(3); p. 223–242.

- Block, Z. – MacMillan, I.* (1993): Corporate venturing: Creating new businesses within the firm. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Brazeal, D.V. – Herbert, T.T.* (1999): The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), p. 29–45.
- Brazeal, D.V. – Krueger, N.F.Jr.* (1994): Entrepreneurial potentials and potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, p. 91–104.
- Brown, T.E. – Davidsson, P. – Wiklund, J.* (2001): An operationalization of Stevenson’s conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22, p. 953–968.
- Burgelman, R.A.* (1984): Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), p. 154–166.
- Busenitz, L.W. – West, P.G. – Sheperd, D. – Nelson, T. – Chandler, G.N. – Zacharakis, A.* (2003): Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*. 29(3), p. 285–308.
- Chandler, G.N. – Lyon, D.W.* (2001): Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: The past decade. *Entrepreneurship Theory és Practice*, 25(2), p. 101–113.
- Christensen, C.M.* (2003): *The Innovator’s Dilemma*, Harper Business Essentials: New York
- Cook, W.M.* (1992): The buddy system. *Entrepreneur*, (Nov), p. 52.
- Covin, J.G. – Slevin, D.P.* (1986): The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In Ronstadt, R. et al. (eds): *Frontiers of Entrepreneurship Research-1986*, Babson College: Wellesley, MA, p. 628–639.
- Covin, J.G. – Slevin, D.P.* (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, p. 75–87.
- Davidsson, P.* (2003): The domain of entrepreneurship research: Some suggestions. In Katz, J. – Shepherd, D. (2003): *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Volume 6, Elsevier JAI: Amsterdam
- Davidsson, P.* (2004): *Researching entrepreneurship*. Springer: Boston
- Dobák, M.* (1999): Folyamatok fejlesztése és változásvezetés. *Harvard Business Manager*, 1(3), p. 2–20.
- Elfring, T. – Hulsink, W.* (2007): Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie Formation in Emerging Organizations. *Organization Studies*, 28(12), p. 1849–1872.
- Gartner, W.B.* (1988): „Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), p. 11–32.
- Gartner, W.B. – Brush, C.G.* (2007): Entrepreneurship as Organizing: Emergence, Newness and Transformation. In Habbershon, T. és Mark Rice (eds.) *Praeger Perspectives on Entrepreneurship*, Volume 3. Praeger Publishers: Westport, CT, p. 1–20.
- Gartner, W.B. – Davidsson, P. – Zahra, S.A.* (2006): Are you talking to me? The nature of community in entrepreneurship scholarship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 30(3), p. 321–332.
- Hambrick, D.C.* (1981): Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, (2), p. 263–279.
- Hargadon, A.B.* (1998): Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review*, 40(3), p. 209–227.
- Hargadon, A.B.* (2002): Brokering knowledge: Linking learning and innovation. *Research in Organizational Behavior*, 24, p. 41–85.
- Hargadon, A.B. – Sutton, R.I.* (2000): Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, 78(3), p. 157–166.
- Hite, J.* (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, p. 113–144.
- Hortoványi, L. – Szabó, Z.R.* (2006): The Impact of Management Practices on Industry-level Competitiveness in Transition Economies, In Terziowsky, M. (ed): *Energizing Management Through Entrepreneurship and Innovation*”, Routledge, Ambingdon, UK, p. 55–71.
- Huse, M. – Landstrom, H.* (1997): European entrepreneurship and small business research: Methodological openness and contextual differences. *International Studies of Management and Organization*, 27(3), pp: 3–12.
- Jarillo, J.C.* (1989): Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 4(2), p. 133–147.
- Katila, R. – Shane, S.* (2005): When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, 48(5), p. 814–829.
- Kovács, E.* (2006): Pénzügyi adatok statisztikai elemzése. Tanszék Kft., Budapest
- Larson, A. – Starr, J.A.* (1993): A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), p. 5–18.
- Leavitt, H.J.* (1987): *Corporate path finders*. New York: Penguin Books, p. 47–75.
- Low, M.B. – MacMillan, I.C.* (1988): Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, *Journal of Management*, 14(2), p. 139–161.
- Lumpkin, G.T. – Dess, G. G.* (1996): Clarifying entrepreneurial orientation construct and linking it to performance.’ *Academy of Management Review*, 21(1) p. 135–172.
- March, J. – Simon, H.A.* (1958): *Organizations*. John Willey: New York
- Maidique, M.A.* (1980). Entrepreneurs, champions, and technological innovation. *Sloan Management Review*, 21(2), p. 59–76.
- Mangham, I. – Pye, A.* (1991): *The doing of managing*. Blackwell Publishing: Oxford (UK)

- Markides, C.* (1997): Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, 38(3), p. 9–24.
- Miles, R. – Snow, R.C.* (1978): Organizational strategy, structure, and process. McGraw-Hill: New York
- Miller, D.* (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, p. 770–791.
- Mintzberg, H.* (1975): The Manager's Job: Folklore and Facts, *Harvard Business Review*, July-August, p. 100–110.
- Mishina, Y. – Pollock, T.G. – Porac, J.F.* (2004): Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*, 25(12), p. 1179–1197.
- Mosakowski, E.* (2002): Overcoming Resource Disadvantages. In Hitt, Michael et al (eds): *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Blackwell Publishing: Malden, MA, p.126.
- Murphy, P.J. – Jianwen, L. – Welsch, H.P.* (2006): A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, 12(1), p. 12–35.
- Oviatt, B.M. – McDougal, P.P.I* (2005): Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), p. 537–554.
- Penrose, E.G.* (1959): The theory of the growth of the firm. Wiley: New York
- Rao, H. – Drazin, R.* (2002): Overcoming resource constraint on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986–1994. *Academy of Management Journal*, 45, p. 491–507.
- Rothwell, R. – Freeman, C. – Horsley, A. – Jervis, V.T.P. – Robertson, A.B. – Townsend, J.* (1974): SAPPHO updated: project SAPPHO phase II
- Sandberg, W.R.* (1992): Strategic management's potential contribution to a Theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), p. 73–90.
- Schumpeter, J.A.* (1934): Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press (Magyar kiadás (1980): A gazdasági fejlődés elmélete, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest)
- Sexton, D.L. – Landström, H.* (2000): Remaining issues and research suggestions. In Sexton, DL és H Landström (eds): *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Blackwell: Oxford, UK
- Shane, S.* (1994): Cultural values and the championing process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), p. 25–41.
- Shane, S. – Venkataraman, S.* (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research (Note). *Academy of Management Review*, 25(1), p. 217–226.
- Simon, H.A.* (1957): *Administrative Behavior*. Macmillan: New York
- Stevenson, H.H. – Amabile, T.M.* (1999): Entrepreneurial management: In pursuit of opportunity. In McCraw, TK és JL Cruikshank JL (szerk.): *The intellectual venture capitalist: John H. McArthur and the work of the Harvard Business School, 1980–1995*. Boston, MA: Harvard Business School Press; p. 133–162.
- Stevenson, H.H. – Gumpert, D.E.* (1985): The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), p. 85–94.
- Stopford, J.M. – Baden-Fuller, C.W.F.* (1994): Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, p. 521–536.
- Szabó, Z.R.* (2007): The effects of interpersonal connections on knowledge transfer. In: XXVIII. OTDK Doktorandusz Konferencia lektorált kiadványa, Miskolci Egyetem, Miskolc
- Timmons, J.* (1994): *New Venture Creation* (4th edition) Irwin: Burr Ridge, IL
- Ucbasaran, D.P. – Westhead – Wright, M.* (2001): The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), p. 57–80.
- Uzzi, B.* (1997): Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), p. 35–67.
- Vecsenyi, J.* (2002): A vállalkozástan alapjai. *Vezetéstudomány*, 33(10), p. 2–20.
- Venkataraman, S.* (1997): The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In: Katz, J. and Brockhaus, J. (eds): *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. JAI Press: Greenwich, CT, p. 119–138.
- Weick, K.E.* (1979): *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley
- Wickham, P. A.* (2006): *Strategic Entrepreneurship*. Prentice Hall: Harlow, England
- Wiklund, J. – Sheperd, D.* (2005): Entrepreneurial orientation and small business performance. *Journal of Business Venturing*, 20, p. 71–91.
- Wiseman, R.M. – Bromiley, P.* (1996): Toward a model of risk of risk, performance and decline. *Organization Science*, 7, p. 524–543.
- Woo, C.Y. – Folta, T. – Cooper, A.C.* (1992): Entrepreneurial search: Alternatives theories of behavior. *Frontiers of Entrepreneurship Research-1992*, Babson College: Wellesley, MA, p. 31–41.
- Zahra, S.A.* (1993): A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), p. 259–285.
- Zahra, S.A. – Jennings, D.F. – Kuratko, D.F.* (1999a): The antecedents and consequences of Firm-level Entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), p. 45–65.

Cikk beérkezett: 2009. 10. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 11. hó

NÉMETHNÉ PÁL Katalin

## HOL SZÖKELLNEK A MAGYAR GAZELLÁK?

A DINAMIKUSAN NÖVEKVŐ KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK  
NÉHÁNY JELLEMZŐJE

A kis- és középvállalatokról szóló gazdasági hírek leginkább e célcsoport hátrányos helyzetéről, különféle nehézségeiről szólnak. A magyar sajtóban és gazdaságpolitikában viszonylag kevés figyelmet kapnak a gazelláknak is nevezett dinamikusan növekvő kkv-k, így keveset tudunk arról is, miben különböznek ezek – gazdaság dinamizálása szempontjából döntő jelentőségű – vállalatok a stagnálóktól. A GKI Gazdaságkutató Zrt. kutatása e vállalatcsoport jellemzőinek megismerését tűzte ki célul. A vállalati felmérés azt találta, hogy a keresett különbségek elsősorban a vezetők hosszú távú gondolkodásában, a rendelkezésre álló humán erőforrásban és a magasabb innovativitásban körvonalazhatók.

*Kulcsszavak:* kis- és középvállalkozások, Magyarország

A GKI Gazdaságkutató Zrt. a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium megbízásából 2009 tavaszán tanulmányt készített a kis- és középvállalatok növekedését meghatározó tényezőkről. A kutatást Papanek Gábor D.Sc. vezette, további résztvevők: dr. Borsi Balázs, Farkas László, Viszt Erzsébet és e cikk szerzője. Ez a cikk a kutatás azon eredményeit mutatja be, amiben azt próbáltuk feltárni, hogy mi különbözteti meg a gyorsan növekvő kis cégeket a többiekétl.

A kis- és középvállalatok<sup>1</sup> szerepét a nemzetgazdaságban elsősorban foglalkoztatási szempontból szokás értékelni, nálunk is e szféra adja a munkahelyek több mint kétharmadát. Kisebb figyelmet kap az az aspektus, hogy a mikro- és kisvállalatok a vállalati életgömbén előbbre haladva közép- és nagyvállalattá fejlődnek, s e folyamat során a gazdasági növekedés motorjai a világ számos országában.

A *kis- és közepes méretű vállalat (kkv)* fogalmát, ha lehetett, hagyományos módon, azaz az EU-ajánlások szerint (a létszámot, az árbevételt, a mérlegfőösszeget és az ún. függetlenségi kritériumot figyelembe véve) értelmeztük. E cégeknek maximum 249 foglalkoztattja, 43 millió eurós mérlegfőösszege és ötvenmillió eurós éves árbevétele lehet, s – az ún. függetlenségi kritérium értelmében – az állam, az önkormányzat, illetve egy nagyvállalat tulajdoni vagy szavazati részese-

dése nem haladhatja meg a 25%-ot (2004. évi XXXIV. törvény). A gyakorlatban azonban az összes kritérium megléte nehezen ellenőrizhető volt, ilyenkor egyszerűbb besorolási kritériumokhoz folyamodtunk.

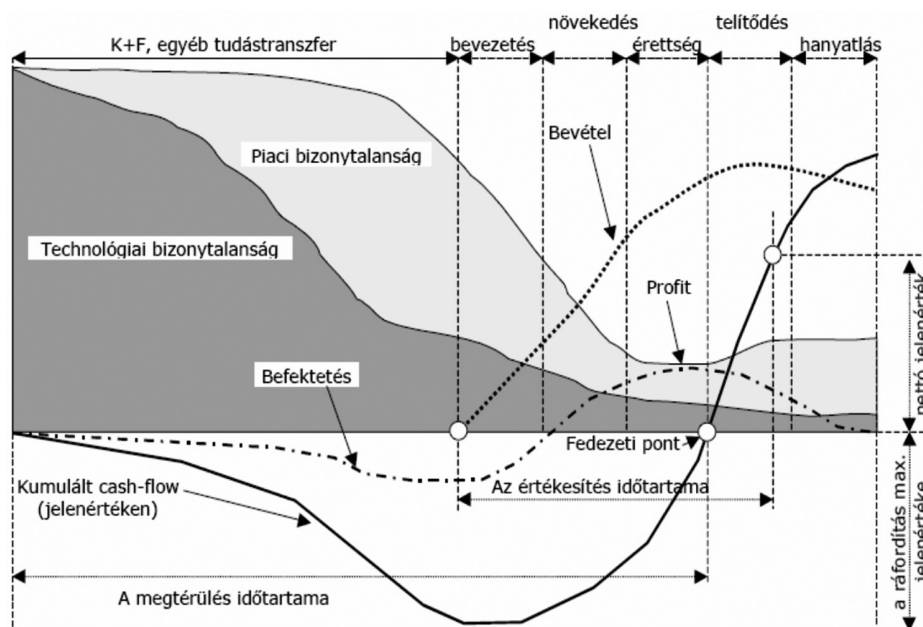
A fejlett országokban – *Birch* (1987) nyomán – a gyorsan növekvő cégeket gyakran gazelláknak nevezik. Birch három csoportba sorolta a vállalatokat: a nagy, de lassan reagáló ún. **elefántokra**, a maximum 2-3 főnek munkalehetőséget teremtő és nem növekvő egerekre és a gyorsan változó, növekvő **gazellákra**. *Vecsenyi* (1999) a közép-európai sajátosságok figyelembevételével kissé módosította a terminológiát: a gazellák nevet változatlanul hagyta, de a nagyok körében megkülönböztette a szocialista örökség képviselőit, a **dinoszauruszokat** és a piacgazdasági magatartást követő **tigriseket**, s az egerek elnevezést a **hangyákra** cserélte.

A (nemzetközi) szakirodalom tanúsága szerint a *gyors növekedésnek* sincs egységes definíciója.<sup>2</sup> Tanulmányunkban a fogalmat a megszokott módon értelmeztük: a növekedést alapvetően az árbevétel és a foglalkoztatott létszám adatokban bekövetkező növekedéssel mértük, s gyorsnak akkor tekintettük, ha üteme meghalad valamely „átlagoshoz” közeli szintet. Jelezzük azonban, hogy – a mérés számos elvi és gyakorlati problémája miatt – további álláspontok is ismertek.

## Vállalati életgörbék

1. ábra

A vállalati életgörbe és főbb gazdasági összefüggései  
(Életgörbének szorosan véve a „bevétel” görbáját tekintik)



Forrás: OECD, 1995, 59. oldal

életgörbének a bevétel görbáját nevezik).

A tipikus kkv-életgörbék jellemzése nehéz. A szakirodalomban a téma „csak” fél évszázados (az első közlemények egyike Penrose, 1952). A görbe hosszabb szakaszának a „lefutásával” (alakjával) kapcsolatos empirikus kutatások ma még kivételesek. A magyar kkv életgörbék tipikus alakjairól szinte nincs információ. A kivételes szakirodalmi források egyike Laki M. (1998) cikke, amely arra mutatott rá, hogy a rendszerváltás után alapított kisebb cégek teljesítménye nem igazán meggyőző, a közepes és nagyobb méretű cégek például az 1990-es évek második felében meginduló gazdasági növekedésből is jobban profitáltak. Majd Salamonné (2006) cikke aktualizálja a megállapítást: kiemeli, hogy évtizedünk első felében is **kevés az olyan magyar kkv, amely végigment az elmélet szerinti „életúton”** (s nem sokkal több, amely legalább a dinamikus növekedés szakaszába eljutott).

Az induló hazai cégekről időnként a KSH közöl adatokat.<sup>4</sup> Ezek szerint az 1989–90-es politikai váltás (illetve pontosabban: a magán- és társas vállalatoknak a váltás keretében történő engedélyezése) vállalat alapítási boomot indított el, ennek lezárulását követően az új vállalatok száma 2002-ig magas volt, majd a dinamika csökkent. A legtöbb új cég mindig mikrovállalat volt, s mert tulajdonosaik közt (különösen az első években) igen sok volt a kényszervállalkozó, döntő többségük az is maradt (KSH, 2006 stb.).

A hazai kkv-k körében viszonylag sok az egy-két éves jó teljesítménye alapján **gazellának** minősülő cég is. Annak ellenére, hogy e cégecskék összesített teljesítménye távolról sem elhanyagolható, többségük (s vezetőik) szinte teljesen ismeretlen. Bár több intézmény is próbálkozott már felmérésükkel, a minősítés egységes módszer nem alakult ki, a gazelláknak ítélt cégek listáiban is sok az eltérés – s az elismerések visszhangja is szerény.

Az Europe’s 500 2008-as listájára felkerült magyar cégek (és fő profiljuk):

145. Dension Audio Systems Ltd. – feldolgozó- (így gépkocsi-) ipar
408. Solvo Biotechnology – biotechnológia
439. Ind Kft. - pénzügyi és jogi szolgáltatás
449. XAPT Hungary Kft. – információ- és telekommunikációs szolgáltatás
454. Photel Communications Inc. – információ- és telekommunikációs szolgáltatás

A Deloitte TMT (Technológia, Média és Telekommunikáció) Technology Fast 500 legfrissebb, 2008-as listájára viszont a következők kerültek fel<sup>5</sup>:

27. Alerant Information Technology Inc. Üzleti informatika, 5 éves növekedés: 3677%. www.alerant.hu
63. Onlinet Ltd. Számítógép-perifériák, növekedés: 2233%. www.onlinet.hu
103. AITIA International INC. Szoftver, növekedés: 1531%

## VEZETÉSTUDOMÁNY

109. THEAM. Internet, növekedés: 1464%.
141. Arkon Zrt. Internet, növekedés: 1197%. www.in-gatlan.com
215. Solvo Biotechnology. Biotechnológia, növekedés: 792%. www.solvo.com
270. Kancellár.hu. Telekommunikáció, növekedés: 650%. www.kancellar.hu
377. Externet. Internet, növekedés: 449%. www.externet.hu
393. NET Média Zrt. Internet, növekedés: 432%. www.portfolio.hu
396. Semilab. Félvezetők, elektronikai alkatrészek, növekedés: 430%. www.semilab.com
397. XAPT Hungary Kft. Szoftver, növekedés: 427%. www.xapt.hu
406. Carnation Zrt. Internet, növekedés: 417%. www.carnation.hu
441. Házipatika.com Kft. Internet, növekedés: 385% www.hazipatika.com
446. AR Hungária Zrt. Szoftver, növekedés: 381%. www.ar.hu

A „100 kistigris 2008” című kiadvány (Kőrösi, 2008) másodszor közölt sokoldalú információkat a legdinamikusabban fejlődő magyar cégekről<sup>6</sup>. Az első 10 vállalat a következők:

Gehl-rak Kft. Szárnyastenyésztés  
 Pen-tech Kft. Papír- és írószerek-kereskedelem  
 Lengyeltóti Coop Kft. Kiskereskedelem  
 Alcanor Kft. Gyümölcs- és zöldség-nagykereskedelem  
 Zászlóshajó Kulturális Kft. Rendezvényszervezés  
 Hajta-Zagyva Kft. Autóalkatrész kereskedelem  
 Zorba-ker Kft. Hús- és húskészítmény-nagykereskedelem  
 Kenese Marina-port Zrt. Szállodák  
 Mobil Gáz '98 Kft. Üzemanyag-kiskereskedelem  
 Medúza Kft. Szállodák

## Növekedési lehetőségek

A kutatás során sokféle megközelítésben, sokféle módszerrel (szakirodalom-elemzéssel, sajtófeldolgozással, nemzetközi összehasonlítással, statisztikai adatok elemzésével, vállalati felméréssel és interjúkkal) vizsgáltuk a kis- és középvállalati növekedés helyzetét. Elég hamar arra a következtetésre jutottunk, hogy a gazellákat a többiektől nem a gazdálkodás „kemény” tényezői – pénzügyi és statisztikai adatok – különböztetik meg, hanem olyan „lágy” jellemzők, amelyek első sorban empirikus vizsgálattal tárhatók fel. A következőkben a vállalati felmérést mutatom be, megfelelő helyen hivatkozva az egyéb kutatási módszerrel nyert megállapításokra is.

A vállalati felmérés módszereit (a kutatás egyes résztvevőinek több évtizedes tapasztalatain túlmenően) Babbie (1998) ajánlásaira alapoztuk. A CATI (Com-

puter Assisted Telephone Interview) módszerű telefonos megkérdezést – a GKI kérdőíve alapján és véletlen mintavétellel – a Marketphone Kft. hajtotta végre. A megkeresettek mintáját (az interjúk előkészítő kérdése nyomán, rétegzett mintavétellel) úgy állítottuk össze, hogy nagyjából azonos arányban tartalmazzon gyorsan növekvő és egyéb cégeket. A vállalatok növekedését az árbevétellel mértük: gyorsan növekvőnek azokat ítéltük, amelyek 2000 – vagy ha az későbbi, az alapítás éve – óta legalább másfélszeresére növelték folyóáras árbevételüket.<sup>7</sup> Az ennél kevésbé növekvő cégeket „egyéb” vállalatoknak neveztük (e csoport tehát az időszak alatt stagnálókat is és a csökkenő árbevételűeket is tartalmazza).

Összesen 401 kis- és középvállalattól kaptunk választ.<sup>8</sup> E minta összetétele sajátos. A cégek kormegoszlása hozzávetőleg egyezik az alapsokaságéval: a legképzettebb vizsgált céget még 1945-ben, a legfiatalabbat 2008-ban, a legtöbbet azonban a kilencvenes évek első felében alapították. A minta ágazati megoszlása megfelel előzetes várakozásainknak: a legtöbb válaszadó cég az építőiparban és a kereskedelemben tevékenykedik, de sokan működnek a személyi szolgáltatásban is – s az iparban legtöbbször a gépipar területéről válaszoltak.<sup>9</sup> A válaszadók nagyság szerinti megoszlásában alulreprezentáltak a legkisebb cégek: a mintába kerültek zöme már induláskor is kisvállalat volt, legalább öt alkalmazottal, de jelentős körökben a vizsgálat kezdő évében közepes méretű vállalatok aránya is.<sup>10</sup> 2008-ra a létszámarányok csak kicsit változtak: a középvállalatok aránya nőtt meg. A válaszolók térségi megoszlása pedig lényegesen eltér az alapsokaságétól: a mintában „sikerült” elkerülni Budapest túlsúlyát, sőt a főváros kimondottan alulreprezentált, s a legtöbb választ Pest és Bács-Kiskun megyéből, a legkevesebbet Nógrád és Veszprém megyéből kaptuk.<sup>11</sup> A gazellák és a többi cég között nem találtunk jelentős eltéréseket sem az ágazati, sem a területi megoszlást tekintve.

Az első – nem túl örömteli – megállapításunk a felmérési eredményekből az, hogy a magyar cégek életútja gyakran nem a fejlett országokban megszokott módon alakul. A hazai kkv-szférában a fejlett országokban kialakult arányoknál és **a kívánatosnál lényegesen kevesebb a hosszú ideig dinamikus** – azaz a mikrovállalatok közül *rövid idő alatt* a kicsik, majd a közepes méretűek (végül a nagyok) közé kerülő – **cég** (az indulást és a stabilizálódást követően számos okból a hozzávetőleges stagnálás a hagyományos pálya).

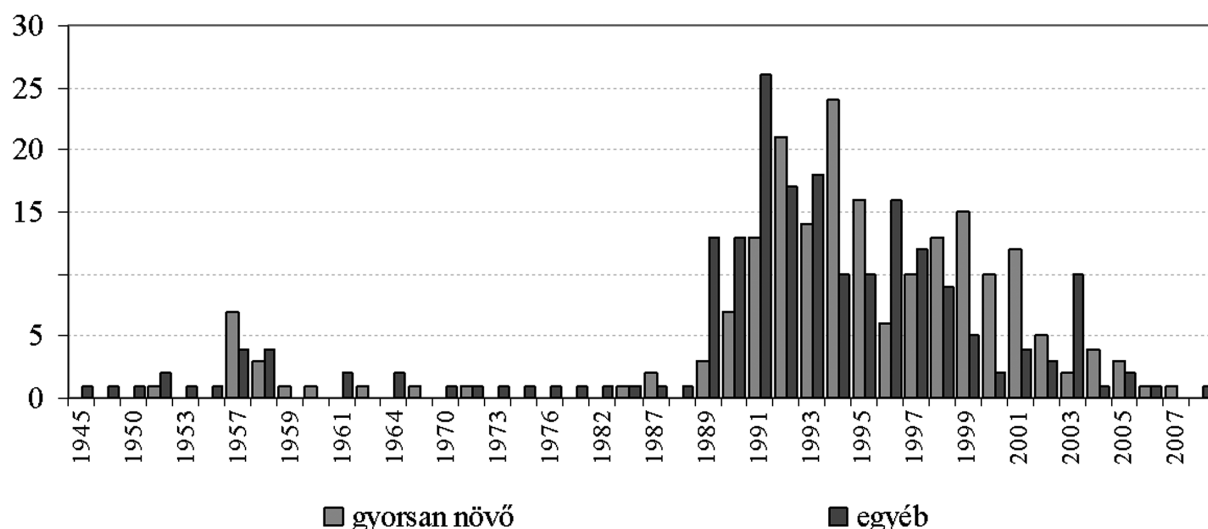
A 2000–2008 között gyorsan növekvő hazai kkv-k többsége már nem induló vállalat volt, s jelentős hányaduk akár évtizedes, vagy ennél is hosszabb múlttal rendelkezett. A mintánkba került dinamikus és az egyéb cégek-

nek az alapítás éve szerinti megoszlása nem különbözik jelentősen, még a perspektivikus szférákban létrehozott magyar kkv-k többségének is viszonylag hosszú időre volt szüksége a siker „megalapozásához” (2. ábra).

A vázolt képet a 2000–2008 közt gyorsan növekvő kkv-k körében készített interjúink információi is megerősítik. E cégek közt találtuk ugyanis olyanokat is, amelyeknek a teljesítménye már e néhány év alatt is

2. ábra

Az adott évben alapított válaszadó cégek száma



Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

A felmérési tapasztalatokat interjúink is megerősítik. Az interjút adó 30 cég átlagos életkora ugyanis 14 év.

Mindebből egyértelműen az következik, hogy a hazai gazellák életgörbéinek is több típusa különböztethető meg.

- Természetesen van néhány hosszabb ideig dinamikus, azaz a mikrovállalatok közül hamar a kicsik, majd a közepes méretűek (esetleg később a nagyok) közé kerülő cég, de ezek száma igen kicsi.

Egyes sajtóközleményekben a dinamikus cégek viszonylag csekély számát magyarázó okokról (így a vállalkozóink jelentős hányadának felkészültségével kapcsolatos gondokról) is olvashattunk. Egy, a siker feltevéseinek gyakori hiányára is utaló példa a következő:

„A mikro- vagy kisvállalkozókból stabil közép-vállalkozásokká kinőtt cégek alapítóinak egyike sem volt kényszervállalkozó.” Népszabadság 2007. máj. 22.

