

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527
Fax: 482-5426
<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
Grubbström, 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

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita
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

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

XLIII. ÉVF., DECEMBER

2012. 12. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

Előszó

Innováció a KKV-szektorban 2

- **BALATON Károly – CSIBA Zsuzsanna**
A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra
– Magyar és szlovák tapasztalatok 4

- **FERINCZ Adrienn**
Kis- és középvállalatok innovációs tevékenysége a válság idején
– hálózatok szerepe 14

- **SZABÓ Zs. Roland**
Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény
– Kvalitatív kutatás
innovatív kis- és középvállalatok vezetői körében 23

- **OROSZ Emese**
Adaptációra vállalkozni – avagy vállalkozói szerepek
megjelenése a környezet és az alkalmazkodás viszonyában 31

- **DOBÁK Miklós – HORTOVÁNYI Lilla –
– SZABÓ Zsolt Roland**
A sikeres növekedés és innováció feltételei 40

- **TARÓDY Dávid**
Formalizált rugalmasság
– a kettős képesség kialakulása egy középvállalatban 49

Könyvismertető 61

CIKKEK ANGOL 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

ELŐSZÓ

INNOVÁCIÓ

A KKV-SZEKTORBAN

A Vezetéstudomány decemberi száma hat cikket tartalmaz, melyek részben vagy egészükben a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projekt, „A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” címet viselő alprojektjének kutatási eredményeként készültek. A kutatási program szemléletében túllép azon a domináns vélekedésen, miszerint az innováció nem más, mint műszaki-technológiai fejlesztés, illetve termékfejlesztés. A cikkek szerzői közgazdaság-tudományi nézőpontból, a vállalkozások vezetőinek szemüvegén keresztül vizsgálják eddig feltáratlan területeket, melyek segítenek jobban megérteni az innováció jelenségét, korlátait és lehetőségeit.

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

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

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

lyen szervezet lehet képes az innováció értékteremtő szerepének fenntartására?

A feltett kérdések megválaszolása kihívó feladat. Ezért nem is egy szerző, hanem egy kutató közösség vállalkozott a kérdések több szempontú vizsgálatára. Nyolc szerző hat írása két nagyobb egységbe szerkesztve tárgyalja a felvázolt kutatási kérdésekre adott válaszokat:

1. a válság és a bizonytalanság hatásai,
2. innovációs és növekedési stratégia kialakítása és megvalósítása.

Az első részben *Balaton Károly* és *Csiba Zsuzsanna*, *Ferincz Adrienn*, *Szabó Zsolt Roland* és *Orosz Emese* tollából a globális gazdasági válság és a bizonytalanság hatásainak elemzéséről olvashatunk. A tanulmányok makro- (Magyarország és Szlovákia), mezo- (vállalatok közötti partnerkapcsolatok) és mikro- (vállalatok és egyéni vezetői) szinten vizsgálják a válság és a bizonytalanság hatásait. A tanulmányokban kvalitatív és kvantitatív kutatásokon alapuló eredményeket is bemutatnak a szerzők.

Balaton Károly és *Csiba Zsuzsanna* tanulmánya a jelenlegi gazdasági válság jellemzőit a vállalatok szintjén elemzi, továbbá vizsgálja annak következményeit a válság utáni lehetséges növekedésre. A tanulmány támaszkodik a nemzetközi tapasztalatokra a válságokból való kilábalás példái alapján, amelyek az 1980 és 2002 közötti válságok során jelentkeztek. Az empirikus vizs-

gálatok alapját az képezi, hogy miként reagáltak a vállalatok a jelenlegi gazdasági recesszióra. A tanulmány elemzi a magyar és szlovák vállalatok válság alatt követett stratégiáinak hatását a kereslet megélénkülése esetén adódó növekedési lehetőségek kihasználása szempontjából. A tanulmány bemutatja egy innovatív szlovákiai internetszolgáltató vállalat példáját is.

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

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

Orosz Emese arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen vállalkozói szerepek azonosíthatók a környezeti változásokra való reagálás során. A kutatás központi kérdése, hogy a vállalkozó miként tekint magára az adaptációra a turbulensen változó környezeti viszonyok között, és magának milyen szerepet szán az alkalmazkodási folyamat során.

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

Dobák Miklós, *Hortoványi Lilla* és *Szabó Zsolt Roland* kutatásukban a sikeres innovációs-növekedési stratégiák beazonosítására törekedtek, két dimenzió mentén: növekedési erőfeszítés és innovációs erőfeszítés. A sikert mint a radikális innováció piaci bevezetéseként definiálták. A szakirodalom áttekintése és kvalitatív kutatási eredmények alapján azt találták, hogy a siker feltételei a következők: (1) „felkészültség”, azaz biztos szakmai tudás (know-what), (2) „gyakorlás”, azaz a folyamatok tökéletes ismerete (know-how), (3) „tehetség gondozás”, azaz a megfelelő kapcsolati tőke a hiányzó képességek, erőforrások és információk megszerzéséhez (know-who), és végül (4) „tehetség”, azaz kreativitás, magas asszociációs készség és innovatív ötletek.

A vezető feladata annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítani a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson, és nyugalmi időszakban is fontos az innovációs képességek fejlesztése. Következésképpen fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások és a megosztott figyelem költsége, mint azok potenciális hozadéka.

Taródy Dávid tanulmánya azokra a kérdésekre keresi a választ, hogy a hazai, innovatív, növekedésorientált kis- és középvállalkozásokat milyen tényezők támogatják és segítik abban, hogy egyszerre legyenek képesek kiválóan teljesíteni jelenlegi piacaikon, miközben radikális innovációikon keresztül biztosítják a szervezet hosszú távú növekedési pályáját. A kutatás kvalitatív, feltáró, egyéni interjúkra épülő esettanulmányos módszertan keretein belül, 14 vezetői interjúra, helyszíni megfigyelésre és széles körű dokumentumelemzésre épül egyetlen szervezeten belül. Az eredmények alapján a kettős képességű szervezetek teljesítményét egy hat, egymással összefüggésben lévő elemből álló modell határozza meg, melynek részei a felsővezetői decentralizáció, menedzsmentkontroll, vezetői szerepek és identitás, feladat- és hatáskörök, motivációs rendszer és a menedzsmenttudás színvonala. A tanulmányban a gyakorlati tapasztalatok alapján konkrét javaslatokat fogalmaznak meg a szerzők a rövid és hosszú távú innovativitás kialakítására, együttes kezelésére és fenntartására.

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

Hortoványi Lilla
Szabó Zsolt Roland

BALATON Károly – CSIBA Zsuzsanna

A GAZDASÁGI VÁLSÁG HATÁSA A VÁLLALATI STRATÉGIÁKRA

– MAGYAR ÉS SZLOVÁK TAPASZTALATOK

A tanulmány a jelenlegi gazdasági válság jellemzőit a vállalatok szintjén elemzi, továbbá vizsgálja annak következményeit a válság utáni lehetséges növekedésre. A tanulmány támaszkodik a nemzetközi szakirodalomban tárgyalt tapasztalatokra a válságokból való kilábalás példái alapján, amelyek a korábbi – 1980 és 2002 közötti – válságok során jelentkeztek. Magyarországi és szlovákiai empirikus vizsgálati tapasztalatok ismertetésére kerül sor arra vonatkozóan, hogy miként reagáltak a vállalatok a jelenlegi gazdasági recesszióra. A tanulmány elemzi a magyar és a szlovák vállalatok által a válság alatt követett stratégiák hatását a kereslet megélénkülése esetén adódó növekedési lehetőségek kihasználása szempontjából. A tanulmány illusztrációként bemutatja egy innovatív szlovákiai internetszolgáltató vállalat példáját.¹

Kulcsszavak: gazdasági válság, vállalati stratégiák, növekedési lehetőségek

A jelenlegi világméretű gazdasági válság drasztikus következményekkel jár a legtöbb gazdaság számára. A nemzetközi kereskedelem 2009-ben 9%-kal esett vissza, a közvetlen külföldi tőkebefektetés pedig ugyanezen évben 40%-kal csökkent (Ghemawat, 2010: 56. o.). Amíg a világ vezető gazdasági hatalmai a válsággal küzdöttek, Kína és India tovább haladt a korábban megkezdett növekedési pályán. Kína a világgazdasági növekedés 66%-át, India annak 11%-át realizálta 2009-ben (Ghemawat, 2010: 56. o.). A BRIC-országok² előre jelzett magas növekedési üteme radikális változásokat fog eredményezni a világgazdaságban, ahol Észak-Amerika és Európa elveszíti korábbi politikai és gazdasági befolyását. A Goldman Sachs előrejelzése szerint „2020-ra a BRIC-országok a világgazdaság teljesítményének harmadát fogják adni, s a globális GDP-növekedés 49%-át képviselik” (BRICS Monthly, 2010. május 20.).

A válság jelentős hatást gyakorolt az átalakuló közép- és kelet-európai gazdaságokra is. A régió néhány országa, például Magyarország, Románia és Bulgária komoly problémákkal kellett, hogy szembenézzenek a makrogazdaság egyensúlyának hiánya és a növekvő infláció következtében (Muraközy, 2010). Ezek az országok nem voltak felkészülve a gyorsan szétterjedő

válság következményeire, és – növelve nehézségeiket – jelentősen alábecsülték a válság valószínű mértékét. Magyarországon például 2008. október elején az MNB hivatalos álláspontja az volt, hogy a válság nem lesz jelentős hatással a magyar gazdaságra. Két hónappal később a központi bank és a kormány lázasan dolgozott azon, hogy megakadályozza a magyar gazdaság összeomlását. Az IMF hitele szükségszerű volt a magyar gazdaság túléléséhez 2009-ben és 2010-ben.

A válság előrehaladásával az igazán izgalmas stratégiai kérdés az, hogy mi fog történni a válság után. Vajon a fejlődési pálya a válság előtti tendenciákat követi, vagy pedig teljesen új fejlődési irányvonal fog kibontakozni? Nagyon kevés kutatási tapasztalat áll eddig rendelkezésünkre, hogy megválaszoljuk ezt a kérdést. A Harvard Business Review-ban publikált cikkek szerzői ezért nyúltak vissza a korábbi, 1980 és 2002 közötti válságokhoz, s vizsgálják, hogy azok alapján milyen következtetések adódnak (Ghemawat, 2010; Gulati – Nohria – Wohlgezogen, 2010). Azonban a jelenlegi válság egyedülálló annak jellege, kiterjedtsége és rendkívül gyors elterjedése következtében.

A jelen tanulmány a fenti kérdést a vállalatok szögéből próbálja meg elemezni. Tanulmányozni fogjuk, hogy mi történt a válság idején, mi volt a vállalatok

reakciója a kialakult új, gazdasági, technológiai és társadalmi feltételekre, s milyen fejlődési tendenciák várhatók a válság jelenlegi szakaszában. A szerzők évekre visszamenően foglalkoznak ezzel a kérdéssel, és empirikus vizsgálatokat végeztek Magyarországon és Szlovákiában. A tanulmány empirikus háttérét a publikált kutatási eredmények (pl. Ringland – Sparrow – Lustig, 2000; Waldman, 2010) tanulmányozása, valamint kérdőívek és interjúk által végzett elsődleges adatfelvételek adják Magyarországra és Szlovákiára kiterjedően.

Makroökonómiai háttér

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

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

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

második felében. A szükségszerű szerkezeti változások a gazdaság lelassulását, inflációt és növekvő munkanélküliséget váltottak ki, de ezek a hatások Magyarországhoz viszonyítva mérsékeltek voltak.

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

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

Korábbi kutatási tapasztalatok a válság vállalatokra gyakorolt hatásairól

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

A válság elhúzódásával párhuzamosan egyre több kutató érdeklődése fordult azon kérdés vizsgálatára, hogy mi fog történni a válság után. A Harvard Business Review 2010 márciusában egy három cikkből álló sorozatot publikált, amely a „Stratégia a lassú kilábalás időszakában” kérdéskörrel foglalkozik. A neves szerzők, mint pl. Pankaj Ghemawat, Ranjay Gulati, Nitin Nohria és mások által írt tanulmányok megállapítják, hogy nagyon korlátozott kutatási eredmények állnak rendelkezésre, emiatt megpróbálták elemezni az 1980 és 2002 közötti válságok tapasztalatait. Noha a szerzők elismerik, hogy a korábbi válságok sokkal kevésbé kiterjedtek voltak, más volt az eredetük és a természetük, megfogalmaztak néhány következtetést, amelyeket célszerű szem előtt tartani, amikor a jelenlegi válságból

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

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

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

Ghemawat (2010: 7. o.) előrejelzése szerint valószínűleg növekedni fog a helyi normákhoz való alkalmazkodás, és szükséges lesz a helyi szervezet hatalmi pozíciójának megerősítése. Az árakra való fokozott nyomás figyelembevételén túl a multinacionális vállalatoknak érzékenyeknek kell lenniük kínálatuk helyi változatainak létrehozására, miután a helyi igényekhez való alkalmazkodás szerepe várhatóan növekedni fog (Ghemawat, 2010: 60. o.).

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

Az elmúlt években felgyorsult változások és turbulencia hatására egyes szerzők a kreatív rombolás újabb hullámáról beszélnek. Waldman nemrég megjelent könyvében megállapítja: „Valójában a mobilinternet elterjedése, a gazdasági növekedés visszatérése 2012-ben, valamint a vállalkozók állandó képessége új termékek és szolgáltatások kifejlesztésére, azt hiszem a közeljövőben a kreatív rombolás újabb nagy hullámát fogják elindítani... Előrejelzésem szerint a kreatív rombolás időszaka már megkezdődött.” (Waldman, 2010: 46–48. o.)

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

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

Kutatási módszerek és minták

Mindkét országban alkalmaztuk a kérdőíves felmérést a kutatás során. A szlovákiai vizsgálat ezen túl kiterjedt a felső vezetőkkel folytatott interjúkra, a vállalati dokumentumok elemzésére, valamint esettanulmány készítésére is. Magyarországon a kérdőíves felmérést alkalmaztuk. A szlovákiai kutatásokat mester végzős hallgatók végezték. A kérdőíves megkérdezés 200 szlovákiai vállalatra terjedt ki. A vállalatok méret szerinti megoszlása az alábbi volt: tíz fő alatt: 34%, 10 és 49

fő között: 39%, 50 és 99 fő között: 14%, 100 és 249 fő között: 13%. A vállalatok 49%-a a szolgáltatási szektorban, 34%-a az iparban, 4%-a a mezőgazdaságban és 12%-a a közigazgatás területén működött (Muraközy, 2009: 40–41. o.). Szlovákiában ezenfelül részletes szakdolgozat készült egy innovatív internetszolgáltató vállalatról (Csiba, 2010).

A magyarországi kutatás a versenyképesség-kutatás részét képezte. Jelen cikk szerzőinek egyike a kutatási programban a stratégiai kutatások koordinálását végezte. Az empirikus adatfelvételre 2009 áprilisa és novembere között került sor. A kérdéseket 313 vállalat 1246 felső vezetője válaszolta meg. A vállalatok többsége a kis- és középvállalati szektorba tartozott. A vállalati méret foglalkoztatottak száma szerinti megoszlása az alábbi volt: 21% ötven fő alatti létszámmal működött, 47% 50 és 99 fő közötti létszámmal dolgozott, 20%-nál 100 és 299 fő közötti volt a létszám, s csupán 2% foglalkoztatott ezer főnél több alkalmazottat. A feldolgozóipari vállalatok a minta 42,4%-át tették ki. A szolgáltatási cégek aránya 23% volt, a kereskedelemben 19,1% tevékenykedett. A tanulmányban felhasznált empirikus adatokat a kutatás Gyorsjelentésében publikálták először (Chikán – Czákó – Zoltayné Paprika (szerk.), 2010).

A vállalatok reagálása a válságra Magyarországon és Szlovákiában

Magyar tapasztalatok

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

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

Az exportértékesítésben a vállalatok 40,4%-a jelzett 10%-nál nagyobb árbevétel-csökkenést, s 20,2% 10% alatti visszaesést. A megkérdezett cégek 18%-a

stagnálást, 13,5%-a 10% alatti növekedést tapasztalt. A vállalatok mindössze 7,9%-a tudta 10%-nál nagyobb mértékben növelni az értékesítési forgalmát.

A válság jelentős módosulásokat eredményezett a vállalati stratégiákban. Amíg a korábbi, 2004-ben, 1999-ben és 1996-ban végzett felméréseinkben a profit realizálása volt a legfontosabb stratégiai cél, a mostani felmérésben a vállalatok 60,3%-a a válság túlélését jelölte meg elsődleges stratégiai célként. A profit realizálását a vállalatok 39,3%-a tartotta a legfontosabb stratégiai célnak. A vállalatok leggyakrabban (a válaszolók 26%-a) védekező, 20%-a csökkentési stratégiát folytatott. Ezzel szemben 2008-ban a cégek 43%-a követett növekedési stratégiát, míg a védekezési stratégia csak a vállalatok 10%-ánál volt jelen. 2009-ben a vállalatok erőforrásaikat elsősorban arra használták, hogy megvédjék kialakult piaci pozícióikat. A védekezési stratégia sok esetben nem tudatos választott stratégia volt, hanem a világosan megfogalmazott stratégia hiányában a sodródás során alakult ki.

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

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

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

A más vállalatokkal meglévő kapcsolatok és a hálózatokba való bekapcsolódás a jelen tanulmány témaköre szempontjából a vállalati fejlődés fontos tényezőjének tekinthető. A kérdőíves felmérés nyújtott bizonyos információkat a vállalatok hálózati kapcsolatairól. A 2009. évi felmérés azt mutatja, hogy a vállalatok a rövid távú kapcsolatokat részesítették előnyben a hosszabb távon kihatóak rovására. A vállalatok felsőszintű vezetői ezt a rugalmasság javításának szándékával magyarázták (Chikán et al., 2010: 46. o.). A vállalatközi kapcsolatok pozitív jellemzője, hogy a kutatás-fejlesztési együttműködések növekedésnek indultak. A K+F-re irányuló kooperációk aránya korábbi felmérésekkel összehasonlítva 2009-ben volt a legmagasabb. Némileg ellentmondásos, hogy ugyanakkor a vállalati tevékenységek más jellemzői azt mutatják, hogy a vezetők nem igazából érzékelték az innováció szükségességét.