- A nyolc-tíz éve alapított és még mindig kkv-nak számító cégek nagy száma viszont azt mutatja, hogy e kategóriából nehéz kitörni. A vállalatok vagy stagnálnak, vagy több csúcsú életgörbét futnak, tehát néhány éves vergődést egy-két kiugró teljesítményű esztendő, majd visszaesés követ.

hullámzott. A továbbiaknak pedig csak mintegy a kétharmada valószínűsítette, hogy fejlődése a következő években is töretlen maradhat, egyharmaduk növekedésének valószínű lefékezéséről tájékoztatott. Ennek egyrészt a dinamizmust visszafogó valamely környezeti tényező (például a válság miatti keresletcsökkenés) az oka – de a vezetőket gyakran az is óvatosságra készíteti, hogy tudják: piacgazdasági gyakorlatuk óhatatlanul hiányos, s nem felkészültek a további növekedés nyomán kialakuló nagy cég irányítására.

A kapott válaszok szerint<sup>13</sup> a gazellák és a többiek között említésre méltó eltérések alakultak ki egyes korszerű *cégvezetési módszerek* elterjedtsége terén. Többféle vezetői stílus is eredményesnek bizonyult. A vevők elégedettségének a vizsgálata ugyan (legalábbis a kapott önértékelések szerint) egyaránt magas gyakoriságú mind a gyorsan fejlődő cégeknél, mind az „egyéb” csoportban, tudatos jövőképzésről azonban az előzők valamivel gyakrabban informáltak, mint az utóbbiak stb (1. táblázat).

Interjúink a vázoltaknál kissé borúsabb képet adtak. Valamennyi interjúadónk a vezetés jó teljesítményét ítélte az elmúlt években elért siker egyik fő magyarázó tényezőjének. Különösen jól felkészült vezetőket elsősorban a high-tech ágakban ismerhettünk meg, akik a profi módon készült üzleti terveket és pályázatokat, a

Adott vezetési módszer alkalmazásáról tájékoztató cégek gyakorisága (%)

Módszerek	Gyorsan növekvők	Egyéb	Összes cég
A vevők elégedettségének mérése	72	72	72
Küldetés megfogalmazása	67	62	65
Stratégia írásban rögzítése	48	45	46

Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

felkészült HR-menedzsmentet, a kifinomult marketinget, minőségbiztosítást, illetve kontrollíngot neveztek meg az eredményeiket magyarázó eszközökként.

A korszerű menedzsmenttechnikák fontosságát a nemzetközi szakirodalom is kiemeli. Az elmúlt évtizedek legnagyobb innovációinak többsége ugyanis nem műszaki, hanem menedzsmentinnováció volt. A világhírű specialista, P. Drucker például így ír: „Technológiailag nem sok újdonság volt abban a felismerésben, hogy a kamiontestet le lehet emel-

Némi különbség alakult ki a gyorsan, illetve lassabban fejlődő cégek közt a rendelkezésre álló *humán erőforrás minőségére* vonatkozó értékelésekben is. A gazellák dolgozói valamivel jobb átlagos „osztályzatokat” értek el, mint az egyéb cégek. Az eltéréseknek kétféle magyarázatát is adhatjuk. A jobb megítélés esetenként azt jelentheti, hogy a gazelláknál dolgozók képességei, tudása valóban átlag feletti színvonalúak – de máskor azt, hogy e cégeknél a vezetők jobban megbecsülik munkatársaikat, kedvezőbben értékelik kompetenciáikat, mint az „egyéb” csoportban (s valószínű, hogy gyakran mindkét jelenség hat) (2. táblázat).

A dolgozók tulajdonságait értékelő osztályzatok átlagai

(1: elégtelen – 5: kitűnő)

	Alkalmazkodóképesség	Szakismeret	Nyelvtudás
Gyorsan növekvők	3,9	4,0	2,4
Egyéb	3,8	3,8	2,1
Összes cég	3,9	3,9	2,3

Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

ni a kerekekről, és így felvinni a szállítóhajóra. A konténerinnováció nem is a technológiából fakad, hanem abból az újszerű szemléletmódból, amely a szállítóhajót áruakadó eszköznek, nem pedig hajónak tekinti – következésképp a kikötőben töltött időt minél inkább lerövidíti. Mégis, ez a „vacak” újítás megnégyszerezte az óceánjáró szállítóhajók forgalmát. ... E nélkül bizonyára nem jöhetett volna létre a világkereskedelem hihetetlen mértékű növekedése az utóbbi negyven évben...” (1985, 39–40. oldal).

Interjúadóink is szinte kivétel nélkül azt hangsúlyozták, hogy becsületes, a vevők igényeit elfogadó és alkalmazkodni képes munkatársaik nélkül nem lehetnek volna eredményesek. Ugyanakkor a vállalati gondok egyes okaira utal, hogy válaszadóink szerint a munkaerőpiacon a cégek kétharmada nem talál a szükségleteinek megfelelő készségekkel és tudással rendelkező *munkaerőt*. Okként olykor inkább a hazai „munkamorált”, máskor a nyelvtudás, illetve a szakoktatás hiányát vagy gyengeségét jelölik meg. A megfelelő szaktudású munkatársak megszerzése a gazelláknak jelentett nagyobb gondot (3. táblázat).

Mindig meg tudja-e szerezni a szükséges szakmunkás-kapacitást? (%)

(a válaszok megoszlása, %)

	Gyorsan növekvők	Egyéb	Összes cég
Igen	63,8	71,8	67,8
Olykor vannak problémák	21,1	14,4	17,7
Nem	15,1	13,9	14,5
Összesen	100,0	100,0	100,0

Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

## Az innovációk szerepe

A gazellák és a többiek közötti leghatározottabb különbség a cégek *innovációs* gyakorlatában volt felfedezhető. A gazellák mind a négy Oslo kézikönyv (2005) szerinti innovációfajtából több megvalósítását jelezték 2000, illetve az alapítás óta (ha ez volt a későbbi dátum), mint a lassabb társaik. A legjelentősebb különbséget ott találtuk a két vállalatcsoport között, hogy a gazellák nagy arányban – csaknem minden második – valósítottak meg szervezési innovációkat. Ez összhangban van azzal, hogy a gazellák közül többen alapítottak új telephelyet, leányvállalatot. Úgy tűnik, hogy a magyar gazdaságban is a vezetők korszerűsítési hajlandósága a gazellák gyors növekedését lehetővé tevő egyik lényeges (sőt gyakran a legfontosabb) tényező (4. táblázat).

számára rávilágító statisztikákkal, a korábbi vizsgálatok hasonló következtetésekre vezető eredményeivel. Véleményünk alátámasztására ezúttal Szerb – Ulbert (2008) alábbi megállapítását idézzük: „A különböző innovációk és innovációs tevékenységek tekintetében a (vizsgált) cégek több mint kétharmada semmit sem csinált a 2003–2006-os időszakban.” (219. oldal) Mivel nem feltételezhető azonban, hogy az innovációkról a gazellák rózsaszínűbb képet festenek, mint a többiek, az interjúadók információinak „jóindulatú” jellege nem gyengíti a korszerűsítési törekvéseknek a gyors fejlődést elősegítő szerepével kapcsolatos fenti következtetés érvényét.

Van némi eltérés a különböző dinamikájú cégcsoportok válaszai közt abban is, ahogy a cégek vezetői a termékötleteket feltárják. A kapott tájékoztatás szerint a gazellák 29%-ának, a többi cég 23%-ának munkatársai

4. táblázat

Egyes innovációtípusok megvalósításáról informáló cégek gyakorisága (%)

Innovációk terepe	Gyorsan növők	Egyéb	Összes cég
Termékek	34	25	29
Technológiák	43	31	37
Szervezés	47	29	37
Marketing	39	30	35
Legalább egy innováció	65	45	55

Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

5. táblázat

Különböző újdonságfokú innovációk megvalósítását jelző cégek gyakorisága (%)

Újdonság foka	Termékinnováció			Technológiai innováció		
	Gazellák	Egyéb	Összes cég	Gazellák	Egyéb	Összes cég
Világújdonság	3	4	3	3	1	2
A hazai piacon új	15	7	11	12	7	9
Csak a vállalatnál új	17	14	15	29	23	26

Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

Az innovációk dinamizáló hatására vonatkozó megállapításunkat támasztja alá, hogy a tárgykörben a gazellák, illetve az egyéb vállalatok önértékelési közti különbségek nemcsak az innovációk gyakorisága, hanem az azokat jellemző újdonság foka terén is jelentősek. A gazellák által megvalósított innovációk között markánsan több olyan volt, ami nem csupán a vállalatnál, hanem a piacon is újdonságnak minősült, mint a lassabb társaik újításai körében (5. táblázat).

Ugyanakkor az innováció kérdésében kapott e válaszokat különösen optimistáknak véljük. A táblázat adatai aligha egyeztetethők ugyanis össze a hazai innovációk szerény

vesznek részt szakmai konferenciákon (töreksenek ezzel is az élethosszig tanulásra). Az előbbieket 22%-ának, az utóbbiakat 20%-ának vannak jelentős innovációs segítséget nyújtó (tudást közvetítő) kapcsolatai egyetemekkel, kutatóintézményekkel. Bár a hazai kkv-k többsége a szféra minden csoportjában leginkább a saját kútfőből merít (s gyakran nem is figyel az egyéb forrásokból megszerezhető információkra), a gazellák közül mégis kissé többen költenek pénzt a tudás megvásárlására, inkább hajlamosak külső forrásból származó tudást hasznosítani, mint a többiek (6. táblázat).

A kifejtettek után nem meglepő, hogy a válaszadók szerint a gazellák árbevételük némileg nagyobb hányadát költik innovációkra, mint a többi cég. Érdekes,

A termékötletek megszerzésének adott módját jelző cégek részaránya (%)

	Gyorsan növők	Egyéb	Összes cég
Cégen belül alakultak ki	22	18	20
Pénz nélkül megszerzhető volt	7	5	6
Vették	6	1	3

Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

hogyan hasonló különbségről a K+F kiadások terén nem kaptunk információkat. Ugyanakkor mindkét téren figyelemre méltó az *átlagos* ráfordítás bevallottan is szerény szintje (ami nem általános: volt gazella, ahol a vizsgált időszakban a válaszadó szerint az árbevétel nagyságával összevethető összegeket költöttek innovációkra, illetve az árbevétel felét K+F-re, s az egyéb cégeknél is kaptunk tájékoztatást kifejezetten K+F- és innováció-orientált törekvésekről) (7. táblázat).

ségeik (*core competence*), és ehhez igazították a növekedési területeket, míg az egyéb cégek körében kissé kapkodva, de legalábbis kevésbé tudatosan változtatták a profilt (8. táblázat).

Az egyéb törekvésekben is vannak különbségek. A megkérdezett vállalatok bő harmada hozott létre például alapítása óta új telephelyet, leányvállalatot; a gazellák jóval gyakrabban, mint az egyéb vállalatok. A cégek átlagosan 3,44 off springet hoztak létre, a gazellák kevesebbet: átlagosan 3,36-ot, a többiek átlagosan 3,55-öt. Ha azonban leszadjuk azokat a cégeket,

A kutatás-fejlesztési és innovációs ráfordítások az árbevétel százalékában (súlyozott átlagok)

	K + F ráfordítások	Innovációk költségei
Gyorsan növők	1,5	5,4
Egyéb	1,6	4,8
Összes cég	1,5	5,2

Profilváltoztatást végrehajtó cégek száma

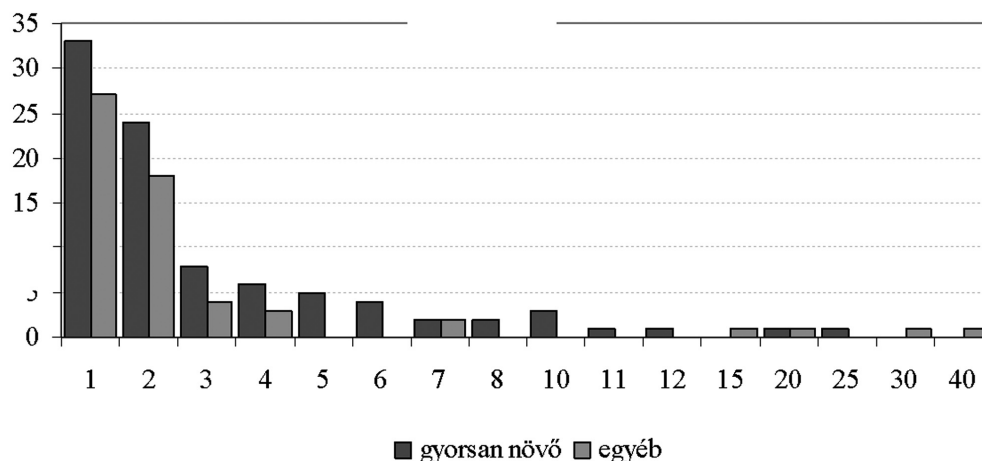
Változtatások száma	Profilbővítés			Profilsökkenés		
	Egyéb	Gyorsan növők	Összesen	Egyéb	Gyorsan növők	Összesen
1	9	6	15	8	5	13
2	2	6	8	5	2	7
3	6	1	7			
4	0	3	3	3	2	5
5–10	3	4	7	2	1	3
11–25	4	1	5	1	0	1
50–60	1	1	2			
Összesen	25	22	47	19	10	29

Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

A piaci gondok következményeként az „egyéb” cégek vezetése kissé gyakrabban vállalkozhatott *profilbővítésre*, mint a többieké. Profilszűkítéseket (sokszor feltehetően kényszerből) szintén inkább a stagnáló-viszszafejlesztők csoportja hajtott végre. Úgy tűnik, hogy a gazellák jobban tudták, hogy mik az alapvető képes-

amelyek 10-nél több telephelyet, leányvállalatot hoztak létre – ezek nyilvánvalóan nem igazán a kv-kategória szereplői, és mindkét csoportban négy-négy ilyen fordult elő –, akkor a gazellák átlaga 2,74, a többieké 1,87 lesz, tehát a gazellák általában eggyel több off springet alapítottak. Az, hogy a gazellák merészebben változtatják a vállalati szervezetet, az innovációknál is tükröződik (3. ábra).

Leánycéget, telephelyet alapított válaszadók száma



Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

De a gyorsan növekvő, illetve az egyéb cégeknél választ adók eltérő képet festettek a vezetés „kapcsolati tőkájének” jellegéről, konkrétan piaci kapcsolataik (vevők) típusairól is. A tájékoztatások szerint a gazellák árbevételének nagyobb hányada származott a vállalati szférától (beszállításból), mint másutt, az állami, illetve a magánszemély ügyfelek keresletének a súlya viszont a többi vállalatnál volt jelentősebb. A válaszok szórása azonban mindenütt nagy. A legtöbb cég egyáltalán nem informált állami vevőkről, s csak alig néhányan jeleztek jelentős arányokat. Az üzleti és a magánvevők aránya viszont a két szélső érték – a 0 és a 100% – körül tömörült. Vizsgálatunk is azt a nézetet támasztotta alá tehát, hogy a magyar gazdaságban leggyakrabban az üzleti szféra kereslete teremt módot a kkv-k gyors növekedésére (9. táblázat).

A fejlett országokban az új cégeket alapító vállalkozók általában optimisták (hiszen éppen azért vállalkoztak, mert úgy vélték, hogy erre kedvező piaci lehetőségek vannak). Ha pedig a piaci visszajelzések is kedvezőek, a következő időszakokban is bizakodnak a sikerben.

A Deloitte TMT Technology Fast 500 listáján szereplő vállalatok ügyvezetői körében elvégzett 2008-as felmérés szerint a gazdaságba vetett bizalom az egyre nyugtalanabb gazdasági környezet ellenére erős. A vezérigazgatók 58 százaléka volt „tökéletesen” vagy „nagyon” biztos abban, hogy képesek lesznek az elkövetkező két évben is fenntartani az előző évek magas növekedési ütemét.

### Mit várnak a vállalatok?

Vállalati felmérésünk szerint viszont a magyar kkv-k csak mintegy egyharmadának a vezetője reméli azt, hogy vállalata jövője kedvezően alakul. A gazellák azonban egyértelműen a többiekénél gyakrabban ítélték meg derűlátóan piaci lehetőségeiket: az előbbieknél 36, az utóbbiaknak 33%-a vélte úgy, hogy a következő években cége árbevétele növelhető (az átlag 34%). E gyakoriságok a jelenlegi válságos időszakban viszonylag magas, sőt az előző évekenél is magasabb<sup>14</sup> értékek, különösen mivel a piac általános trendjeiről csak a megkérdezettek sokkal kisebb hányada adott kedvező előrejelzést (azaz: viszonylag sokan bíztak abban, hogy az általános válság se rendíti meg cégük pozícióit) (10. táblázat).

9. táblázat

Az árbevétel megoszlása a vevők típusai szerint (súlyozott átlag, %)

A vevők	Gyorsan növeők	Egyéb	Összes cég
Állami intézmények	11	13	12
Vállalatok	61	55	58
Magánszemélyek	28	33	31
Összesen	100	100	100

Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

## VEZETÉSTUDOMÁNY

A perspektívák megítélése természetesen különböző volt *ágazatok* szerint. Se az optimisták, se a pesszimisták tábora nem okozott azonban meglepetéseket: a jelenlegi válság hatásai miatt a piac jövőbeli szűkülésétől még a gazellák körében is igen sok válaszadó tartott, az építőiparban és az ingatlanforgalmazásban (kb. 60%), illetve a vendéglátás területén (100%). Az értékesítési

- Sok megkérdezett előteremthetőnek látta a *finanszírozási* forrásokat is. A nemritkán derűs jövőképek ellenére a megkérdezettek széles köre számolt be azonban a növekedésüket erőteljesen fékező *közvetlen* („belső”) gazdálkodási gondokról is. A jelen pénzügyi válságát figyelembe véve nem is meglepő talán, hogy a legtöbb válaszadó (mindkét csoport-

10. táblázat

A cégek megoszlása a várt piaci trend típusai szerint (%)

A piac várt trendje	Gyorsan növők	Egyéb	Összes cég
Szűkülés	43	50	47
Stagnálás	36	37	36
Bővülés is lehet	21	21	17
Összesen	100	100	100

11. táblázat

A válaszolók megoszlása a szükséges szakmunkás-kapacitás megszerzésére vonatkozó várakozások típusai szerint (%)

A szakmunkások felvétele	Gyorsan növők	Egyéb	Összes cég
Problémamentes	64	72	68
Olykor nehéz	21	14	18
Lehetetlen	15	15	15
Összesen	100	100	100

Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

lehetőségek bővülését viszont a legnagyobb arányban a vegyipar és a gazdaságsegítő szolgáltatások (40%), valamint a távközlés (50%) interjúadói remélték. Jellegetes továbbá a mezőgazdasági válaszadók egyharmadának borús, másik egyharmadának kifejezetten rózsaszínű jövőképe is.

Felmérésünk viszonylag derűs jövőképének a kialakulásához az is hozzájárult, hogy az interjúadók problémamentesnek várták cégüknél a gyors növekedéshez szükséges erőforrások megszerzését.

- A *munkaerő*-ellátottságra vonatkozó várakozások széles körben viszonylag kedvezőek. Némileg rontja ugyan a képet, hogy a megfelelő szakmunkások toborzását a feltehetően az átlagosnál magasabb elvárásokat támasztó gazellák a többieknél gyakrabban ítélték esetenként kihívó feladatnak – de megnyugtató, hogy lehetetlennek (annak ellenére, hogy gyakran hallani e téren súlyos gondokról) mindkét csoportban csak a megkérdezetteknek tízegynéhány százaléka vélte<sup>15</sup> (11. táblázat).

ban kb. a felük) a tőkeszerzés nehézségeit ítélte fő gondjának – s a magyar tőkepiacra igen jellemző módon e probléma hangsúlyos jelentkezését azonos arányban várták a gyorsan fejlődők, mint a többiek. Ugyancsak sokan számítottak a gazdálkodási kockázatok kedvezőtlen következményeire. E tényező súlyának az értékelésében azonban jelentős különbségek mutatkoztak a két csoportnál: az „egyéb” cégeknek a gazellákénál jóval nagyobb hányada prognosztizálta ezeket (feltehetően jó részt kedvezőtlenebb piaci várakozásaik hatására) fejlődésük fő akadályának. De – bár nincs információnk a hiányolt tudás jellegéről – figyelemre méltónak, a változások megindulását jelzőknek véljük a hozzáértő alkalmazottak megszerzési nehézségeit hangsúlyozó megjegyzéseket is (a 2007-es elemzés ugyanis még a következőt rögzítette: „A válaszolók többsége nem érzi szükségét annak, hogy szervezett formában üzleti, vállalkozási ismereteket tanuljon” – *NFGM*, 2008, 177. oldal) (4. ábra).

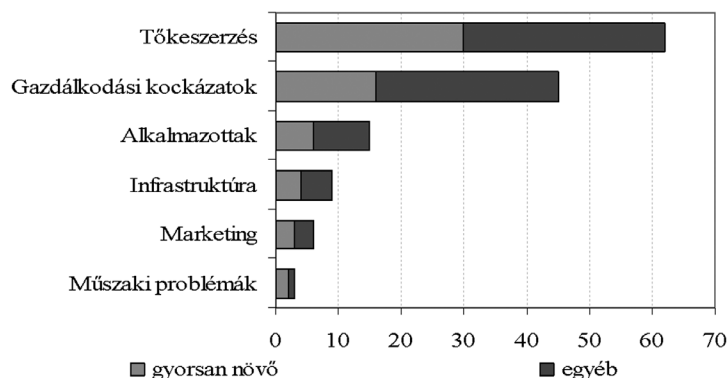
Nyomatékosan fel kell azonban hívnunk a figyelmet arra is, hogy összességében válaszadóink *a gazdálkodási kockázatokat minősítették a növekedésüket fenye-*

gető legnagyobb súlyú belső veszélyforrásnak (annak ellenére is, hogy a tényező a kérdőív utolsó válaszlehetőségeként szerepelt)<sup>16</sup> (12. táblázat).

Természetesen a növekedést fékező tényezők ágazati eltérései – jelentős részben a szakmák eltérő igényei miatt, de nem csak ezért – szintén nagyok. A tőkeszerzés nehézségeit leggyakrabban a magas tőkeigényű ágakban (például a mezőgazdaságban, a távközlésben) dolgozók minősítették súlyosaknak. A munkaerő-kínálat hiányos szaktudását a vendéglátó-iparban (!) és a fémfeldolgozásban ítélték a leginkább problematikusnak. Fontos jelzés a mezőgazdasági válaszadók jelzése az ágazat marketinggondjairól. Végül akár természetesnek is vehetjük,

4. ábra

A növekedést fékező adott tényezőt a legfontosabbnak ítélt (ötösre értékelő) válaszadók száma



Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

12. táblázat

A növekedést fékező tényezők jelentőségének átlagos osztályzatai\*

	Gyorsan növők	Egyéb	Összes cég
A tőkeszerzés nehézségei	3,0	2,9	2,9
A hozzáértő alkalmazottak megszerzésének nehézségei	2,3	2,1	2,2
Az infrastruktúra gyengesége	2,2	2,1	2,1
Műszaki problémák	2,0	2,0	2,0
Marketinggondok	2,2	2,3	2,2
A gazdálkodás kockázatai	3,2	3,3	3,2

\* 5 a felsoroltak közül a legfontosabb tényező, 4 fontos, 3 van hatása 2 jelentéktelen hatású, 1 nincs hatása

Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

hogy a gazdálkodás kockázatait a mezőgazdaság és az élelmiszeripar az átlagnál is nagyobbaknak ítélte – az azonban mindenképp meglepetés, hogy a távközlési válaszolók még az élelmiszer-gazdaságiaknál is nyugtalanítóbbaknak mondták.

A kutatásnak érdekes (a témakörben gyakori feltételezéseket alátámasztó) további tapasztalata, hogy a cég növekedése esetén felmerülő vezetési gondoktól vi-

szonylag sok kkv – s a lassan, vagy nem növekvőknek a gazellakénál nagyobb hányada – tart. Jellegzetes, hogy a lehetséges problémák forrásának mindkét vállalati típusban a legtöbben (de a gazellák a többiekénél ritkábban) a bővülő kollektíva nehézkes ösztönzését látták. Ugyancsak a gazellakénál több „egyéb” cég vezetői számítottak nehézségekre a növekedéshez szükségessé váló új (s megbízható) szállítók megszerzése terén (13. táblázat).

13. táblázat

A növekedés nyomán vezetési gond jelentkezésétől tartó megkérdézettek hányada (%)

	Gyorsan növők	Egyéb	Összes cég
A vezetési gond			
– a növekvő számú vevővel való nehéz kapcsolattartás	5	7	6
– a munkatársak nehezebb ösztönzése	6	10	8
– a növekvő számú tulajdonos érdekeinek egyeztetése	5	4	5
– a megbízható új szállítók megszerzése	5	10	7
Legalább a gondok egyikétől tart	15	20	17

Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

## VEZETÉSTUDOMÁNY

A növekedést fékező külső tényezők hatóerejének átlagosztályzatai\*

	Gyorsan növők	Egyéb	Összes cég
Adminisztrációs terhek	3,2	3,4	3,3
A vevők konzervatívizmusa	2,3	2,2	2,3
A beszállítók gyengesége	2,1	2,1	2,1
Az üzleti szolgáltatások gyengesége	2,0	2,0	2,0
Tisztességtelen verseny	3,1	3,2	3,1
Túlzott elvonások	3,6	3,8	3,7
A gazdaságpolitika kiszámíthatatlansága	4,2	4,3	4,3

\* 5 a felsoroltak közül a legfontosabb tényező, 4 fontos, 3 van hatása, 2 jelentéktelen hatású 1 nincs hatása

Forrás: Telefonos GKI-Marketphone felmérés

Élesen hangsúlyoznunk kell viszont, hogy a válaszadók a növekedést visszafogó külső tényezők fékező hatását a belsőknél lényegesen nagyobbaknak ítélték. A leggyakoribb gond megjelölése meglepően egységes.<sup>17</sup> Megerősítést nyert a GKI hagyományos vállalati magatartás-vizsgálatainak az a tapasztalata, amely szerint ma a hazai kkv-k legszélesebb köre számára a gazdaságpolitika kiszámíthatatlansága jelenti a növekedés egyik fő akadályát.<sup>18</sup> A tényező meglepő módon (s annak ellenére, hogy szintén a kérdőív utolsó válaszlehetőségeként szerepelt) ezúttal még az elvonások mindenkor élesen bírált mértékénél is magasabb osztályzatokat kapott. De a szabályozás kereteiben kötelezően előírt adminisztráció terhe is határozottabb bírálatok tárgya volt, mint az üzleti partnerekkel kapcsolatos bármely probléma (14. táblázat).

A növekedés legfontosabbnak (ötösrre) minősített külső fékjét illető állásfoglalások talán az átlagos osztályzatok számánál is világosabban szemléltetik a válaszadók nézeteinek a lényegét. S úgy véljük, hogy a vélemények érvényét különösebb magyarázat nélkül kiterjeszthetjük a már működő vállalatok körén túlra is: ti. valószínűsíthetjük, hogy a szabályozás kiszámíthatatlansága, a túladóztatás és a bürokrácia, amelyek a cégvezetők szerint leginkább fogják vissza a kkv-k növekedését, egyben a visszafogott hazai vállalkozási kedv, illetve a viszonylag szerény számú vállalatalapítás fő okainak is tekinthetők (5. ábra).

### Összegzés

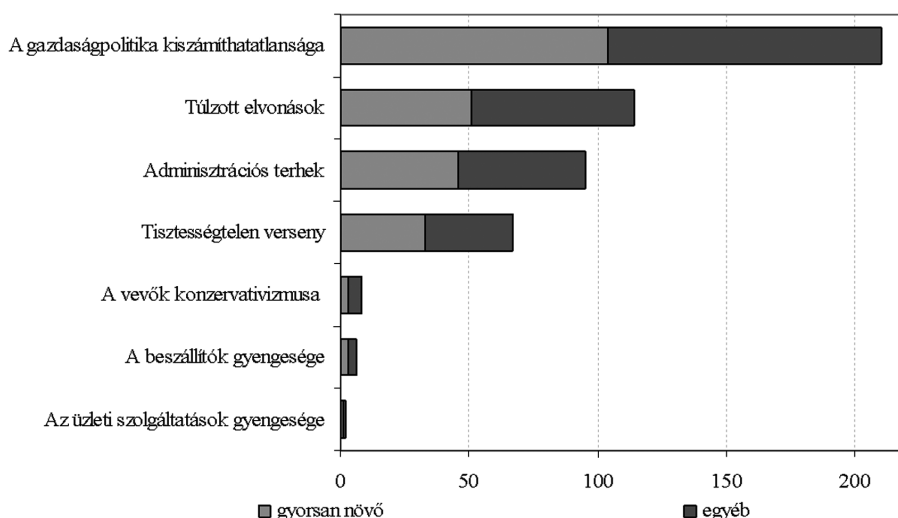
Mindezek pedig arra is utalnak, hogy a magyar kkv-k jelentős hányadának, s különösen a hazai gazelláknak

5. ábra

a jelenlegi válság ellenére van esélyük a sikerre. A szféra jövője nem csekély mértékben attól függ azonban, hogy sikerül-e gazdaságpolitikánkat vállalkozásbaráttá tenni, úgy alakítani, hogy a vállalatokat és vezetőiket a növekedésre ösztönözze (olykor erre kényszerítse).

Az interjúk tapasztalatai megerősítik e következtetést. A válaszolók ugyanis, kevés kivétellel, további gyors növekedési szándékaikról tájékoztattak. Mintegy kétharmaduk vélte úgy, hogy cégük piaci még a válság idején is bővíthető (minden ötödik válaszoló elsősorban a kivétel növelésére látott lehetőséget). A jelentős dinamizmus megőrzéséhez

A növekedést fékező adott tényezőt a legfontosabbnak ítéelő válaszadók száma



Forrás: Telefonos GKI-Marketphone-felmérés

azonban egyes profilokban fejlesztéseket és beruházásokat is, s széles körben marketing-erőfeszítéseket is szükségeseznek ítélték.

Az empirikus adatgyűjtésünk során szerzett tapasztalatok – a kutatás más forrásból származó megállapításaihoz hasonlóan – arra mutattak rá, hogy *ma már néhány ponton indokolt lenne a kormányzat kkv-stratégiájának (GKM 2007) kiegészítése, pontosítása*. Sok megkérdezett vállalati vezető vélte úgy, hogy az indokoltnál kevesebb szó esik benne például az *oktatásról, a tanácsadásról – illetve a bürokrácia és az elvonások mérsékléséről stb.* Mások a visszatérítés nélküli támogatások visszaszorulása miatt is háborogtak. Többen szóvá tették, hogy a *pénzügyi támogatások* kérdésköre még mindig túlhangsúlyozott. Ismét mások a súlyosbodó pénzügyi válságra hivatkozva a téma aktualitását is vitatták.

Az alábbi táblázat – egyéb információink (például *NFGM, 2007, 153 old.*) alapján magasan tűnő – adatai alapján úgy látszik ugyanis, hogy e támogatások odaítélésénél nem sikerült a leginkább perspektivikus szférákat preferálni, hiszen a gazellák és egyéb cégek nagyjából azonos arányban részesültek a megvizsgált segítségnyújtási formákból (*15. táblázat*).

- érségi (helyi) meg gondolások figyelembevétele,
- az elvonások mérséklése,
- a korrupció visszaszorítása,
- a „bizalom” helyreállítása.

### Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A tanulmányban – a szokásos hazai szóhasználatától eltérően, de a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően – vállalkozásnak (entrepreneurship) csak tevékenységeket nevezünk (egyaránt ide értve a vállalat alapításokat, illetve az innovációk vállalaton belüli megvalósítását). A cégeket, mint szervezeti egységeket kizárólag vállalat (enterprise), illetve cég elnevezéssel említettük – azaz (mivel többféle képp lehetne értelmezni) elkerültük a kisvállalkozás kifejezés használatát. A témáról részletesebben lásd például: Román (2003), Szerb (2004) – NFGM (2008).
- <sup>2</sup> A szerzők egyetértenek ugyan Penrose (1995) iránymutatásával abban, hogy a növekedés a cég méretének valamely, az elért teljesítmények változásait mérő mutatóval kimutatható nagyobbodása. A továbbiak azonban vitatottak. Egy OECD-tanulmány például gyors növekedésűként kezeli azokat a (tíz fő feletti) vállalatokat, amelyek vagy az árbevétel, vagy a foglalkoztatott létszám alapján három éven keresztül legalább évi 20%-os növekedést értek el (Lunati, 2008). Ehhez közeli definíciót fogalmaz meg egy holland tanulmány is (Gibcus, 2006): az ebben közöltek szerint gyorsan fejlődőnek a három év alatt összesen 60%-os árbevétel- vagy/és foglalkoztatás növekedést produkáló vállalat nevezhető.

15. táblázat

**Az elmúlt három évben támogatásban részesültek aránya (%)**

Támogatás típusa	Gyorsan növők	Egyéb	Összes cég
Vissza nem térítendő támogatás	27,1	28,2	27,7
Kedvezményes hitel	13,6	12,4	13,0
Tanácsadás, piaci információszolgáltatás	22,1	23,8	22,9

Forrás: Telefonos GKI–Marketphone-felmérés

A kutatás tapasztalatai alapján az alábbi akciókra tettünk ajánlásokat a minisztériumnak:

- a nemzetközivé válás támogatása (jogi, nyelvi segítség, információs bázis),
- a kötelezően előírt vállalati adminisztrációs terhek könnyítése (elismerve az Üzletre hangolva program eddig elért eredményeit),
- a sikeres vállalkozók és kkv-k „népszerűsítése” (sajtófeldolgozásunk során nagyon kevés írást találtunk, amelyek sikeres magyar kkv-król szólt),
- a gazdaságpolitika vállalkozás barát jellegének megteremtése, ezen belül:
  - a gazdaság igényeit (is) figyelembe vevő oktatási rendszer kialakítása,
  - az innovációk (nem egyes, ígéretesnek kijelölt ágazatok) támogatása,

- <sup>3</sup> A termékéletgörbék kutatásának nagy hagyományai vannak. A görbék alakját is több szerző vizsgálta. Empirikus felmérések révén megállapították például, hogy „lefutásuk” termékenként, időszakonként stb. igen változó lehet. Cox (1967) szerint pedig a görbének leggyakrabban két „púpja” van, mert a cégek jelentős fejlesztések segítségével gyakran késleltetik eredményesen sikeres termékeik elavulását.
- <sup>4</sup> A vállalat alapítás célszerűségét az ún. tranzakciós költségeknek (lényegében a termelést/értékesítést végző „intézmények” költségeinek) az alakulása magyarázhatja. Akkor érdemes ugyanis céget létrehozni, ha működtetése révén olcsóbb a termeléshez/értékesítéshez szükséges munkamegosztás megszervezése, mint ha önálló vállalkozók – vagy nagyvállalati részlegek – tennék ezt a piacon (részletesebben lásd. Coase, 2003).
- <sup>5</sup> 2003-2004-ban 1, 2005-2006-ban 2, 2007-ben 8 magyar cég került be a leggyorsabbak közé.
- <sup>6</sup> A minősítés a 2007-ben 375 millió, illetve 1,1 milliárd Ft közti árbevételű cégeket vette figyelembe, a sorrend kialakításához a tárgyév nettó árbevételét osztották a saját vagyon és a mérlegfőösszeg szorzatával, majd e mutatószámok dinamikáját értékelték.
- <sup>7</sup> E követelmény nem túl szigorú, hiszen a megkívánt növekedés mértéke lényegében alig haladja meg a 2000-2008 közti inflá-

ció (fogyasztói ár növekedés) 149%-os mértékét. Mivel azonban nem feltételezhetjük, hogy a telefonos felmérés során a válaszolók pontos információkat szerezhetnek cégük múltbeli teljesítményeiről, a némileg feszítettebb, de csak sok számjeggyel meg szabható határérték előírását illuzórikusnak véltük.

<sup>8</sup> A kapott eredmények alapján a „statisztikai” összegzésből kizártunk azonban egy, az árbevételét több, mint 200-szorására növelő, és két létszámát több, mint 80-szorosára növelő céget, mivel adatainak szélsőséges értékei túlzottan torzította volna az átlagokat.

<sup>9</sup> A véletlen kiválasztás természetes módon vezetett ahhoz, hogy abban az ágazatban volt több kis- és középvállalati válaszadó, ahol a gazdaságos üzemléte kevésbé korlátozza a piacra lépést.

<sup>10</sup> Ennek az alapsokaság jellemzőitől vett eltérésnek az az oka, hogy a 2008-ban is csak 0-1 alkalmazottal üzemelő vállalatokat nem is kívántuk felmérni (hiszen a vizsgálat időszaka alatt semmiképp nem is növekedhettek igazán gyorsan).

<sup>11</sup> A fenti szempontokból reprezentatív minta mérete nagyságrenddel meghaladta volna a kétszer 200-as mintánkat. Vizsgálataink során azonban elsősorban a gyorsan növekvő, illetve az egyéb cégek jellemzőinek az eltéréseit elemezzük - s nem törekszünk következtetésekre, ha az adott témakörben a minta reprezentativitása problémás.

<sup>12</sup> Ez utóbbira utal például az, hogy a 2007-ben a 100 leggyorsabban növekvőnek minősített cég közül egyetlen egy került fel a 2008-as listára is. (Kőrösi, 2008)

<sup>13</sup> Az elemzésben többször utalunk arra, hogy információink önértékelések. Az a benyomásunk ugyanis, hogy a kapott kép kissé rózsaszínű - s a gazellák, illetve a többiek közti különbségek is nagyobbak, mint ami a közlések alapján felrajzolható.

<sup>14</sup> Tíz éve még a vállalatok 20%-a, s 2007-ben viszont csak 12%-a ítélte úgy, hogy kilátásai kedvezőek (NFGM, 2008, 173. oldal).

<sup>15</sup> Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a szakmunkás-felvételt lehetetlennek jelzők körét nem befolyásolja a válaszadó gazellák piaci (konjunkturális) helyzete: csaknem azonos hányadban vannak a szűkülő, a stagnáló és a bővülő piacú cégek közt. Ez arra mutat, hogy a munkaerő-hiány egyes szakmákban (például a fém- és gépipari szakmásközökben, Napi Gazdaság, 2007. szept. 27) már a fejlődés alapvető gátjává vált.

<sup>16</sup> A korábbi évek vizsgálatai során a cégek szintén igen súlyosnak minősítették a gondok e típusát, konkrétan a gazdasági szabályozás kiszámíthatatlanságát (NFGM, 2007, 175. oldal).

<sup>17</sup> Makra és társai úgy kommentálták ezt a most bemutatásra kerülőhöz hasonló felmérést ismertető (2007) művükben, hogy a megjelölt akadályok „ugyanazok, amelyekre az összes magyar vállalat panaszkodni szokott” (210. oldal).

<sup>18</sup> A kiszámíthatatlan gazdaságpolitikának a gazdasági előrejelzések megbízhatóságára gyakorolt hatásáról lásd például a Papanek (2009) cikket.

## Felhasznált irodalom

- Babbie, E (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest
- Birch, D. (1987): Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work. New York, Free Press
- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm. Magyarul: A vállalat, a piac és a jog. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Cox, W.B. (1967): Product Life Cycles as Marketing Models. Journal of Business. Oct

Deloitte (2007): Lighting the way: Technology Fast 500 EMEA 2007, Ranking and CEO Survey [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us\\_tmt\\_Technology%20Fast%20500%20Article\\_102307.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_tmt_Technology%20Fast%20500%20Article_102307.pdf)

Deloitte (2008): Lighting the way: Technology Fast 500 EMEA 2008, Ranking and CEO Survey. November [www.fast500europe.com](http://www.fast500europe.com), [www.deloitte.com/dttsection\\_node/0,1042,sid%253D56072,00.html](http://www.deloitte.com/dttsection_node/0,1042,sid%253D56072,00.html)

Drucker, P.E. (1985): Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles. Heinemann. London. Magyarul: Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park, Budapest

Gibcus, P. (2006): Entrepreneurship in the Netherlands. High Growth Enterprises; Running Fast but Still Keeping Control. pp 17–32 EIM Business & Policy Research

GKM (2007): A kis- és középvállalkozások fejlesztésének stratégiája 2007–2013. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Budapest

Kőrösi I. (szerk. 2008): 100 kistigris 2008. Coface – Az üzletárs KSH (2006): Vállalkozások demográfiája 1999–2003. [www.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/valldemog03.pdf](http://www.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/valldemog03.pdf)

Laki M. (1998): Kisvállalkozás a szocializmus után. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest

Lunati, M. (2008): High-Growth SMEs, Innovation, Intellectual Assets and Value Creation. OECD Conference: Montreal, June 9.

Makra Zs. (szerk. 2007): A technológia-orientált kisvállalkozások jellegzetességei és fejlődése Magyarországon. U. Szeged Kiadó, Szeged

NFGM (2008): A kis- és középvállalkozások helyzete. 2007-es éves jelentés. Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium, Budapest

Papanek G. (2009): A nemzetgazdasági előrejelzés lehetőségei és korlátjai. Polgári Szemle. 2009. 1. sz.

Penrose, E. (1952): Biological analogies in the theory of the firm, American Economic Review, vol. 42, no. 4, December

Penrose, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press, Oxford

Perényi Á. – Selvarajah, C. – Muthaly, S. (2008): The Stage Model Of Firm Development: A Conceptualisation Of SME Growth. AGSE. Az 5. éves konferencia kötete

Román Z. (2003): A kisvállalatok helyzete és segítségük az Európai Unióban. Európai Unió Kommunikációs Közalapítvány, Budapest

Salamonné Huszty A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. Competitio. 3. sz.

Szerb L. (2004): A vállalkozás és vállalkozói aktivitás mérése. Statisztikai Szemle Vol 82 no. 6–7.

Szerb L. – Ulbert J. (2008): Növekedés és stratégiai konfigurációk a magyar kis- és középvállalati szektorban. In: MTA IVB: A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák. Szeged

Vecsenyi J. (1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Aula, Budapest

Cikk beérkezett: 2009. 10. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 12. hó

KALICZKA Nándor – NAFFA Helena

# TERMÉSZETES JELZÉSEK A MEGBÍZÓ-ÜGYNÖK KOALÍCIÓ JÖVEDELMÉNEK HITELESÍTÉSÉBEN

A cikk a megbízó és ügynöke közötti jövedelemelosztási kérdések teoretikus gyökereit kutatja. A megbízó-ügynök kapcsolatot jellemző információs aszimmetria és kölcsönös bizalmatlanság következtében szükség van olyan objektív, mérhető jövedelemkategóriák meghatározására, amelyek csak nagy erőfeszítésekkel manipulálhatók. Ezt az igényt a teljes körű elszámolás megvalósításával képzett jövedelem minden kétséget kizáróan kielégíti. Folyamatosan működő megbízó-ügynök kapcsolatokat feltételezve azonban ez az elszámolás a gyakorlatban szinte megvalósíthatatlan. Ebből kifolyólag, a megbízó-ügynök kapcsolatok esetében, olyan diszkrét időszakokhoz kötött jövedelemkategóriák használatára kényszerülünk, melyek a gyakorlatban is alkalmazhatók. Ezek a jövedelemkategóriák segítséget nyújtanak a megbízó és ügynöke által alkotott koalíció jövedelmének, és egyben az ügynök teljesítményének megbízható méréséhez. A cikkben választ keresünk arra, hogy az egyes jövedelemkategóriák milyen szinten elégítik ki a megbízó által támasztott objektivitási és manipulálhatatlansági kritériumokat. A cikkben részletesen tárgyaljuk az egyes jövedelemkategóriákhoz tartozó bizonytalanságokat és manipulációs lehetőségeket, valamint az ezek hatását elimináló *természetes jelzések létét*. A cikkben továbbá arra is választ keresünk, hogy a természetes jelzések mennyire torzítják az ügynök által közölni kívánt információkat.\*

**Kulcsszavak:** megbízó-ügynök probléma, természetes szignál, jövedelemkategóriák

A megbízó-ügynök probléma nemcsak a mikroökonómia egyik alapvető kérdése, hanem a vállalatelmélet egy fontos területe. Lényegét tekintve a gazdasági érdekelttség témakörébe tartozik és piaci hibát, negatív externalitást jelöl (Bodó, 1996).

A probléma abban gyökeredzik, hogy a megbízó által alkalmazott ügynök céljai általában nem esnek egybe a megbízó céljaival. Mind az ügynök, mind pedig a megbízó a saját hasznát igyekszik maximalizálni, azonban ez a törekvés gyakran csak egymás rovására valósítható meg. Az eltérő célok gyakran információs aszimmetriával párosulnak, azaz a megbízó lényegesen kevesebb információval rendelkezik az elvégzendő feladat pillanatnyi állapotáról és a feladatot érintő külső körülményekről. Az eltérő célok és az információs aszimmetria kölcsönös bizalmatlanságot eredményez a megbízó és ügynöke között.

## Elméleti alapvetések

Az információs aszimmetria és a kölcsönös bizalmatlanság következtében a megbízók próbálják ügynökeik teljesítményét valamilyen objektíven mérhető jellemzőhöz hozzárendelni. Egy ilyen jellemző lehet az ügynök által generált jövedelem. Az ügynök által generált jövedelemnek azonban a fokozott bizalmatlanság miatt, meg kell felelni a megbízó által támasztott objektivitási és manipulálhatatlansági kritériumoknak. Ronen és Sadan hosszú időn keresztül vizsgálta, hogy miként változtathatja meg a jövedelemmanipuláció a vállalatról kialakult képet, befolyásolva ezzel a megbízók döntéseit. Lásd Merchant (1989) és Ronen és Sadan (1981). Ez a feltételezés azonban nem veszi figyelembe a tisztességes ügynöki tevékenységet. Gömöri szerint az ügynöknek mint jól informált félnek érdeke, hogy különböző *jelzésekkel*

(szignál) eloszlassa a megbízó kételyeit, ugyanakkor a rosszul informált fél érdeke, hogy szűréssel rábírja az informált felet, hogy felfedje kártyáit (Gömöri, 2001).

Az ügynök teljesítményének legjobb mérőszáma lehet tehát az adott feladat elvégzéséből származó jövedelem. Ez a jövedelem gyakran össze van kötve az ügynök ösztönzési rendszerével, azaz a megbízók összekapcsolják a magasabb jutalmazást a magasabb teljesítmény elérésével. Friebe és Guriev megmutatják, hogy a jövedelemmanipuláció alapvetően a vezetőség (ügynökök) jutalmazási struktúrájától függ (Friebe – Guriev, 2005). Az ösztönzési rendszerek kidolgozóinak azonban tisztában kell lenni a megbízó és ügynökének eltérő céljaival, illetve a köztük feszülő kölcsönös bizalmatlansággal. A megbízó képes bizonyos intézkedéseket tenni a bizalmatlanság és az ügynöki kockázat csökkentése érdekében, melynek egy markáns eleme lehet a teljesítmény mérésére használt jövedelemkategoría tudatos megválasztása.

Tirole (2006) egy olyan megbízó-ügynök modellt ismertet, amelyben egy projekt elindításához szükséges befektetést  $I$ -vel jelöl. Az  $I$  befektetéshez az ügynök  $A$  összeggel, míg a megbízó  $I-A$  összeggel járul hozzá. A projekt megvalósításából származó jövedelmet  $R$ -rel jelöl. Ezen az  $R$  jövedelmen osztozik a projekt befejezésével a megbízó és az ügynök. A projekt jövedelméből a megbízót  $R_p$  az ügynököt pedig  $R_a$  jövedelem illeti. Ebből következik, hogy:

$$R = R_p + R_a \quad (1)$$

Az ügynöknek lehetősége van egy bizonyos  $B$  összegű privát haszonra szert tennie, abban az esetben, ha nem tesz meg minden erőfeszítést a projekt sikere érdekében. Jelölje  $p_H$  a siker valószínűségét, hogy az ügynök nagy erőfeszítést tesz a projekt érdekében, és  $p_L$  a siker valószínűségét, hogy nem tesz kemény erőfeszítéseket. A megbízónak ekkor olyan ösztönzési rendszert kell építeni, amelyre teljesül az alábbi ösztönzési korlát:

$$p_H R_a \geq p_L R_a + B \quad (2)$$

Azaz az ügynök nagy erőfeszítés melletti jövedelme meg kell, hogy haladja a csekély erőfeszítés melletti jövedelmének és  $B$  privát haszon összegét.

Ebből az ösztönzési korlátból származtatható a megbízónak elégerhető jövedelem azaz:

$$\Delta p R_a \geq B \quad (3)$$

$$R_a \geq \frac{B}{\Delta p} \quad (4)$$

Ahol a  $\Delta p$  a  $p_H$  és  $p_L$  különbsége. Ez alapján a legnagyobb, még ösztönzéskompatibilis, elégerhető jövedelem, amire a megbízó szert tehet:

$$P = \max p_H R_p = p_H \left( R - \frac{B}{\Delta p} \right) \quad (5)$$

Tirole mind az ügynök ösztönzési rendszerét, mind pedig a megbízó finanszírozási hajlandóságát az adott projekt jövedelméből vezeti le.

Megállapítható tehát, hogy az ügynök teljesítményének megfigyelésére és mérésére a leginkább alkalmas az adott feladat elvégzéséből származó jövedelem nagysága. Az elmélet gyakorlati alkalmazásához azonban szükség van a közgazdaságtanban értelmezett jövedelem fogalmának operacionalizálására ahhoz, hogy lehetőség nyíljon azoknak a konkrét mérési eljárásoknak a kialakítására, melyek eredményeképpen a jövedelmet a valóságban megjelenő empirikus megfigyelésként is meghatározhatjuk.

### Mit tekint jövedelemnek a közgazdaságtan?

Valamennyi közgazdasági elmélet rendelkezik egyfajta jövedelemmeghatározással. Irwing Fisher a jövedelem egyéni természetére vonatkozó elmélet megalapítója. Szerinte a jövedelem a személyes fogyasztás pénzben kifejezett értéke, azaz a tőkenövekmény nem része a jövedelemnek, mivel nem származik belőle testi-lelki megelégedettség (Bélyácz, 2002). A Fisher utáni közgazdászok jövedelemként tekintették az adott időszak alatti fogyasztás és megtakarítás összegét.

Hicks szerint „...a jövedelemszámítás célja az, hogy jelezze azt az összeget, amelyet az emberek anélkül fogyaszthatnak el, hogy szegényekké válnának. Ebből a gondolatból kiindulva feltehetőleg ama maximális értéként kell definiálnunk valakinek a jövedelmét, mint amelyet egy hét alatt elfogyaszthat, mégpedig úgy, hogy a hét végén legalább olyan kedvező helyzetben lesz, mint amilyenben a hét elején volt” (Hicks, 1978: 207. o.).

Mivel a közgazdaságtan a jövedelmet egyéni mértékként kezeli, ezért a megbízó-ügynök probléma esetén nem tudjuk az egyéni jövedelmeket a teljesítménymérés szolgálatába állítani. Ezért szükségünk van a jövedelem koncepciójának kollektivista kiterjesztésére. A kollektíva – melynek együttes jövedelmét keressük – meghatározásához a vállalatok értelmezéséhez tartozó koalíciós elméletre támaszkodunk. A koalíciós elmélet alapján a megbízóügynök kapcsolat egy olyan koalícióként fogható fel, amely összefogja mindazon természetes és jogi személyeket, akik a koalícióval közvetlen kapcsolatba kerülnek.<sup>2</sup> A koalíció gyakorlati értelemben történő megjelenése nem más, mint egy tulajdonos és egy menedzser által alkotott vállalat, vagy egy hitelező és egy vállalat tranzakcióinak összessége.

A továbbiakban tehát a megbízó és ügynöke által alkotott koalíció által termelt jövedelmeket és azok elosztását vizsgáljuk. A kollektivisták jövedelemértelmezéshez erős elméleti bázist nyújtanak a számvitelben használatos gyakorlatias megfogalmazású globális jövedelemkategóriák.

Vizsgáljuk meg ezután a számvitel által értelmezett kollektivisták szemléletű jövedelem fogalmát.

„A számvitel a jövedelmet tradicionálisan az üzleti tevékenységből származó többletként definiálja, ami az üzleti működés pénz-áru-pénz ciklusából adódik, az üzleti árbevétel és a releváns költségek periodikus illesztésével. A számvitel eszerint az üzleti entitás és annak gazdasági tevékenysége értelmében beszél vállalkozói jövedelemről, egy meghatározott időszakra vonatkozóan (Bélyácz, 2002: 742. o.).

Számviteli értelemben tehát a jövedelem nem más, mint az időszak eleji, illetve időszak végi vagyoni értékének különbsége.<sup>3</sup> Az  $R$  jövedelem a vállalkozás nettó eszközeiben lezajlott mozgással mutatható ki.

$$R_T = I_t - I_{t-1} \quad (6)$$

A megbízó és az ügynök kapcsolata – mint koalíció – érdekei több területen is eltérnek. Egy ilyen területnek számít a koalícióból<sup>4</sup> származó  $R$  jövedelem meghatározása.

Ez a feladat nem lenne bonyolult, ha a koalíció tevékenysége belátható időn belül, mondjuk egy gazdasági év alatt véget érne, és minden eszköze pénzformában jelenne meg, és a koalíció minden adósságát kifizette volna. Ebben az esetben a koalíció jövedelme a készpénzkészlet megszámlálásával és a kezdő készlettel való összehasonlítással lenne kiszámítható. A számviteli szakirodalomban ezt az elszámolást „*total*” vagy *teljes körű elszámolásnak* nevezik (Baricz, 1994). Ez az eljárás azonban azt feltételezné, hogy minden megvalósítandó feladat olyan belátható időn belül elvégezhető, mely során a megbízó nem igényelne – saját információs éhségét csökkentendő – különböző információkat a projekt állapotáról, az eddig elért jövedelmekről. Az időszak, amely elteltével a megbízó kíváncsi a koalíció jövedelmére, azonban nagyon rövid, ami az információs aszimmetriából eredő bizalmatlansággal magyarázható. Ezért egy folyamatosan vagy hosszabb távon működő koalíció esetében olyan „teljes körű elszámolás” megvalósítására csak a koalíció megszűnésekor van lehetőség. A megszűnés hátterében olyan esetek állhatnak, amikor az adott projekt céljait a koalíció maximálisan kielégítette, vagy például a koalíció tagjai úgy határoznak, hogy nem kívánják az adott projektet továbbvinni, megvalósítani. Ez utóbbi esetben a projekt jövedelme  $L$  likvidációs érték lesz,

amelyet a koalíció felszámolásakor határoznak meg. Ezen az  $L$  likvidációs értéken osztozik majd a megbízó és az ügynöke, kezdeti megállapodásuk értelmében.