Szlovákiai tapasztalatok³

A szlovákiai felmérés 2009-ben készült, megközelítőleg azonos időszakban, mint a magyar vizsgálat. A felmérés általános képe azt mutatja, hogy a vállalatok stagnáltak vagy csökkent az értékesítésük volumene. A válaszoló vezetők többsége (59%) úgy vélekedett, hogy a válság még kb. 2-3 évig fog tartani. (A válság végét a GDP növekedésének kezdeteként értelmezték a válaszolók.) A bérköltségek a vállalatok 51%-ánál változatlanok maradtak, 26% csökkenésről, míg további 15% a következő hónapokban várhatóan bekövetkező változásokra számított. A bérek lehetséges növekedésére mindössze a válaszolók 5%-a számított. A képzésre és továbbképzésre fordított kiadások nem változtak a cégek 33%-ánál, csökkentek 31%-nál, s a vezetők 21%-a csökkenésre számított a 2009-es év során. A válaszolók 12%-a tartotta valószínűnek az oktatási ráfordítások növekedését.

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

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

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

MadNet a.s. – Szlovákia

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

A vállalat környezeti feltételei

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

Az elektronikus kommunikáció nemzeti politikájának alapstratégiai célja kielégíteni a szlovák gazdasági szükségletet, a fizikai és jogi személyek elvárásait, és biztosítani a jó minőségű, megbízható és hozzáférhető elektronikus szolgáltatásokat, melyek megfelelnek az Európai Unió követelményeinek a XXI. században. Fontos része az alapstratégiának, hogy segítse a szlovákiai elektronikus kommunikációs szint felzárkóztatását az európaihoz.

A gazdasági válság Szlovákia területére is begyűrűzött, ami megmutatkozik az egyes mutatókon ke-

resztül. A válság következményeként lehet említeni a munkanélküliek számának növekedését, a termelés visszaesését.

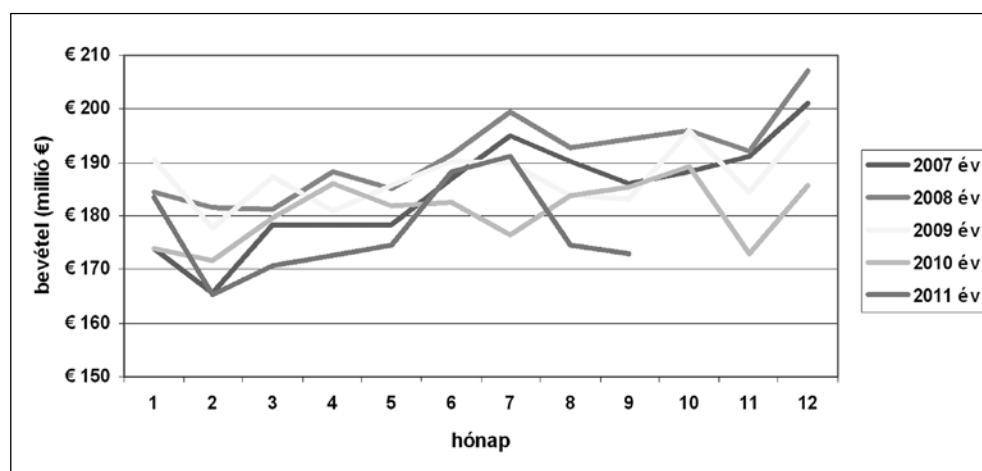
A statisztikai hivatal nem rendelkezik az internetszolgáltatásokkal kapcsolatos részletes gazdasági adatokkal, ezért magát a telekommunikációs szektor adatait fogjuk elemezni. Az 1. ábrán a telekommunikációs szektor legutóbbi teljes négyévi és a 2011-es év első háromnegyed évi bevételének alakulása látható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

Ha összeadjuk mind a 12 hónap bevételét, akkor kijelenthetjük, hogy a 2008-as évi bevétel volt a legna-

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

1. ábra

A telekommunikációs szektor bevételeinek alakulása



Forrás: saját szerkesztés a szlovák statisztikai adatok alapján⁴

gyobb. Szemmel látható viszont, hogy a legintenzívebb növekedést 12 hónap alatt 2007-ben érte el a szektor. A telekommunikációs szektor 2010-es bevétel 3,5%-os csökkenést mutat a 2009-es évhez viszonyítva. Az egyes hónapok bevételei között erős ingadozások figyelhetők meg.

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

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

Vállalati stratégia a válság időszakában

A vállalat megkülönböztető jellegét és versenyelőnyét a saját gerinchálózattal való rendelkezése adja, továbbá a regionális működés, melyből következik az ügyfelek földrajzi és gazdasági közelsége. Saját gerinchálózattal való rendelkezése függetlenséget jelent

számára a többi szolgáltatóval szemben nemcsak technikai, de árképzési és a szolgáltatások fejlesztésének szempontjából is. Ez a technológia lehetővé teszi, hogy az ügyfelek számára komplex szolgáltatást nyújtson. A hálózat tervezésénél és a szolgáltatások fejlesztésénél figyelembe veszi a telekommunikációs trendeket és az abból következő területi igényeket, továbbá vizsgálja az egyének elvárásait, és elemzi a működő hálózatok és a szolgáltatások kihasználtságáról gyűjtött információkat. Ezek olyan lépések és tevékenységek, melyek során a vállalat nem csupán szolgáltató, de kommunikációs partnerré válik az ügyfelei számára. Az internetszolgáltatáson kívül telefon, tv-csatornák, illetve kamera- és megfigyelési rendszerek üzemeltetését is biztosítja ügyfelei számára.

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

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

A vállalat által nyújtott szolgáltatások közül a PanelNet szolgáltatástípust veszik legtöbbször igénybe, ennek oka lehet az,

hogy ennél a szolgáltatástípusnál az alkalmazott technológia lefedettsége a legnagyobb kiterjedésű. Az optikai hálózat kiépítése eddig Somorján, Dunaszerdahelyen és Nagymegyeren valósult meg, és az ehhez kapcsolódó FiberInternet szolgáltatást a vállalat 2009-ben kezdte el nyújtani ügyfelei számára.

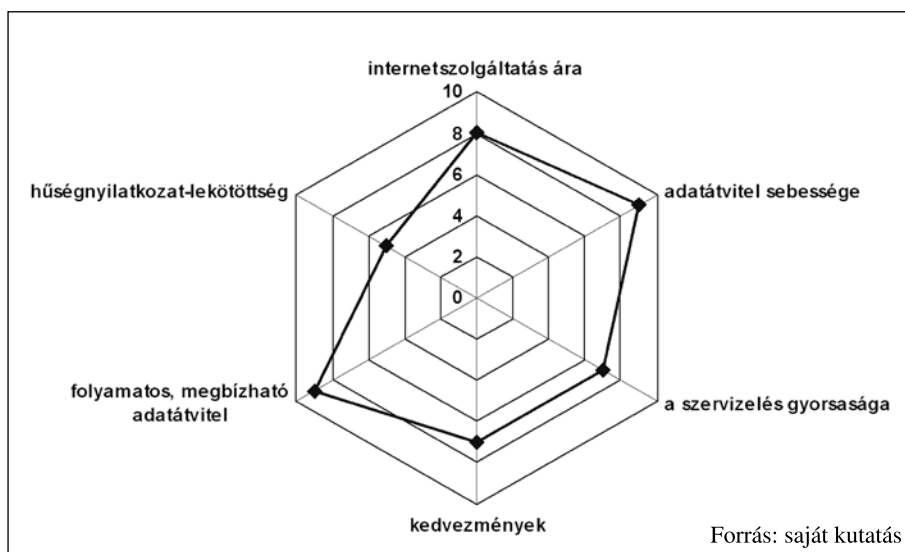
A telekommunikációs piacon az ügyfelek azok a fogyasztók, akik információkeresés, -továbbítás, kapcsolattartás, szórakozás, tanulás, munka céljából veszik igénybe a vállalat szolgáltatásait. A vállalat törekszik arra, hogy az ügyfelek elégedettek legyenek a szolgáltatásokkal és hűséges ügyfelekké váljanak.

A vállalat által nyújtott internetszolgáltatás alkalmazott technológiái a mikrohullámú rádiós átvitel, ADSL és optikai hálózat, melyek helyhez kötött technológiáknak számítanak. A mikrohullámú technológia lehetővé teszi, hogy vezetékes telefonkészülék nélkül is internetezhessenek az ügyfelek. Ez a technológia abban különbözik az ADSL-től, optikai internettől, hogy az adatforgalmat vezeték nélkül juttatja el a mikrohullámú antennák között. Tehát vezeték nélküli technológiának számít, viszont helyhez kötött, mert bizonyos távolságra képes csak sugározni. Az ADSL az xDSL technológiák egyike, melynél a telefonkábelben keresztül zajlik az adatátvitel. Az optikai kábelek lehetővé teszik a többszörösen nagyobb átviteli sebességet, mint napjainkban az ADSL-csatlakozásnál, a csatlakozás gyorsasága nem függ a jel minőségétől úgy, mint a mikrohullámú csatlakozás esetében

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

2. ábra

Az internetszolgáltatás egyes versenytényezőinek fontossága



A 2. ábrán látható, hogy a döntések meghozatalánál a legnagyobb befolyással bír az adatátviteli sebesség és a folyamatos, megbízható adatátvitel, ezt követi az internetszolgáltatás ára. Tehát a vizsgált sokaságról ezek alapján elmondható, hogy inkább minőségcentrikusak, mint árközpontúak lennének. A válaszadók többsége, ha lehetősége nyílna, változtatna a jelenlegi internetszolgáltatás feltételein. Tehát összegezve arra a kérdésre, hogy az ügyfelek milyen internetszolgáltatással lennének 100%-osan elégedettek a következő válaszokat kaptuk:

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

A vállalat a válság ideje alatt igazodott a fogyasztói igényekhez. Kialakított egy olyan internetcsomagot, mely nagyon kedvező áron volt elérhető azon ügyfelek számára, akik a válság végett nem voltak képesek az addigi drágább internetszolgáltatást tovább igénybe venni. Ezáltal elérte a vállalat, hogy ügyfeleit megtartsa, igaz, bevételeinek csökkenése révén. A vállalat a válság ideje alatt törekedett arra, hogy legalább azt az ügyfélszámot megtartsa, ami előtte volt, illetve növelje azt. Az ügyfélszám növekedési üteme lelassult, viszont nem ment nulla alá sohasem, tehát összességében növelni tudta ügyfelei számát. Ezt úgy sikerült a vállalatnak elérnie, hogy többféle szolgáltatást vitt piacra, továbbá új piacokra lépett be a piaci telítettség elkerülése végett. A vállalat ügyfeleit két részre oszthatjuk: magánszemélyekre és vállalatokra, ügyfélszámban a magánszemélyek esetében történt nagyobb létszámbeli csökkenés.

A vállalat életében a 2012-es év egyfajta szinten tartásról fog szólni ügyfelei számának megtartásáról és gyarapításáról. Jelenleg a rövid távú gondolkodásmód kerül előtérbe a hosszú távúval szemben. A vállalat méreteihez képest nagyobb volumenű projekteknél nem vesz részt a szűkös erőforrásai miatt.

A magyar és a szlovák tapasztalatok összehasonlítása a válság időszakában

A fentiekben összefoglalt magyar és szlovák vállalati tapasztalatok azt mutatják, hogy mindkét országban védekező stratégiákat folytattak a vállalatok, s a költségek mérséklése, a foglalkoztatottak számának csökkentése, a termelési és szolgáltatási kapacitások visszafogása állt a stratégiák középpontjában. Az innováció és a válság utáni növekedésre való felkészülés alig volt megfigyelhető a vizsgált vállalatok stratégiáiban. A magyar és a szlovák adatok összehasonlítása azonban azt is mutatja, hogy a magyar vállalatok még kevésbé voltak innovációorientáltak, mint a szlovákiai társaik. A szlovákiai innovatív internetszolgáltató vállalat példája mutatja, hogy még a válság időszakában is lehet előrehaladni. Az internet használatának további terjedése bizonyára jelentős eleme lesz a jövőbeli fejlődésnek mind az egyének, mind a vállalatok szintjén. A szlovákiai vállalat tulajdonosa felismerte ezt a kihívást, és megfelelő választ adott a lehetőségre. Ez utóbbi példa mutatja, hogy a tulajdonosok és felső vezetők beállítódása és felfogása jelentős szerepet játszik az innováció és a növekedés megvalósítása területén (Leavitt, 1986).

Összefoglalás

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

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

A vállalkozói orientációval rendelkező vezetők osztották azt a nézetet, hogy a válság nem csupán egy problémákkal teli időszak, de egyúttal a lehetőségek időszaka is, amely korábban nem látott lehetőséget kí-

nál az előrehaladásra és a versenyelőny megszerzésére, amikor a kereslet növekedése bekövetkezik (Waldman, 2010). Ezek a vállalatok új K+F projektekbe kezdtek, befektetéseket valósítottak meg az innováció szélesebb területein, és többnyire felkészültek arra, hogy új, magasabb színvonalat képviselő termékeket és szolgáltatásokat kínáljanak vevőiknek.

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

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

Következtetések és további kutatási lehetőségek

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

Látható, hogy a rövid távú vezetői gondolkodásmód, amely a túlélésre koncentrál, nem kedvező a válság utáni lehetőségek kihasználása szempontjából. A termékek és szolgáltatások iránti növekvő kereslet a gazdasági növekedés kezdetének időszakában kiváló növekedési lehetőségeket kínál azon vállalatok számára, amelyek a válság éveiben megtették a szükséges

felkészülési lépéseket. Valószínűsíthető, hogy a válság után azok a vállalatok lesznek nyerő pozícióban, amelyek magasabb technológiai színvonalat képviselő új termékeket és szolgáltatásokat tudnak ajánlani vevőiknek. Ezt az előrejelzést támasztja alá az a megfigyelhető tapasztalat a válság idején a hazai vállalatoknál, hogy a K+F-re koncentráló vállalatok egy része növelni tudta árbevételét.

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

Lábjegyzet

¹ A kutatást a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 támogatta.

² Brazília, Oroszország, India és Kína.

³ Ez a rész Muraközy (2009) alapján készült.

http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2750&m_sso=4&m_so=66&ic=88, 2011-11-25

Felhasznált irodalom

- Bahrami, H. – Evans, S.* (2005): Super-Flexibility for Knowledge Enterprises. Berling-Heidelberg: Springer
- Bakacsi, G.* (2010): Managing Crisis: Single-Loop or Double-Loop Learning? *Strategic Management*, vol. 15, no. 3, p. 3–9.
- Balaton K.* (2005): Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően. Budapest: Aula Kiadó
- BRICS Monthly.* (2010): Goldman Sachs Global Economics, Commodities and Strategy Research, Issue No: 10/03. May 20
- Csiba Zs.* (2010): Növekedési stratégia egy internetszolgáltató vállalatnál. Magiszter diplomamunka. Komarno: Selye János Egyetem
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.* (eds.) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
- Clark, E. – Soulsby, A.* (1999): Organizational change in Post-Communist Europe: Management and Transformation in the Czech Republic. London: Routledge
- Csaba, L.* (2009): Crisis in Economics? Budapest: Akadémiai Kiadó
- Ford, D. – Gadde, L-E. – Hékanon, H. – Snehota, I.* (2010): Hálózati menedzsment (Managing Networks). in: Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Budapest: Alinea Kiadó és Rajk László Szakkollégium, p. 35–55.
- Ghemawat, P.* (2010): Finding Your Strategy in the New Landscape. *Harvard Business Review*, March. p. 54–60.

- Gulati, R. – Nohria, N. – Wohlgezogen, F.* (2010): Roaring Our of Recession. *Harvard Business Review*, March, p. 62–69.
- Håkansson, H.* (2010): Duels or duets? Characterizing interaction between companies. Paper presented at the 26th IMP Conference: Business Networks – Globality, Regionality, Budapest: Corvinus University of Budapest, Hungary, 2-4 September
- Håkansson, H. – Lind, J.* (2004): Accounting and Network Coordination. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), p. 51–72.
- Kiezun, W.* (1991): Management in Socialist Countries – USSR and Central Europe. Berlin – New York: de Gruyter
- Kim, W.C. – Mauborgne, R.* (2005): Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press
- Kornai J.* (1993): Transzformációs visszaesés. *Közgazdasági Szemle*, vol. 40, no. 7–8, p. 569–599.
- Leavitt, H.J.* (1986): Corporate Pathfinders. New York: Penguin Books
- March, J.G.* (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, vol. 2, no. 1, p. 71–87.
- March, J.G.* (2003): Understanding Organizational Adaptation. *Society and Economy*, vol. 25, no. 1, p. 1–10.
- Marga, A.* (2010): Consequences of the crisis: New Concepts. *Society and Economy*, 32(2), p. 179–194.
- Mintzberg, H.* (1983): Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Móczár J.* (2010): A közgazdaságtan válsága (Neoklasszikus versus keynesi közgazdaságtan). *Magyar Tudomány*, 171(3), p. 318–330.
- Muraközy K.* (2009): A világgazdasági válság hatása a kis- és közép-vállalatok stratégiájára Szlovákiában. Magiszter diplomamunka. Komarno: Selye János Egyetem
- Muraközy L.* (szerk.) (2010): Válságban és válság nélkül – A gazdaságpolitika rétegei. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Ringland, G. – Sparrow, O. – Lustig, P.* (2010): Beyond Crisis – Achieving Renewal in a Turbulent World. Chichester, UK: Wiley & Sons
- Simai M. – Gál P.* (szerk.) (2000): Új trendek és stratégiák a világgazdaságban – Vállalatok, államok, nemzetközi szervezetek. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Sull, D.* (2010): Are you ready to rebound? *Harvard Business Review*, March
- Waldman, S.* (2010): Creative Disruption. What you need to do to shake up your business in a digital world. Harlow, UK: Prentice Hall

KEDVES OLVASÓ!
KÉREM, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
2013-RA SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!