Tehát egy folyamatosan működő, hosszú távú célokkal rendelkező koalíció esetében az úgynevezett teljes körű elszámolás csak speciális esetekben valósítható meg. Azonban a megbízó megpróbálja az ügynöknél felhalmozódott információkat valamilyen módon megismerni, hogy csökkentse a kettőjük között létrejött információs aszimmetriát. Az információs aszimmetriából a megbízónak rendszerint hátránya származik, mivel döntései megalapozásához az információk hiánya miatt nem képes minden körülményt megfelelően figyelembe venni. A megbízónak a projekt állapotára vonatkozóan két lehetősége van az információkhoz való hozzájutásra.

Az első lehetőség, hogy a hosszú időszak alatt folyamatosan működő koalíció tevékenységét fel kell bontani olyan részfeladatokra, melyek esetében az úgynevezett teljes körű elszámolás megvalósítható. Ennél a megoldásnál azonban figyelembe kell vennünk azt, hogy a hosszú időszak alatt megvalósítható feladatokhoz hosszú időszak alatt megtérülő befektetésekre, eszközökre van szükség, melyek nem bonthatók fel kisebb részekre, mint maga a projekt. Ilyen eszköz lehet például egy bányagép, mely feltehetően 30 évig szolgálja a koalíció tevékenységét. Egy ilyen eszköz vagy befektetés esetében nem oldható meg a részekre bontás, valamint a részek teljes körű elszámolásának megvalósítása. Tehát az információs aszimmetria ilyen módon való csökkentése csak igen korlátozottan alkalmazható a gyakorlatban.

A másik lehetőség a megbízó információs hátrányának csökkentésére, hogy a folyamatosan működő koalíciós tevékenységet olyan diszkrét időszakokra bontjuk, amelyekre megpróbáljuk megbecsülni azt a vagyoni változást, amelyhez a teljes körű elszámolás elvégzése esetén jutnánk. Ezeket a diszkrét időszakokat beszámolási időszakoknak nevezzük.

A diszkrét beszámolási időszakok kezdeti vagyoni nagyságát  $I_{t-1}$ -el, míg a beszámolási időszak végi vagyoni nagyságát  $I_t$ -vel jelöljük. A két időpont vagyoni nagysága közti különbséget<sup>5</sup> pedig  $R$  jövedelmeként definiáljuk.

Azonban a hosszú időszak alatt megtérülő eszközök egymástól rövid távolságra lévő időpontokban történő értékelése korántsem könnyű feladat. Maga az érték megállapítása a dolog egyediségének és összetettségének természetéből fakadóan bizonytalanságokat hordoz.

A diszkrét időszakokra vonatkozó vagyoniértékek és jövedelmek meghatározásához a számvitelben több globális jövedelemkategóriát használnak. Ezek a va-

gyonértékek egy olyan pillanatfelvételnél tekinthetők a koalíció folyamatos működésében, mely pillanatfelvételek különbségeként meghatározható a koalíció jövedelme a diszkrét időszakokra vonatkozóan. Ez a vagyonnál készített pillanatfelvétel (értékelés) azonban többféle elv figyelembevételével készülhet. A különböző értékelési elvek alkalmazásával azonban ugyanarra a vagyona, ugyanabban az időszakban különböző vagyonértékek, ennek következtében különböző jövedelmek mutathatók ki. Az elmélet alapfeltevése az, hogy a különböző időszakokban kimutatott  $R_{al,n}$  vagyonzalozások összegének meg kell egyeznie az  $R_T$  teljes körű elszámolás alkalmazása esetén kimutatott jövedelmekkel. Azaz igaznak kell lenni, hogy:

$$R_T = R_{a1} + R_{a2} + R_{a3} + \dots + R_{an} \quad (7)$$

Ahol az  $(1, 2, 3, \dots, n)$  a beszámolási időszakok sorszámát jelöli.

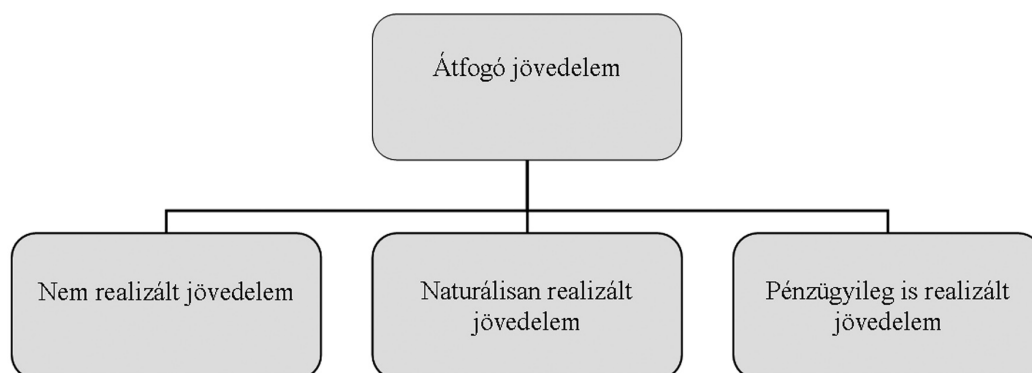
A különböző vagyonértékelési eljárások alkalmazásával meghatározott  $R_{1-n}$  időszaki jövedelmek egy lehetséges csoportosítását az 1. ábra szemlélteti.

*Naturális realizáció* esetén egy vagyonzalozás értéke akkor válhat a jövedelem részévé, ha egy eszközcsere kapcsán az ügyletben szereplő cserepartner elismeri a koalíció által nyújtott természetes teljesítést, és vállalja az ellenérték rendezésének kötelemét. Ilyen esemény például a koalíció szempontjából egy eszközértékesítés, mely kapcsán a változás abban az esetben mutatható ki a koalíció vagyonzának értékében, ha a természetes teljesítés megtörtént, azaz a cserepartner birtokba került az adott eszköz, valamint a birtokba adás után az adott eszköz birtoklásából eredő kockázatok viselése is a vevőre száll, az ellenérték megfizetésének kötelemével együtt.

*Pénzügyi realizáció* esetén egy vagyonzalozás értéke akkor válhat a jövedelem részévé, ha egy eszközcsere kapcsán az ügyletben szereplő másik cserepartner elismeri a koalíció által nyújtott természetes teljesítést, és az ellenértéket természetesen is a koalíció rendelkezésére bocsátja. Ilyen esemény például a koalíció szempontjából egy eszközértékesítés, mely kapcsán a változás abban az esetben mutatható ki a

1. ábra

#### A számviteli jövedelem csoportosítása



Az 1. ábrán látható jövedelemkategóriák megkülönböztetése a vagyonzalozás és a realizációs elv kapcsolatán alapszik.<sup>6</sup> A realizációs elv határozza meg, hogy a koalíció  $I$  vagyonzában bekövetkezett mozgások melyike vehető figyelembe tényleges vagyonzalozásként, azaz jövedelemként az időszak során. Másféleképpen megfogalmazva, megbízó és ügynök koalícióját vizsgálva, a realizációs elv alkalmazása arra ad választ, hogy az időszak során végbement vagyonzalozások értéke – melyek ügynöki teljesítménynek is tekinthetők – milyen feltételek mellett válhatnak az időszak végi vagyonz, s ezáltal a koalíció jövedelmének részévé.

A realizációs elv alapvetően két formában jelenhet meg a vagyonzalozások figyelembevételénél: *pénzügyileg realizált* és *naturálisan realizált* szemléletben.

koalíció vagyonzában, ha a természetes teljesítés megtörtént, azaz a cserepartner birtokba került az adott eszköz, valamint a birtokba adás után az adott eszköz birtoklásából eredő kockázatok viselése is a vevőre száll, és az ellenértéket a koalíciós partner számára megfizeti.

Abban az esetben, ha egy vagyonzalozás nem a realizációs elv szabályain alapszik, akkor beszélünk *nem realizált* vagyonzalozásról vagy jövedelemről. Ebben az esetben, a vagyonzalozás figyelembevételekor, elegendő megfigyelni a koalíció környezetében zajló cseréket vagy egyéb eszközjellemzőket, majd ezek alapján becsüljük meg, vajon mekkora értékváltozás is mehetett végbe a koalíció vagyonzában  $t-1$  időponttól  $t$  időpontig.

A realizációs elv és az egyes vagyonsvltzások összekapcsolása után határozzuk meg az egyes jövedelmek kategóriák pontosabb tartalmát:

*Nem realizált jövedelem:* olyan  $R_m$  jövedelem, melyet az időszak során megtermelt, vagy már meglévő teljesítmények várható piaci ellenértékének, és ezen teljesítmények létrehozása érdekében felhasznált erőforrásoknak a különbsége alkot. Másképpen megfogalmazva, a nem a realizációs elv alapján létrejövő  $R_m$  jövedelem az  $I_t^m$  nem a realizációs elv alapján értékelt vagyon  $t$  és  $t-1$  időpontok közötti különbségéből származik. Azaz:

$$R_m = I_t^m - I_{t-1}^m \quad (8)$$

vagyis

$$R_m = Inc_m - Ex_m \quad (9)$$

Ahol:

$Inc_m$  az adott időszak során létrehozott vagy meglévő eszközök várható piaci ellenértéke,

$Ex_m$  pedig az időszak során létrehozott, vagy meglévő  $Inc_m$  eszközökkel kapcsolatban felhasznált erőforrások értéke.

*Naturálisan realizált jövedelem* alapkoncepciójának kidolgozása Schmalenbach nevéhez fűződik.<sup>7</sup> Az  $R_r$  realizált jövedelem, az időszak során naturálisan kibocsátott, külső fél által elismert teljesítmények, valamint a kibocsátott teljesítményekhez felhasznált erőforrások különbsége.

Másképpen megfogalmazva, a realizációs elv alapján létrejövő  $R_r$  jövedelem az  $I_t^r$  realizációs elv alapján meghatározott  $t$  és  $t-1$  időpontok közötti vagyonsvltzások eredményeképpen jön létre. Tehát

$$R_r = I_t^r - I_{t-1}^r \quad (10)$$

vagyis

$$R_r = Inc_r - Ex_r \quad (11)$$

Ahol:

$Inc_r$  az adott időszak során kibocsátott naturális teljesítmények, eszközök külső fél által elismert értéke,

$Ex_r$  pedig az időszak során kibocsátott – külső fél által elismert –  $Inc_r$  teljesítményekhez, eszközökhöz felhasznált erőforrások értéke.

*Pénzügyileg is realizált jövedelem* az a jövedelmek kategória, amely a naturális realizációs elvre épít, azonban a vagyonsvltzások realizációi szigorúbb feltételekhez kötöttek. A pénzügyileg is realizált jövedelmek kategóriában a vagyonsvltzás létrejöttéhez nem elegendő csupán annyi, hogy a csere tényét és értékét egy külső fél elismerje, és az ellenérték rendezését megígérje, hanem az is követelmény, hogy az adott ellenértéket rendezze. Az  $R_f$  realizált jövedelem, az időszak során naturálisan

kibocsátott, külső fél által elismert és ellenértékükben is rendezett teljesítmények, valamint az ezekhez felhasznált erőforrások különbsége.

Másképpen megfogalmazva, a pénzügyi realizációs elv alapján létrejövő  $R_f$  jövedelem az  $I_t^f$  pénzügyi realizációs elv alapján meghatározott,  $t$  és  $t-1$  időpontok közötti vagyonsvltzások eredményeképpen jön létre, azaz

$$R_f = I_t^f - I_{t-1}^f \quad (12)$$

vagyis

$$R_f = Inc_f - Ex_f \quad (13)$$

Ahol:

$Inc_f$  az adott időszak során kibocsátott naturális teljesítmények külső fél által elismert, és ellenértékükben rendezett értéke,

$Ex_f$  pedig az időszak során kibocsátott – külső fél által elismert és ellenértékükben rendezett –  $I_t^r$  teljesítményekhez felhasznált erőforrások értéke.

Tehát a koalíció  $I$  vagyonának, a realizációs vagy egyéb értékelési elvek alapján meghatározott változásainak összessége alkotja az időszakai  $R_a$  átfogó jövedelmét. Ez az  $R_a$  átfogó jövedelem áll  $R_m$  nemrealizált,  $R_r$  naturálisan és  $R_f$  pénzügyileg is realizált jövedelmek részekből. Ezekre a jövedelmek részekre igaz, hogy:

$$R_a = R_m + R_r + R_f \quad (14)$$

és

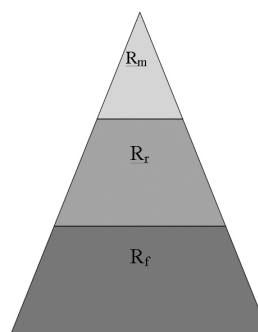
$$R_T = R_{a1} + R_{a2} + R_{a3} + \dots + R_{an} \quad (15)$$

Ahol az  $(1, 2, 3, \dots, n)$  a beszámolási időszakok sorszámát jelöli.

Az előzőekben ismertetett jövedelmek kategóriák a különböző szinteken értelmezett realizációs elvek mentén jól elkülönülnek egymástól. A megtermelt nem realizált jövedelemtől indulva érezhetően szűkül azoknak a vagyonsvltzásoknak a köre, amelyek figyelembe vehetőek az egyes jövedelmek kategóriák által meghatározott vagyonsvltzások esetén. Ezt az úgynevezett szűkülést szemlélteti a 2. ábra.

2. ábra

Az egyes jövedelmek kategóriákban megjelenő vagyonsvltzások köre



A 2. ábra tehát azt szemlélteti, miként csökken a vagyonszerzőként, és ezáltal jövedelemként figyelembe vehető gazdasági események köre a megbízó és ügynöke által alkotott koalíció életében. Ez a csökkenés azonban csak a vagyonszerzőként figyelembe vehető gazdasági események lehetőségeit tartalmazza. Elképzelhetőek azonban olyan gazdasági időszakok, amikor a pénzügyileg is realizált teljesítmények meghaladják a nem realizált teljesítményekből származó vagyonszerzőségeket.

A különböző realizációs szintek mellett meghatározott jövedelmekre igaznak kell lenni, hogy:

$$R_T = R_{m1} + R_{m2} + R_{m3} + \dots + \dots R_{mm} \quad (16)$$

és

$$R_T = R_{r1} + R_{r2} + R_{r3} + \dots + \dots R_{rm} \quad (17)$$

és

$$R_T = R_{f1} + R_{f2} + R_{f3} + \dots + \dots R_{fn} \quad (18)$$

Ahol az (1, 2, 3, ...n) a beszámolási időszakok sorszámát jelöli.

A különböző realizációs szintek alapján meghatározott jövedelemkategóriák bármelyikének teljes időszaki összegének meg kell egyeznie az adott projekt teljes körű elszámolása esetén nyert  $R_T$  jövedelemmel, mivel a projekt teljes körű elszámolása esetén már csak a szétosztandó pénzeszközzel rendelkezik a koalíció.

Nézzük meg ezután milyen hatással van a realizációs elv egyes szintjeinek megjelenése, (vagy épp megjelenése) az ügynöki teljesítmény mérésének megbízhatóságára.

### Az egyes jövedelemkategóriák megbízhatósága

A megbízó és ügynöke által alkotott koalíció működése során tehát az ügynök teljesítményét próbáljuk összehasonlítani – teljes körű elszámolás-megvalósíthatóság híján – egy adott realizációs szint mellett értelmezett eredménykategóriával. A teljes körű elszámolás megvalósíthatatlansága és az információs hátrányban lévő megbízó információs igényei kielégítése miatt szükség van a koalíció működésének teljes időtartamát, diszkrét időszakokra bontva, önkényesen kialakított jövedelemkategóriákkal összekapcsolni. Ez a jövedelemkategória szolgálhatja, az ügynök teljesítményének meghatározását, a megbízó információs igényeinek megfelelően. A következőkben az egyes jövedelemkategóriákat aszerint próbáljuk bemutatni, vajon az általuk hordozott információ mennyire tükröz valós teljesítményt, mennyire objektív és mekkora erőfeszítés árán befolyásolható, manipulálható.

### A nem realizált jövedelem megbízhatósága

A nem realizált eredmény fogalma az úgynevezett statikus vagyonszerzőségelemzés elméletéhez köthető. Ezen elméletek célja, hogy egy adott pillanatban pontosan meghatározza annak az  $I_t$  vagyonnak a nagyságát, amellyel egy koalíció rendelkezik. Ennek a célnak egy hozadéka, hogy két különböző időpontban mért  $I_t$  és  $I_{t-1}$  vagyonszerzőségekülönbsége nem más, mint az  $R_m$  jövedelem. A  $t$  és a  $t-1$  időpontokat az egyes diszkrét időszakok zárási időpontjaként értelmezzük, azaz olyan forduló időpontok, melyek után bekövetkezett gazdasági események már a következő diszkrét beszámolási időszakot kell, hogy érintsék. A különböző naturális formákban megjelenő  $I$  vagyon  $t$  és  $t-1$  időpontbeli értékei a – realizációs elv figyelmen kívül hagyásával – a következő értékelési eljárásokkal határozhatók meg<sup>8</sup>:

### Fordulónapi áron történő értékelés

Ezt az értékelési elvet használva, a különböző vagyoni elemeket olyan fiktív árak alapján értékelik, amelyeket az értékelés pillanatában a koalíció környezetében megfigyelhető árakból vezetnek le. Az árak azonban különbözőek lehetnek, attól függően, hogy a koalíció milyen pozícióból próbálja meghatározni a birtokában lévő eszközök árát. Ugyanis az árak meghatározhatóak úgy, mintha a koalíció a már meglévő eszközt az adott pillanatban pótolni szeretné, illetve úgy is, mintha a már meglévő eszközt értékesíteni szeretné. Tehát az eszköz utánpótlási ára az az ár, amelyért a meghatározott  $t$  időpontban az eszköz beszerezhető lenne, az eladási ár pedig az az ár, amelyért a koalíció birtokában lévő eszköz értékesíthető lenne.

Dewatripont és Tirole megmutatják, hogy a piaci értékítélet bár objektivitást jelenthet, azonban a vagyonszerzősége értékének volatilitásához vezet. (Dewatripont – Tirole, 1994) A fordulónapi áron történő értékelés hitelességével kapcsolatban azonban több kérdés is felmerülhet. Vajon található-e a koalíció környezetében olyan eladásra kínált, vagy éppen megvételre keresett eszköz, amely a koalíció birtokában van? Ha található lenne ilyen eszköz, vajon az információs hátrányban lévő megbízó megbíz-e az ügynök által megállapított árakban, és az árak alapján végrehajtott  $I$  vagyon  $t$  időpontbeli értékének valódiságában?

### Jövőbeli pénzáramlások jelenértékei alapján történő értékelés (DCF)

Az értékelés során az egyes vagyontárgyak birtoklásából származó pénzáramlások felmerülésének jövőbeni időpontját és összegét próbáljuk megbecsülni, majd a különböző jövőbeni időpontokban felmerülő becsült

pénzáramlásokat számoljuk át a  $t$  időpontbeli jelenértékkükre. Ezeknek a jelenértékeknek az összege adja az  $I$  vagyont  $t$  időpontbeli értékét.

Az eljárás alkalmazása során mind a jövőbeni pénzáramlások, mind pedig az időérték meghatározásához használt diszkonttényező becslésen alapszik. Az információs hátrányban lévő megbízó tehát még a legnagyobb energia befektetése mellett sem bizonyosodhat meg a számított vagyont értékének valódiságáról.

A bemutatott értékelési eljárásokon kívül számos más – nem a realizációs elven nyugvó – értékelési eljárással meghatározható az  $I$  vagyont  $t$  időpontbeli értéke. Az imént ismertetett értékelési eljárások során a vagyont értékéhez – joggal feltételezhetően – pontatlan számok szorzása, illetve osztása során jutunk. Bródy az ilyen műveletekről a következőket említi: „...a pontatlanság relatív mértéke rendkívül megnő, ha nagyságrendileg egyező (pontatlan) számokat vonunk ki egymásból, vagy ha viszonylag kicsiny (pontatlan) tényezővel osztunk. Csupán az összeadások azok, amelyek esetén a relatív pontatlanság nem növekszik s az elszigetelt szorzások, ahol a relatív pontatlanság csak kevéssel nő.” (Bródy 1990: 524. o.)

Bródy kifejti továbbá, hogy eleve kétkedéssel kell fogadnunk az olyan számítási eredményeket, amelyekhez osztás vagy sok egymás utáni szorzás során jutunk. Ha az eredmények nem állíthatók elő egyszerű összegzések és elszigetelt szorzások eredményeképpen, akkor kevés bizalmunk lehet az eredményeket, vagy akár a modellt illetően, amely a műveletek elvégzésére kényszerít. Ezért a legtöbb ökonometriai modell állításait is óvatosan kell kezelni. Az ilyen modellek szerzői vélhetően sohasem foglalkoztak a kiinduló adatok hibáival, és vélhetően ennél is ritkábban végeztek ellenőrző számítást, hogy a valószínű hibák és az ezekből következő bizonytalanság lehetséges következményeit feltárják (Bródy, 1990: 525. o.).

A nagyfokú bizonytalansággal meghatározható vagyont értékeket, és az ezekből származtatott jövedelmi adatokat tehát joggal fogadhatja kétkedéssel a megbízó. A vagyont értékek ellenőrizhetetlensége és a megbízó és ügynöke között feszülő érdekellentét alapján a jövedelmi adatok manipuláltsága sem kizárható. Ugyanis „Hibával terhelt részletekből csak csalafintasággal lehet pontos egészet előbűvészkedni” (Bródy, 1990: 525. o.). Ezzel tehát azt is megmutattuk, hogy a jövedelem befolyásolásához nem szükséges az ügynök részéről különösen nagy energiabefektetés, mivel elegendő a modell kiinduló adatainak apró manipulációja ahhoz, hogy az ügynök számára kedvezőbb eredmény szülessen. Az apró manipulációk léte még egyformán jól informált feleket feltételezve is feltárhatatlan, nemhogy információs aszimmetria esetén.

Azonban az így megvalósuló  $I$  vagyont értékelése hordozza a legtöbb jövőre vonatkozó információt a várható kilátásokról. A kérdés csupán annyi, hogy a megbízó mennyire bízhat meg ezekben az ügynök által szolgáltatott információkban. A kérdés másképpen megfogalmazva úgy is értelmezhető, vajon mit ér az az információ, amelynek helyességéről még a közlője sem tud teljesen megbizonyosodni.

*Magából az értékelési modellből következő nagyfokú bizonytalanságok miatt a jól informált fél, azaz az ügynök, képtelen olyan jelzéssel ellátni ezt a jövedelmek kategóriát, amely a rosszul informált fél kételyeit eloszlatja.*

A bizonytalan információkon alapuló vagyoni, jövedelmi és teljesítményértékelés tehát nyilván a cselekedetek következményeit is bizonytalanná teszik.

### ***A naturálisan realizált jövedelem***

Ebben a jövedelmek kategóriában az  $I$  vagyont  $t$  és  $t-1$  időpontok közötti értékének meghatározása a realizációs elven nyugszik. Ennek értelmében az  $I$  vagyontban csak olyan értékváltozás mutatható ki, amelyet egy külső fél, egy cserepartner elismer. Ez azt jelenti, hogy a koalíció  $I$  vagyontába bekerülő vagyontárgyak a bekerülési értékükön válnak a vagyont részévé, és az  $I$  összvagyont értéke csak abban az esetben változhat, ha egy vagyontárgy csere vagy egyéb úton kikerül a koalíció birtokából, és a cserepartner egy – az eredeti bekerülési értéktől – különböző pénzeszköz átadását ígéri az eredeti eszköz ellenében. *Ekkor a vagyontváltozás értéke pénzügyben megbízhatóan kifejezhető, ha a cserepartner egy, a koalíciótól független fél, akinek érdeke, hogy az adott vagyontárgy birtoklásához, a lehető legkevesebb pénzeszköz elígéréssel hozzájusson.*

Ebben az eredménykategóriában már tükröződik tehát egy a megbízó-ügynök koalíciótól független fél értékítélete a vagyontváltozást illetően. Ez a független értékítélet egy *természetes jelzésként, szignálként* is felfogható. Ez a jelzés az információs hátrányban lévő megbízót arról biztosítja, hogy a koalíció jövedelme, azaz a megbízó és ügynök között szétosztandó jövedelem keletkezése nemcsak az ügynök értékítéletén alapszik, hanem ezt a jövedelmet vagy vagyontváltozást egy külső fél hajlandó meg is fizetni számukra.

A nem realizált vagyontváltozáshoz képest a realizált vagyontváltozás lényegesen megnyugtatóbb képet festhet az ügynök számára a koalíció jövedelmét illetően. Amennyiben az ügynöki teljesítmény értékelése a naturál realizációs elven megállapított jövedelmen alapszik, akkor az ügynök egy természetes jelzéssel ellátott jövedelmek kategória alapján hozhatja meg döntéseit.

A koalíció realizált jövedelmének természetes jelzése azonban mindössze arról biztosítja a megbízót, hogy a vagyonszerzéshez kapcsolódó cserében részt vevő külső fél hajlandó az ellenértéket a koalíció számára megfizetni. Azaz a keletkezett jövedelem a jelölés ellenére még mindig hordozza a cserepartner nemfizetési bizonytalanságát. Abban az esetben tehát, ha a realizált jövedelem alapján történik az ügynök teljesítményének megítélése, akkor az ügynök csak abban lesz érdekelt, hogy a koalíció részéről a természetes teljesítés megtörténjen, ezt a teljesítést a cserében részt vevő fél elismerje, azonban az ellenérték behajtása (rövid távon) az ügynöknek nem érdeke, mint ahogy az sem, hogy az ügynök erőfeszítéseket tegyen annak érdekében, hogy megismerje cserepartneri fizetési hajlandóságát. A gyakorlatban ennek a problémának a kiküszöbölésére alkalmazzák a kétes követelések értékvesztését, amely azonban egy a nem realizált<sup>9</sup> jövedelem kategóriába tartozó vagyonszerzés, hordozva ezzel mindazokat a bizonytalanságokat, melyeket az előző részben kifejtettünk.

A realizált jövedelemről megállapíthatjuk tehát, hogy magában hordozza egy feltehetően külső, független fél jelzését a vagyonszerzés hitelességéről. Az ügynöknek természetesen ebben a jövedelemkategóriában is van lehetősége a vagyonszerzések manipulációjára, azonban lényegesen nagyobb energiabefektetés szükséges, mint a nem realizált jövedelem esetében.

Az ügynöknek tehát módjában áll az Inc bevételek és Ex ráfordítások rögzítési idejének befolyásolása. Az ügynöknek érdekében állhat bizonyos csere és értékesítés előrehozása, annak érdekében, hogy a cserehez kapcsolódó jövedelem még az adott beszámolási időszak jövedelmét gyarapítsa, ezáltal nagyobb ügynöki teljesítményről téve tanúbizonyságot. Ezek a manipulációk befolyásolják a koalíció, és egyben az ügynöki teljesítmény értékelését. Az ügynök érdekelt továbbá az Ex ráfordítások figyelembevételének elhalasztásában. Ilyen eset lehet például bizonyos hosszán megtérülő eszközök karbantartási ráfordításainak több időszakon belüli szétterítése, ezzel nem csökkentve az  $I$  vagyont,  $t$  és  $t-1$  időszakban megvalósult értékváltozásait.

Ezenkívül számos módja létezik a vagyont relatív felértékelésének, még a realizációs elv alkalmazása mellett. Például az ügynök átadhat gyenge befektetéseket és tartozásokat a koalíció befolyása alá tartozó, ám elkülönülten működő más koalícióknak, nem csökkentve gyenge teljesítményű befektetésével saját  $I$  vagyont, illetve jövedelmét.

Az ügynöknek megvan a lehetősége arra is, hogy a koalíció különböző működési módjainak megválasztásával is befolyásolja a realizált jövedelmet. Például

az ügynök elhalaszthatja a karbantartásokat a hosszú élettartamú eszközök esetében, ezáltal nem csökkentve az időszaki jövedelmet. Az ügynöknek lehetősége van például időszak végi „roham” értékesítésre, irreálisan alacsony áron, csökkentve ezzel a koalíció teljes körű elszámolása mellett értelmezett  $R_T$  jövedelmet.

A megbízó morális kockázataként értelmezhetők az olyan esetek, amikor a cserepartner és az ügynök érdekei egybeesnek, mondhatni összejátszanak a megbízó kárára. Azaz az ügynök kevesebb pénzeszög ellenében is hajlandó a csere tárgyát képező eszközt átengedni, mint normál csere körülmények között, ezáltal olyan  $B$  összegű privát haszonra téve szert, melyet a Tirole-modell alapján felírt ösztönzési korlát is tartalmaz.

A realizált jövedelemről tehát összességében elmondható, hogy bizonyos értékű jelzéssel rendelkezik a valóságát illetően. Ezenkívül az is megállapítható hogy lényegesen több energia befektetést igényel az ügynök részéről a manipulálás, mint a nem realizált jövedelem esetében. Azonban ez a nagyobb hitelesség az ügynök jövőre vonatkozó várakozásairól nem képes informálni a megbízót.

### A pénzügyileg is realizált jövedelem

Ebben a jövedelemkategóriában, az  $I$  vagyont  $t$  és  $t-1$  időpontok közötti értékének meghatározása a pénzügyi realizációs elven nyugszik. Ennek értelmében az  $I$  vagyontban csak olyan értékváltozás mutatható ki, amelyet egy külső fél, egy cserepartner nemcsak elismer, hanem a csere ellenértékét is rendezi, azaz fizet. Ez azt jelenti, hogy a koalíció  $I$  vagyontába bekerülő vagyontárgyak a bekerülési értékükön válnak a vagyont részévé, és az  $I$  össz vagyont értéke csak abban az esetben változhat a bekerülési értékhez képest, ha egy vagyontárgy csere vagy egyéb úton kikerül a koalíció birtokából, és a cserepartner egy – az eredeti bekerülési értéktől – különböző pénzeszköz átadásával ellentételezi a csereét. Ekkor a vagyontváltozás értéke pénzeszögben még megbízhatóbban kifejezhető, mint a természetes realizáció esetében, amikor is a vagyontváltozás kimutatásához elegendő volt a cserepartner ígérete az ellenérték megfizetésére vonatkozóan. Természetesen most is feltételezzük, hogy a cserepartner, a koalíciótól független fél, akinek érdeke, hogy az adott vagyontárgy birtoklásához, a lehető legkevesebb pénzeszköz átadásával hozzájusson.

Ebben az eredménykategóriában már nemcsak a megbízó-ügynök koalíciótól független fél értékítélete tükröződik de ez az értékítélet a cserepartner részéről annyira hiteles, hogy a vagyontváltozást, azaz a jövedelmet a koalíció számára meg is fizette. Ez a független értékítélet egy a természetes realizációtól is erősebb természetes jelzésként, szignálként is felfogható. Ez a jelzés az

információs hátrányban lévő megbízót arról biztosítja, hogy a koalíció jövedelme, azaz a megbízó és ügynök között szétosztandó jövedelem keletkezése nemcsak az ügynök értékítéletén, vagy a cserepartner ígéletén alapszik, hanem ezt a jövedelmet vagy vagyonváltozást egy külső fél meg is fizette a koalíció számára.

Ennél a jövedelemkategóriánál már nem értelmezhető az *Inc* időszaki bevételek rögzítési idejének manipulálása, mivel az ellenérték megérkezése vagy meg nem érkezése önmagában eldönti a kérdést.

Az ügynöknek ilyen jövedelemkategória mellett már érdekében áll az ellenérték beszédésére, illetve vevők fizetési hajlandóságának vizsgálatára hangsúlyt fektetni, mivel ennek hiányában képtelen teljesítményt felmutatni a megbízójának.

Ez a szigorúbb természetes jelzés sem képes megvédeni azonban a megbízót az ügynök olyan manipulációitól, melyek a realizált jövedelem esetében részletezett működési módok választásából adódnak.

Összességében a pénzügyileg is realizált jövedelemkategória már lényegesen nagyobb bizonyossággal mutatja az ügynöki teljesítményt, mint az előzőek. Az ügynöknek sokkal nagyobb energiabefektetésre van szüksége, hogy a jövedelmi információkat manipulálja, azonban még mindig vannak eszközei a jövedelem alakulásának befolyásolására.

### Az egyes jövedelemkategóriák megbízhatóságának összefoglalása

Az előzőekben ismertetett, különböző realizációs szintek mellett értelmezett jövedelmek bizonytalanságait és a bizonytalanságok okait az 1. táblázat szemlélteti.

azaz a realizációs szintnek megfelelően hitelesítik a koalíció vagyonának értékváltozását. Tehát azokban a jövedelemkategóriákban, amelyekben megjelenik a realizációs elv, egy olyan vagyonérték-változást figyelhetünk meg, amelyet egy külső, a koalíción kívüli fél is elismer, míg a nem realizált jövedelem esetén a vagyonérték változása egy, a koalíciótól nem független becslésen alapul, magában hordozva a nem független értékítéletből adódó bizonytalanságokat.

### Összefoglalás

A cikk bevezetőjében összefoglaltuk a megbízó-ügynök problémát jellemző kérdéseket, melyek közül talán legfontosabb az objektív teljesítménymérés. Ez a teljesítménymérés a teljes körű elszámolás alkalmazása esetén teljesülhetne, azonban a gyakorlatban, folyamatosan működő tevékenységek esetében, gyakorlatilag alkalmazhatatlan, mivel nem határozható meg a tevékenység befejezésének időpontja. A gyakorlatban ezért, a számvitel által meghatározott, és különböző realizációs szintek alapján értelmezett jövedelemkategóriákat használják az ügynöki teljesítmény mérésére. A nem realizált jövedelem hordozza a legtöbb jövőre vonatkozó információt, azonban a bizalmatlansággal jellemzett megbízó-ügynök kapcsolatban alkalmatlan a teljesítmény mérésére a szubjektivitása és manipulálhatósága miatt. A természetes értelemben realizált jövedelem már lényegesen objektívebben meghatározott vagyonváltozásokból épül fel. A realizált vagyonváltozásokat tehát a megbízó és ügynöke által alkotott koalíciótól független felek jelzésekkel látják el, ezzel növelve a jövedelem objektivitását és csökkentve a manipulálhatóságát. Ez

1. táblázat

A jövedelemkategóriák és a bizonytalansági szintek

Sorszám	Megnevezés	Bizonytalanság foka	Bizonytalanság oka
1	Nem realizált jövedelem	Nagy bizonytalanság	A vagyonváltozás csupán becslésen, közelítésen alapul, amely gyakorlatilag ellenőrizhetetlen.
2	Realizált jövedelem	Kisebb bizonytalanság	A csere és ezáltal az értékváltozás elismert, azonban az ellenérték pénzügyi realizálása továbbra is csak „remény”.
3	Pénzügyileg realizált jövedelem	Alacsony bizonytalanság	Amit a külső fél természetes teljesítésként elismert, azt pénzügyileg is rendezte. Azonban az ügynök a működési módok megválasztásával továbbra is képes a jövedelem manipulálására.

A táblázatból jól látszik, hogy a realizációs elv alkalmazásával a koalíción kívüli felek egy hitelességet biztosító jelzéssel látják el a koalíció jövedelmét,

a jelzés annyira megbízható, mint amennyire megbízható a cserepartner ígéréte az ellenérték megfizetésére. A pénzügyileg is realizált jövedelem esetében azonban

minden kétséget kizáróan meggyőződhetünk a vagyonváltozás mértékének hitelességéről, mivel a független cserepartner nemcsak elismerte, de meg is fizette a koalíció számára az elismert jövedelmet. A realizációs elv valamely szintje alapján értelmezett vagyonváltozások tehát *természetes jelzésekkel* vannak ellátva, melyek csökkentik a megbízó és ügynöke között kialakult bizalmatlanságot, és a teljesítménymérést objektív, kevésbé manipulálható alapokra helyezik. Ezek az alapok jó kiindulópontként szolgálhatnak a különböző ügynökösztönzési rendszerek felépítéséhez.

## Lábjegyzet

\* Köszönjük azoknak, akik építő kritikájukkal segítették a cikk elkészítését.

<sup>1</sup> Az Rp a megbízó (az angol principal-ből jön), az Ra az ügynök jövedelmét jelöli (mint az angolul agent szó). Ezen jelölés a megbízó-ügynök fogalom általánosabb használatára is enged következtetni. Tirole az R<sub>i</sub> és R<sub>b</sub> jelölést használja, mint hitelező és hitelfelvevőnek jutó jövedelem.

<sup>2</sup> A koalíciós elmélet részletes kifejtését lásd Baricz (1994: 12. o.).

<sup>3</sup> A kérdés csak az, hogy mit tekintünk vagyonnak, és azt hogyan értékeljük.

<sup>4</sup> A koalíciós elmélet részletes kifejtését lásd Baricz, (1994: 20. o.)

<sup>5</sup> Vagyongyarapodás, amely természetesen nem tőkeemelésből származik.

<sup>6</sup> Az egyes jövedelemkategóriák tartalmának részletes kifejtését lásd (Bosnyák, 1996).

<sup>7</sup> Részletesen lásd Baricz (1994).

<sup>8</sup> Az értékelési eljárások részletes kifejtését lásd Baricz (1994: 70. o.).

<sup>9</sup> Egyes szerzők az értékvesztést a realizált jövedelemkategória részének tekintik, azonban megállapításának természete miatt itt a nem realizált jövedelemkategóriába soroltuk.

## Felhasznált irodalom

- Baricz R. (1994): Mérlegtan. Aula Kiadó, Budapest
- Bélyácz I. (2002): Adalékok a gazdaságelméleti amortizáció tartalmának tisztázásához. Közgazdasági Szemle, XLIX. évf., 741–759. o.
- Bodó P. (1996): Az ügynökprobléma néhány aspektusa az átmeneti gazdaságban. Közgazdasági Szemle, XLIII. évf., 321–362. o.
- Bosnyák J. (1996): A cash flow számítás elmélete és gyakorlata. Doktori disszertáció, Budapest
- Bródy A. (1990): Mennyi az ennyi? Bevezetés a gazdasági mérés elméletébe. Közgazdasági Szemle, XXXVII évf., 5. sz. 521–537. 1. o.
- Dewatripont, M. – Tirole, J. (1994): The Prudential Regulation of Banks. MIT Press, Cambridge
- Friebel, G. – Guriev, S. (2005): Earnings manipulation and incentives in firms. Mimeo, IDEI, Toulouse, and New Economic School, Moscow
- Gömöri A. (2001): Információ és interakció. Bevezetés az információs aszimmetria közgazdasági elméletébe. Typotex, Bp.
- Hicks, J.R. (1978): Érték és tőke. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Merchant, K. (1989): Rewarding Results: Motivating Profit Center Managers. Harvard Business School Press, Boston
- Ronen, J. – Sadan, S. (1981): Smoothing Income Numbers: Objectives, Means, and Implications. Addison-Wesley, Reading
- Tirole, J. (2006): The Theory of Corporate Finance. Princeton University Press, New Jersey

Cikk beérkezett: 2009. 7. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Mészáros Tamás**, kandidátus, egyetemi tanár, rektor, Budapesti Corvinus Egyetem; **Fehér János**, PhD, tanszékvezető egyetemi docens, Szent István Egyetem; **Hortoványi Lilla**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Némethné Pál Katalin**, kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Zrt; **Kaliczka Nándor**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Naffa Helena**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dörnyei Krisztina**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Mitev Ariel Zoltán**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Nyiry Attila**, ügyvezető igazgató, NORRIA Észak-Magyarországi Regionális Innovációs Ügynökség

DÖRNYEI Krisztina – MITEV Ariel

# NETNOGRÁFIA AVAGY ON-LINE KAROSSZÉK-ETNOGRÁFIA A MARKETINGKUTATÁSBAN

**A netnográfia olyan kvalitatív kutatási módszer, amely adaptálja az etnográfiai kutatási technikákat az on-line közösségek kultúrájának vizsgálatához (Kozinets, 2002). Információforrásként nyilvánosan elérhető on-line kommunikációs csatornákat használ, hogy azonosítsa és megértse az on-line fogyasztói csoportok gondolkodásmódját és döntési mechanizmusait, egyszersmind egyszerűen és hatékonyan használható eszköz. A netnográfia bizonyos szempontból az úgynevezett karosszék-antropológiára vezethető vissza. A szerzők cikkükben bemutatják a módszer eredetét és használatát.**

**Kulcsszavak:** on-line közösségek, web 2.0, kvalitatív kutatás

*„Ha a csend beszélni tudna  
Négy milliárd hangon szólna  
Mindarról mi bennünk rejtve él”*

(Somló Tamás – Adamis Anna:  
*Ha a csend beszélni tudna*)

A kultúrát olykor térképhez hasonlítják. Egy idegen – mivel nem rendelkezik az adott közösség tagjainak gyakorlati tudásával – az összes lehetséges útvonalat feltüntető modellt, térkép segítségével tud eligazodni az adott közösségen belül (Bourdieu, 2009: 180. o.). A netnográfia célja az on-line közösségek kultúrájának feltérképezése, hogy olyan leírást adjon, amellyel mások is könnyedén elnavigálhatnak a számukra addig ismeretlen környezetben. Ugyanakkor beszélő térkép is, amelyre nem kizárólag utakat és más tereptárgyakat rajzolunk fel, hanem olyan hegyeket vagy folyókat is, amelyek beszélni tudnak.

Habár az akadémikusok korábban kételkedtek benne, hogy a kommunikációs technológia fejlődése nagy hatással lesz a marketingre (Quelch – Klein, 1996; Hamill, 1997), ez mára már megcáfolódni látszik, hiszen mind kutatásban, mind a marketinggyakorlatban elterjedt eszköz. A vállalati kommunikáció tömeges testre szabása, a one-to-one kommunikáció, a reklámozási lehetőségek használata és alkalmazása mellett viszont hiba lenne nem figyelembe venni azt a ténytet,

hogy az internet lehetőséget biztosít a fogyasztók számára az egymással való kommunikálásra (Hoffman – Novak, 1997). A fogyasztó-fogyasztó (C2C) kapcsolat meghatározó jelentőséggel bír, hiszen hatással van a fogyasztók termékvásárlására (Wind, 1976). Bauer (2003) bemutatja, hogy miként alkothat értéket az internet a fogyasztó számára. Ebben az értékalkotásban lényeges szerepet kap az a szempont, hogy az élvezetes időöltés észlelt időigénye lényegesen kevesebb.

A fogyasztók közötti kapcsolat az interneten globális virtuális találkahelyek elterjedésével valósul meg, legyen az egyidejű vagy aszinkron kommunikáció. A találkahelyek a kutatók számára forrásul szolgálhatnak a virtuális társadalom és csoportok megfigyelésére. A netnográfia olyan kvalitatív kutatási módszer, amely adaptálja az etnográfiai kutatási technikákat az on-line közösségek kultúrájának vizsgálatához (Kozinets, 2002). Információforrásként nyilvánosan elérhető on-line kommunikációs csatornákat használ, hogy azonosítsa és megértse az on-line fogyasztói csoportok gondolkodásmódját és döntési mechanizmusait, egyszersmind egy egyszerűen és hatékonyan használható eszköz.

Óriási kihívást jelent a menedzserek számára, hogy a fragmentálódott (széttöredezett) fogyasztói szegmenseket hogyan és milyen formában lehet elérni egy olyan gyorsan változó környezetben, ahol a fogyasztók állan-

dóan újradefiniálják saját szerepüket és termékhez való viszonyukat (Mitev – Horváth, 2008). A fogyasztói igények kielégítése a modern marketing célja volt, a posztmoderné ezzel szemben a fogyasztó hatalommal való felruházása (consumer empowerment). Ez azt jelenti, hogy a marketing a fogyasztói közösségek eszköze, amely lehetővé teszi számukra egyéni életmódjuk létrehozását és megélését (Firat – Dholakia, 2006). A vállalatok emiatt egyre inkább részesei szeretnének lenni az on-line közösségeknek (pl. iwiw, facebook, youtube, second life stb.), s emiatt érdekük, hogy az interneten folyó életbe intenzívebben bekapcsolódjanak.

A fogyasztói szerepek sokféleségének megragadásához olyan módszerre van szükség, amely gyorsan és hatékonyan képes feltérképezni a fogyasztói csoportok működési elveit és döntési mechanizmusait azok természetes környezetében.

Akárhogy is nevezzük, legyen az netnográfia (*netnography*; Kozinets, 2004), virtuális etnográfia vagy on-line etnográfiai kutatás (*virtual ethnography*, *ethnographical online research*, Park, 2004; Correll, 1995), kiberantropológia (*cyberanthropology*; Budka, 2004), kiberetnográfia (*cyber ethnography*; Fox – Roberts, 1999) vagy kiberkultúra antropológiája (*anthropology of cyberculture*; Arturo, 1994): az ember és a technika találkozását, kapcsolatát írja le. Magába foglalja a technikát mint használati és társadalomformáló eszközt, valamint társasági fórumot is úgy, hogy közben ez a három dimenzió elválaszthatatlan egységéig kovácsolódik (Budka, 2004).

A netnográfia bizonyos értelemben az úgynevezett karosszék-antropológiára vezethető vissza. A „karosszék-antropológia” (*armchair anthropology*) a viktoriánus kor szemléletmódját tükrözi, amikor az evolúcionista társadalomtudós ki sem mozdult a tudomány fellegvárából, az egyetemről, és kényelmes karosszékéből írt szintetizáló műveket olyan kultúrákról, ahol nem is járt<sup>1</sup> (Vörös – Frida, 2004). A netnográfia is karosszékéből végezhető, azonban a viktoriánus megoldáshoz képest van egy lényeges különbség: az internet használatával a terep ténylegesen elérhető karosszékéből, a számítógép előtt is, míg az evolucionistáknál ez aligha volt elképzelhető. Az akkori elképzelés, miszerint a karosszékéből is lehet kutatni, új elméleteket gyártani, mára a kommunikációs és információs technológia fejlettségi fokának köszönhetően megoldódni látszik.

### Az eredet – etnográfia és netnográfia

A módszer pontosabb megértéséhez érdemes megvizsgálni annak eredetét. Az etnográfia az utóbbi időkben meglehetősen nagy népszerűsége tett szert a szocioló-

giában, a fogyasztókutatásban és más társadalomtudományi területeken. Tette ezt mindannak ellenére, hogy önmaga többször is válságon és öndefiníciós problémákon ment keresztül (lásd pl. Niedermüller, 2005). A módszer népszerűsége annak rugalmasságával magyarázható, hiszen számos szituációhoz könnyen alkalmazható (Kozinets, 2002). Az etnográfia technikáit az aktuális igényeknek, tudományterületnek, kutatási kérdéseknek és preferenciáknak megfelelően állandóan átformálják.

Nagy (2006) szerint az etnográfia egy olyan kutatásmódszertan, illetve gyakorlat, melynek alapja a résztvevő megfigyelését középpontba állító terepmunka. Az etnográfia ugyanakkor Clifford Geertz (1994) nyomán ennél sokkal több is, mivel a társadalmi jelenségek mélyebb feltárását és megértését, „sűrű leírását” is magában foglalja.

Lewis (2004: 25. o.) szerint minden etnográfiai szöveg alapvetően a terepkutató által jól-rosszul megkonstruált szöveg, legyen az a leírás bármennyire is „sűrű”, és bizonyos fokig az „antropológus utazó meséjévé válik”. Lewis (2004: 31. o.) szerint a jó etnográfia „egy szenzitív, kvalitatív megközelítés, amelyben az antropológiai megfigyelő úgy teszi fel saját magának a kérdéseit, mintha maga is belemerülne az általa tanulmányozott népek életébe, és ezáltal lehetősége nyílik mind szubjektíven, mind objektíven megtapasztalni és leírni az adott társadalmat”.

Azonban az elmúlt évtizedek társadalmi változásaival párhuzamosan megváltozott a terep fogalma az etnográfiaiban. Az etnográfusok egyre gyakrabban választják kutatási terepnek saját társadalmukat, túllépve a falvak és városok határain, ahol a terepmunka hagyományos eszköztárával egyre nehezebb boldogulni (Nagy, 2006). „A terepmunka helyszíne tehát nem lehet többé csak a romantikus, Isten háta mögötti, kis falu, ahol még nem járt fehér ember, hanem bárhol lehet.” (Hoppál, 2008: 328. o.)

Az etnográfus a megváltozott terepen olykor megváltozott törzseket, neotörzseket is vizsgál. Maffesoli (1996) szerint az új törzsiség, a *neotribalizmus* lényege, hogy az egyének közötti kapcsolatok megváltozása révén olyan kisközösségeknek jönnek létre, amelyek tagjait a közös életstíluson és közös élményeken alapuló érzelmi kohézió kapcsol össze. Ezeknek a kisközösségeknek a létrejöttében fontos szerepet juttat a számítógépes hálózatoknak. A neotörzseket premodern elődeiktől alapvetően az különbözteti meg, hogy az egyén nem beleszületik, hanem választja őket. Ily módon az egyéni identitás teljességgel az egyéni választás függvénye lesz, és időleges szerepek sokaságából jön létre (Kovács, 2002).

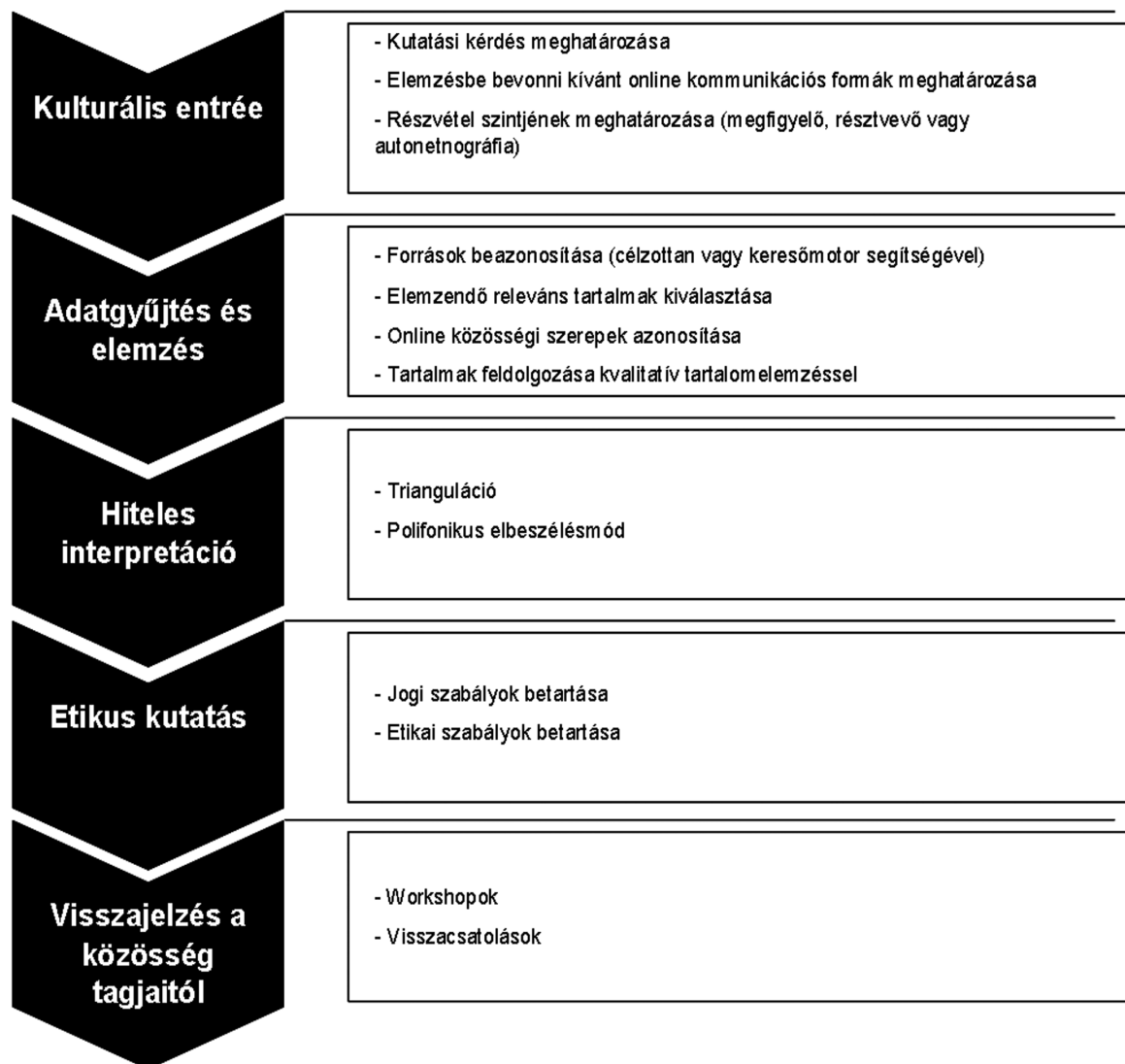
## A módszer leírása

A netnográfia mint kutatási módszertan prezentálását a kutatási folyamat lépéseinek bemutatásával kezdjük. Az etnográfiai gyökereken nyugvó folyamat az 1. ábrán látható szakaszból (Kozinets, 2002) áll:

kat lehet beazonosítani: internetes fórum, blog, azonnali üzenetküldők, ismertségi hálózatok vagy közösségi oldalak, e-mail listák és játékelületek. Ezek közül a használni kívánt kommunikációs csatornák kiválasztásakor a kutatási kérdés mérlegelése alapján érdemes dönteni, hogy melyeket lehet bevonni a

1. ábra

A netnográfia lépései



### *Kulturális entrée*

A netnográfia előkészítéseként a kutatóknak először kutatási kérdéseket célszerű megfogalmazniuk, és ezt követően lehet azokat az on-line felületeket beazonosítani, amelyek segítenek a kutatási kérdések megválaszolásában.

### *Forrás és módszer*

Ezután a kutatásba bevonni érdemes csatornák kiválasztása következik. A netnográfiai kutatások szempontjából az alábbi lényeges on-line csatorná-

vizsgálatba. Az általunk használatra javasoltak használhatóság alapján sorrendbe rendezve az 1. táblázatban láthatók.