FERINCZ Adrienn

KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK INNOVÁCIÓS TEVÉKENYSÉGE A VÁLSÁG IDEJÉN

– A HÁLÓZATOK SZEREPE

A hálózati megközelítés alapján a vállalatok nem izoláltan működő szervezetek. A kis- és középvállalkozások számára a hálózatok, a partnerkapcsolatok jelentős támogatást képesek biztosítani a növekedés, a tanulás és az innovációs tevékenység során. A szerző a hálózati, partneri kapcsolatok szerepét a válság idején vizsgálta, kvalitatív kutatás keretében. A tanulmány fontos megállapítása, hogy nem kizárólag a hálózatban rejlő lehetőségek, hanem a korábban biztos partneri kapcsolatok megszűnése is indukálhat innovációt a válság idején, valamint a biztonság, a tartalék-erőforrások megléte esetén lassabb a piaci reagálás, kevésbé kerül előtérbe a változás, s főként az innovációs tevékenység¹.

Kulcsszavak: KKV, innováció, hálózat, válság, know-who

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

Hálózati megközelítés

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

és más jellegű környezeti szegmenseivel való interakciók bonyolult hálózatában tevékenykedik (Tari, 2006).

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

E megközelítés egyik alaplogikája az interakciós modell, mely a piacra egyfajta küzdőtérként tekint, ahol eladók és vevők lépnek interakcióba egymással. Az interakciós megközelítés nem tranzakciókat, hanem kapcsolatokat vizsgál, a vállalat kapcsolataira, kapcsolati portfóliójára, illetve stratégiájára helyezi a hangsúlyt. A kapcsolati stratégia kialakításának kiindu-

lópontja a vállalatok kölcsönös függőségének feltárása. A vállalatok közötti függőségek (1) a más vállalatoktól származó bevétel iránti igény, (2) az igény arra, hogy az egyik félnek szüksége van a másik fél termékeiben vagy szolgáltatásaiban megtestesült tudásra, képességekre, illetve (3) az igény a vállalati partner valamilyen tudásának megszerzésére, vagy – a más vállalatokkal történő interakció keretében – saját tudása fejlesztésére (Turnbull – Ford – Cunningham, 1996).

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

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

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

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

A vállalkozó vezetés és az innováció

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

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

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

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

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

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

innovációban, a tapasztalati tanulásban és az új képességek elsajátításának gyakorlatában (Szabó, 2008a).

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

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

Hálózat, partnerkapcsolatok és az innováció

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

Castells (2005) szerint a hálózatban a sikeres menedzselési stratégia a következő: úgy helyezzük el a vállalatot a hálózatban, hogy az viszonylagos versenyelőnyvel rendelkezzen. Számos kutatás bizonyította, hogy a vállalkozók társadalmi és személyes hálózatain alapulnak a KKV-k kollaborációi (Brüderl – Preisendörfer, 1998; Hite – Hesterly, 2001, Vanhaverbeke, 2001; Lechner – Dowling, 2003; Möller et al., 2005). A technológia „hajtotta” vállalatok számára fontos, hogy részesei legyenek a tudás, az innováció és a technológiai (knowledge, innovation and technology – KIT) hálózatoknak (Nonaka – Teece, 2001; Lechner – Dowling, 2003). E hálózatok új tudással vagy új tudásteremtő folyamatokhoz való hozzáféréssel látják el a vállalatokat

(Cohen – Levinthal, 1990; Powell – Koput – Smith-Doerr, 1996; Lechner – Dowling, 2003).

Az újító milió (Castells, 2005) kapcsán Szabó (2008b) arról ír, hogy csakis abban az esetben lehet egy technikai, technológiai újítást, innovációt sikeresen kiaknázni, segítségével értéket teremteni, ha a szaktudáshoz (know-what) kapcsolódik a folyamatok irányításának tudása (know-how) és a megfelelő kapcsolatrendszer (know-who). Azaz a jól működő szervezeti partnerkapcsolatok hozzájárulnak a sikeres innovációkhoz.

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

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

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

Kutatási kérdés, módszertan

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

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

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

Eredmények

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

Partnerkapcsolatok jelentése

Arra a kérdésre, hogy a vállalkozások mit is értenek partnerkapcsolaton, igen különbözőek voltak a válaszok az egyes interjúalanyoknál. A legtöbb vezető

számára a partnerkapcsolat, a kapcsolati háló a vevőket jelenti, azaz partnerként tekintenek az egyes vevőkre, a termelő felhasználókra:

- „*viszonylag könnyű kiterjedt kapcsolati hálóra szert tenni*” (1),
- „*a siker egyik kulcsszereplője a partner, a vevő, és az elkötelezettség, hogy minél magasabb színvonalon szolgáljuk ki őket*” (2),
- „*a vevők a legtöbb esetben állami cégek, bankok, kórházak, szerverparkok; a felvevőpiac alkupozíciója a résztvevők méretéből fakadóan erős, a cégnek kell a vevők után „mennie”, és nem fordítva*” (4),
- „*A cég többéves kapcsolataiból profitál jelenleg is*” (5),
- „*a vállalkozásnak sikerült bővítenie kapcsolati hálóját, és az iparágban bizonyos körökben ismertségre tett szert mint minőségi, megbízható termékeket előállító vállalkozás*” (6),
- „*A cég külföldi partnerei – főként román, szlovák, cseh, ukrán, de vannak angol, ázsiai és skandináv kapcsolatai is a cégnek – szintén gyakran fordulnak megrendeléseikkel a vállalkozáshoz*” (13),
- „*Az évek során több nagy cég is a partnerünké vált... A cég minden partnerével rendszeresen tartja a kapcsolatot*” (16),
- „*kulcsfontosságú a megfelelő kapcsolatok ápolása az üzletfelekkel, partnerekkel*” (19),
- „*A cég fő profilja az egyedi gépgyártáson kívül a karbantartás. Ezen iparágban a tervezhetőség nagyjából fél év, hiszen nem lehet tudni, hogy mikor, melyik partnernél romlik el egy eszköz, gyártósor*” (21),
- „*szükségessé vált a partnerek, a vevők szelektálása is*” (22).

A másik oldalon ott vannak a beszállítók, akik szintén a kiemelt partnerek közé sorolhatók. Ez a megközelítés már a vevőkön túl valamivel közelebb visz a hálózati értelmezéshez: „*a terméklistába új termékcsoporthoz került felvételre, az XY vállalat termékei, akivel hosszú távú partnerkapcsolatot tervez a cég*” (2), „*a beszállítói kört vizsgáltuk felül, azon belül az energiaszolgáltatókat*” (14). Ugyanakkor vannak olyan válaszok is, amelyek arra utalnak, hogy inkább az értékesítőket tekintik partnernek a vállalkozás. „*Az üzletkötői hálózat bővítésére is szükség volt, hiszen kihívást jelent az új termékek értékesítése, ráadásul az egész megyére kiterjedő kapcsolati háló fenntartására már nem elegendő egy-két alkalmazott*” (2), „*A partneri hálózat segít a gyártó termékét a végfelhasználónak eljuttatni*” (18) „*A gyártó szlovákiai és ukrán viszonteladókkal, valamint*

kivitelezőkkel is kapcsolatban áll, a határ közelségét kihasználva sikerült e kapcsolatokra szert tenni” (20).

Végül van egy olyan vállalati kör is, amelynek tagjai kifejezetten a sikertényezők között említettek bizonyos, már-már stratégiai partneri kapcsolatokat:

- „Az indulás sikerében a Budapesti Műszaki Egyetem is szerepet játszott. Kölcsönösen segítettük egymás munkáját: az egyetem irodát tartott fenn a cég számára, cserébe a tulajdonosok előadóként és gyakorlatvezetőként gyarapították az egyetem oktatógárdáját. Ezenfelül az egyetemmel közösen indítottunk kutatási és fejlesztési programokat” (6),
- „a legfontosabb sikertényező a tagok szakképzett-sége, illetve kapcsolatrendszere elsősorban bel-földi és külföldi egyetemekkel” (7),
- „a jelenlegi informatikai piacon azon gyártóknak van lehetősége fennmaradni, melyek széles körű iparági kapcsolatokkal rendelkeznek, azaz olyan támogatói vannak, melyek az informatikai ipar meghatározó szereplői” (18).

Partnerkapcsolatok szerepe

Annak feltérképezése után, hogy a partner, partnerkapcsolat kifejezés igen tágan és eltérően értelmezett az egyes interjúalanyok válaszaiban, arról is érdemes számot adni, milyen szerepet töltenek be a partnerkapcsolatok a vállalkozások életében.

Az egyik – és talán legfontosabb – szerep a biztos megrendelés indukálta partnerkapcsolat. A kockázatok minimalizálása érdekében a KKV-k többsége arra törekszik, hogy biztos vevői kört alakítson ki magának: „Az ezredfordulóig a vállalkozás a külföldi bevételeiből élt, beszállítója volt többek között a Microsoftnak és a Xerox-nak is” (3), „A cég többéves kapcsolataiból profitál jelenleg is” (5), „néhány korábbi, folyamatos megbízás” (6).

Emellett vannak olyan tevékenységi körök is, ahol a kapcsolati tőke maga a termék, vagy legalábbis szorosan kötődik ahhoz: „...közvetítőként szerepelhet a rádió a hirdető és a potenciális ügyfél között. Ezért eseményeket szerveztünk éttermekben, fürdőekben, sítályákon, bevásárlóközpontokban, ahol a hirdető bejelentéseket, a rádió ezt közvetítette, és így rendkívül nagy közönségig, potenciális vevőig jutottak – mind a helyszínen, mind a rádión keresztül” (9), „A vállalkozás elsősorban a folyamatosan bővülő és már a kezdetek óta meglévő adatbázisának köszönheti piaci sikerét” (13).

A partnerkapcsolatok, különösen a stratégiai szintű viszonylatok, hozzáférést biztosítanak meghatározott piacokhoz vagy erőforrásokhoz: „A vállalat tervezi a Kína és Oroszország irányába való terjeszkedést, azonban nehéz betörni erre a két piacra. Csak kapcsolattal

lehet bejutni, vagy pedig közvetítón keresztül” (15), „Egyre több faipari mérnök és gazdasági szakértő is került a céghez, akik kiválasztásában szerepet játszott az, hogy jó a kapcsolat az Egyetemmel” (22), „új fuvarszervező és fuvaroztató közösségekhez csatlakozott új megbírói kapcsolatok reményében” (25).

A kapcsolatok továbbá nemegyszer a tudásszerzés alapjául szolgálnak: „sok agráripari konferenciára látogatunk el” (15), „a kamara által szervezett továbbképzéseken így mindig részt veszünk” (19), „a képviselt külföldi gyártó cégek jellemzően évente megrendezett műszaki és kereskedelmi tréningjére, disztribútori találkozóira majd minden esetben elmentünk” (24).

Partnerkapcsolatok és az innováció a válság idején

A 2008-ban kibontakozó gazdasági válság a legtöbb hazai vállalkozást kedvezőtlenül érintette. Elsősorban a vállalkozások vevői, bevételi forrásai csappantak meg. Míg sok vállalkozás korábban vígan „ellavírozott” a biztos megrendelésekkel, addig a 2008-tól kezdődő válság a stabilnak hitt megrendeléseket rendszerint negatív módon sújtotta: „A gazdasági válság következményei különösen súlyosan érintették azt a szervezeti kört, amely a fő megrendelői körünket alkotta” (7), „A gazdasági válság következménye az volt, hogy néhány korábbi, folyamatos megbízás, s ezzel a rendszeres bevételek egy része megszűnt” (8), „A válságot követően az addigi, kisebb ügyfelek, valamint, a válság következményeként átszervezett nagyobb vállalatok is kiléptek a partnerek köréből” (16), „A válság során szükségessé vált a partnerek, a vevők szelektálása is” (22).

Következésképp a legtöbb vállalkozás esetében lépni kellett; többen látták ennek megvalósítását az innovációban:

- „váltani kellett” (3),
- „Így a keresztértékesítés és a már említett bizalmi viszony remélhetőleg ellensúlyozza a recesszió által okozott kisebb visszaesést” (5),
- „olyan termékfejlesztésbe kezdünk, amely eladható lehet a szervezetfejlesztési piacon” (7),
- „az innovációt végső soron kikényszerítették a megváltozó piaci viszonyok” (7),
- „a beszállítói kört vizsgáltuk felül, azon belül az energiaszolgáltatókat” (14).

Figyelemre méltó továbbá, hogy számos esetben pontosan akkor beszéltek az interjúalanyok innovációról, amikor az addigi hálózatban, a partneri kapcsolatban negatív változás történt, és szinte minimális volt az innovációnak a partnerkapcsolatokhoz való kötése akkor, amikor a biztos partneri keretek továbbra is megőrződtek.

Eredmények összevetése az elmélettel, további kutatási irányok

Ahogy azt az elméleti irodalom tárgyalja, kvalitatív jellegű kutatásom eredményei is megerősítették azt, hogy a KKV-k körében fontosak a partneri kapcsolatok. E kapcsolatok hatásának feltárása azonban nehézkes, ugyanis alapvető kérdésként merül fel, mit és milyen szoros kötődést tekintünk partneri kapcsolatnak. Az elmélet szerint a hálózatnak, a partneri kapcsolatoknak nagy befolyása van a KKV-k innovációs tevékenységére. Ezen elméleti következtetések azonban kutatásom alapján nem nyertek megerősítést. Ezt annak tulajdonítom, hogy az innovációs tevékenységre ugyan hatással van a partneri kapcsolati tőke, a know-who, valamint a hálózat, amelybe beágyazódva működik a vállalkozás, ám az, hogy az ebben rejlő lehetőségeket megragadja-e a szervezet, erősen függ attól, hogy mennyire entrepreneur, azaz vállalkozó típusú vezető áll a KKV élén. Egy ilyen típusú vezető hiányában ugyanis nem aknázzák ki e potenciálokat. Az általam vizsgált mintában kevés „igazi” entrepreneur-t, vállalkozó szervezetet tudtam azonosítani.

Kutatásom során a válságban kimutatható innovációs tevékenység és a partneri háló kapcsolatáról azt sikerült feltárnom, hogy a korábbi biztos partneri háló felbomlása, meggyengülése számos esetben változtatásra, jobb esetben üzleti innovációra sarkallta a vállalkozásokat. A jelentős tartalék-erőforrások (elsősorban pénzügyi tartalékok) kevésbé kényszerítik a vállalkozásokat adaptációra, még turbulens környezetben sem (Cheng – Kesner, 1997). Azaz a magasabb arányú tartalékok, a biztosabb partneri kapcsolatok lassítják a piaci reagálást (Latham – Braun, 2009), ha viszont e tényezők mentén változások mennek végbe, azok vagy gyors válaszlépésre ösztönzik a vállalkozásokat, vagy – amelyek nem képesek erre – kiszorulnak a piacról.

A kutatást a későbbiekben – véleményem szerint – nagy mintával, kvantitatív módszerekkel is érdemes megismételni, ami lehetőséget biztosíthatna a partnerkapcsolatok alakulása tükrében kirajzolódó különböző adaptációs mintázatok azonosítására.

A vizsgált vállalkozások

1. *alany:* A vállalkozást 1999-ben alapították Budaörsön, régiségek kereskedésével foglalkozik, elsősorban antik bútorokkal és festményekkel.
2. *alany:* A szervezet Békéscsabán csapágyak, ékszíjak, kéziszerszámok, munkaruhák, kiségek és egyéb műszaki cikkek forgalmazásával foglalkozik, kb. 20 fővel. Az eladott termékek mellett mű-

- szaki tanácsadást, mérnöki szolgáltatást nyújtanak. A cég webáruházzal is rendelkezik.
3. *alany:* A vállalkozás nyelvtechnológiával foglalkozik, elektronikus szótárakat és nyelvhelyességi szoftvereket készítenek. A cég 12 főt foglalkoztat.
4. *alany:* A vállalkozás szünetmentes áramellátó berendezések forgalmazásával, telepítésével és karbantartásával foglalkozik, profilja részben kereskedelem, részben szolgáltatásnyújtás. A vevők között szerepelnek állami cégek, bankok, kórházak, szerverparkok.
5. *alany:* A vizsgált szervezet egy mikrovállalkozás. Könyvvizsgálattal foglalkozik.
6. *alany:* A vállalkozás műszaki kutatással, fejlesztéssel, kisszériás gyártással, gyártásszervezéssel foglalkozik. Ezenfelül egyedi kivitelezésű eszközök gyártását is elvállalja külön megrendelésekre.
7. *alany:* A vállalkozás fő tevékenysége minőségirányítási rendszerek kiépítése, illetve vállalkozásfejlesztés és szervezetfejlesztési tanácsadás. Közepes méretű cég, hús alkalmazottal és kb. 200-300 millió forintos éves forgalommal.
8. *alany:* A vizsgált szervezet egy családi vállalkozás, fő tevékenységi köre a felnőttképzés, üzleti tanácsadás és társadalomtudományi kutatás.
9. *alany:* A vállalkozás nyelvoktatással foglalkozik. Ezen belül nyelvvizsgákra való felkészítés és üzleti angol oktatása a fő profilja.
10. *alany:* A vállalkozás egy rádió, mely egy regionális rádiónak számít. A rádió az adott régióra jellemző tradicionális és popzenét játszik. A vállalkozás 23 alkalmazottat foglalkoztat.
11. *alany:* A vállalkozás 1999-ben alapult. Az építőiparban tevékenykedik.
12. *alany:* A vállalkozás vízvezeték-szereléssel foglalkozik, 2010-ben alapították. 3 fő alkalmazottjuk van.
13. *alany:* A vizsgált szervezet az ipari környezetvédelem területén tevékenykedő mérnöki vállalat. A céget 1982-ben alapították, fő profiljuk az ipari környezetvédelem, a csővezeték-, tartály- és gátvédelem, valamint a geotechnika.
14. *alany:* A vállalkozást 2005-ben alapították. Hazai és nemzetközi reklám- és játékfilmek szereplőinek felkutatásával és kiválasztásával foglalkozik.
15. *alany:* A vizsgált szervezet egy sütő- és édesipari vállalat.
16. *alany:* A vállalkozást 1995 szeptemberében alapították. A kft. vetőmagok nemesítésével és kereskedelmével foglalkozik.
17. *alany:* A vizsgált szervezet egy családi vállalkozás. A vállalkozás fő tevékenységi körébe a tanácsadás és a jövedéki ügyintézés tartozik.