Langer és Beckman (2005) azt javasolták, hogy a netnográfianak a tartalomelemzéshez kellene hasonlítania. Kozinets (2006) azonban úgy látja, hogy a netnográfianak nem szabad túl szorosan kötődnie egyetlen adatgyűjtő vagy elemző módszerhez sem. Az etnográfiahoz hasonlóan sokféle módszert, közelítést és elemzési technikát célszerű alkalmaznia. Denzin

Az on-line kommunikáció formái

	Meghatározás	Példa
Fórumok	Érdeklődés alapján, tematikusan kialakuló on-line, aszinkron társalgási felület, ahol a résztvevők a megfelelő topikokban az adott témához hozzászólhatnak (hsz) vagy azokra válaszolhatnak. A hsz-eket általában moderálják, és a nem témába illő hozzászólásokat (offolás) kitörlik. Számos témában és mélységben megtalálhatók fórumok: léteznek külön a társalgás vagy téma miatt indított oldalak, vagy kapcsolódhat más tartalomhoz, például cikkhez, bloghoz is.	forum.indexhu forum.origohu sgforum.hu
Blogok	Periodikusan újabb bejegyzésekkel bővülő weboldal, bármilyen témában és hosszban. Általában minden bejegyzés után fórum s az olvasók rendelkezésére, ahol a fenti témába illő hozzászólásait beírhatják, gyakran a blog írója, a blogger is aktív tagja a fórumnak.	blog.hublogter.hu
Azonnali üzenetküldők	Két fajtája van: egyik a kölcsönösen megengedő üzenetküldő, melynek használatához egy külön program letöltése szükséges.	MSN GOOGLE TALK SKYPE
	Másik a csetszoba, ahol két vagy több ember egyidejűleg, elsősorban társas igényeik miatt gyűlik össze, és valós idejű kommunikációt folytat. Általában tematikus tartalmúak, és a vendégek nagy része visszajár. Gyakori a mozaikszavak, rövidítések, valamint az emotikonok használata. Sokszor a kutató nem fér hozzá, mert nem nyilvános tartalom.	randihely.net horgasz.csali.hu
Ismertségi hálózatok, közösségi oldalak	Egyének vagy szervezetek kapcsolataiból álló közösségi struktúra, ami tartalmazza a szereplők közötti szociális kapcsolatokat és az önmagukról megadott információkat. Léteznek szabadidős vagy szakmai információ alapján csoportosító változatai. A kapcsolatokon kívül az önkifejezés eszköze is a felhasználóknak, különböző alkalmazásokkal, tartalomfeltöltéssel tehetik profiljukat egyedivé, és közölhetik mondanivalójukat. Sokszor a kutató nem fér hozzá, mert nem nyilvános tartalom.	iwiw.hu facebook.com twitter.com
E-mail listák	Kölcsönös érdeklődés miatt, információmegosztás céljából közös elektronikus levelezőlistára összegyűlt emberek csoportja. Sokszor a kutató nem fér hozzá, mert nem nyilvános tartalom, de léteznek nyilvános levelezőlisták is, ami keresőmotor segítségével is megtalálható.	groups.google.com
Játékfelületek	On-line játékelületek, ahol lehetőség nyílik a játékosok között a kommunikációra. Egyik alcsoportja a szerepjáték-felületek, ahol a szereplők kitalált történetet játszanak végig, a párbeszédnek nincsenek előre megírva, hanem ott, a helyszínen rögtönözik őket. Sokszor a kutató nem fér hozzá, mert nem nyilvános tartalom.	worldofwarcraft.com honfoglalo.hu

Forrás: saját szerkesztés

és Lincoln (2000) a kvalitatív kutatóra (Levi-Strauss nyomán) a *bricoleur* kifejezést használja, aki a legkülönbözőbb eszközöket és módszereket használja, hogy „összeácsoljon”, „fabrikáljon” egy *bricolage*-t, vagy más hasonlattal: egy *montázst*, vagy a dzsesszből véve példát, egy *improvizációt*. Ez arra utal, hogy a kutatás nem lineáris, nem szekvenciális rendben történik (akár a megfigyelésre, akár az interpretációra vagy megírására gondolunk), hanem a jelenségek észlelésére és rögzítésére szimultán, nonlineáris módon kerül sor (Rácz, 2006: 21. o.). A netnográfusoknak is minél sokrétűbb módszereket kell bevetniük, hogy az on-line világ sokszínűségét minél jobban meg tudják ismerni. Ilyenek lehetnek például (a teljesség igénye nélkül) a történeti, a szemiotikai, a vizuális vagy a zenei elemzések, a projektív technikák, a tartomelemzés, a részt vevő és nem részt vevő megfigyelések, valamint az interjúk. Az aktuális módszer mindig a kutatási kérdéstől, valamint a kutató filozófiájától és erősségeitől függ.

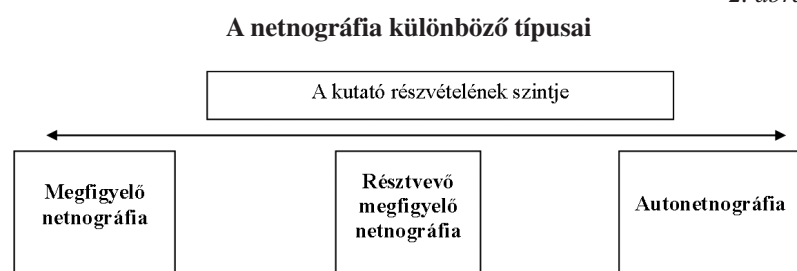
*A netnográfia módszertanát egy korábbi kutatás (Dörnyei, 2007) bemutatásával illusztráljuk. A kutatás 2007 tavaszán készült, célja a magyar bioélelmiszer-fogyasztók attitűdjének megismerése volt. A választás azért esett erre a módszertanra, mivel a vizsgált csoport véleménye, valamint az abban fellelhető különbségek jól megjelentek a különféle internetes fórumokon. Szempont volt még az alacsony költségvetés és a rövid idő. A kutatás során elemzett csatorna a fórum volt, elsősorban annak interaktív jellege, valamint a különböző vélemények árnyalt megjelenése miatt.*

*A kutatási kérdések a következőképpen fogalmazódtak meg:*

- *Mi jellemzi a magyar bioélelmiszer-fogyasztókat?*
- *Milyen csoportokba lehet őket a bioélelmiszerhez kapcsolódó attitűdjük során rendezni?*

### A részvétel szintje: megfigyelés vs részvétel

Mint már korábban említettük, az etnográfiaiban a kutató, az olvasó és a vizsgált alanyok viszonya átalakulóban van. A kutató szerepe a netnográfiaiban is többféle lehet, az involváltság mértéke alapján megkülönböztethetünk megfigyelő, résztvevő és autonetnográfát (Kozinets, 2006) (2. ábra).



Forrás: Kozinets (2006) alapján

### A megfigyelő netnográfia

A megfigyelő netnográfiaiban a kutató kívülálló, nem részt vevő megfigyelőként van jelen, nem lép be az on-line közösségbe. Interakció hiányában azonban kevesebbet lehet megtudni a közösségről, de gyorsabb és egyszerűbb.

*A bioélelmiszer-fogyasztók kutatása során a megfigyelő netnográfát alkalmaztuk, elsősorban idő- és költségszempontok miatt. A cél a lehető legtöbb, a kutatás szempontjából releváns témával foglalkozó magyar fórum megtalálása és elemzése volt.*

### A részt vevő megfigyelő netnográfia

A legnépszerűbb típus a részt vevő megfigyelő netnográfia. Ez a típus áll a legközelebb az etnográfiahoz, ezért törekedni kell az etnográfiai terepmunka játékszabályainak betartására. A részt vevő megfigyelő kutatónak egyfajta kívül- és belülállást kell megvalósítania (émikus és étikus dimenziók). A kutató egyrészt igyekszik beilleszkedni a helyi közösségbe, és annak tagjaként (azaz belülről) éli meg és értelmezi a helyi eseményeket, azonban azok megélése közben folyamatosan külső szemmel is értelmezi benyomásait, amelyet másoknak, a kívülvilágnak prezentál. Külső szemmel reflexíven tekint saját magára, érzéseire, cselekedeteire, valamint értelmezéseire is (Letenyey, 2005: 78. o.).

A kutató a terepmunka során szubjektív (émikus) módon, kellő empátiával megérti a közösségben zajló eseményeket, viselkedéseket, szokásokat, és természetesen dokumentálja azokat. A feldolgozásnál objektív (étikus) módon áttekinti, rendszerezi, elemzi és tágabb

társadalomtudományi összefüggések közé helyezi azokat. Az émikus és étikus szempontok<sup>2</sup> együttes érvényesítésével a csak belülről megragadható tények kívülállóként is értékelhetők (Borsányi, 1988: 80. o.).

A kívülállás-belülállás megragadására Clifford Geertz (1994) a pszichoanalízis területéről kölcsönzött élményközeli (experience-near) versus élménytávoli (experience-distant) ellentétpárt használja. Az élmény-közeli a helyben könnyen, magától értetődően használható fogalmak, az élménytávoliak pedig a magasabb absztrakciós szintek, a kutatók és tudósok gondolkodási formája. A helyi közösség megértéséhez alapvetően élményközeli fogalmakat gyűjt a kutató, az összetett jelenségek azonban csak magasabb absztrakciós szinten érthetők meg. A részt vevő megfigyeléshez mindkét megközelítésre szükség van. Az antropológiai kívül- és belülállás Geertz megközelítésében egy

2. ábra

hermeneutikai körként is felfogható, amelyben hol az egészet, hol pedig a részletet figyeljük meg (Letenyey, 2005: 79. o.).

### Autonetnográfia

A részvétel elmehet teljesen introspektív irányba is, amikor a kutató saját magát figyeli meg és dokumentálja például egy blog formájában. A naplórás nem újszerű műfaj. Szávay (2009) így fogalmazza meg annak örökérvényűségét: „A napló, akár diárium, akár Tagebuch, akár journal, akár weblog, írott szó, amely a mérhető időhöz kapcsolódik, amely folyvást újakezdehető, és amely nyíltan önmagát, a bejegyzések íróját adja.” A bejegyzések íróján keresztül pedig megismerhető az a világ, amelyről ír.

Bauer, Horváth és Mitev egy 2007-es, nem publikált tanulmányukban arra kérték a kutatókat, hogy vezessenek elektronikus naplót (kvázi-blogot) megfigyeléseikről, melyek fókuszja a különféle telekommunikációs eszközök használata volt. A blogok valójában természetesen nem kerültek fel az internetre, azt a kutatók word formátumban írták, és fotókkal, magyarázatokkal, valamint leírásokkal illusztrálták. A telekommunikációs eszközök használatát ezzel a módszerrel a maga természetes környezetében lehetett megismerni. Mivel a naplórás időtartama egy-két hónap volt, ezért nem fenyegette az írókat a kiégés veszélye. Ami ebben a módszerben még újítás volt, hogy a kutatók egyszerre több blogírórt kértek fel, amivel megpróbálták kiküszöbölni azt, hogy a téma kizárólag egyetlen kutató szemüvegén keresztül kerüljön bemutatásra.

### Adatgyűjtés és elemzés

A megfelelő adatforrás és módszer kiválasztása, a részvevői és megfigyelői típus eldöntése után már elkezdődhet a tényleges adatgyűjtés és elemzés. A leghatékonyabb valamilyen keresőmotor alkalmazása a megfelelő keresőszavak segítségével.

### Források, forrásoldalak kiválasztása

Az etnográfiahoz képest az on-line az adatok általában könnyebben megszerezhetők és bőséges mennyiségben állnak rendelkezésre. A netnográfus számára kihívást jelent eldönteni, hogy a rengeteg adat közül melyik lényeges, azaz melyik visz közelebb a kutatott probléma megértéséhez. Kozinets (2002) az on-line közösségek kiválasztásakor több kritérium mérlegelését ajánlotta figyelembe venni. Lényeges, hogy a közösség milyen mértékben járul hozzá a kutatási kérdések megválaszolásához, ezeknek a hozzászólásoknak milyen a gyakorisága, hogy alakul a hozzászólók száma, az adatok részletessége és a leírás gazdagsága milyen, valamint a tagok közötti interakció mértéke. Ezek alapján tehát olyan on-line közösségeket célszerű kiválasztani, amelyek a vizsgált szegmensbe tartoznak, gyakran és sokan szólnak hozzá tartalmasan a témához, valamint magas a közöttük lévő interakció szintje. A letöltött dokumentumok egyben átiratot is jelentenek, amivel viszont számottevő idő takarítható meg.

*A kutatás során keresőmotorba (google.com) az alábbi kulcskifejezéseket írtuk be: bioélelmiszer, ökoélelmiszer, biokaja, ökokaja, organikus, bio fórum, ökofórum. A több ezer elemes találati lista alapos átvizsgálása után több releváns oldal beazonosítása is lehetséges volt (hoxa.hu, forum.index.hu, nlcafe.hu, szepseggazdin.hu, csaladinet.hu, forum.gondola.hu, sg.hu), ahol foglalkoztak az olvasók a témával, és így lehetőségessé vált a topikok közötti keresés is.*

### Elemzésbe bevonni kívánt tartalmak kiválasztása és összegyűjtése

Amennyiben már bőségesen rendelkezésre állnak a források, célszerű átolvasni, hogy mely tartalmi elemek használhatók fel az adott kutatáshoz. Kozinets (2002) azt javasolja, hogy először az alapján célszerű szétválasztani az üzeneteket, hogy azok a vizsgált témához kapcsolódnak (on-topic) vagy pedig nem (off-topic), bár hozzá kell tenni, hogy a legtöbb tematikus fórum tiltja az „offolást”, amennyiben valaki mégis nem releváns tartalommal szól hozzá, a moderátorok kitörlik a hozzászólást.

Az adatgyűjtés során három adattípust különböztethetünk meg (Kozinets, 2006):

- a közösségek on-line kommunikációja,
- a kutató megfigyelései a közösség interakcióiról, a tagokról, valamint azok jelentése,
- interjú az on-line közösség tagjaival. Ez történhet e-mailben vagy cseten keresztül.

*A talált tartalmak és topikok végigolvasása körülbelül egy hetet vett igénybe, végül hat használható topik maradt a vizsgálható tartalmak között. Ez viszonylag kevésnek számít, a fogyasztás magyarországi alacsony penetrációját támasztja alá (a lakosság 7-10%-a fogyaszt bioélelmiszert valamilyen rendszerességgel). De az elemzésbe bevont tartalmak így már mind relevánsak és használhatóak lettek.*

*Az elemzés során az on-line kommunikáció vizsgálata jelentette a fő irányt, a szöveg analízisére fektettük a legnagyobb hangsúlyt. A közösség interakciói alapján elmondhatjuk, hogy kevés olyan téma iránt érdeklődő internetfelhasználó van, aki hozzászól a témához, de aki ezt teszi, az egyértelműen kifejezésre juttatja érzélemvezérelt gondolatait. Nem érvek csatája olvasható, hanem meggyőződések ütköztenek, és nem hoznak állításuk igazolására semmilyen bizonyítékot (pl. más topikokban megszokott az olvasott cikkek, dokumentumok, források belinkelése).*

*On-line interjút nem készítettünk a közösségek tagjaival az idő rövidege miatt, kizárólag az írott tartalmakat elemeztük.*

### A net szereplői

A netnográfia módszerével gyűjthető adatok köre természetesen korlátozott, sokszor csak egy szűk, ám befolyásos rétegről szól, ezért minden itt gyűjtött adatot eszerint kell használni és értelmezni. A világháló használatába ugyanakkor egyre többen kapcsolódnak be, és lesznek aktív használói, illetve részesei (Kis et al., 2008). Fogyasztói kutatások egyre több területén használják az on-line módszerekkel végzett kutatások eredményeit, hiszen egyre többféle fogyasztói csoport kapcsolódik be vagy alakul ki az interneten. Egy 17.000 internetfelhasználó körében végzett kutatás (Universal McCann, 2008) szerint – ami az internet befolyásoló szerepére és a szájreklám (word of mouth) hatására kereste a választ – a net megváltoztatja a társadalmat és a fogyasztást. A digitális csatornák a szociális interakcióinkat a virtuális csatornák és az írott szöveg

felé mozdították el. Az emberi kapcsolatok átalakultak, hiszen olyanokkal is kapcsolatban állhatunk, akikkel eddig soha nem lett volna lehetőségünk. Gyakoribbá vált az interakció, könnyebbé vált a kommunikáció, és számtalan olyan befolyásolási lehetőség is bárki által használhatóvá vált: a megosztott videók, képek, ajánlott márkák és programok alapjaiban változtatták meg a fogyasztói paradigmákat. Egy új formája jelent meg a hétköznapi befolyásolásnak, hiszen nagyon egyszerű megosztani a véleményünket, sőt a világháló dzsungelében még egyszerűbb hinni meggyőző és ismeretlen emberek véleményének.

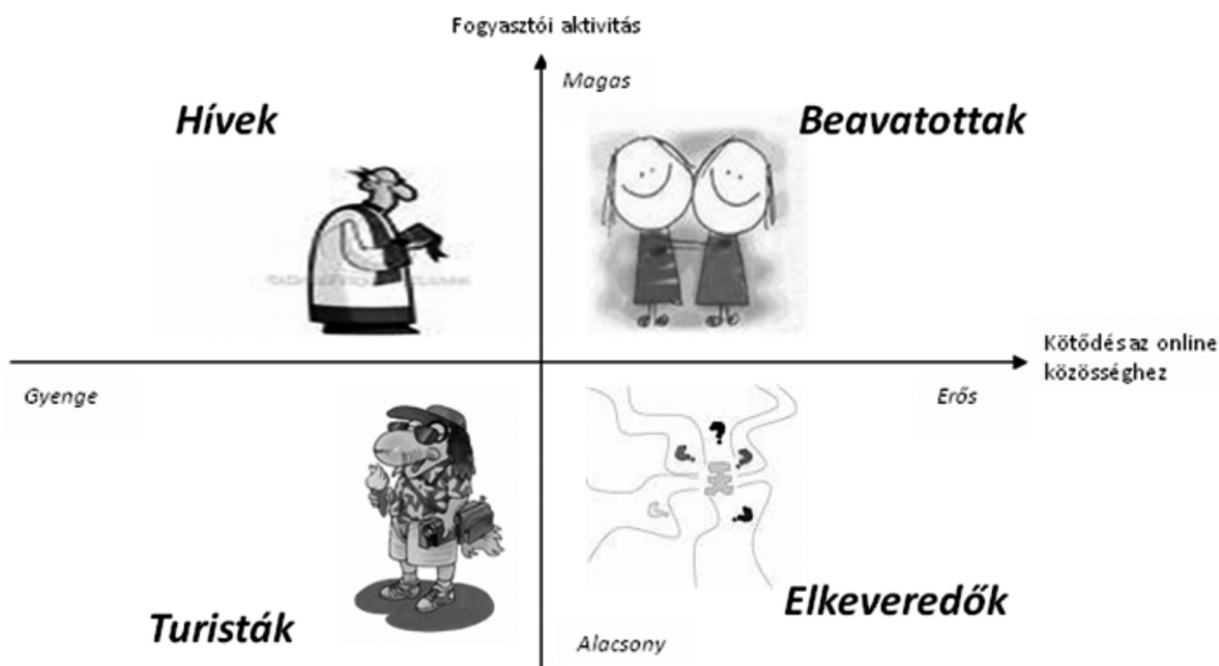
Manapság a web2.0-val a fogyasztók is aktív részei és irányítói lehetnek a folyamatoknak, ahol korlátlan lehetőség van a gondolatok és vélemények szabad megosztására. A fogyasztói reakciók és magatartás nyomon követése lehetséges az on-line csatornák segítségével is, hiszen a fogyasztók onnan informálódnak a legújabb trendekről, a vágyott termék tulajdonságairól, más fogyasztók véleményéről. Az internet elterjedésével a korai szakaszban csak a fórumok (*bulletin boards*), csetszobák (*chatroom*), otthon „hegesztett” honlapok jelentették a kiugrót azoknak, akiknek volt mondanivalója a nagyvilágnak. Legújabbban pedig a blogok, közösségi média (*social media*), fotó- vagy videómegosztó oldalak, wikik jelentik az emberek számára az önkife-

jezés eszközét. Nevezhetjük ezt a befolyásolás demokratizálódásának is, vagy más néven a befolyás gazdaságának (*influence economy*). Az új gazdaságtan alapvető eleme, hogy mindenki mindenkire befolyással lehet az internet segítségével, és új szuperbefolyásolók (*super influencers*) születnek a szociális média által. A folyamat jelenleg nem befolyásolható, a vállalatok csak próbálkoznak a befolyás megszerzésével, de nincs rá megoldásuk. Természetesen a véleményvezetők így nehezen nyomon követhetők, a termék- és szolgáltatásvásárlásra is hatással van az új rendszer. A piacorientált vállalat információgyűjtő tevékenysége nem szabad, hogy megálljon a jelenlegi fogyasztói szükségleteknél, és nemcsak a klasszikus jelenlétre (on-line értékesítés, reklám) kell koncentrálnia (Berács et al., 2002; Nemeslaki et al., 2008), hanem ki kell, hogy terjedjen a jövőbeliekre is (Nagy, 2008). Ha elfogadjuk azt, hogy az on-line jelenlévő és véleményét kifejtő fogyasztó proaktív szereplője a társadalomnak, akkor egyfajta jövőbeli igény is feltárható a felület alapos vizsgálatával.

Az on-line fogyasztók többféleképpen kategorizálhatók. Kozinets (2002) szerint a netes hozzászólók csoportosíthatók például aszerint, hogy milyen mértékig aktívak az on-line közösségekben és a fogyasztásban. Ennek a két dimenzióknak az ábrázolását láthatjuk a 3. ábrán (3. ábra):

3. ábra

Az on-line hozzászólók csoportosítása



Forrás: Kozinets (1999) alapján

A turisták (*tourists*) nem igazán érdeklődnek az adott termék fogyasztása iránt, és csak lazán kötődnek az on-line közösséghez. Az elkeveredők (*minglers*) erősen kötődnek a közösséghez, azonban nem aktívak a fogyasztásban. A hívek (*devotees*) erősen érdekeltek a fogyasztásban, de nem túlzottan kötődnek az on-line közösséghez. A beavatottak (*insiders*) aktív fogyasztók, akik kötődnek a közösséghez. Marketingszempontról a beavatottak és a hívek a két legfontosabb csoport, ők a legfontosabb információforrások is egyben.

Az on-line közösségek szereplőit csoportosíthatjuk az ottani karakterük alapján is. On-line kutatásaink során beazonosítottuk az *önkéntes szakértőket*, akik véleményvezetőként akarnak fellépni, mindenkinek megmondják a véleményüket. Vannak a *tényleges szakértők*, akiket a többi szereplő tekint annak a gyakori és hasznos hozzászólások alapján. Léteznek kifejezetten egy szakértő által üzemeltetett blogok is, amelyek célja a problémamegoldás vagy tanácsadás, ami természetesen valamilyen promóciós célból is működhethet. Ezenkívül megjelentek a valamilyen üzleti vagy más okból célzottan befolyásolni akaró szereplők is, a *reklámozók*, akiket ki lehet szűrni a fórum végigolvasása során. Gyakori a problémával rendelkező hozzászólás, a *kérdések*, amikor valamilyen konkrét okból keresik fel a fórumot, hogy azon keresztül választ kapjanak. Illetve léteznek még a *kontárok*, akik jó időtöltésnek tartják a vélemények olvasását, és beleszólnak a beszélgetésbe, bár kevés érdemmel mondanak, inkább csak megjegyzéseket fűznek hozzá a korábbiakhoz. Ennek a csoportosításnak a netnográfiaiban is nagy szerepe van, hiszen a kutatásba bevont vélemények más és más súllyal esnek latba az elemzés során.

*A fórumozókat a hozzászólás intenzitása alapján két nagyobb csoportra osztottuk:*

- 1. Elhivatottak, akik folyamatosan visszatértek az adott oldalra, és válaszoltak a többi hozzászólónak, meglehetősen nagy részletességgel. Ők voltak többségben, és attitűdjük alapján további alcsoportok képezhetők: elutasítók és kedvelők tábora.*
- 2. A másik csoportba a véletlenszerűen odatévedő látogatók tartoztak, inkább csak rövidebb megjegyzéseket fűztek hozzá.*

### *Összegyűjtött adatok elemzése a megfelelő kvalitatív technika segítségével*

A grounded theory-hoz hasonlóan (Glaser – Strauss, 1967) az adatgyűjtést egészen addig a pontig célszerű folytatni, amíg van új szempont vagy vélemény, ami az adott probléma megértését szol-

gálja (elméleti telítődés elve). Ezért nem lehet egzakt választ adni arra a kérdésre, hogy pontosan mennyi weboldalt, hozzászólást vagy fórumot kell elolvasni, mivel elméletileg lehetséges, hogy már egy-két, rendkívül tartalmas üzenettel is elérjük az elméleti telítődést és a további adatgyűjtés nem szolgál pluszinformációval. Ugyanakkor minél összetettebb a téma és minél változatosabbak a vizsgált alanyok, annál valószínűbb, hogy csak lassan érjük el az elméleti telítődést. Hasznos, ha a netnográfus saját megfigyeléseiről, az egész kutatás során felmerülő gondolatairól, személyes érzelmeiről jegyzeteket készít. A kvalitatív elemző szoftverek (pl. QSR NVivo, Atlas.ti) a jegyzetkészítés mellett segítenek a kódolásban, a tartalomelemzésben, az adatok összekapcsolásában és megjelenítésében, valamint az elméletalkotásban is.

A netnográfia adatgyűjtési folyamata más szövegelemzési módszerektől annyiban tér el, hogy több, egymástól teljesen formailag és tartalmilag eltérő forrást használ, amelyik esetlegesen számtalan szereplő diskurzusos és/vagy leíró hozzájárulásából tevődik össze. Ezután a legfontosabb teendő a kutató számára a különböző tartalmak szinkronizálása úgy, hogy azok forrása visszakereshető legyen. Egy kvalitatív adatelemző szoftver segítségével ezek könnyedén összerendezhetők és nyilvántarthatók. Az időrendi sorrend, a válaszok egymásutánisága, mint ahogy egy interjú során is, szintén számtalan hasznos információval szolgálhatnak.

*A kutatás során a fórumos hozzászólások (post-ok) alapján négy fogyasztói csoportot lehetett beazonosítani:*

- 1. Árérzékenyek: sokallják az árat, csak abban az esetben lennének hajlandók megfizetni a különbséget, ha biztosra mehetnének a jobb minőséggel kapcsolatban, de ezt nem látják biztosítottnak.*

*„A biopiacon 2x-3x többbe kerülnek a termékek mint a hagyományos áruk, és tisztelet a kivételnek de szerintem a legtöbb helyen palira vesznek.”*

*[http://www.hoxa.hu/?p1=forum\\_tema&p2=4232](http://www.hoxa.hu/?p1=forum_tema&p2=4232) (letöltve 2009-09-11)*

*„Kollegááááá!!!! Megtudtam, hogy miért drágább a bio-élelmiszer ??? Azért, mert azt éjjel kell permetezni, vegyszerezni – a korom-sötétben...amikor senki sem látja. Így érthető, hogy drágább - hisz éjjeli pótlékot kell fizetni a permetező-embereknek, kussolási-pénzt, illetve extra-”védőtitalt” - és ez mind rátevéődik a termék árára. Világos? :)))”*

*<http://forum.index.hu/Article/showArticle?t=9024623&go=60771238> (letöltve 2009-09-11)*

2. Szkeptikusak: a tanyasi, háztáji élelmiszerek jelentik számukra „a bioterméket”: ott biztosabb a minőség, tudják, mit várhatnak, ugyanis nem bizonyított számukra, hogy ezek a termékek ténylegesen egészségesebbek, mint a konvencionális gazdaságokból származók. Emellett félnek a biora aggatott „mindenre jó”, „mindent meggyógyít” jelzőktől, és egy divathullámnak tartják. A biotermékek létjogosultságát vitatják, hiszen manapság nem érdemes ilyet venni az egyébként is jelen levő környezetterhelés miatt. Valamint a mostani tanúsítási rendszer nem megbízható, nem lehet jelen mindenütt az állam, és nem ellenőrizhet, amit a termelők ki is használnak.