18. *alany*: A vizsgált szervezetet 1992-ben alapították. A vállalkozás tevékenységi körébe kiségek, ipari szerszámok és alkatrészeknek árusítása, valamint az ezekhez nyújtott szervizszolgáltatások tartoznak.
19. *alany*: A vizsgált szervezet virtualizációval foglalkozik. Folyamatosan új megoldásokat kínál a szerver, a munkaállomás, az alkalmazás integrációra, valamint a felhő számítástechnikában.
20. *alany*: A kisvállalkozást 1990-ben alapították családi vállalkozásként. Ipari állattenyésztés számára takarmánytermeléssel és májliba-tenyésztéssel foglalkoznak. Két telephellyel rendelkezik.
21. *alany*: A vizsgált szervezet egy műanyagablakgyártó vállalkozás. Jelenleg 25 főt foglalkoztatnak.
22. *alany*: A vállalkozás svédpadló-gyártással, felületkezeléssel foglalkozik.
23. *alany*: A vállalkozást 2000-ben alapították. A cég ipari automatizálással, ipari villanyszereléssel, gépészettel, valamint tanácsadással foglalkozik. A cég fő profilja az egyedi gépgyártáson kívül a karbantartás. A vállalkozás 6 főt számlál.
24. *alany*: A szervezet vezető ipari automatizálási eszközöket gyártók magyar, illetve regionális képviselőivel foglalkozik.
25. *alany*: A vállalkozás fő tevékenysége fuvarszervezés. Partnerei az építőanyag-gyártó és hazai kereskedőcégek.

Lábjegyet

¹ A cikk a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, „A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Felhasznált irodalom

- Acs, Z. – Audretsch, D. (1990): *Innovation and Small Firms*, Cambridge: MIT Press
- Aldrich, H.E. – Zimmer, C. (1986): *Entrepreneurship through social networks*. in: D. Sexton and J. Kasarda (eds): *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, MA.: Ballinger
- Arndt, O. – Sternberg, R. (2000): *Do Manufacturing Firms Profit from Intraregional Innovation Linkages? An Empirical Based Answer*. *European Planning Studies*, 8, p. 465–485.
- Anderson, P. – Tushman, M.L. (1990): *Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p. 604–633.
- Asheim, B. – Isaksen, A. (2002): *Regional Innovation Systems: The Integration of Local ‘Sticky’ and Global ‘Ubiquitous’ Knowledge*. *Journal of Technology Transfer*, Vol. 27, p. 77–86.
- Babbie, E. (2008): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó
- Baum, J.A. C. – Oliver, C. (1992): *Institutional embeddedness and the dynamics of organisational populations*. *American Sociology Review*, Vol. 57, No. 4, p. 540–559.
- Birley, S. (1985): *The role of networks in the entrepreneurial process*. *Journal of Business Venturing*, 1., p. 107–117.
- Bollingtoft, A. – Ulhoi, J.P. (2005): *The Networked Business Incubator: Leveraging Entrepreneurial Agency?* *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, p. 265–290.
- Brüdel, J. – Preisendörfer, P. (1998): *Network support and the success of newly founded business*. *Small Business Economics*, Vol. 10, p. 213–225.
- Campbell, N.C.G. (1984): *The structure and stability of industrial market networks: Developing a research methodology*. First IMP Conference on Research Developments in Ind. Marketing. Manchester: UMIST
- Carlsson, B. – Jacobsson, S. – Holmén, M. – Rickne, A. (2002): *Innovation systems: analytical and methodological issues*. *Research Policy*, Vol. 31, p. 233–245.
- Castells, M. (2005): *A hálózati társadalom kialakulása. (Az információ kora – Gazdaság, társadalom és kultúra, I. kötet)*. Budapest: Gondolat-Infonia
- Cheah, H.B. (1990): *Schumpeterian and Austrian entrepreneurship: unity within duality*. *Journal of Business Venturing*, 5, p. 341–347.
- Cheng, J. – Kesner, I. (1997): *Organizational Slack and Response to Environmental Shifts: The Impact of Resource Allocation Patterns*. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 1, p. 1–18.
- Cohen, W.M. – Levinthal, D.A. (1990): *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, p. 128–152.
- DePropis, L. (2002): *Types of innovation and inter-firm cooperation*. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14, p. 337–353.
- Deschamps, J.P. (2005): *Different leadership skills for different innovation strategies*. *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 5, p. 31–39.
- Elfring, T. – Hulsink, W. (2003): *Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms*. *Small Business Economics*, Vol. 21., p. 409–422.
- Ettlie, J.E. – Bridges, W.P. – O’Keefe, P.R. (1984): *Organisation strategy and structural differences for radical versus incremental innovation*. *Management Science*, Vol. 30, No. 6, p. 682–695.
- Ford, D. – Hakansson, H. (2006): *Az üzleti kölcsönhatás elmélete*. in: Hakansson, H. (2010): *Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete*. Budapest: Alinea Kiadó
- Gattiker, U.E. – Ulhoi, J.P. (2000): *The Entrepreneurial Phenomena in a Cross-National Context*. in:

- Golembiewski, R. (ed.): Handbook of Organizational Behaviour, 2nd ed., New York: Marcel Dekker, p. 389–441.
- Hakansson, H. (1986): Relationship marketing strategies and competitive strength. in: Turnbull, P.W. – Valla, J.P. (eds.): Strategies for International Industrial Marketing. London: Croom Helm
- Hakansson, H. – Snehota, I. (2006): Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget, az üzleti stratégia hálózatelmélete. in: Hakansson, H. (2010): Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Budapest: Alinea Kiadó
- Hannan, M.T. – Freeman, J. (1984): Structural Inertia and Organisational Change, American Sociological Review, Vol. 49, No. 2, p. 149–164.
- Hite, J.H. – Hesterly, W.S. (2001): The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. Strategic Management Journal, Vol. 22, p. 275–286.
- Hite, J. (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 29, p. 113–144.
- Hoang, H. – Antonic, B. (2003): Network-based research in entrepreneurship – a critical review. Journal of Business Venturing, Vol. 18, p. 165–187.
- Hortoványi L. (2009): Vállalkozó vezetés – Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Hortoványi L. (2010a): Stratégiai innovációk vezetése. in: Balaton et al. (2010): Stratégiai menedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- Hortoványi L. (2010b): Vállalkozó vezetés Magyarországon. Vezetéstudomány, Vol. 41, No.4, p. 21–31.
- Jorgensen, F. – Ulhoi, J.P. (2010): Enhancing Innovation Capacity in SMEs through Early Network Relationships. Creativity and Innovation Management, Vol. 19. No. 4., p. 397–404.
- Keeble, D. (2000): Collective Learning Processes in European High-Technology Milieu. in: Keeble, D. – Wilkinson, F. (eds.): High Technology Clusters, Networking and Collective Learning in Europe. Ashgate, Burlington, VT, p. 199–229.
- Kirzner, I.M. (1973): Competition and entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press
- Kline, S.J. – Rosenberg, N. (1986): An overview of innovation. in: R. Landau – N. Rosenberg (eds.): The Positive Sum Strategy. Washington: National Academy Press
- Landström, H. (2005): Pioneers in entrepreneurship and small business research. ESEN, New York: Springer
- Larson, A. – Starr, J.A. (1993): A network model of organization formation. Entrepreneurship: Theory and Practice, 18, p. 5–15.
- Latham, S.F. – Braun, M.R. (2009): Assessing the Relationship between Financial Slack and Company Performance during an Economic Recession: An Empirical Study. International Journal of Management, Vol. 26, No. 1, p. 33–39.
- Lechner, C. – Dowling, M. (2003): Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 15, p. 1–26.
- Markides, C. (1997): Strategic Innovation. Sloan Management Review, 38(3), p. 9–24.
- Mauer, I. – Ebers, M. (2006): Dynamics of social capital and their performance implications: lessons from biotechnology start-ups. Administrative Science Quarterly, No. 6, p. 262–293.
- Miles, M.B. – Huberman, M.A. (1994): Qualitative data analysis. London: Sage
- Möller, K. – Partanen, J. – Rajala, A. – Westerlund, M. – Rajala, R. – Svahn, S. (2005): Role of partnerships and networks in SME innovation and growth. IMP Conference. Rotterdam Netherlands
- Möller, K. – Partanen, J. – Rajala, R. – Westerlund, M. (2007): Fostering innovations in the SME context: a network perspective, IMP Conference aug. 30 – szept. 1. Manchester UK
- Nonaka, I. – Teece, D. (2001): Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization. London: Sage
- Powell, W.W. – Koput, K. – Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, Administrative Science Quarterly, Vol. 41, p. 116–145.
- Premaratna, S.P. (2001): Networks, resources, and small business growth: the experience in Sri Lanka. Journal of Small Business Management, Vol. 39, No. 4, p. 363–371.
- Rickne, A. (2006): Connectivity and performance of science-based firms. Small Business Economics, Vol. 26, p. 393–407.
- Rubin, H.I. – Rubin, R.S. (1995): Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data. Thousand Oaks. Sage. in: Babbie, E. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó
- Schumpeter, J.A. (1980): Theory of Economic Development. New York: Oxford Univ. Press
- Smith, P. – Easton, G. (1986): Networks relationships: a longitudinal study. 3rd International IMP Research Seminar on International Marketing. Lyon: IRE, (2008a): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban, Vezetéstudomány, Vol. 39, No. 11, p. 54–63.
- Szabó Zsolt R. (2008b): Született vállalkozóktól a „tigrisekig”. Demo konferencia-előadás, Budapest, december 10.
- Szabó Zsolt R. (2010): Hálózatok vezetői nézőpontból. in: Balaton et al. (2010): Stratégiai menedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- Tari E. (2006): A stratégiai analízis elméleti modelljei és a vállalati stratégiaalkotás. Vezetéstudomány, 37(9), p. 5–17.

- Teece, D.J.* (1996): Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behaviour & Organisation*, Vol. 31, p. 193–224.
- Turnbull, F. – Ford, D. – Cunningham, M.* (1996): Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 11, No. 3–4, p. 44–62.
- Turnbull, P. W. – Wilson, D.* (1989): Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, No. 1, p. 1–6.
- Uzzi, B.* (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, p. 35–67.
- Van de Ven, A.H.* (1993): The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8., p. 211–230.
- Vanhaverbeke, V.* (2001): Realizing new regional core competencies: establishing a customer-oriented SME network. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 13, p. 97–116.

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 cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címeiken.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közli 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 oldalon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).
- A szövegek közli bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a

vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (*Veress, 1999*); szó szerinti, 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” rendszeréről (*más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről*) 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.

2012. március 1-jétől a Vezetéstudomány egyes cikkei elérhetőek a <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/500/> 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.

SZABÓ Zs. Roland

BIZONYTALANSÁG, STRATÉGIA ÉS TELJESÍTMÉNY

– KVALITATÍV KUTATÁS INNOVATÍV KIS-
ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK VEZETŐI KÖRÉBEN

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

Kulcsszavak: KKV, innováció, vállalati stratégia, kettős képesség, pénzügyi teljesítmény

„A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” címet viselő TÁMOP-kutatásunk során részletesen vizsgáltuk, mit is jelent az innováció a KKV-k számára. Eredményeink (Ferincz et al., 2011) alátámasztották korábbi kutatások eredményeit, miszerint a KKV-knak folyamatosan innoválniuk és tanulniuk kell (Papp, 2005, 2006), azonban ezek az újítások csak ritkán jelentenek világszinten új dolgokat. Másrészt a kreativitás és az innováció önmagukban nem elegendő tényezők az üzleti sikerességhez (Nyström, 1983, 1990), vezetési és szervezési ismeretekre, stratégiai gondolkodásra van szükség.

A vállalat alapítók jelentős része képes önállóan eljutni a vállalkozásalapítás korai, vagy azt megelőző szakaszaiban a műszaki, technológiai tartalom tisztázásáig (Timmons, 1994; Vecsenyi, 2003). Az innovatív tartalom üzleti megvalósításakor az első szűrőt a környezeti bizonytalanság jelenti, majd a helyes stratégia kiválasztása, az életképes üzleti modell felépítése és a megfelelő teljesítménycélok definiálása és elérése.

A környezeti bizonytalanság legfontosabb elrettenőtje a kockázattal szemben, hogy amíg a kockázatnak ismert kimenetelei és hozzájuk tartozó valószínűségei vannak, addig a bizonytalan környezetben nemcsak az egyes valószínűségek, de egyáltalán a kimeneteli lehetőségek sem ismertek teljeskörűen (Knight, 1921). Kevesen mernek belevágni bizonytalan vállalkozásokba, ill. a bizonytalan szituációkban inkább a kiválás jellemző.

A vállalat által követett stratégiákban eltérő kihívást támaszt a vállalat elé az újszerű területek felfedezése és meghódítása, illetve a vállalat hatékonyságát biztosító rutinok kialakítása (March, 1991). Az innovatív KKV-knál különösen erős a nyomás, milyen módon lehetnek képesek felfedező tevékenységüket finanszírozni.

A pénzügyi teljesítmény azonban csak egy a lehetséges vállalati teljesítménycélokból (Szabó, 2011). A vállalat sikerességének megítélése nagyban függ attól, hogy milyen teljesítménydimenzió mentén értékeljük.

A három terület önálló vizsgálatán túl az egyes területek összekapcsolásakor is számos újszerű kérdés vizsgálata előtt nyílik meg az út, mint például:

- bizonytalan környezetben, globális válságban miként értelmezhetők újra a stratégiák, kik számára jelentkezik gátként, kik számára lehetőségként,
- bizonytalan környezetben miként alakulnak a teljesítményértékelés dimenziói,
- stratégiánk vajon összhangban van-e a felállított sikerkritériumainkkal, és tevékenységeink egy irányba mutatnak-e?

A kutatás célja tehát az innovatív KKV-k korlátainak és lehetőségeinek jobb megértése a környezeti bizonytalanság, a követett stratégiák és a teljesítményértelmezések feltárásán keresztül. Töreksem egy alaposabb, átfogóbb kép vázolására, miközben az egyéni szintű vezetői értelmezések a vizsgálatok egységei.

A kvalitatív felmérés módszertana

Miles és Huberman (1994: p. 6.) szerint a kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy egy hosszan tartó érintkezésen vezet végig. Ennek során a kutató szerepe, hogy egy holisztikus (rendszerszerű, átfogó, integrált) képet kapjon a kutatás alapján annak logikájáról, elrendeződéséről, explicit és implicit szabályairól.

A kvalitatív kutatás során a kutató megkísérel adatokat gyűjteni a helyi szereplők felfogásán keresztül, „belülről”, mély figyelmen, empatisus megértésen és felfüggesztett vagy összekapcsolt előfeltevéseken keresztül a tárgyalt témában. A kutató elszigetelhet bizonyos témákat és kifejezéseket, amelyeket felül lehet vizsgálni, de meg kell őrizni azok eredeti formáját a kutatás során. A kvalitatív kutatási módszerek a probléma megértését szolgálják, és kis mintán alapulnak. A kvalitatív kutatási eljárásokat két nagy csoportra oszthatjuk. Az alapján, hogy a megkérdezettek ismerik-e a kutatás célját vagy sem, megkülönböztetünk közvetlen és közvetett megközelítésű eljárásokat (Malhotra, 2008).

A közvetlen megközelítést alkalmazó technikák során a válaszadó tisztában van a kutatás céljával, ennek tudatában hozza meg válaszait, míg a közvetett megközelítés esetén használt, ún. projektív (asszociációs, kiegészítő, konstrukciós, kifejezési) technikák arra ösztönzik a válaszadót, hogy kifejezze egy adott témával kapcsolatos motivációit, nézeteit, attitűdjét vagy érzését anélkül, hogy ezt a kutatás célja befolyásolná.

Ez utóbbi használatát elvettem, bár ez a technika kiválóan alkalmas attitűdvizsgálatra, azonban a jelen kutatás esetében szükséges információk más jellegűek, így egy ilyen technika alkalmazása jelentős torzuláshoz vezethet. Továbbá, a szükséges információk közvetlen módszerrel megszerezhetők voltak, tehát nem volt szükség ilyen szempontból rejtett kérdésre.

A közvetlen kvalitatív kutatási eljárások két leginkább alkalmazott fajtája a fókuszcsoporthoz és a mélyinterjú. A fókuszcsoporthoz strukturálatlan és közvetlen interjú, amelyben egy képzett moderátor beszélget a válaszadók kis csoportjával. A csoport tagjai legtöbbször homogének. Előnyei: a csoportból fakadó szinergiahatás, mely mélyebb betekintést eredményez egy témában külön-külön lekérdezett egyéni válaszoknál, könnyebben merülnek fel új gondolatok, egyszerre több ember is megkérdézhető (Malhotra, 2008).

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

A bemutatott előnyök és hátrányok ismeretében, a csoportos technikával szemben az egyéni vélemények középpontba helyezését választottam, és törekedtem a technika hátrányainak minimalizálására. Az interjúzás legjelentősebb hátránya az, hogy a válaszok alakulása nagymértékben függ a kérdezőtől. Ennek a tényezőnek csökkentésére előzetesen rögzítettem az interjúk vezérfonalát, így behatároltam azokat a területeket, amelyeket mindenképpen fontos feltárni az interjúk során. Másrészt az eredmények értékelése során a kvantitatív kutatás eredményeit saját előfeltevésemként kezeltem, így igyekeztem felmérni saját hatásomat a válaszok alakulására, és ennek fényében fogalmaztam meg véleményemet (Gelei, 2002).

Vizsgálati egység, sokaság, minta definiálása

Az esettanulmányra alapozott kutatás során meg kell határozni a vizsgálati egységet (Gelei, 2002: p. 169.). Ez jelen kutatás esetében megegyezik a marketingkutatásban használt sokaságdefinícióval. A sokaság azon elemek összessége, amelyek valamilyen közös jellemzővel bírnak, és megfelelnek a kutatási probléma céljainak (Malhotra, 2008: p. 364.).

Jelen esetben a vizsgálati egységeket olyan magyarországi kis- és középvállalkozások, vállalatok jelentik, amelyek (legalább) Magyarország szintjén új terméket vagy szolgáltatást nyújtanak, vagyis innovatívak, illetve határozott növekedési szándékkal rendelkeznek.

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

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

Jelen kutatás esetében nem azon van a hangsúly, hogy a minta vizsgálata után olyan következtetéseket vonjunk le amelyek igazak a teljes sokaságra. Ezért nincs szükség reprezentatív mintára, s ebből kifolyólag nem követelmény az sem, hogy a minta elemeit vélet-

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

A kutatás forgatókönyve

A kérdezőnek és az adatok elemzőjének jelentős befolyásoló szerepe van az interjúk lefolyására és értelmezésére. A torzítás csökkentése érdekében az egyes vezetői vélemények felmérésére és elemzésre azonos forgatókönyvet alkalmaztam, melytől nem, vagy csak kismértékben tértem el az egyes esetekben. A vezetői vélemények begyűjtésének és értékelésének a lépése-

1. táblázat

A kvalitatív kutatás forgatókönyve

Adatfelvétel	
Előzetesen	a kutatásban részt vevő szervezetek kontextusvizsgálata
0–10 perc	a kutatás általános eredményeinek és céljainak ismertetése, a szervezet általános, felsővezetői bemutatása,
10–30 perc	a kvantitatív kutatás környezeti bizonytalansággal kapcsolatos eredményeinek ismertetése, a környezeti bizonytalanság forrásainak felsővezetői értelmezése, saját bizonytalansági tényezőinek és élethelyzetének feltárása
30–55 perc	a kvantitatív kutatás követett stratégiákkal kapcsolatos eredményeinek ismertetése, a vezetők saját vállalatukra értelmezik a kiaknázást, a felderítést, valamint ezek kapcsolatát, értékelik, hogy a globális válság milyen lehetőségeket nyitott meg a vállalkozás előtt
55–70 perc	a kvantitatív kutatás teljesítménykonfigurációkkal és -célokkal kapcsolatos eredményeinek ismertetése, a vállalatvezetők bemutatják saját teljesítmény céljaikat, majd rangsorolják a 7 teljesítmény cél, a kiemelkedő pénzügyi teljesítmény elérése érdekében javasolt stratégiák ismertetése
70–75 perc	lezárás, reflexió a lekérdezésre
Adatrögzítés	
Lekérdezés előtt	internetes és személyes források alapján jegyzetek készítése
Lekérdezés alatt	kézi jegyzetek
Lekérdezés után közvetlenül	kézi jegyzetek kiegészítése, digitális rögzítése
Adatelemzés	
Összes lekérdezés után	az egyéni lekérdezések után nem, hanem összesítve elemeztem az adatokat, az adatok elemzésére módszertani alátámasztás meghatározása, az adatelemzés során a kvantitatív elemzés eredményeivel összezsengő, azokat értelmező és kiegészítő, valamint az azoktól eltérő, esetleg cáfoló vélemények keresése, gyűjtése

lenül válasszuk ki (Malhotra, 2008), a mintavétel ezért nem véletlen technikával történt. A minta kiválasztásakor arra törekedtem, hogy minél több szempont szerint különböző legyen a kapott minta, ezért elbírálások mintavételt alkalmaztam.

it az 1. táblázat mutatja be. A kvalitatív kutatás során felvett adatok elemzése különbözik a kvantitatív kutatásoktól, mivel nagyon sokféleképpen lehet nekilátni, de igazából a kutató dolga, és egyben felelőssége is, hogy milyen módszertant választ (Ryan – Bernard,

2003; Strauss – Corbin, 1990; Miles – Huberman, 1994; Maxwell, 1996). Célszerű minden kutatáshoz egy egyedi modellt kifejleszteni mintsem egy másik kutatás során alkalmazott keretbe „gyömöszölni” a feldolgozás menetét. Kutatásom céljaihoz az alábbi elemzési keretet rendeltem:

1. az első benyomásaim feltérképezése és a Nagy Kép meghatározása,
2. az egyes témakörök kapcsán kapott válaszok funkcionális elemzése, a „puzzle” összerakása, témák meghatározása,
3. ki, miről nem beszélt... (pedig oda illett volna).

Első benyomások és a Nagy Kép, avagy a mintzbergi elefánt felismerése

A jegyzetek olvasásakor igyekeztem több szemszögből végigmenni a szövegen, és az azzal kapcsolatban megjelenő témákat vagy éppen tabukat meghatározni. Ilyen szemszögek voltak: az „ami történt”, „amit cselekedtek”, „amit éreztek”, „amit sugalltak”, „amit a környezet reagált” és „amit nem mondtak (de oda illett volna)”. A szemszögek részben azonos témákat vetettek fel, de mégis különböző értelmezésben. Kicsit úgy éreztem magam, mint a Mintzberg et al. (2005) Stratégiai szafarijában található vakok, akik egy elefántot akarnak leírni úgy, hogy csak egy-egy testrészét tapintják meg, és nem látják az egész elefántot. Nem csoda, hogy ekkor az elefántról alkotott képük nagyban eltérhet egymástól.

A részletekben való elveszés veszélyét figyelembe véve igyekeztem a sokadik olvasásra egy gondolatban meghatározni, mi is jelenti igazából az innováció gátját és lehetőségét az interjúalanyok számára. Az alanyok rámutattak arra, hogy az innováció valójában egy fontos alkalmazkodási képesség eredménye, egy lehetőség (vagy éppen veszély) megragadására (vagy elhárítására) tett erőfeszítés, amely a versenytársakhoz képest újdonságtartalommal bír, és segítségével a vállalkozás tovább képes életben maradni.

Az innovációról alkotott képben újszerű elem a korábbi felfogásokhoz képest, hogy az innováció célja az üzleti hasznosulás, a versenytársakhoz képesti pozíció változtatását célozza meg, illetve válaszlépésként értelmezhető a környezeti kihívásokra. Az interjúalanyok a definíció egyes részeit a következőképpen fogalmazták meg:

„Minél több új terméket vezetek be, és győzöm meg a vevőimet ezek alkalmazásáról, annál jobban növekszik a forgalmam.” (3. alany)

„A folyamatos innovációnak köszönhetően javítani tudtuk a versenytársainkhoz képest a pozíciókat.” (11. alany)

„Több csődbe került szálloda helyére betörni. Újdonság, speciális kínálat.” (15. alany)

„Egy magyar fejlesztő-, termelővállalat számára, akinek saját termékei vannak, a válság ellenére a legnagyobb bizonytalanság, hogy az adott termékpalettáját mikor „támadja” meg egy kínai gyártó. Ez sajnos már speciális gyártmányoknál is előfordul.” (22. alany)

„Sok, nem feltétlenül minőségre, inkább csak könnyű pénzszerzésre összpontosító versenytárs elűnt. Az általuk lefoglalt vevői kör felszabadult. Aki most túlél, az iránt nagyobb a bizalom – ez egy tisztulási folyamat.” (37. alany)

„A piacon mindenki ugyanazt árulja, így a nagy különbség a hogyanban lehet.” (38. alany)

A Nagy Kép meghatározása után jöhetett a puzzle-elemek azonosítása, melyek egyben a kép ellenőrzésére is szolgáltak. A vizsgált kulcstémák:

- Mi jelenti a vállalatvezetők számára a környezeti bizonytalanságot?
- A vállalkozás tevékenységében milyen követett stratégia a meghatározó?
- Milyenek a vállalkozás teljesítménycéljai?

Mi jelenti a vállalatvezetők számára a környezeti bizonytalanságot?

A kvalitatív vizsgálatok során az alábbi kategóriák alakultak ki (zárójelben az említések száma található):

- piacok (65),
- pénzügyek (45),
- állami/EU szabályozás és politika (44),
- vállalkozás (35),
- emberek (31),
- beszállítók és partnerkapcsolatok (25),
- verseny (18),
- technológia (14),
- egyéb (időjárás, KKV-k helyzete, közlekedés, oktatási rendszer).

A piacok, a pénzügyek, a szabályozás, a beszállítók és a technológia, valamint a verseny külső környezeti tényezők, azonban a vállalkozás és az emberek egy új területre hívják fel figyelmünket, nevezetesen a belső bizonytalanság forrásaira. Bár a belső bizonytalanság létéről régóta tudunk a vezetés és szervezés-tudományokon belül, annak leírása és megértése még nem teljes körű. A következő idézetek jól szemléltetik, hogy a bizonytalanság nem csupán a vállalat külső környezetéből eredhetnek, hanem belső elemek is dominálhatnak.

„Az egész beruházás működésének és gazdaságosságának alapja, hogy 30-40 vezető, szervező kollégát megtaláljunk.” (24. alany)

„A vállalkozásunk még kutatás-fejlesztési szakaszban van, ezért a továbblépésben fontos szerepe van a „feltalálónak”, akinek a lelki állapota nagyon instabil. A sajtóban tett meggondolatlan nyilatkozatai (a realitástól óriási mértékben elrugaszkodtak) rengeteget ártnak a projekt gazdasági és politikai vezetők általi megítélésén.” (36. alany)

„4 hölgy kollégából 3 eljegyezve, 1-2 éven belül mind gyermeket vállalhatnak.” (41. alany)

Az emberek kategóriába megjelennek a tulajdonosok, a menedzserek és a kulcsalkalmazottak, valamint a munkavállalók attitűdjei és képességei. Ennél összetettebb kategória a vállalkozás, mely alapvetően arra vonatkozik, hogy a vállalkozás önmagában is bizonytalan, számos bizonytalansági tényezőt rejt a vállalkozási ötlet, az üzleti modell, a szervezeti struktúra stb., illetve ezek életképessége. Az emberek és a vállalkozás ebben az értelmezésben megfeleltethetők a vezetés és szervezés szoft és hard elemeinek (Dobák, 1997). Vagyis a belső bizonytalanság forrása éppen a vezetők és a vezetés színvonalához kapcsolódik.

Röviden összegezve, az innovatív KKV-vezetők véleménye alapján megállapítható, hogy bizonytalanságnak számos külső környezeti tényező lehet a forrása, azonban fontos a külső tényezők vizsgálatáról a kutatói figyelmet a vállalat belső környezeti bizonytalanságára irányítani. A belső bizonytalanság meghatározó forrása a vezetés minősége.

A vállalkozás tevékenységében milyen követett stratégia a meghatározó?

A kérdésen belül két kérdés vizsgálata került előtérbe: (1) mi a kiaknázó és a felderítő tevékenységek kapcsolata és (2) hogyan hatott a globális válság a vállalati stratégiára?

Az első kérdés kapcsán mind a 41 vezető értelmezte a kiaknázó és felderítő tevékenységeket a vállalkozása működésében. Voltak, akik a kiaknázó, és voltak, akik a felderítő tevékenységet részletezték jobban, de valamennyi vállalkozásban mindkét jelenség értelmezhető.

„Az egyes tevékenységek megszüntetésével megtakarított forrásokat régi és új termék fejlesztésére használjuk.” (9. alany)

„Egyik meglévő szolgáltatásunkat új exportpiacra kívántuk bevezetni, de ehhez további fejlesztésekre volt szükség, ami a meglévő piacunkon is tovább erősítette a pozíciókat.” (11. alany)

„Meglévő szolgáltatásainkat felhasználva tudjuk tervezni, elkészíteni az új termékeinket. Meglévő kapcsolatainkat felhasználva tudjuk a piacot felmérni.” (31. alany)

A kvalitatív kutatás rámutatott arra, hogy a kettős képesség, vagyis a felderítő és a kiaknázó magatartás együttes megteremtése a vállalat megfelelő működésére utal, azonban a vállalatok kisebb hányadának sikerül csupán a megfelelő egyensúlyt megtalálnia a két tényező között. A kettősség a válság kapcsán is markánsan megjelenik. A globális válság a vállalatok egy része számára gátként, míg mások számára kedvező lehetőségként jelentkezett.

„A válság után az emberek elbizonytalanodtak, hogy mi is az igazi érték. Szolgáltatásunk egy belső, örök értéket ad, ami mindig ott lesz, ha kell. Ezt senki nem fogja tudni elvenni.” (1. alany)

„Nem nyílt meg új lehetőség, mivel az értékesíthető termékek iránt csökkent a kereslet, illetve a fizetőképesség.” (3. alany)

„A kevésbé hatékony, így a válság hatására hamar kapituláló versenytársak piacának átvétele lehetőségként jelentkezett.” (13. alany)

„Az ügyfelek nyitottabbá váltak a szolgáltatóváltásra, így könnyebb eljutni az ajánlatadásig.” (16. alany)

„A beruházást az építőipari árak csökkenése olcsóbbá tette.” (23. alany)

Az interjúalanyok véleménye alapján, a válság kapcsán jelentkező lehetőségeket (pl. versenytársak számának csökkenése) azok a vállalatok voltak képesek megragadni, amelyek vagy eleve stabil pénzügyi modellel rendelkeztek, vagy a válság korai szakaszában képesek voltak a vállalat pénzügyeit egyensúlyba hozni, elsősorban hatásos költségcsökkentési programok segítségével. További sikertényezőként említették az eleve tervezett, és megfelelően előkészített növekedési vagy beruházási stratégiát, mivel a piacok könnyebben támadhatóak, a beruházások olcsóbban kivitelezhetőek lettek.

Milyenek a vállalkozás teljesítménycéljai?

A kérdés megválaszolására Szabó 2011-es kutatási eredményeit vettem alapul, és kértem a válaszadókat, hogy rangsorolják az abban azonosított 7 lehetséges teljesítménycélt (piaci és lobbierő, pénzügyi erő, szervezeti hatékonyság, piaci orientáció, termékorientáció, hálózati pozíció, pillanatnyi versenyelőny).

A válaszok alapján a vállalkozásoknak jelentősen különbözőek a teljesítménymotivációi, szinte nincs azonos rangsor. Mindemellett jellemzően fontos a piaci és lobbierő, a szervezeti hatékonyság és a piaci orien-

táció. Jellemzően nem fontos a hálózati pozíció és a pillanatnyi versenyelőny, semleges a termékorientáció megítélése. A pénzügyi erő megosztja a válaszadók vélekedését, számos válaszadó számára fontos, míg számos válaszadó számára kevésbé fontos cél.

Érdekes megállapítás lehet, hogy azok a vállalkozások jelölték meg fontos teljesítménycélnak a pénzügyi erőt, amelyek nagyon gyenge pénzügyi struktúrával rendelkeznek, és jelentősnek érzik a pénzügyi bizonytalanságot. A jobb pénzügyi helyzetben lévő vállalkozások jellemzően már nem a pénzügyi erő növelését, sokkal inkább a piaci és lobbierőt, valamint a piaci orientációt, vagy éppen a szervezeti hatékonyságot kívánják elsődlegesen javítani.

A kvalitatív felmérés fontos tanulsága, hogy azok a vállalkozások, amelyek egy ötlet mellett köteleződtek el, kevésbé sikeresek pénzügyileg, mint azok, amelyek a vállalkozói lét mellett tették ezt. Ez alátámasztja Hortoványi (2010) korábbi feltevéseit. A pénzügyileg stabilabb vállalkozások arról számoltak be, hogy az eredeti ötlet megvalósítása során számos lehetőség adódott, melyek később üzletileg érettebbnek bizonyultak, így az eredeti ötletet módosították, vagy akár fel is adták.

Mindemellett a vállalkozások sokszínűen fogalmazták meg teljesítménycéljaikat, ami azonban visszavezethető az azonosított alapkategóriákhoz. Íme néhány példa:

„Mi alapvetően a növekedést céloztuk meg, és bejött. Koncentráltabb sales és új területek, egyes üzletágak erősítése.” (7. alany) (piaci és lobbierő, valamint piaci orientáció)

„A globális válság jelentősen hat az emberek nagy részének az életére. Többek között az ebből adódó stresszhelyzetek kezelésére kínálunk új megoldásokat.” (34. alany) (piaci és termékorientáció)

„Új vállalkozási forma létrehozása.” (35. alany) (pillanatnyi versenyelőny és szervezeti hatékonyság)

Ki, miről nem beszélt... (pedig oda illett volna)

Kényes témák is felfedezhetőek a kvalitatív lekérdezés során, melyekről a vezetők nem szívesen, vagy inkább közvetve beszéltek. Korábban rejtett dimenzió került elő a környezeti bizonytalanság kapcsán, illetve vált beazonosíthatóvá a követett stratégia és a teljesítménycélok elemzése során.

A vezetők számára jelentős bizonytalansági forrásként jelentkezett, hogy az alkalmazottak nem megfelelően végzik a dolgukat, nincsenek is igazából megfelelő minőségű alkalmazottak a munkaerőpiacon, másrészt a vállalat egy nagyon jó ötletre épül, de azt

a piac mégsem értékeli az elvárásoknak megfelelően, továbbá nem megfelelőek a vállalati struktúrák, vagy éppen a partnerek hozzáállása.