„nézd, én jobban megbízom a falusiban. már csak azért is mert látom amit megveszek, ismerem azt akitől veszem. és legfőképp az íze jó. mint írtam, kipróbáltam a „bóti” bio csirkét, hát elég messze volt a kapirgálóstól, lehet hogy 0,00000001 grammal kevesebb vegyszer van benne, de attól még sz\*r. nem hinném, hogy a kiskertben megtermelt kukorica, dudva, csicsóka, stb. vegyszeres lenne (én sosem permeteztem).

<http://forum.index.hu/Article/showArticle?t=9158907> (letöltve 2009-09-11)

„Én csak a „kert végében termett” paradicsomot ismerem, mint „bio” kaja, de az sokkal finomabb és ízletesebb, mint amit a boltban veszek.”

<http://forum.index.hu/Article/showArticle?t=9024623&go=60771238> (letöltve 2009-09-11)

„Egyszer lesz egy saját kis biodinamikus kertem, akkor legalább tudni fogom, hogy az valóban bio. És igaz az is, ha csak egy dologból vesz az ember bio-t, az nem elég, az majdnem szinte mindegy. Ahhoz, hogy értelme legyen, tényleg mindenből azt kellene vásárolni, az meg valóban egy vagon.”

[http://www.hoxa.hu/?p1=forum\\_tema&p2=4232](http://www.hoxa.hu/?p1=forum_tema&p2=4232) (letöltve 2009-09-11)

„Mi értelme van biokaját venni, biotejet inni meg hasonlók, ha közben meg itt élek Pesten, és ha kihajolok az ablakon, több rákkeltő anyagot szippantok be egy slukkra, mint amennyit egy hektárra egy év alatt kiszórnak meg elpermeteznek?... No meg nem is olcsó. Tképpen mi a haszna városban a bioétrendnek? Tudja valaki?”

<http://www.szepsegmagazin.hu/szepsegforum/thread.php3?id=83> (letöltve 2009-09-11)

3. Hittérítők: kicsit küldetésüknek érzik a nem fogyasztók meggyőzését, amire a „klasszikus” érveket használják: nincs benne tartósítószer, vegyszer, adalék „E”-k és egészségesebb. Biotermék kipróbálásának indítéka több esetben egy betegség, vagy szimplán a jobb közérzet elérése volt,

sokuknál a fogyasztás egy gondolati és életmódbeli változással vagy változtatással járt együtt. A hatósági ellenőrzést előnynek érzik, hiszen biztosítja a minőséget, ellentétben a falusival. A nagy áruházak biopolcaiban nem tudnak megbízni.

„de minden új bio-élelmiszer üzletnek nagyon örülök. Sajnos egyelőre csak egy nagyon vékony réteg engedheti meg magának. Remélem, hogy ez hamarosan változik.”

<http://forum.index.hu/Article/showArticle?t=9024623&go=60771238> (letöltve 2009-09-11)

„alapvetően én nálam annyi a lényeg, hogy egészségesebb legyen, mint az agyon antibiotikumozott húsok, ebből a szempontból jobb a sz.marja és a mangalica. Tehát nálam nem az a fontos, hogy rajta legyen a „bio” pecsét.”

<http://forum.index.hu/Article/showArticle?t=9024623&go=60771238> (letöltve 2009-09-11)

„igenis kell a bio, ez nem lehet kérdés! de nagyon meg kell nézni mit akarnak rád szólni bio, meg természetes meg natúr néven, mert rengeteg átverés és hazugság van. attól még nem természetes egy termék, hogy hozzáadnak egy-két gyógynövénykivonatot, és közben ugyanúgy teletömik tartósítószerrel és más szintetikus anyagokkal.”

<http://www.szepsegmagazin.hu/szepsegforum/thread.php3?id=83> (letöltve 2009-09-11)

„elég volt a sok szemétből, adjatok már végre valami mást. Először gondolatilag kell eljutni oda, hogy változtatni kell. Kell valami lökés. Amíg ez nincs, addig nagyon nehéz.”

„Mindenkinek azt kívánom, hogy ne valakinek a betegsége ébressze rá arra, hogy vigyázni kell az egészségre.”

<http://www.csaladinet.hu/forum/viewtopic.php?p=322093&sid=cd02fb1f5234919cea11b9ccab9803f4> (letöltve 2009-09-11)

4. Kiábrándultak: legfőbb ok a forgalmazók nemtörődömsége és „profitéhsége”, valamint a vonatkozó hatályos jogszabályok be nem tartása. Véleményük szerint az ellenőrzést és minősítést nagyobb odafigyeléssel kellene végezni.

„A magyar biotermékek 95 %-át külföldön adják el!!! NA EZA GÁZ! Nekünk meg marad a vegyszeres mérgezett gagyi....”

<http://www.nlcafe.hu/forumkifejt.php?forumid=132741&step=2&page=1&bw=1#12214361> (letöltve 2009-09-11)

„[...] a corában kommersz hulladék marhahúst árulták szürke marhának. Aztán a hasonló vevők mint te is például nagy lelkesedéssel megveszik és teljesen jogosan vannak felháborodva, és többet még csak a biotermékek felé sem szagolnak”

<http://forum.index.hu/Article/showArticle?t=9024623&go=60771238> (letöltve 2009-09-11)

„+ Én sajnos eddig mindig nagyon megjártam a biohúsokkal. Egyszer az ebio kertészettől rendeltem mangalica rántást való szeleteket. A hús több helyen koszos volt, ezt még csak lemostam volna, de a légytetőkkel beköpött hússzeletek láttán több napra az étvágyam is elment. (Írtam nekik, válasza sem méltattak.)”

<http://forum.index.hu/Article/showArticle?t=9024623&go=60771238> (letöltve 2009-09-11)

### Hiteles interpretáció

A hitelességet a legtöbb kvalitatív fogyasztói kutatásban az érvényesség helyett használják (Wallendorf – Belk, 1989; Lincoln – Guba, 1985). Az etnográfikában és esettanulmányokban fellelhető információk, tapasztalatok, megjegyzések, interjúidézetek szolgálják a vizsgált emberek vagy események, jelenségek reprezentálását (Eisenhart, 2006). A reprezentációkat – akár metaforák, narrációk, számok vagy grafikus kimutatók formájában – úgy kell a kutatóknak megszerkeszteniük, hogy megfelelően, kifejezően prezentálják a kutatási tapasztalatokat és eredményeket. Általánosságban bármely kutatás érvényessége az őt megjelenítő reprezentáció megbízhatóságán múlik. Ez a netnográfikában sincsen másképp.

A netnográfia alapvetően on-line diskurzusok és leírások megfigyelésén alapul, az alanyok magatartásának megfigyelése azonban az etnográfától eltérően közvetlenül nem lehetséges. Az alanyokról például feltételezhetjük, hogy lényegesen óvatosabbak saját imázsuk kialakításában, de sokszor felmerül a felvett karakter, szerep problémája is. A legtöbb on-line csatorna alapján nehézkes, vagy egyáltalán nem lehetséges visszakeresni a szereplőt, így a vélemények, hozzászólások valóságtartalma sokszor megkérdőjelezhető. Ennek kiszűrésére már az on-line felületek is megtették az intézkedéseket, de természetesen ezek az óvintézkedések nem tökéletesek. Wallace (2002: 47. o.) szerint „az önmagunkról keltett benyomás az interneten olyan, mint háborgó folyón csónakban evezni”.

Ennek oka, hogy a benyomáskeltés eszköztára részben más, mint off-line környezetben. A Goffman (1959) által megfogalmazott „információs játék” egy on-line környezetben még inkább igaz: „rejtegetés, felfedezés, hamis felfedések és újrafelfedezések végtelen ciklusa”.

A tradicionális etnográfia az emberi tevékenységet figyeli meg, míg a netnográfia ennek csak egy vetületét, a beszélgetés és önreprezentáció on-line megjelenítését. Az on-line beszélgetés írott formában, számítógéppel támogatott környezetben jelenik meg, ahol a hozzászólók beazonosítása nem egyszerű (Kozinets, 2002). Könnyű belebújni hamis szerepekbe, és ezzel bekapcsolódni olyan on-line közösségekbe, ahová az egyén valójában nem tartozik. Emiatt feltehetjük a Harcosok klubja című filmben felvetődő egyik alapkérdést: „Melyik idióta álneved az igazi?”

Álnevet vagy – ha úgy tetszik – maszkot öltenek a hozzászólók, melynek jellegzetességeit konkrét és átvitt értelemben Bahtyin (2002: 50. o.) világítja meg a legplasztikusabban:

„A maszk a népi kultúra egyik legbonyolultabb, igen sok értelmű motívuma. A szerepcserékből és az átváltozásokból fakadó örömhöz, a dolgok viszonylagosságában való vidám gyönyörködéshez, az azonosság és az egyértelműség jókedvű tagadásához, a dolgok önmagukkal való bárgyú egybeesésének elutasításához kapcsolódik; a maszk motívuma a természetes határok átmeneti, változékony, áthágható voltát fejezi ki, a csúfolódás a rendes név helyett használt gúnynév jogosultságát tükrözi; az álarcban az élethez való játékos viszony ölt testet, alapját a valóságnak és az ábrázolásnak az az igen sajátos kölcsönviszonya alkotja, amely minden ősi szertartásforma jellegzetesége.” Bahtyin (2002: 50. o.)

Breton (2000: 60. o.) szerint mindent és mindenkit eltakar önmaga hasonmása, „imázsa”. A kommunikációs társadalom olyan világként írható le, amelyben végül már csak a társadalmat alkotó entitások arcultai kommunikálnak egymással.

A netnografikus adatok triangulációja megoldást jelenthet erre a problémára. A kvalitatív kutatók egy csoportja szerint ez nem csupán azt jelenti, hogy a terepen szerzett ismereteinket több forrásból erősítsük meg, validáljuk, hanem éppen hogy a trianguláció a validáció alternatívája: sok módszerrel, sokféle szövegből, sokféle kutatási anyaggal adható a kutatásnak egyszerre gazdagság és mélység (Rácz, 2006: 21. o.). Az érvényességet növeli, ha az egymástól független mérések megerősítik, vagy legalábbis nem cáfolják egymást (Miles – Huberman, 1994). A többféle módszer (pl. fókuszcsoporthoz, mélyinterjú, kérdőív, megkérdezés) együttes alkalmazása segít megkülönböztetni a tipikus fogyasztót az extrémétől.

Bahtyin egy, a kvalitatív kutatások prezentálásánál is kiválóan alkalmazható kifejezést vezet be, a *polifonikus regény* fogalmát: a különböző karaktereket fejezi ki Bahtyin polifonikus metaforája. Bahtyinnál a karakterek – például egy regény szereplői –, nemcsak különböznek egymástól, hanem más-más hangon szólalnak meg, és más-más világszemlélettel is rendelkeznek. Tehát egy regény szereplői nem a szerző hangján, hanem saját hangjukon szólalnak meg, ami akár ellentétes vagy vitázó is lehet más hangokkal, vagy a szerző szándékaival. A szereplők saját hangon való megszólalása és a szerzőtől való „függetlenségük” természetesen nem azt jelenti, hogy nem a szerző alkotta meg őket (Rácz, 2006: 31. o.).

A kvalitatív kutatás bemutatásánál a szerzők számos hangon szólhatnak meg (Rácz, 2006: 33. o.). A netnográfianál a hozzászólók, a kutatók, de az idézett tudományos szerzőket is magáévá teszi, az ő hangjukat is a sajátjává teszi, hiszen nem akárkit idéz,

és az idézett szerzők műveiből is szelektál. Ugyanúgy szelektál, ahogy a hozzászólók szövegeiből is. Rácz (2006: 33. o.) szerint a kvalitatív kutatások eredményeinek közzétételére a *polifonikus elbeszélés* mód lenne a kívánatos.

A hiteles interpretációhoz hozzátartozik a szóbaniség hiányának kezelése, amit számos eszközzel próbálnak meg pótolni a hozzászólók. Elfogadott az érzelmek és hangulat kifejezésére a nevető vagy éppen rosszálló arcok (smiling, frowning faces), a nagybetű és CapsLock használata, ami kiabálást jelent, és az idők folyamán elterjedt rövidítések beszúrása a mondanivalóba (szvsz, lol, lmfao, thx), ami a szöveg megértéséhez elengedhetetlen a kutató számára (Maclaren, 2002). Ezenkívül a szöveg stílusa, szerkesztettsége, a helyesírás is mind árulkodó arra vonatkozóan, hogy a hozzászólást író milyen érzelmi állapotban és mennyire odafigyelve, megfontoltan tette. Több kommunikációs elméletet (például a szociális jelenlét vagy a média gazdagságának elméletét) alkalmaztak a nonverbalitás, on-line kommunikáció megértésére (Pitta – Fowler, 2005), és megállapították, hogy az on-line kommunikáció behatárolt, feladatorientált, kevésbé érzelmgazdag és személyes, mint a személyes kommunikáció (Hiltz et al., 1986).

*A bioélelmiszerekről szóló kutatás egy szekunder, irodalomelemzési és egy kvantitatív szakaszhoz kapcsolódott (Malhotra, 2005). A netnográfia kvalitatív, feltáró módszerként alkalmaztuk. A hiányzó ismereteket a témában publikált kutatások eredményei alapján egészítettük ki (Dudás, 2006; Fürediné, 2006; Józsa, 2007; Grankvist et al., 2007; Chinnici et al., 2002; Fotoupulos, 2002). A szintetizáló szakasz után elmondható volt, hogy az eredmények a publikált eredményekkel összhangban voltak, de feltárt egy eddig csak kis hangsúlyt kapott hozzáállást, a szkepticizmust is.*

*Ezért a kutatás módszere, a netnográfia relevánsnak bizonyult, beilleszkedett a témában publikált írások közé, de újdonságot is hozzáadott.*

### **Etikus kutatás**

#### *Jogi szabályozás*

A tartalmak felhasználása több esetben feltételhez kötött, nem használhatók fel jogsértés nélkül az internetről (Hepp – Miklósi, 2008). A legtöbb esetben be kell szerezni a szerző vagy jogosult engedélyét. A honlapokon sokszor megjelenik a „Szerzői jogok”, „Jogi közlemény”, „Terms of Use” menüpontok alatt a

felhasználási feltétel, de sokszor találkozhatunk „Minden jog fenntartva” vagy © szimbólummal, ami azt jelzi, hogy mindenfajta felhasználás engedélyköteles. Erre példa az Origo.hu fórumának felhasználási feltétele<sup>3</sup>. Egyes honlapok tartalma bizonyos feltételekkel díjmentesen, engedély nélkül felhasználható, de ilyenkor is figyelni kell azonban arra, hogy kötődik-e valamilyen feltételhez a felhasználás (például nem lehet kereskedelmi célra használni).

Egy újszerű megközelítése a szerzői jogoknak az úgynevezett kreatív közjavak (*Creative Commons*) licence használata on-line tartalmaknál. Ez olyan kreatív műveket véd, melyeket mások jogszerűen megoszthatnak egymással vagy felhasználhatnak a saját műveikhez. Általában ezt maga a mű szerzője állítja be, és jelöli a terméke mellett (van Eechoud, 2008). Alapvetően mindegyik szabadon másolható, terjeszthető, megjelentethető és előadható, illetve néhányuk nem módosítható (*No Derivative Works*), illetve bizonyos feltételekkel: csak az eredeti szerző nevének, esetleg nickjének megadásával (*attribution*), és/vagy kizárólag nem kereskedelmi célokra (*noncommercial*). Illetve létezik olyan is, hogy szabadon módosítható, és felhasználható más művekben, de azok ugyanazon licenc alatt kell, hogy megjelenjenek, mint az eredeti (*Share Alike*). Ilyen újszerű feltételekkel működik például az Index.hu fórumos hozzáállása<sup>4</sup>.

E mögött jelzésszerűen ott áll a „nyílt forráskód”<sup>5</sup> számítástechnikából eredő gondolata. A nyílt forráskód azután a tudomány világában is egyre inkább gyökeret ver, s egyfelől mint az adatbázisok, források másod-elemzésének, újraértelmezésének lehetősége, másfelől mint az adatok, elemzések és következtetések szorosabb integrációja iránti igény jelentkezik.

Az úgynevezett szabad felhasználás – aminek körébe esik többek között az idézés tudományos célra történő átvétele – igen elterjedt. Eszerint a megfelelő forrásmű (blog, fórum) visszakövethető megjelölésével a tartalmak idézhetőek bizonyos mennyiségben. Ezen gyakorlatnak átvételével a netnográfus etikusán és jogszerűen használja fel a neten talált tartalmakat. Sajnos a hivatkozások nem élnek tovább átlagban mint 3-6 év, és idővel elavulnak, ezért amennyiben lehetőség van rá, érdemes szöveges formátumban is elmenteni a kutatás egyik mellékleteként.

*A bioélelmiszerekről szóló fórumokat először 2007-ben elemeztük és gyűjtöttük össze a releváns tartalmakat, de később a hivatkozás alapján megtaláltuk, és újraolvashattuk őket (2009-09-11).*

### **VEZETÉSTUDOMÁNY**

### Az etikus hozzáállás

A hozzászólások felhasználása nem különbözik sokban egy bármilyen más szerzői jogvédelem alatt álló mű felhasználásától, amennyiben a kutató megfelelően jelzi az eredetét a forrásnak, felhasználhatja azt a kutatás céljára. Érdekesebb kérdés viszont, hogy ha van kérdésünk egy fórumozóhoz, akkor mint másik hozzászóló kérdezhetünk-e tőle. A társadalomtudományi kutatások során van néhány szabály és alapelv, amit a kutatóknak be kell tartaniuk: a részvételnek önkéntesnek kell lennie, az adatközlőkre vonatkozó információkat titkosan kell kezelni (amennyiben nincs más megállapodás), a résztvevőket nem szabad megfélemlíteni, vagyis minden kutatással kapcsolatos adatot ismerniük kell előzetesen. Nem ritka külföldön egy nyilatkozat aláírása sem, amiben a kutatás célja, menete, esetleges részvételből adódó kockázatok, a névtelenség és önkéntesség biztosítása, valamint a kutatás egyik szereplőjének elérhetősége is szerepel (Kontra, 2004).

A problémát az okozza, hogyha ezeket az etikai szabályokat be szeretnénk tartani, és tájékoztatnánk a fórumozókat a kutatásról, az többnyire offolásnak minősülne, és moderálható lenne a hozzászólásunk, ugyanis a nem a témába vágó hozzászólásokat nem illik beírni. Hozzájárulást ugyanakkor minden esetben célszerű kérni, de ez megtehető privát üzenetben is. Amennyiben van olyan hozzászóló, akinek véleményére bővebben kíváncsiak vagyunk, privát üzenetben fel lehet venni a kapcsolatot, ahol tájékoztatni lehet a kutatás részleteiről. Amennyiben a résztvevő beazonosítható, akkor beleegyezését kell kérni.

A problémát árnyalja még, hogy jelen esetben az adatszolgáltatók vagy kutatási alanyok nem feltétlenül rendelkeznek valódi személyiséggel, amit védeni lehetne, jóformán teljességgel visszakövethetetlenek, vagy esetleg nem is szeretnék összekapcsolni valós személyiségüket a nicknevükkel. Csak gondolataik vannak, amit megosztanak másokkal, és amit a kutató később saját céljára felhasznál.

A netes tartalom egyszerre privát és nyilvános (Waskul – Douglas, 1996), ezt a kettősséget nevezik nyilvánosan magánnak (*publicly private*). Elhatárolni egymástól igen nehézkes (Cavanagh, 1999; Paccagnella, 1997), hiszen a kommunikáció mindenki számára elérhető, viszont a résztvevők esetleg otthonról beszélnek magánügyeikről, ami némi titoktartást követelhetne meg, illetve szorgalmas keresés után számos olyan tartalmat is megtalálhatunk, ami nem feltétlenül a nyilvánosságnak íródott (levelezőlisták, privát csetszobák). Ezeknek a felhasználása a kutató döntésén múlik. A netnográfusok leleskedők

(*lurkers*), hiszen diszkréten beláthatnak kényesebb témákba és tartalmakba (Kozinets, 2006; Maclaran, 2002). Bár az alanyok általában nem beazonosíthatók (mivel nem a tényleges nevükön vesznek részt az on-line kommunikációban), a résztvevők identitásának védelme, az anonimitás, valamint a visszajelzéshez való joguk itt is éppolyan fontos, mint más kutatásnál.

### Visszajelzés a közösség tagjaitól (*member checks*)

A bebeszélés, a reflexió, a „közeggel” folytatott interakció vágya megjelenik az etnográfiai munka majdnem minden területén (Nagy, 2006), így a netnográfiaiban is. Az internet és a hipertext gyors terjedésével az olvasónak, valamint a kutatás alanyainak igénye van a kutatásba való bebeszélésre, aktív szerepet szánunk maguknak, igénylik, hogy a jelentést együtt találják meg. Egyre erősebb a kutatók igénye arra, hogy diszkurzusba léphessenek a róluk kialakított képpel, és ez segít kiküszöbölni az etnocentrizmust. A kutató egyáltalán nem sajátíthatja ki a kutatás alanyainak hangját, vagyis lehetőséget kell teremteni arra, hogy a kutató és a kutató egyaránt a maga hangján szólaljon meg a netnográfiaiban.

Visszajelzéskor a kutatás eredményeit kommentálás céljából prezentálják a résztvevőknek (Lincoln – Guba, 1985). Ez különösen fontos lépés, mivel a klasszikus etnográfiahoz képest a netnográfia csupán kommunikációs megjelenéseket elemez. A visszajelzéssel mélyebb betekintés nyerhető a fogyasztók gondolkodásmódjába és jelentésvilágába, segít megoldani az etikailag problémás eseteket, valamint egyedülálló és folyamatos információcserét tesz lehetővé a kutatók és a vizsgált csoport tagjai között (Kozinets, 2002). Ez a lépés akkor sikeres, ha az on-line felületekről összegyűjtött és elemzett anyagokhoz képest további lényeges információkkal szolgál, a folyamatok megértését jobban elősegíti. Az alanyok hangot adhatnak véleményüknek, vagy annak, hogy mely kényes témák publikálását szeretnék elkerülni (Kozinets, 2006).

### Összefoglalás

A netnográfia jól alkalmazható, gyors és hatékony kutatási módszer egy olyan on-line környezetben, ahol a neotörzsek formájában megjelenő fogyasztói csoportok gyorsan alakulnak meg vagy bomlanak szét. Segítségével beszédes kommunikációs térkép rajzolható még egy dinamikus változó környezetben is. Jó navigálást.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Ennek híres példája James George Frazer életműve, melynek egy részét az Aranyág c. válogatás (2004) tartalmazza.
- <sup>2</sup> Az étikus és émikus fogalmakat Primecz (2006) ettől eltérően definiálja, amikor a különféle kultúrákat mutatja be. A cikkben az antropológiai megközelítést használjuk.
- <sup>3</sup> „A felhasználók hozzászólásuk beírásával korlátlan – a többszörözés, átdolgozás, nyilvánosságához közvetítés, nyilvános előadás és a terjesztés jogát is magában foglaló – felhasználási jogot adnak [origo] részére. A Fórumon megjelenő hozzászólások csak személyes használatra nyomtathatók, tölthetők le, illetve terjeszthetők, és kizárólag az [origo] írásbeli hozzájárulásával lehet őket felhasználni. A felhasználók kötelesek betartani a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvényt, valamint egyéb adatvédelmi jogszabályok rendelkezéseit, tilos más felhasználó adatainak (különösen az IP címek) gyűjtése, tárolása és továbbítása.” – <http://forum.origo.hu/feltetelek.jsp>
- <sup>4</sup> „Hozzászólásod elküldése előtt megadhatsz a hozzászóláshoz egy Creative Commons szintet, mellyel egy előre meghatározott szerzői jogi szintet állíthatsz be magadnak. A Creative Commons licencekről bővebben itt tájékozódhatsz: [www.creativecommons.hu](http://www.creativecommons.hu). Amennyiben nem állítasz be Creative Commons licencet a hozzászólásodra, illetve a Fórumban általad létrehozott tartalmakra, úgy a Szolgáltató részére automatikusan lemondasz a vonatkozó tartalom valamennyi szerzői joggal kapcsolatos vagyoni jogáról a hozzászólásban elhelyezett bármilyen információhordozó tekintetében.” – <http://forum.index.hu/Custom/showDisclaimer>
- <sup>5</sup> Nyílt forráskódúnak akkor nevezünk egy szoftvert, ha azt bárki szabadon alakíthatja, újraírhatja. Ebben természetesen benne van a hibázás esélye is, de ezek a szoftverek olykor – főleg, ha többen dolgoznak rajtuk – jobban működnek (Nagy, 2006).

## Felhasznált irodalom

- Bahtyin, M. (2002): François Rabelais művészete, a középkor és a reneszánsz népi kultúrája. Osiris Kiadó, Budapest
- Bauer A. (2003): Fogyasztói érték és vállalati érdek az internet használatában. *Vezetéstudomány*, 34., p. 57–61.
- Bauer A. – Horváth D. – Mitev A. (2007): Telekommunikációs szolgáltatások és eszközök konvergenciája. Tanulmány
- Berács J. – Keszei T. – Sajtos L. (2002): Az elektronikus kereskedelem és az on-line reklám szerepe és meghatározó tényezői a vállalati működésben. *Vezetéstudomány*, 33, 11., p. 2–15.
- Borsányi L. (1988): A megfigyelési technikák az etnológiai terepmunkában. *Ethnographia*, 99. (1), p. 53–82.
- Bourdieu, P. (2009): A gyakorlat elméletének vázlata. Napvilág Kiadó, Budapest
- Budka, P. – Kremser, M. (2004): CyberAnthropology—Anthropology of CyberCulture. In: Khittel, S. – Plankensteiner, B. – Six-Hohenbalken, M. (eds.): *Contemporary issues in socio-cultural anthropology: Perspectives and research activities from Austria*; Vienna: Loecker, p. 213–226.