Számos vezető számolt be arról, hogy a vállalkozásának nincs megfelelő bevételi és költségstruktúrája, vagyis nincsen rendben a pénzügyi modellje. S bár fontos célként jelenik meg ezeknél a vállalkozásoknál a pénzügyi teljesítmény javítása, erre vonatkozóan nem képesek megfelelő konstrukciót kidolgozni, így alacsony a hitelképességük. Tovább rontja kilátásaikat, hogy saját bevallásuk szerint képtelenek megbízni külső partnerekben, így nem képesek külső „segítséget” igénybe venni, ami elzárja őket tanácsadóktól és befektetőktől egyaránt.

Ha jobban belegondolunk, nem mást járt körül a válaszadó, mintsem az alapvető vezetői funkciókat: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás és ellenőrzés (Dobák, 1997). Vagyis a vezető igazából a vezetési funkciók nem megfelelőségét írja le, vagyis saját vezetői bizonytalanságáról számol be, ami kognitív disszonanciához vezet. Amennyiben az emberek által vallott (espoused theory) és követett (theory-in-use) értékek eltérnek egymástól, az ebből származó kognitív disszonáns helyzet feloldására való törekvésnek különböző kimenetei lehetnek (Bakacsi, 1996).

Számos olyan hiedelemmel rendelkezünk, amely dolgok és tulajdonságok közötti kapcsolatokról nemcsak következtetéseket fogalmaz meg, de értékeli megállapításokat is tesz – a jóról és a rosszról, a pozitívról és a negatívról alkot ítéletet. Az értékek tehát olyan alapvető meggyőződések, amelyek az emberi élet végső céljaira (önmegvalósítás, szabadság stb.), vagy az életvitel széles értelemezett módjára (becsületesség, barátság, bátorság) vonatkozó választásainkat, preferenciánkat tükrözik. Így életünk fontos, meghatározó döntéseinél, választási helyzetbe kerülve rendre ugyanazokat a célokat és állapotokat részesítjük előnyben más célokkal és állapotokkal szemben.

Mivel az értékek többnyire nem racionálisak – bár sajátjainkat hajlamosak vagyunk annak tekinteni –, és többnyire nem alkotnak konzisztens értékrendszert – előfordul, hogy egyidejűleg egymásnak ellentmondó értékeket követünk – így az sem meglepő, hogy az is előfordul, hogy az emberek mást nyilvánítanak ki számukra kívánatos értéknek, mint amit a valójában követnek. Mikor ez bekövetkezik, azaz vallott értékeinkkel ellentétesen cselekszünk, és magatartásunk között ellentmondás támad, belső feszültség ébred bennünk. A feszültség csökkentésére erős késztetésünk lesz, magatartásunkat megpróbáljuk igazolni, megmagyarázni. Tesszük ezt először is, hogy gondolataink, érzéseink egymással ismét konzisztenssé váljanak.

A kognitív disszonanciát még az aktuális cselekvés előtt feloldhatjuk, amennyiben sikerül meggyőznünk magunkat, hogy a tervezett cselekedet „jó célt szolgál, s így szentesíti az eszközt”. Sokszor túlságosan gyorsan cselekszünk ahhoz, hogy minden egyes tettünk át gondoljuk és értékrendszerünkkel összevegyjük. Ilyenkor már csak a cselekvés véghezvitele után van lehetőségünk „lelkiismeret-furdalásunk” feloldására.

A kognitív disszonáns helyzet feloldására három alapvető „stratégiát” különböztetünk meg: (1) objektív valóság befogadása, internalizálása, (2) objektív valóság negligálása, illetve az (3) ellentmondásos jelleg csökkentése új referenciapontok bevezetésével.

A válaszadók vezetői bizonytalanságának feloldására így három lehetőség mutatkozik: (1) a vezető felismeri és elfogadja, hogy nem professzionális, hanem ösztönös vezető (objektív valóság befogadása), vagy (2) a vezető a környezetet teszi felelőssé a nem megfelelő eredményekért (objektív valóság negligálása), vagy (3) nem tartja problémának, mivel az iparág valamennyi szereplője hasonlóképpen cselekszik (új referenciapont bevezetése).

A kutatás eredményeinek összegzése

A cikk kettős céllal született. Egyrésztől módszertani mintaként szolgálhat kvalitatív kutatások részletes dokumentálásához, bemutatásához, másrésztől innovatív kkv-vezetők értelmezéseit vette górcső alá három területen: bizonytalanság, stratégia és teljesítmény.

A kvalitatív kutatások alapjául egyrésztől több kvantitatív kutatás is szolgált, melyekhez képest fontos különbségnek tekinthető, hogy azok szűk értelmezéseit kibővíti, gyakorlati idézetekkel, életképekkel tölti fel. Fontos eredménynek tekintem, hogy újszerű elemeket tárt fel a kutatás, nevezetesen:

- A külső bizonytalansági tényezők mellett a belső, elsősorban a vezetésből eredő bizonytalanságot is fontos számba venni. Ennek vizsgálata mélyelemzési technikákat igényel, és gyakran tabutémának is számít felsővezetői interjúkon. Bár a belső bizonytalanság léte önmagában a vezetésstudomány alaptételének is tekinthető, azonban a kutatás rámutatott arra, hogy eddigi vizsgálataink mélysége nem kielégítő. Ezért elvont változók alkalmazása célszerű későbbi vizsgálatok, vagy újszerű módszertanok kialakítása szükséges a pontosabb megismeréshez.
- A vállalatok mindennapi tevékenysége során kiaknázó és felderítő tevékenységeket is végeznek, azonban ezek aránya lényegesen különbözik az

egy vállalatok esetén. A külső környezeti válság a felderítő tevékenységet folytató vállalatok számára jelent lehetőséget, míg a növekedéstől és a támadástól elzárkózó, kizárólag meglévő erőforrásaira támaszkodó, csupán kiaknázó tevékenység, a piacok drasztikus erodálódásával, a vállalat pozícióinak és fennmaradási esélyeinek jelentős romlásához vezet. A kvalitatív kutatás során feltárt vélemények megerősítik Szabó 2011-es kvantitatív kutatásának eredményeit.

- A vállalatok teljesítménycéljai, megfelelő pénzügyi stabilitás elérését követően, a szervezet hatalmának erősítése felé tolnak el (piaci és lobbierő, szervezeti hatékonyság). Ez egyrésztől tekinthető az ésszerű gazdálkodás tünetének is, másfelől azonban a szervezetek természetes inerciájának is a jele (Bakacsi, 1996), a szervezeti életciklus természetes velejárója (Adizes, 1992). A vállalatok teljesítménycéljainak vizsgálata tehát kibővítette a szervezeti életciklusokról alkotott képet, annak értelmezését árnyalta.

Lábjegyzet

- ¹ A cikk a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, „A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Felhasznált irodalom

- Adizes, I.* (1992): Vállalatok életciklusai. Budapest: HVG
- Bakacsi Gy.* (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Dobák M.* (1997): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Ferincz A. – Hortoványi L. – Szabó Zsolt R. – Taródy Dávid F.* (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV-szektorban. Műhelytanulmány. Budapest: BCE Vezetéstudományi Intézet
- Gelei A.* (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. Doktori (PhD.) értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Hortoványi L.* (2010): Vállalkozó vezetés Magyarországon. Vezetéstudomány, 42(4), p. 21–31.
- Knight, F.H.* (1921): Risk, uncertainty and profit. Boston, MA: Houghton Mifflin Company <http://www.econlib.org/LIBRARY/Knight/knRUP.html>
- Malhotra, N.K.* (2008): Marketingkutatás. Budapest: Akadémiai Kiadó
- March, J.G.* (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, 2(1), p. 71–87.

- Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative Research Design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Miles, M.B. – Huberman, M.A. (1994): *Qualitative data analysis*. London: Sage
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari*. Budapest: HVG
- Nyström, H. (1983): *Kreativitás és innováció*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Nyström, H. (1990): *Technological and market innovation: Strategies for product and company development*. Chichester: John Wiley and Sons
- Papp, I. (2005): *The Value Of Intellectual Capital In Hungarian SMEs*. Strategic Management Society – 25th Annual International Conference. Orlando, USA
- Papp I. (2006): *Tanulás és stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál*. PhD-disszertáció, Budapest: BMGE
- Ryan, G.W. – Bernard, H.R. (2003): *Techniques to Identify* Thames. *Field Methods*, 15(1), p. 85–109.
- Strauss, A. – Corbin, J. (1990): *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications
- Szabó Zsolt R. (2011): *Versenyképes stratégiák Magyarországon 1992 és 2010 között*. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ
- Timmons, J. (1994): *New Venture Creation*. (4th edition) Burr Ridge, IL: Irwin
- Vecsenyi J. (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest: Aula



*Minden kedves Olvasónknak
kellemes karácsonyt és boldog új esztendőt kíván*

a Szerkesztőség

OROSZ Emese

ADAPTÁCIÓRA VÁLLALKOZNI

– AVAGY VÁLLALKOZÓI SZEREPEK MEGJELENÉSE
A KÖRNYEZET ÉS
AZ ALKALMAZKODÁS VISZONYÁBAN

A szerző cikkében arra a kérdésre keresi a választ, hogy a kis- és középvállalkozások vezetőinek sajátos környezethez fűződő viszonyát alapul véve milyen vállalkozói szerepek azonosíthatóak a környezeti változásokra való reagálás során. A kutatás központi kérdése, hogy a vállalkozó miként tekint magára az adaptációra a turbulensen változó környezeti viszonyok között, és magának milyen szerepet szán az alkalmazkodási folyamat során. A cikk bemutatja a vállalkozó személyiségének alapvető vonásait, külön kitérve a vállalkozó vezető személyére, majd ezt követően az adaptáció legjellemzőbb formáit és tulajdonságait helyezi középpontba. A tanulmány 14 hazai kis- és középvállalkozás vezetőjével készített interjú feldolgozásával, valamint Hortoványi és Szabó (2006a) adaptációs stratégiai típusai alapján három kategóriát azonosít a környezetfelfogás és reagálás kontextusában.¹

Kulcsszavak: vállalkozói szerepek, stratégia, adaptáció, környezeti alkalmazkodás, változás

Maga a vállalkozó személye megragadható az újítás és alkotás kontextusában, Gartner (1989) szerint a vállalkozói lét nem más, mint szervezetek létrehozása, és ez az a tulajdonság, amely elkülöníti a vállalkozó személyét a nem vállalkozó személyétől. Schumpeter (1980) megközelítése alapján a vállalkozó nem más, mint az a személy, aki folyamatosan újít, új kombinációkat hoz létre. Hasonló megközelítést képvisel az az elmélet, mely szerint a sikeres vállalkozó olyan személy, aki olyan üzletet indított el, amely még nem létezett azelőtt (Homaday – Bunker, 1970, in: Gartner, 1989). Ezen elméleti megközelítések mind azt hivatottak kifejezni, hogy a vállalkozó léte garancia az újító törekvésekre, az innovációra, a kreatív megoldásokra. Schumpeter (1980) felfogásában a vállalkozó megbontja a piac állandóságát, és új értéket hoz létre azáltal, hogy innovál, legyen az új üzleti modell, új termék vagy új erőforrás-kombinációk alkalmazása, így végez „kreatív rombolást”.

Az innováció, innovativitás kiemelt szerepet kapott a vállalkozói lét elemzésében, továbbá a vállalkozói hajlandóság kibővült olyan további adottságokkal, mint a proaktivitás, a kockázattudatosság vagy a di-

namikus környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás (Stevenson – Grumpert, 1985; Wickam, 2006), illetve az előbb említettek mellett az autonómia vagy az agresszív versengés (Lumpkin – Dess, 1996). Hortoványi (2010) az innovativitást, a proaktivitást és a kockázatkezelést tekintette a vállalkozói hajlandóság főbb dimenzióinak, illetve az autonómiát, valamint az agresszív versengés és a növekedés orientációját is fontos dimenzióknak tartja.

A proaktív magatartást a környezeti változásokra adott, jövőbeni igényeknek elébe menő válasszal, az anticipált trendekre alapozó magatartással és a versenytársakat megelőző újítások bevezetésével azonosították (Faragó, 2008). A proaktivitás előrelátó szemléletet foglal magában, amelyet innovatív tevékenységek kísérnek, így az ilyen formában létszükséglet a vállalkozás fejlődéséhez. Bár közeli kapcsolatban áll az agresszív versenyzéssel, nem tévesztendő össze vele, mivel a proaktivitás a piaci lehetőségek megragadását, a környezet megváltoztatására való hajlandóságot jelenti, amellyel megteremt a keresletet (Lumpkin – Dess, 1996).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A proaktív magatartás megnyilvánul a piaci trendek felismerésében és olyan cselekvésben, mely a trendek megváltoztatására és befolyásolására irányul. A proaktív vezetők pedig olyan személyek, akik kezdeményezők, szembenemnek a konvenciókkal és maguk alakítják a trendeket (Hortoványi, 2009; Szabó, 2008). Ilyen és ehhez hasonló tulajdonságok fedezhetőek fel Hortoványi (2010) vállalkozó vezetőjében, aki folyamatosan keresi az új lehetőségeket, miközben a szűkös vagy hiányos erőforrások problémájával is meg kell küzdenie. A vállalkozó vezető másként tekint a vállalat erőforrásaira, mint az adminisztratív vezető, akinek rendelkezésére állnak a szükséges erőforrások, és azok leghatékonyabb felhasználására törekszik. Az erőforrások hiányából fakadó lehetőség keresése, továbbá a vállalkozó vezető olyan alapvető képességei, mint például a lehetőségek proaktív felismerése és az erőforrások megszerzésének képessége viszik előre a szervezetet. A vállalkozó vezetés célja, hogy megteremtse és állandósítsa a szervezet innovációs képességét, mely egyben azt is jelenti, hogy a szervezet képessé válik a változásokra való gyors reagálásra (Hortoványi, 2009: p. 59.).

A stratégia és a környezet kapcsolatának vizsgálata

A környezet dinamizmusából kiindulva a szervezet úgy biztosítja a stratégia illeszkedését, hogy egyszerre képes rugalmasan viselkedni és változni (Jennings, 2004). A változás képessége azért szükséges, mert a szervezetek működési környezete folyamatosan és egyre gyorsuló ütemben módosul, alakul át, új piaci szereplők, piacok és fogyasztói igények megjelenésével. Ezekre a kihívásokra azonnali és gyors válaszreakciót kell adnia a vállalatoknak, annak érdekében, hogy versenyképességüket megőrizzék (D’Aveni, 1995; Miles – Snow, 1978; Drucker, 1988). A környezet közvetlenül hat a szervezetre, a szervezeti teljesítményre és a vezetésre, bármilyen környezetben működjön is a szervezet, annak hatásait nem hagyhatja figyelmen kívül (Dobák, 2002: p. 185.).

Az első környezet és stratégia viszonyát vizsgáló kutatások, mint például Burns – Stalker (1961) vagy Lawrence – Lorsch (1969) szerint a szervezeti struktúrát egyértelműen meghatározzák a környezeti tényezők, míg a későbbiek álláspontja szerint a szervezet képes stratégiájával passzív vagy aktív módon befolyásolni a környezetét (Child, 1972; Dobák, 2002: p. 41.). A szervezeti struktúrának a stratégiához való illesztését először Chandler (1962) fogalmazta meg, mely a gyakorlatban azt jelentette, hogy kapcsolat van a növekedési stratégia

és a vezetési struktúra között. Peters (1984) odáig jutott a kérdés vizsgálatában, hogy a szervezeti stratégia követi a struktúrát: a szervezetek olyan képességeket fejlesztenek ki, melyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a környezethez való alkalmazkodás a szervezet belső értékeiből (hagyományok, magatartási normák) induljon ki.

Adaptációs stratégiák

Napjaink szervezeteinek heterogén, komplex, dinamikus és gyorsan változó környezettel kell szembenézniük (D’Aveni, 1995). A környezet dinamizmusa és a választott stratégia kapcsolatának kérdésével a szervezeti adaptáció foglalkozik (Jennings, 2004), azonban a környezet változásaira csak a dinamikus szervezetek képesek megfelelően reagálni. A szervezet adaptációs képessége arra utal, hogy az milyen gyorsan és milyen hatékonyan képes illeszkedni a külső környezethez (Dobák, 2002: p. 179.).

Miles – Snow (1978) végzett a szervezetek adaptációjával kapcsolatos kutatásokat, melyek eredményeként az adaptáció négy típusát azonosították: a védekező, a kutató, az elemző és a reagáló stratégiát. A *védekező* stratégiát folytató vállalatok a stabilitás megőrzésére törekednek, míg a *kutatók* dinamikus módon reagálnak a környezeti változásokra, alapvető képességük abban rejlik, hogy keresik és kihasználják a lehetőségeket a piacon. Az *elemző* típus a védekező és a kutató stratégiák egy sajátos ötvözet, a kutatók döntéseit követve egyszerre törekszik a piaci stabilitás megőrzésére és egy dinamikus stratégia kialakítására. A *reagáló* stratégia abban nyilvánul meg, hogy a vállalat szinte kizárólag csak reagál a környezeti változásokra, és nem tud megfelelő válasszal szolgálni.

A környezeti kihívásokra a vállalatok a következőképpen reagálhatnak Hortoványi és Szabó (2006a) hazai kutatása alapján:

- *elzárkózás*: a vállalat nem követi a környezeti változásokat, ezeket késve ismeri fel, tudatosan nem reagál rájuk,
- *lemaradás*: a vállalat törekszik a fontosabb környezeti változások felismerésére, azonban ezekre a kihívásokra gyakran nem megfelelő válaszokat ad,
- *kései követés (reaktív adaptáció)*: a vállalat gyakran felismeri a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követ,
- *gyors követés (preaktív adaptáció)*: a vállalat rendszerint képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra időben felkészülő magatartást követ,

- *trendek meghatározása (proaktív befolyásolás)*: a vállalat képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra időben felkészül és megfelelő válaszokkal alkalmazkodik, sőt maga is törekszik a környezeti feltételek tudatos befolyásolására (Hortoványi – Szabó 2006a, in: Balaton et al., 2007).

A vállalati gyakorlatban leginkább jellemző, hogy az adott szervezet a követés valamilyen formáját választja a kockázatok csökkentése érdekében, tehát az adaptáció tudatos választás eredménye (Szabó, 2008), továbbá egy-egy adaptációs stratégia alkalmazása a vállalatok számára nem jelent kizárólagosságot.

Az innovációs hajlam és a stratégia szempontjából Hortoványi és Szabó (2006a) kutatása alapján az entrepreneur (vállalkozói, aktív), az offenzív (támadó, aktív), illetve a defenzív (védő, passzív) stratégiák határozhatók meg. A vállalkozások tulajdonságait (innovativitás, kockázatkezelési hajlandóság) figyelembe véve ez a tipizálás a leginkább megfelelő a vállalkozások adaptációs stratégiájának vizsgálatára:

- az *entrepreneur* (vállalkozó, aktív stratégia) vállalatok esetében az innováció rendszeres és kiemelt fontosságú, a dolgozók számára egyértelműen megfogalmazott a szerepe,
- az *offenzív* (támadó, aktív) stratégia: az innováció fontos tevékenység, ugyanakkor az újítások elfogadása és a kockázatvállalási hajlandóság kisebb, mint az entrepreneur vállalatok esetében,
- a *defenzív* (védő, háritó, passzív) stratégia: sem az innovativitás, sem a kockázatvállalás nem kap kiemelkedő szerepet a vállalati értékrendben.

Az entrepreneur vállalatok jövőorientáltak, rendíthetetlenül haladnak a kitűzött cél felé úgy, hogy közben kiemelt fontosságúnak tekintik az innovációt, az új ötletek megvalósítását, mindezt a kis lépések politikáját követve. A második csoportnál is jelen van az újításra törekvés, de egy olyan értékrend mentén, mely jellemzően konzervatív. A defenzív vállalatok pedig jellemzően csak utólagosan reagálnak egy-egy újításra (Hortoványi – Szabó, 2006a; Szabó, 2008).

1. ábra

Adaptációs stratégiák összevetése

Entrepreneur	Trendek meghatározása	Kutató
Offenzív	Gyors követés	Elemző
	Kései követés	Reagáló
Defenzív	Lemaradás	Védő
	Elzárkózás	

Forrás: Balaton et al. (2007)

Az adaptáció e kétféle tipizálása párhuzamba állítható egymással (1. ábra) (Szabó, 2008), mivel az entrepreneur vállalatokra a proaktivitás, az offenzív vállalatokra a pre- és reaktív viselkedés a jellemző, míg a defenzív vállalatok az elzárkózás vagy a lemaradás stratégiáját folytathatják.

Az adaptációs stratégiák egy további tipizálási lehetőségét azonosította Hortoványi és Szabó (2006b) az EU-csatlakozás idején végzett magyarországi kutatása, melyben *vezető, alkalmazkodó, differenciáló, technológia vezérelte, beszállító és fókuszáló* típusokat különböztetett meg. Szabó (2011) empirikus kutatás alapján alátámasztotta, hogy több integrált adaptációs stratégia és stratégiai archetípus is lehet hatékony és eredményes a környezet függvényében, illetve valamennyi adaptációs stratégia életképes a különböző iparági ciklusokban.

A kis- és közepes vállalkozás előnye, hogy rugalmasságuk révén könnyebben alkalmazkodnak a megváltozott környezethez és gyorsabban ismernek fel egy-egy változást, mivel nem problémaként, hanem lehetőségként közelítik meg azt (Murray, 1984). Ez az innovatív mentalitás új versenyzői magatartást és környezeti változások iránti magasabb fokú érzékenységet eredményez, melyek segítségével eredményesebb stratégiai válasz adható a turbulens környezeti változásokra (Dilts – Prough, 1987).

A vállalkozások turbulensen változó környezete olyan stratégiai hozzáállást követel meg a vállalatvezetők részéről, mely az alapvető változásra fókuszál, szemben a rendszer fenntartására irányuló vagy a kis lépések politikáját reagáló adaptációval (Murray, 1984). E tekintetben csakis a proaktív magatartás lehet célravezető és eredményes a vállalkozások stratégiai adaptációja során, mely a vállalkozó vezető egyik sajátja (Hortoványi, 2010).

A szerző jelen tanulmányában abból az alapvetésből indul ki, hogy az entrepreneur vállalatokra a proaktivitás, az offenzív vállalatokra a pre- és reaktív viselkedés a jellemző, míg a defenzív vállalatok az elzárkózás vagy a lemaradás stratégiáját folytathatják, Szabó (2008) alapján. A szerző célja e stratégiák jellemzői alapján annak azonosítása, hogy a KKV-szektor esetében milyen környezethez való alkalmazkodásról és vállalkozói szerepekről beszélhetünk az adaptáció kapcsán.

A kutatás módszertani háttere

A kutatás során a szerző kvalitatív interjúkon alapuló kutatást folytatott. Miles és Huberman (1994: p. 6.) szerint a „kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy egy hosszán tartó érintkezéssel

vezet végig. Ezek a helyzetek általában közönséges, normális szituációk, amelyek az egyének, csoportok, társadalmak és szervezetek mindennapi életét tükrözik vissza. Ennek során a kutató szerepe, hogy egy holisztikus (rendszerszerű, átfogó, integrált) képet kapjon a kutatás alapján annak logikájáról, elrendeződéséről, explicit és implicit szabályairól.”

A kvalitatív kutatási eljárás strukturálatlan, feltáró jellegű kutatási módszer, amely kis mintán alapul, és a probléma megértését szolgálja. A kvalitatív eljárásokat két csoportra oszthatjuk: így az eljárások lehetnek közvetlenek vagy közvetettek. A közvetlen megközelítés nyílt, az eljárás során a projekt céljait ismertetik a megkérdezettekkel, vagy az interjú jellege alapján ez egyértelmű számukra. Ezzel szemben a közvetett megközelítés során a moderátor elrejtí a kutatás valódi célját a válaszadó előtt (Malhotra, 2001: p. 203.).

A közvetlen technikák legfontosabb fajtái a fókuszcsoporthoz tartozó interjúk és a mélyinterjúk. A fókuszcsoporthoz tartozó interjú strukturálatlan interjú, amelyben egy képzett moderátor beszélget a válaszadók egy kis csoportjával. A mélyinterjú strukturálatlan, közvetlen, személyes interjú, amelyben egy magasan képzett kérdező beszélget egyetlen megkérdezettel, azzal a céllal, hogy feltárja motivációit, nézeteit, attitűdjeit és érzéseit egy adott kérdés vonatkozásában (Malhotra, 2001: p. 203–206.).

A mélyinterjú jellemzője, hogy egy meghatározott probléma körüljárására alkalmas, előnye a fókuszcsoporthoz tartozó szemben, hogy a válaszadót nem befolyásolja a csoport véleménye, azaz nincs szociális nyomás. A mélyinterjú révén mélyebb problémafeltárás valósulhat meg, kényes témák felvetésével. A jelen kutatás egyéni mélyinterjúk lebonyolításával történt meg, egy kvalitatív esettanulmányos kutatás volt. Az esettanulmány célja, hogy választ adjon a hogyan és miért kérdésekre, továbbá lehetőséget adjon egy-egy elmélet kidolgozására (Yin, 1994).

Módszertanát tekintve a tanulmány „A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV-szektorban” kutatás műhelytanulmány-sorozat 1. számú kötetének módszertani háttérére támaszkodik (Ferincz, 2011), egy kvalitatív mélyinterjúkon alapuló esettanulmányos kutatás, mely 14 kis- és középvállalkozás vezetőjével készített interjú feldolgozásán és elemzésén alapul.

Elemzés: a vállalkozók szerepe az adaptációs folyamatban

Jelen tanulmány elemzésének és következtetéseiének alapját egy 14 mélyinterjúból álló, több eseten alapuló esettanulmányos kutatás szolgáltatta. Az interjúalanyok

mindegyike egy-egy magyarországi kis- és közepes vállalkozás vezetője volt. A tanulmány célja, hogy az elméletben megalapozottaknak megfelelően a környezetre való reagálásban egy-egy jellemző vállalkozói magatartást, hozzáállást fedezzen fel. Az elemzőmunka az alábbi nagyobb témák mentén zajlott:

- vállalkozások és környezetük,
- proaktivitás jegyei,
- reagáló magatartás jegyei,
- lemaradó magatartás jegyei.

Vállalkozások és környezetük

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

A környezet befolyásoló szerepe bár triviálisnak tűnhet, mégsem hagyható figyelmen kívül. Felvetődik a kérdés, hogyha „*a teljes környezet úgymond 180 fokot fordult körülöttünk*” (14. alany), azaz egy óriási mértékű változás következett be az iparágakban, azt miképpen lehetett volna előre jelezni? Fontos megjegyezni, hogy az interjúk egy olyan válságterhes időszak után születtek, mely válság hatásait a nagyvállalatok sem tudták előre jelezni. Mindazonáltal – a válságtól eltekintve – a szerző amellet érvel, hogy az előrejelzés szükséges és fontos egy proaktív adaptációs stratégiához. Az a szervezet, amely nem képes vagy nem tud a piaci változásokra egyszerre hatékony és gyors válasszal szolgálni, lemarad a versenytársai mögött az iparági versenyben, lemaradó vagy követő pozícióba kerül.

A válságot követő stabilizálódás időszaka hasonlóan nehéz feladatot ró a szervezetekre, amikor a hangsúly az újrakezdésre helyeződik át, megnő annak a jelentősége, hogy mennyire képesek változni és megújulni. A versenytársakat megelőzően bevezetett újítás, innováció új lendületet adhat a vállalkozás számára, „*hogy nemcsak akkor kell innoválni, amikor egy versenytárs erősödik*” (1. alany), követőből ugyanolyan lendülettel válhat trendmeghatározóvá és piacvezetővé. Ha a vállalkozás

vezetőjében nincs meg a versenytársaknál előbb reagálás igénye, ha „csak a piachoz alkalmazkodóan kell újat csinálni” (9. alany), akkor a szervezet úgy akar fejlődni, hogy közben követő stratégiát folytat, és csupán lemásolja az új technológiákat, eredményeket.

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

A proaktivitás jegyei

A proaktív, változásoknak elébe menő felfogás jó példája: „figyelni a többi versenytárs működését, az is lényegében a munkához tartozik” (12. alany), folyamatosan nyomon követni az eseményeket, vagy követni a piacot és a piaci trendek alakulását úgy, hogy „részt veszünk nemzetközi kiállításokon, versenyeken – akár kiállítóként is –, megpróbáljuk a nemzetközi környezetet is figyelemmel kísérni, a trendeket követni” (9. alany). Elébe lehet menni a versenytársaknak egy minden részletre kiterjedő piac- és versenytárselemzéssel. Az indulás is körültekintő piac- és versenytárselemzést követel meg, nem elég csupán a szerencsére, illetve a megérzésre hagyatkozni az elinduláskor: „Mielőtt ez az egész elindult, egy komoly piackutatási munka előzte meg” (1. alany), illetve „a Magyarországon fellelhető szaküzleteket mi azért inkognitóban tesztnek vetettük alá” (2. alany). Az üzleti ötletek bizonyos időközönként történő felülvizsgálata nemcsak javasolt, de szükséges is, „hogy vannak zsákutcák, de ezeket folyamatosan felül kell vizsgálni” (9. alany), mert a gyorsan változó körülmények között elveszítheti realitását és életképességét. A vállalkozói hajlandóság következteteni enged arra, hogy a vállalkozó miképpen értékeli a környezeti változásra adott stratégiai választ. Proaktív szemléletre utal, ha a vállalkozás érzékeny a piaci újításokra: „ébernek kell lenni” vagy „ugrani az új lehetőségek láttán” (6. alany). Az a vállalat vagy vállalkozás, amelyik figyelmen kívül hagyja a környezet változásait, lemarad az iparági versenyben, tehát a környezet változásaira való reakció elengedhetetlen a versenylőny megőrzéséhez.

„Fontos az, hogy nemcsak akkor kell innoválni, amikor egy versenytárs erősödik, erős vagy megerősödött, hanem fontos az, hogy ettől függetlenül folyamatosan legyen egyfajta innováció” (1. alany), ezzel a felfogással a vállalkozó proaktívan elébe megy a változásoknak, néhány lépéssel a versenytársak előtt járva a megújulásban. A legfontosabb az újítókedv akkor is, amikor relatíve biztos a vállalkozás helyzete, hiszen a folyamatos újítással képes piaci pozícióját még inkább

megerősíteni: „nagyon dinamikus piac, folyamatosan figyelni kell, ébernek kell lenni és ugrani az új lehetőségek láttán” (6. alany), mivel, „gyakorlatilag folyamatosan szükség lenne rá, minden újszerű megoldásra vevő lehet a piac” (10. alany). A leginkább ez foglalhatja össze a gondolkodás lényegét: „De míg más nem meri, én igen. Ha látok benne rációt, és ebben láttam, és ezért merem ebbe az egészbe belevágni” (1. alany), azaz cselekedni, megelőzve a versenytársakat, és megelőzve a piaci változást.

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

A követő magatartás jegyei

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

Ha a vállalkozó csak „fejben elébe megy” (2. alany), de a megvalósítás elmarad, az már csak passzív, legjobb esetben is követő reakciónak minősül, és nem fog versenylőnyt eredményezni. Ez annyiban több a lemaradásnál, hogy megvan a törekvés a kitörésre, de nem követik konkrét lépések. „Nem arról van szó, hogy a piachoz alkalmazkodóan kell újat csinálni” (9. alany) szintén egy pre-, illetve proaktív szemlélet megvalósulása, az első mindent visz felfogás érvényesülése, ahol az alkalmazkodás és követés nem lehet releváns opció a vállalkozás számára. „Sokan a versenytársaink közül nem mernek úgy gondolkodni, hogy »merjünk nagyok lenni« (5. alany), mely azt jelenti, hogy a piacvezető pozíció elérésének célként való kitűzése, vagy akár proaktív gondolkodás révén kitörés az adott piaci pozícióból, hiányzik.

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

Úgy is összefoglalhatnánk, hogy a vállalkozók több potenciált látnak a múlt vállalkozói környezetében, mint a jelen kaotikus viszonyaiban: „10-12 évvel ezelőtt az ember megtette volna ezt szemrebbenés nélkül azért, mert olyan volt a vállalkozási környezet, ami, hogy is mondjam, sokkal pozitívabb környezetet jelentett” (13. alany), pedig lehetőség nem volt és nem lesz kevesebb, csak hosszabb erőfeszítést és kitartást igényel azok felismerése. Meg kell említeni a különböző korlátokat, melyek főleg anyagi természetükből adódóan gördíté- nek elmozdíthatatlan akadályokat az előremutató lépé- sek elé: „Hát, önmagában a hajlandósággal nincs gond, csak ugye van az, hogy meddig éri meg. Per- sze sok mindent szeretnénk, de hát megint, ugye, min- dig azért a pénz beleszól” (11. alany), „Én ellensége vagyok a hitelnek, mert in- kább odáig megyek el, ameddig a lehetőségeim keretét nyújtanak erre” (12. alany). Az a felfogás érvényesül, hogy addig nyújtózkodjunk, ameddig a takarónk ér, in- kább kövessünk, de ne vállaljunk nagyobb terhet, mint amekkorára a vállalkozás képes.

A követő stratégia és a lemaradó közti különbség élesen nem válik el a vizsgált vállalkozásokban, leg- inkább úgy foglалható össze a követő szemlélet lény- ge, hogy a vállalkozók látásmódja nem előremutató, a múltbeli változtatásoknak nagyobb jelentőséget tu- lajdonítanak, hiányzik a bátorság a változások végre- hajtásához és a rendelkezésre álló erőforrások kreatív felhasználásához, továbbá a status quo fenntartására való törekvés jellemzi.

A lemaradó magatartás jegyei

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

Másrészt, amikor a piacot a vállalkozó gyakorlati- lag állandónak és változatlanak tekinti, ahova „a nagy újdonságok nem törnek be” (14. alany). Így amikor a piacot és az iparágat olyan stabilnak és állandónak gon- dolja, hogy megítélése szerint nem szükséges megújulni és proaktívan a versenytársak és a verseny elébe menni: „mi jövőre is ugyanazt fogunk termelni, meg tíz év múl- va is, ilyen szempontból nincs megújulás” (8. alany).

A lemaradók nem érzik a változtatás szükségessé- gét, a piacot állandónak, statikusnak gondolják, így a „nem reagálás” útját választják, nemhogy megújulni, de változni is képtelenek.

Következtetés: vállalkozói szerepek az adaptációban

Az interjúk, valamint Hortoványi és Szabó (2006a) kutatási eredményei alapján felépített modell célja, hogy a környezeti reagálás felfogása alapján meghatá- rozza a vállalkozó szerepét az adaptációs stratégia ki- alakításában.

2. ábra

Stratégiák és vállalkozói felfogások

Adaptációs stratégia típusa	defenzív	offenzív	entrepreneur
Környezetre való reagálás	lemaradó	követő	proaktív
Vállalkozó szerepe	hátramaradó	változatlanságra törekvő	előremutató

Forrás: saját készítés

A 2. ábra tipizálása Hortoványi és Szabó (2006a) alapján abból indul ki, hogy az innováció és az adaptá- ció kapcsolatában három adaptációs stratégiát azonosít- ottak (entrepreneur, offenzív és defenzív stratégiák).