- Cavanagh, A. (1999): Online Behaviour in Public? Ethics in Online Ethnography. In: Issue Six: Research Methodology [http://www.cybersociology.com/files/6\\_2\\_ethicsinonlineethnog.html](http://www.cybersociology.com/files/6_2_ethicsinonlineethnog.html)
- Chinnici, G. – D’Amico, M. – Pecorino, B. (2002): A multivariate statistical analysis on the consumers of organic products; *British Food Journal*, CIV, 3-5, p. 187–199.
- Correll, S. (1995): The Ethnography of an Electronic Bar: the Lesbian Café. *Journal of Contemporary Ethnography*, 24, 3, October, p. 270–298.
- Dörnyei K. (2008): Bioélelmiszer-fogyasztási szokások: Szegmentálás és a bizalom fontossága. *Marketing & Menedzsment*, 4., p. 34–42.
- Hepp N. – Miklósi J.: Webtolvajok – Szerzői jogok az interneten. <http://www.azuzletars.hu/webtolvajok>
- Dudás K. (2006): A környezettudatos vásárlói magatartás elemzése. *Marketing & Menedzsment*, XL., 5–6, p. 106–113.
- Eisenhart, M. (2006): Representing Qualitative Data. In: J.L. Green et al. (eds.): *The Handbook of Complementary Methods in Education Research*. American Educational Research Association, p. 567–582.
- Escobar, A. (1994): Welcome to Cyberia: notes on the anthropology of cyberculture. *Current Anthropology* 35(3): p. 211–231.
- Firat, A.F. – Dholakia, N. (2006): Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing; *Marketing Theory*, 6 (2), p. 123–162.
- Fotopoulos, C. – Krystallis, A. (2002): Organic product avoidance: Reasons for rejection and potential buyers’ identification in a countrywide survey. *British Food Journal*, CIV, 3–5, p. 233–260
- Fox, N. – Roberts, C. (1999): GPs in cyberspace: the sociology of a virtual community. *The Sociological Review*, Vol. 47, No. 4, 643–71.
- Fürediné K.A. (2006): A fenntartható fejlődés és a táplálkozási kultúra közti összhang megteremtését szolgáló értékesítési politika a bioboltok példáján keresztül. *Marketing & Menedzsment* 4, p. 33–48.
- Geertz, C. (1994): A bennszülöttek szemszögéből: Az antropológiai megértés természetéről. In: Niedermüller P. (szerk.): *Az értelmezés hatalma. Antropológiai írások*; Budapest: Századvég Kiadó, p. 200–216.
- Glaser, B.G. – Strauss, A.L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine, Chicago
- Goffman, E. (1959): *The presentation of self in everyday life*. Doubleday, Garden City
- Grankvist, G. – Lekendal, H. – Marmendal, M. (2007): Values and eco- and fair-trade labelled products. *British Food Journal*, CIX, 2, p. 169–181.
- Hamill, J. (1997): The Internet and international marketing. *International Marketing Review*, Vol. 14, No. 5, p. 300–23.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

- Hiltz, S.R. – Johnson, K. – Turoff, M. (1986): Experiments in group decision making: communication process and outcome in face to face versus computerized conferences. *Human Communication Research*, Vol. 13, p. 225–52.
- Hoffman, D.L. – Novak, T.P. (1997): A new marketing paradigm for electronic commerce. *The Information Society*, Vol. 13, p. 43–54.
- Hoppál M. (2008): Jegyzetek a terepmunkáról: módszer és technika. In: Kézdi Nagy Géza (szerk.): *A magyar kulturális antropológia története*. Nyitott Könyvműhely, Bp.
- Józsa L. – Hofer M. – Varsányi J. (2007): Zöldmarketing az élelmiszeripar szolgálatában. *Marketing & Menedzsment*, XLI., 6, p. 24–33.
- Kis G. – Szalay K. – Takács N. – Nagy P. (2008): Az on-line vásárlás vevői elfogadottsága Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 39., 12., p. 16–26.
- Kontra M. (2004): Társadalomkutatások néhány etikai vonatkozása; Az EU és a magyar tudományosság konferencia, június 8.
- Kovács G. (2002): Információs társadalom – ideológia vagy valóság? *Napút*, 7. szám
- Kozinets, R.V. (1999): E-Tribalized Marketing? The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption. *European Management Journal*, 17 (3), p. 252–264.
- Kozinets, R.V. (2002): The Field Behind the Screen: Using Netnography For Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39 (February), p. 61–72.
- Kozinets, R.V. (2006): Netnography 2.0. In: Russel W. Belk (ed.): *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*. Edward Elgar, Cheltenham, p. 129–142.
- Langer, R. – Beckman, S. C. (2005): Sensitive research topics: netnography revisited. *Qualitative Market Research*, 8 (2), p. 189–203.
- Letenyei L. (2005): *Településkutatás. L'Harmattan – Ráció Kiadó, Budapest*
- Lewis, I.M. (2004): *Antropológia és a kortárs világ. Anthropolis 1*, p. 20–37.
- Lincoln, Y.S. – Guba, E.G. (1985): *Naturalistic Inquiry*. Sage, San Fransisco
- Maclaran, P. – Catterall, M. (2002): Researching the social Web: marketing information from virtual communities. *Marketing Intelligence & Planning*, 20, 6, p. 319–326
- Maffesoli, M. (1996): *The Time of the Tribes: The Decline of Individualism in Mass Society*. Sage, London
- Malhotra, N.K. (2005): *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Mitev A.Z. – Horváth D. (2008): A posztmodern marketing rózsaszirmjai. *Vezetéstudomány*, 9. szám, p. 4–18.
- Nagy G. (2008): A töretlen fejlődés forrásai az interneten – A Google és a piacorientált vállalati kultúra. *Vezetéstudomány*, 39., 9, p. 64–73.
- Nagy K. Zs. (2006): *Interaktív etnográfia. Homrogd vizuális atlasza. Tabula, 2.*
- Nemeslaki A. – Urbán Zs. – Tretyén A. (2008): Alapvető e-business-modellek működése és magyarországi elterjedtségük. *Vezetéstudomány*, 39. 12., p. 4–15.
- Paccagnella, L. (1997): Getting the Seats of Your Pants Dirty: Strategies for Ethnographic Research on Virtual Communities. *Journal of Computer-Mediated Communications* 3 (June)
- Park, J.K. (2004): Virtual Ethnography or Ethnography of Virtuality?: Methodological Analysis of Ethnographic Research of the Internet. Annual meeting of the International Communication Association, New Orleans Sheraton, New Orleans, LA, May 27.
- Pitta, D.A. – Fowler, D. (2005): Internet community forums: an untapped resource for consumer marketers. *Journal of Consumer Marketing*, 22, 5, p. 265–274.
- Primecz H. (2006): Étikus és émiikus kultúrakutatások. *Vezetéstudomány, Különszám, december*, p. 4–13.
- Quelch, J. – Klein, L. (1996): The Internet and international marketing. *Sloan Management Review*, p. 61–75.
- Universal McCann (2008): When did we start trusting strangers? How the internet turned us all into influencers, [http://www.imaginar.org/docs/when\\_did\\_we\\_start\\_trusting\\_strangers.pdf](http://www.imaginar.org/docs/when_did_we_start_trusting_strangers.pdf)
- van Eechoud, M. – van der Wal, B. (2008): Creative commons licensing for public sector information Opportunities and pitfalls”, Institute for Information Law, University of Amsterdam, The Netherlands [http://learn.creativecommons.org/wp-content/uploads/2008/03/cc\\_publicsectorinformation\\_report\\_v3.pdf](http://learn.creativecommons.org/wp-content/uploads/2008/03/cc_publicsectorinformation_report_v3.pdf)
- Vörös M. – Frida B. (2004): Az antropológiai részt vevő megfigyelés története. In: Letenyei László (szerk.): *Településkutatás. Szöveggyűjtemény. L'Harmattan – Ráció Kiadó, Budapest*, p. 395–416.
- Wallace, P. (2002): *Az internet pszichológiája*. Osiris Kiadó, Budapest
- Wallendorf, M. – Belk, R. W. (1989): Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research. In: E.C. Hirschman (ed.): *Interpretative Consumer Research*; Association for Consumer Research, Provo, p. 69–84.
- Waskul, D. – Douglas, M. (1996): Considering the electronic participant: some polemical observations on the ethics of on-line research. *The Information Society*, Vol. 12.
- Wind, J. (1976): Preference of relevant users others in individual choice models. *Journal of Consumer Research*, Vol. 3, No., June, p. 50–57.

Cikk beérkezett: 2009. 9. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 11. hó

# KÖNYVISMERTETŐ

Bándi Gábor – Borsi Balázs –  
Papanek Gábor

## K+F és innováció az Európai Unióban és Magyarországon

Magyar Kereskedelmi  
és Iparkamara, 2009

Nem könnyű feladatra vállalkoztak a könyv szerzői, amikor a kutatás-fejlesztés és az innováció vezetésének korszerű módszereit s a magyarországi alkalmazások tapasztalatait kívánják bemutatni az Európai Unió és a világgazdaság mint külső környezeti tényezők figyelembevételével. Az elmúlt időszak alatt készültek kiadványok, amelyek a magyar innovációs rendszert (OECD-tanulmány) vették górcső alá, vagy az innovációs folyamatok valamely elemét vizsgálták (pl. innovációmenedzsment, innovációs marketing stb.). Olyan mű azonban nem látott napvilágot, amely ezeket a folyamatokat az alkalmazó vállalatok szemszögéből próbálta volna megvilágítani. Ez a könyv ilyen, szakítva a túlzottan innovációelméleti megközelítésekkel, ami a vonatkozó magyar szakkönyvek és szakkikkek nagyobbik részét jellemzi (az más kérdés, hogy átfogó igényű magyar nyelvű könyvből eddig fájdalmasan kevés született).

A könyv célja a bevezető fejezetben leírt deklarációnak megfelelően a kisvállalati vezetők számára a K+F és az innovációs folyamatok ismertetésével gyakorlati segítségnyújtás a vállalatok alapításához, a már működő vállalatok sikeres korszerűsítéséhez, kiemelve azokat az elemeket, amelyek a vezetői döntéshozatalt meghatározzák, befolyásolják. A cél nemes, a vállalati fejlesztésben érdekelt döntéshozóként remélem, hogy lesz is rá fogadókészség.

A kötet közérthető, könnyed stílusban vezet be a közgazdaság- és vállalat-gazda-

ságtan alapfogalmaiba, tömör, érzékletes példákkal, összehasonlító grafikonokkal illusztrálva a leírtakat. Nyolc fejezetre tagoltan vezeti végig a kutatás-fejlesztési és innovációs folyamatok vállalati fejlődésben, fejlesztésben, növekedésben játszott szerepét. Nagyon sok témakört érint, azonban nem merül el az egyes témaköröknél óhatatlanul kínálkozó, a kiadvány tudományos értékét kétségkívül növelő részletek, egyes felfogásbeli különbségek taglalásába. Bár sok esetben számadatokkal, grafikonokkal mutatja be a magyarországi és általában az európai helyzet közötti különbséget, az egységes szerkesztés, a szemléletes bemutatás könnyen foghatóvá teszi ezeket a statisztikai elemeket is.

A könyv nem kíván terminológiai kérdésekbe bocsátkozni, bár az alapkategóriák ismeretét, és használatát fontosnak tartja, a történeti kialakulásról, a definíciós útvesztőktől, az egyes iskolák felfogásbeli különbségeitől megkíméli az olvasót. Ennek megfelelően a gondolatvezetés letisztult, egyszerű és követhető. Az első fejezet alapvetései egyértelműen tisztázzák a további fejezetekben követett gondolatmenet logikai felépítését.

A második fejezetben a szerzők nem kisebb feladatra vállalkoztak, mint az innovációs világtrendek áttekintésére. Bár a fejezetcím világtrendeket említ, és a távolkeleti (főleg japán), valamint amerikai kitekintés is szerepel benne, a hangsúly mégis az európai helyzet bemutatásán van. Minden nyilván nem kerülhet be az áttekintésbe, ám tudnunk kell, hogy az innovációs trendeket az USA mellett egyre inkább Ázsia diktálja, és Európa lemaradóban van.

Az innováció vállalati összefüggéseinek ismertetése rámutat arra a fontos tényre, hogy „a K+F önmagában nem elegendő a kiugró üzleti sikerhez”. Ugyanakkor kiemeli, hogy a bemutatott területek eltérő innovációhasznosító modelljei működőképes rendszerként funkcionáltak, és meghatározott gazdaságtörténeti időszakokban vezető helyet biztosítottak gazdaságaik számára.

A fejezet teret szentel az Európai Unión belül Magyarország helyzetének bemutatására is, felhasználva a K+F ráfordítások, a tudományos teljesítmény, szabaddalmi teljesítmény mutatószámait.

A célkitűzések ismeretében különösen érdekes a vállalkozási hajlandóság összehasonlítása és ismertetése. A fejezet az európai innovációpolitikák ismertetésével zárul, melynek középpontjában a lisszaboni program áll, amelyet kritikus szemmel értékel, különösen az elért eredmények tekintetében. Az innovációpolitikák meghatározó módon befolyásolják a kvv-k környezetének alakulását.

A harmadik fejezet közelebb visz bennünket az innovációs folyamatok részleteinek a megismeréséhez. Hangsúlyát, különösen a fejezetcímmel összhangban, a folyamat elejére helyezi, és az innovációs ötletek kérdéseit kifejtő részben részletes áttekintést ad azokról az alkotótechnikákról (brainstorming, delphi stb.), amelyek segíthetnek az új ötletek, módszerek, eljárások kifejlesztésének indításában. Ezek a technikák azonban nemcsak az innovációs folyamatok során alkalmazhatóak, hanem minden olyan esetben, amikor valamilyen probléma megoldására keressük a lehetőséget.

Az innovációs stratégiák kialakításának leírása kapcsán végigvezeti az általános vállalati stratégia kialakításának lépéseit is, az ehhez ugyancsak nagy segítséget nyújtó módszertani háttér (SWOT, BCG stb.) bemutatásával.

A fejezetben megismerhetjük a technológiai audit, a kockázatelemzés, a tervezési feladatok témaköreit is. A fejezet, bár a korábban megkezdett közérthető stílust követi, néhány módszertan esetében megmarad a tömör lényegi ismertetésnél, nem tér ki a módszer korlátaira, hibáira, tipikus alkalmazási területeire.

A fejezet kis terjedelmet szentel a tervezés, valamint lezárásként a vállalatalapítás kérdéskörének. Az olvasónak az az érzése, hogy itt inkább csak a teljeskörűsége való törekvés vezérelte a fejezet íróját, semmint

konkrét gyakorlati ismeretek átadása, tekintettel a sajátosan kiragadott, néha az összefüggések és magyarázatok leírásának hiányában a levegőben lógó résztemakörökre.

A könyv arányaihoz képest nagy terjedelmű negyedik fejezete a szellemi tulajdon kérdéseit veszi vizsgálat alá. Különösen jelentős lehet ez abban a tekintetben, hogy ha figyelembe vesszük Magyarország helyzetét az egy főre jutó szabadalmak számának rangsorában. A szellemi tulajdon latens értéként van jelen mindennapjainkban, védelmének fontossága megkérdőjelezhetetlen. Az 1. fejezet tartalmára visszautalva a vállalatok alapításának, spin-off cégek létrehozásának alternatívája lehet a szellemi tulajdon, szabadalom értékesítése. A mai magyar vállalatok működésének mindennapjaiban nem tekinthetjük általános gyakorlatnak az ezekkel a kérdésekkel való foglalkozást, ezért is van nagy jelentősége a részletesebb ismertetésnek, bár valószínűleg a témakörben járatlan olvasók egy kicsit „eltévednek” majd a fejezet fogalmainak és eljárási lépéseinek ismertetése során. S bár a fejezet így is jól használható, itt valószínűleg elkelt volna némi egyszerűsítés.

Az ötödik fejezet az innováció vállalati megvalósulását helyezi a tárgyalás középpontjába, amely szerves folytatása az innovációs stratégiákat tárgyaló fejezetnek. Különösen nagy jelentősége van e témakör behatóbb ismertetésének, hiszen közismert tény, hogy a „magyar vállalatok körében a termékek versenyképessége lényegesen gyengébb, mint versenytársaiknál”. Az innovációk megvalósítása gyakran maga után vonja új termelési kapacitások kiépítését, amelyek beruházások útján valósulnak meg. A beruházás kapcsán egészen röviden kitér a gazdaságossági kérdések, nevezetesen a fedezeti pont, valamint a költségelosztás kérdésköreire. Nem érinti azonban a klasszikusnak tekinthető beruházás-gazdaságossági kérdéseket. A következő alfejezetben ezt követően rövid áttekintés következik a humán erőforrás-gazdálkodás kérdéséről, amely jó összehasonlító statisztikai kimutatásokat közöl a részmunkaidős foglalkoztatás egyes országokban mért arányairól, valamint az oktatásban, képzésben résztvevőkről. A fejezet következő része az előző témakörnél részletesebben ismerteti az innovációs marketing kérdéseit, kitérve a hálózati, valamint a vállalati életciklusok kérdésköreire is. A nyilvánvaló terjedelmi korlátok miatt a megvalósításról szóló fejezet épp csak bevezeti az Olvasót a megvaló-

sítás technikáiba. Ez a gyakorlati törekvés is dicséretes, ám a magyar gazdaságban nem annyira a folyamatok elkezdésével (pl. vízióalkotással) van baj, hanem a szisztematikus és fáradtságos végrehajtással, a folyamatok végigvitelével. Innovációs fókuszú, a hazai viszonyokhoz igazodó, az innovációs stratégia végrehajtásának a mindennapokban – és nem csak a tervezésben, vagy a folyamatok elkezdése során – alkalmazható technikáit összefoglalóan ismertető szakönyv tudomásom szerint továbbra sincs a piacon. Ugyanakkor a szerzők legalább elkezdték ezt a munkát, szakmai meggyőződésem, hogy érdemes lenne folytatni – a jelzett irányban.

Az innovációs és gazdaságfejlesztési tevékenység forrásainak előteremtésében előkelő helyen állnak a különböző pályázati források. Az ehhez kapcsolódó ismereteket szedték csokorba a szerzők a hatodik fejezetben, párhuzamosan bemutatva és ismertetve a hazai és Európai Unió legfontosabb pályázati lehetőségeit. A pályázati források általában vissza nem térítendő, viszonylag magas támogatási intenzitású forrásokat biztosítanak a megvalósítandó projektek számára. A fejezet részletesen áttekinti a hazai és nemzetközi pályázati rendszerek legfőbb sajátosságait, magyarázatot keresve a tapasztalt alacsony pályázati aktivitásra. Az egyes pályázati rendszerek összehasonlítása mellett rámutat azokra a nehézségekre is, amelyekkel egy pályázat kapcsán számolni kell mind a megvalósítás, mind a fenntartás időszakában. Szerencsére a magyar gazdaságban ma viszonylag széles az innovációt finanszírozó pályázati paletta, kérdés, hogy ez mennyire találkozik a vállalati szektor igényeivel – de ez természetesen nem tárgya a könyvnek.

Akkv-szektor esetében a vállalati finanszírozás a méret, a piaci részesedés, a tőkenagyság, valamint az árbevétel nagysága miatt gyakran okoz nehézséget, még normál gazdasági körülmények között is, és ezek a nehézségek hatványozottan jelentkeznek recessziós gazdasági időszakokban. Különösen problémásnak tekinthető ez a K+F és innovációs folyamatok esetében, tekintettel arra, hogy a termék, vagy adott esetben a vállalat, az életciklus kezdeti szakaszában van, így a kockázatok és bizonytalanságok hatványozottan jelentkeznek. A hetedik fejezet az innováció finanszírozásának kérdéskörén belül pénzügyi és számviteli alapismereti szinten mutatja be az egyes finanszírozási lehetőségeket, azok követke-

ményeit a vállalati gazdálkodásra. Külön kitér az új cégek sajátosságaira, valamint a kockázati tőke – mint sajátos finanszírozási forrás – kérdésköreire is. Az innovációs folyamatok sok tekintetben eltérnek a normál vállalati folyamatok sajátosságaitól, ezért olyan finanszírozási technikák is kidolgozásra kerültek, amelyek csak az innovatív kvv-kra jellemző életciklusszakaszokban vehetők igénybe. Átfogóan kerültek leírásra a korai fázisú finanszírozás és a forráskeresés célszerű gyakorlati lépései. Szemléletes és magyarázó a fejlettségi fok és a tőkeszükséglet összefüggését mutató ábra. A fejezetben a szerzők külön rávilágítanak a finanszírozás tulajdonosi és menedzmentjogosítványainak változásaira. Ebben az esetben is nagy kérdés, amire a szerzők is céloznak, hogy a tényleges innovációkat finanszírozni képes, formális és informális tőkepiac hazai szereplői valóban felvállalják-e ezeket a kockázatos befektetéseket, és valóban van-e kritikus tömegű innovációs ötlet a magyar gazdaságban.

Az innovatív vállalkozások tevékenységük folytatásához a támogató, hídképző, inkubáló szervezetek széles körének szolgáltatásait vehetik igénybe. Ezeket a szolgáltatásokat és szolgáltató szervezeteket veszik számba a szerzők a nyolcadik fejezetben, ahol mind az üzleti, mind a nonprofit, mind pedig a kormányzati terület kapcsolódó szervezeteit ismertetik.

A könyvben foglalt tudanyagot jól egészíti ki a mellékletben csatolt néhány mintaszerződés, a legjelentősebb támogató és hídképző szervezet elérhetőségei, valamint a felhasznált irodalom ismertetése is, mely a könyv alapcéljaihoz igazodóan jól segíti a vállalatvezetőket a mindennapi feladataik során.

A könyv végére érve egyértelműen kijelenthetjük, hogy abban az értelemben hiánypótló műről van szó, amely a részletkérdések mélységeiben való elmerülés helyett inkább a vállalati gazdálkodással, a vállalati irányítással kapcsolatos összefüggésekre történő rávilágítással kívánja az olvasót további részismeretek megszerzésére sarkallni. Mivel az innovációs folyamatok átszövik a teljes vállalati működést az egész életciklus alatt, a terjedelmi és érthetőségi korlátok szinte nem is kínálnak más megoldást. A kiadvány alapvetően a vállalatvezetők számára készült, de eredményesen forgathatják a témakör iránt érdeklődő szakemberek is.

*Nyíry Attila*

# CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**MÉSZÁROS, Tamás**

*Old and new elements in the strategic thinking*

In the past two decades the operational conditions of companies have changed significantly. The spread of globalization, together with the once unimaginable but complementary expansion of information technology, the internet and interrelated phenomena have created a new state of competition, new values, and changes that are much more rapid than previously. Has strategic thinking also changed? Have the scholars who said – in the mood of euphoria at the time of the Millennium – that the hitherto known strategic management theories and practices have lost their relevance been proven right, or can we state that the pragmatic elements of the strategic thinking on the future of the companies are still relevant and can be, moreover, found in theoretical works, empirical studies as well as in practice?

This study seeks answers to the above questions based on the strategic literature of the last 5–7 years.

**FEHÉR, János**

*Contemporary individual leadership theories –  
The role and characteristics of Transformational  
Leadership  
II. part*

The present (second) part of this paper offers an analysis of the mutual relations between transformational leadership and former theories not discussed so far in detail in Part I. This analysis is followed by an overview and assessment on specific lines that include the focus of transformation (“individual” or “organizational”); interpretation of the meaning of the adjective “transformational”; time limits on the relevance of the concepts, goals and objectives of transformation; the role of self-development of the leader; and adaptability to different organizational levels. The study highlights pitfalls including reductions, over-generalizations, one-sidedness and/or elitism in likely interpretations of the theory. It shows that the “transformation” paradigm (as a counterpart of “transaction”) should not exclude the relevance of reciprocity in the leadership context.

From a user’s viewpoint it raises the issue of contextual determination, i.e. the constellation of stakeholder interests. The paper concludes with a warning against serious dangers of potential abuse in the application of transformational leadership, including straining after effects through the misuse of certain components of its toolkit, and, in addition, draws attention to problems of incorrect use and/or neglect of the theory. Finally, it presents arguments that support the opportunity for, indeed, the necessity of, an authentic and responsible adaptation in leadership practice.

**HORTOVÁNYI, Lilla**

*Entrepreneurial management in Hungary*

The underlying assumption of the paper is that strategy is a pattern in a streams of actions, whether intended or not. In spite of the great variance in these behaviors, a few consistent patterns can be identified. With the appropriate use of taxonomy formation, however, these patterns in behavior can be classified into a few easily separable types of business-level strategies (for more details see Antal-Mokos and Kovács, 1998; Hortoványi and Szabó, 2006; Miles and Snow, 1978). Taxonomies supported by empirical studies not only expose the generic strategies but, at the same time, explain differences in management and organizational processes (Ucbasaran et al., 2001). Entrepreneurial management is assumed to be one of such behavioral patterns (a latent strategy). The main goal of the research was to identify and analyze thoroughly the phenomenon of the entrepreneurial management process.

**NÉMETHNÉ PÁL, Katalin**

*Where do the Hungarian gazelles leap? –  
Some characteristics of the dynamically growing SME-s*

The news about the small and medium size enterprises speak about their disadvantageous status, about their different difficulties. The dynamically growing SME-s – they are called gazelles as well – got relatively few attentions both in the Hungarian media and in the

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

economic policy. So we know very little about their differences from the stagnating ones, however the gazelles are very important from view of speeding up the economy. The investigation of the GKI Economic Research Co. aimed getting familiar with this group of companies. The business survey found that these firms differ in long term thinking of the managers, in the disposable human resources and higher innovativity from the slower SME-s.

**KALICZKA, Nándor – NAFFA, Helena**

*Natural Signals in Affirming Principal-Agent Earnings*

This paper investigates the theoretical roots of earnings that form the basis of performance measure and rewards between principals and agents. Asymmetric information and bilateral mistrust resulting from the principal-agent relationship necessitates an objective and measurable definition of earnings recognition that cannot be easily manipulated. This is necessary because the agent remuneration is often income-contingent. The total settlement approach to determining income completely fulfils these criteria. However, due to the long-term nature of businesses, this settlement approach is practically inapplicable. From this stems the need to define universally acknowledged earnings categories

applicable to discrete periods, most commonly fiscal years. Such earnings categories set a framework for determining earnings generated by the principal-agent coalition, and for verifying agent performance for the discrete periods. This paper researches the question, how do the different earnings categories satisfy the criteria of objectivity and non-manipulability for earnings measurement. The paper discusses bias and various manipulation options at each earnings category introduced hereby. The paper also introduces natural signals aimed at eliminating these biasing effects. The authors examine to what extent to the natural signals distort the information communicated by the agent.

**DÖRNYEI, Krisztina – MITEV, Ariel**

*Netnography or Online armchair ethnography in the marketing research*

Netnography is a qualitative research methodology that adopts ethnographic research techniques to study the culture of online communities (Kozinets, 2002). Netnography uses publicly available online forums to identify and understand way of thinking and decisions of online consumer groups. It is a simple and effective method. Netnography originates in so called „armchair anthropology”. In this paper we present the roots and usage of the method.

## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

**MÉSZÁROS, Tamás**

Old and new elements in the strategic thinking..... 2

**FEHÉR, János**

Contemporary individual leadership theories – The role and characteristics of Transformational Leadership II. part ..... 13

**HORTOVÁNYI, Lilla**

Entrepreneurial management in Hungary ..... 21

**NÉMETHNÉ PÁL, Katalin**

Where do the Hungarian gazelles leap? –

Some characteristics of the dynamically growing SME-s..... 32

**KALICZKA, Nándor – NAFFA, Helena**

Natural Signals in Affirming Principal-Agent Earning ..... 45

**DÖRNYEI, Krisztina – MITEV, Ariel**

Netnography or Online armchair in Affirming Principal-Agent Earning ..... 55

**Book review** ..... 69