Az adaptációs stratégiákat a modell összeköti a – fent elemzett – környezetre adható lehetséges vá- laszokkal, mely lehet proaktív, követő és lemaradó. A modell alapja, hogy Szabó (2008) szerint az entrepreneur vállalatokra a proaktivitás, az offenzív vállalatokra a pre- és reaktív viselkedés a jellemző, míg a defenzív vállalatok az elzárkózás vagy a lemaradás stratégiáját folytathatják. Mivel a proaktivitás egyszer- re adaptációs stratégia, és tekinthető vállalkozó vezetői adottságnak, így egyaránt jellemzi a vállalkozó szem- léletét is. Az adaptációs stratégiákból és a környezetre adott reagálásból következik egyfajta vállalkozói sze- repfelfogás az adaptációs folyamatban, melyek:

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

Aszerint, hogy a vállalkozó milyen szerepet játszik az adaptációs folyamatban, megkülönböztethetők a hát- ramaradó, a változatlanságra törekvő és az előremutató lépéseket tevő vállalkozói kategóriák. Definíció szerint proaktivitás jellemzi a vállalkozó vezetőket (Lumpkin – Dess, 1996; Hortoványi, 2009), azonban nem minden vállalkozás vezetője tekinthető vállalkozó típusú ve- zetőnek, ami megmutatkozik a különböző környezeti hatásokhoz való viszonyulásukban is.

Az előremutató szerep az, amelyik leginkább meg- felel Hortoványi (2010) vállalkozó vezetőjének és a vállalkozó vezető felé támasztott proaktivitási köve-

telményeknek. Lépései kezdeményezők, ösztönzi az innovációt, a fejlesztést, célja egy olyan piaci pozíció elérése, mellyel a versenytársak elé kerülhet, és akár trendmeghatározó is lehet a piacon. A vállalkozó vezető a környezethez való proaktív viszonyával igyekszik minél inkább elemezni, nyomon követni és megfigyelni a piaci változásokat, trendeket, és igyekszik ezekre a lehető leggyorsabb választ adni. Ahogy az entrepreneur stratégia önmagában versenyelőnyt jelent (Hortoványi – Szabó, 2006a), úgy eredményezhet az előremutató szerep is versenyelőnyt, mivel egy olyan típusú reakcióra épül, amely a versenytársak előtti cselekvésen alapul.

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

A változatlanúságra törekvő szerep lényege összefoglalható a statusquo fenntartására való törekvésben, mely nem azért újít, hogy megelőzze a versenytársait, hanem hogy a biztonságos utat választva kövesse őket. A követés jellemzi a környezethez való viszonyát is, mivel a környezet változásaira csak lassan vagy megkésve reagál, a piaci helyzet és a statusquo megőrzésére törekszik, nem vállal feleslegesen kockázatot egy nagyobb nyereség elérése érdekében. Piaci helyzete stabilnak mondható, de nem tekinthető iparágában úttörőnek vagy kezdeményezőnek. Így az a tipikusan vállalkozó vezetőnek azonosított tulajdonság sem jellemzi, mely a lehetőségek folyamatos keresésében és megragadásában jelenik meg. A szerep jellegzetessége, hogy a környezet változó voltát elismeri, de a saját vállalkozása pozícióján már annál nehezebben változtat. A statusquot inkrementális újításokkal kívánja fenntartani úgy, hogy közben nem vállal jelentős kockázatot: stabil piaci pozíciójából egy kockázatosabb lehetőség vagy újítás révén sem akar kimozdulni.

Míg az offenzív stratégia egyfajta aktív alkalmazkodás abban a tekintetben, hogy az innováció sze-

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

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

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

3. ábra

Eltérő szemléletmódok a környezeti változás és a reagálás tekintetében



Forrás: saját készítés

Az azonosított három szerepkategória jól mutatja, hogy a vállalkozók különbözőképpen reagálnak az őket érő változásokra, másképp tekintenek magára a környezetre, amely így eltérő szerepeket is azonosít a környezethez való alkalmazkodás során (3. ábra). Az elmélet szerint a vállalatok proaktív magatartása a vezetői, illetve a vállalat vállalkozói hajlandóságán múlik és ennek következtében független a külső környezeti feltételektől (Stevenson – Jarillo, 1990). A kutatás alapján a szerepet az határozza meg, hogy a vállalkozó felismeri-e a környezet változásait és ezekre a változásokra miképpen reagál, tehát alapvetően függ a környezettől. A környezeti változásokban rejlő lehetőséget nem minden vállalkozás képes felismerni és a maga javára fordítani. A lehetőség felismeréséhez pedig vállalkozó vezetőkre (Hortoványi, 2009) van szükség, akik folyamatosan az újabb lehetőségeket keresik, ehhez pedig új erőforráskombinációkat használnak fel még akkor is, amikor az erőforrások csak szűkösen állnak rendelkezésre.

Jelen cikk jól illeszkedik az adaptációval és kettős képességgel kapcsolatos friss kutatási eredményekhez. A környezet pedig egyfajta moderátorszerepet tölt be a vállalkozói szemlélet és a teljesítmény viszonyában. Helfat és Winter (2011) a változások sebességét és szervezetre való hatásait vizsgálta: dinamikus képességek gyakran támogatnak kevésbé radikális változtatásokat rövid távon, és nem szükségszerűen turbulensen változó környezetben. Érdemes a dinamikus képességeket kamatoztatni hosszú távon és lassabb változás esetén is. Egy új termék létrehozása vagy egy új telephely létrehozása bár rutinos tevékenység lehet a vállalat számára, a piacon nagymértékű változást eredményezhet, így fontos mérni a változás mértékét, természetét és sebességét. Egy másik megközelítésben az innováció és a dinamikus képességek kapcsolatának vizsgálata (Parthasarathy et al., 2011) azt mutatja, hogy a dinamikus képességek termékinnovációt, míg az emberierőforrás-alapú dinamikus képesség folyamatinnovációt eredményeznek.

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

Lábjegyzet

¹ A cikk a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, „A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Felhasznált irodalom

- Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Zsolt R. – Tari E. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Budapest: Aula Kiadó
- Burns, T. – Stalker, G.M. (1961): The Management of Innovation. London: Tavistock
- Chandler, A.D. (1962): Strategy and Structure. Cambridge, Mass.: MIT Press
- Child, J. (1972): Organisational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, Vol. 6, No. 1, p. 1–22.
- D’Aveni, R.A. (1995): Coping With Hypercompetition: Utilizing The New 7S’s Framework. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, p. 45–60.
- Dilts, J.C. – Prough, G.E. (1987): Entrepreneurial Strategies for Managing the Changing Competitive Environment. *Business Forum*, Vol. 12, No. 4, p. 30–33.
- Dobák M. (2002): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
- Drucker, P.F. (1988): The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 1, p. 45–53.
- Faragó, K. (2008): Siker és kockázatvállalás a szervezetben. in: Márkus György (ed.): Kis- és középvállalatok, mint a gazdaságélénkítés tényezői. Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola
- Ferincz A. (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV-szektorban – Kutatási módszertanés a vizsgálatok bemutatása. Műhelytanulmány. Budapest: BCE Vezetés és Stratégia Tanszék
- Gartner, B.W. (1989): "Who Is An Entrepreneur?" Is The Wrong Question. *Entrepreneurship: Theory-Practice*, Vol. 13, No. 4, p.47–68.
- Helfat, C.E. – Winter, S.G. (2011): Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the Never-changing World. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 11, p. 1243–1250.
- Hortoványi L. (2009): Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Hortoványi L. (2010): Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No. 4, p. 21–31.
- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R. (2006a): Pillanatfelvétel a magyarországi kis-és közepes vállalkozások vállalkozási hajlandóságáról. „Versenyben a világgal 2004–2006-Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 27. műhelytanulmány. Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ

- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R.* (2006b): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 37, No. 10, p. 10–23.
- Jennings, P.L.* (2004): Strategic Adaptation: A Uni Or Multi Dimensional Concept? *Strategic Change*, Vol. 13, No. 1, p. 1–10.
- Lawrence, P.R. – Lorsch, J.W.* (1969): *Organization and Environment*. Homewood, Ill.: Irwin
- Lumpkin, G.T. – Dess, G.G.* (1996): Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, p. 135–172.
- Malhotra, N.K.* (2008): *Marketingkutató*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Miles, M.B. – Huberman, M.A.* (1994): *Qualitative data analysis*. London: Sage
- Miles, R. – Snow, C.* (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill
- Murray, J.A.* (1984): A Concept Of Entrepreneurial Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 1, p. 1–13.
- Parthasarathy, R. – Huang, C. – Ariss, S.* (2011): Impact of Dynamic Capability on Innovation, Value Creation and Industry Leadership. *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, p. 59–73.
- Peters, T.J.* (1984): Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills. *California Management Review*, Vol. 26, No. 3, p. 11–25.
- Stevenson, H.H. – Jarillo, J.C.* (1990): A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 5, p. 17–27
- Schumpeter, J.A.* (1980): *Theory of Economic Development*. New York: Oxford Univ. Press
- Stevenson, H.H. – Gumpert, D.E.* (1985): The Heart Of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 2, p. 85–94.
- Szabó Zsolt R.* (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban. *Vezetéstudomány*, Vol. 39, No. 11, p. 54–63.
- Szabó Zsolt R.* (2011): Stratégiai adaptáció és kettős versenyképesség Magyarországon 1992 és 2010 között. in: Dobák M. – Bakacsi Gy. – Kiss Cs. (ed.): *Stratégia és menedzsment*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet
- Wickham, A.P.* (2006): *Strategic entrepreneurship*. London: Pearson Education
- Yin, R.K.* (1994): *Case Study Research (2nd ed.)*. London: Sage
-

DOBÁK Miklós – HORTOVÁNYI Lilla – SZABÓ Zsolt Roland

A SIKERES NÖVEKEDÉS ÉS INNOVÁCIÓ FELTÉTELEI

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

Kulcsszavak: vállalati stratégia, vezetői kompetenciák, radikális innováció, tehetséggondozás, növekedési paradoxon

Nem is választhatunk volna rosszabb időzítést a vállalati növekedést, innovációt középpontba állító kutatáshoz, hiszen globális pénzügyi és piaci válság van, melyek Magyarországon különösen éreztetik hatásaikat. Felesleges az innováció kutatása különösen a kis- és középvállalkozások körében, hiszen recesszió van, és a vállalatoknak a túlélésre kell fókuszálniuk.

Nem is választhatunk volna jobb időzítést ennek a kutatásnak a lefolytatására, hiszen válság van, és mindenki a kiutat keresi. Recesszió van, a túlélésre kell fókuszálni, ezért elengedhetetlen az innováció a kis- és középvállalkozások számára. A költségsökkentés önmagában nem mindenre megoldás, a hosszú távú növekedési lehetőségektől elvont befektetések a válságot követően sodorják a vállalatot csődbe.

Ez nem egy válságról szóló kutatás, csak kihasználjuk a ritka alkalmat, hogy a hagyományos menedzsmentelméletek értelmezési tartományainak határát átlépjük. Pettigrew (1985, 1987) rámutatott arra, hogy a magas szintű stratégiai és szervezeti változások a gazdasági recessziókhöz kapcsolódnak. Balaton (2005) kutatása hasonló eredményre vezetett, miszerint a rendszerváltást követő átmeneti időszakban speciális

vállalati stratégiák születtek. (Lásd nevezett szerző, illetve szerzők cikkét ebben a számban.)

Növekedni nem csupán növekvő gazdaságokban lehetséges. Ha az organikus növekedésnek gátja van, akkor még mindig lehet összeolvadásokkal és felvásárlásokkal (M&A) növekedni. Továbbá túlbujánzott vállalkozás esetén egy-egy üzleti egység eladása (felszámolása) adhat újra növekedési fókuszot. A növekedés azért is fontos, mert kedvezőtlen környezeti fordulat esetén van hova visszavonulni, van miből átalakulni. A túlzott növekedésnek azonban ára van, az üzleti modell túlfeszítése, a szervezeti támogatás elvesztése, a piacok kizsákmányolása, a vállalat rugalmasságának, és ezáltal életképességének elvesztéséhez vezethet (Adizes, 1992).

Kutatásunk az innováció és a növekedés kapcsolatáról szólt, a stratégiai menedzsment és a vállalkozástan alapjaira építve. Alapfeltevésünk, hogy a győztesek, illetve a túlélők írják a történelmet, ezeket tekintjük sikeres vállalatoknak. Azok a szervezetek, melyek nem innoválnak, stagnálnak, már a krízis előjeleit mutatják.

Kutatásunk során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy azonos makrogazdasági feltételek mellett mely

vállalatok képesek növekedni és sikeres innovációkat megvalósítani. Penrose fél évszázados munkássága óta még mindig megválaszolatlan, hogy miért vannak olyan vállalatok, melyek a mások számára gátként jelentkező kedvezőtlen körülmények ellenére is képesek növekedni. Mennyiben befolyásolja a szervezet innovációs tevékenysége a növekedését? Célunk tehát annak feltárása, hogy milyen innovációs-növekedési stratégiák léteznek.

A klasszikus gazdálkodás- és szervezéstudományok eddig nem voltak képesek önmagukban megválaszolni ezeket a kérdéseket. A stratégiai menedzsment elérte e tekintetben határait, túlzott a fókusz a jelenlegi teljesítményen és gyenge a kapcsolat a jövővel. A vállalkozástan szintén képtelen önmagában megválaszolni a kérdést, túlzott a fókusz a lehetőségkeresésen, a hatékonyság háttérbe szorul. A két terület ötvözésével azonban új távlatok nyílnak a vállalati kutatásokban (Hitt et al., 2001; Schendel – Hitt, 2007).

Sikeres növekedés

A vállalati növekedés vizsgálata a stratégia- és vállalkozáskutatások egyik kiemelt területe. Gartner (1990) rámutatott arra, hogy a növekedés a nyolc témából az egyik, amit a vállalkozás szinonimájaként szoktak értelmezni. Davidson és szerzőtársai (2002) szoros kapcsolatot találtak a kisebb vállalatok vállalkozási tevékenysége és a növekedés között. A közepes és a nagyvállalatok esetében ezzel szemben a növekedés mind a tulajdonosok, mind a munkavállalók felől jelentkező nyomás, illetve az üzleti sikeresség mércéje is egyben.

A stratégia és a növekedés kapcsolatának feltárására vonatkozó kutatások az 1960-as évekre vezethetők vissza. 1965-ben jelent meg Ansoff gyakran citált könyve a „Corporate Strategy”, mely többek között a növekedési stratégia megalkotását és a stratégiai tervezés alapjait is jelenti. Ansoffnak a tervezési iskola „megalkotása” mellett elvitathatatlanok az érdemei a stratégiai menedzsment alapjainak lefektetésében is.

A vállalati növekedés elméletének kidolgozása Penrose (1959) nevéhez fűződik, azonban modellje megelőzte korát, és csak a külső környezet megváltozását követően került a kutatók figyelmébe.

A növekedés paradigmája Penrose értelmezésében

Penrose (1959) rámutatott, hogy a növekedésről alkotott kép kapcsán a korábbi közgazdasági gyökerekből, vagy éppen a biológiából származó gondolkodás helytelen a menedzsmenttudományok területén. Nem ért egyet azzal a feltevéssel, hogy a vállalatok vezetői csupán sodródhatnak a környezettel, és csupán az

árat és a termelt mennyiséget igazíthatják hozzá a megváltozott piacszerkezethez, keresleti és kínálati tényezőkhöz. Számos biológiai hasonlaton alapuló növekedésemélet van, azonban ezek mind hibásak, mivel azt feltételezik, hogy az emberi motivációnak és a tudatos emberi döntéseknek nincs hatásuk a növekedés folyamatára, ez pedig már elégséges alap ezen elméleteknek a visszautasítására (Penrose, 1959: p. 2.).

A növekedés több értelemben használatos fogalom. Nem szűkíthető le csupán mennyiségi értelmezésre, miszerint egy vállalat árbevétele, alkalmazottainak száma és rendelkezésre álló eszközei növekednek. A növekedés lehet minőségi jelző is, amikor a mennyiségi növekedés hatására minőségi változás is bekövetkezik. A minőségi változást leginkább jelzi, hogy nem csupán a mennyiségek változnak, hanem progresszív változás zajlik le (Penrose, 1959: p. 1.).

A mennyiségi növekedés, ha már meghódítottuk a globális piacot, már nem fenntartható, és gyakran nem is jövedelmező. A versenytársak piaci részesedésének megnyírbálása – amennyiben maga a piac nem, vagy csak igen kis ütemben növekszik – nemcsak sok erőforrást emészt fel, de a profitot is erősen lecsökkenti. Ezzel szemben a minőségi növekedés olyan új piacokat nyit a vállalat számára, amelyek az áhított „kék óceánt” hozzák meg. A kék óceánra kihajózáshoz előbb még át kell a vállalatnak kelnie – Geoffrey Moore hasonlatával élve – a „szakadék felett”.

Penrose elméletében a növekedést elsősorban a szervezet belső erőforrása, ezen belül is a menedzsmentképességek határozzák meg. A környezet (lehetőségek és veszélyek) és a versenypozíció a vezetők fejében élő kép, mely meghatározza elvárásaikat és viselkedésüket. Penrose hangsúlyozza, hogy amennyiben az új tudást, innovációt külső piacról veszi meg a szervezet, úgy időt kell hagynia a belső „megérésére”. Az érési idő, következésképp, lassítja a cég növekedési sebességét. Penrose (1959) megállapításai szerint egy vállalat nem növekedhet hatékonyan, ha gyorsabb a növekedése, mint a menedzsment „tudásának” bővülése.

Növekedési paradoxon

A növekedési paradoxon a vállalatok környezeti kihívásokra adott válaszaiból vezethető le. A növekedés során jelentkező adaptációs paradoxon (Burgelman, 1991) arra mutat rá, hogy a környezet és a már meglévő tényezők folyamatos összehangolása csökkenti a szervezet jövőbeli alkalmazkodási képességét, így a jelenlegi növekedés a jövőbeli növekedési lehetőségeket részben korlátozza.

Burgelman feltételezése szerint egy vállalat stratégiájában véghezvitt változás mértéke mindig kisebb,

mint a környezetben történt változás mértéke, ezért az igazítások elsősorban a stratégia perifériáit érintik. A kulcsfontosságú részeken nem következik be lényeges változtatás. Ebből kifolyólag, a reorientáció során a versennyel szembesült vállalkozások inkább a meglévő dolgaikat erősítik, mint újat keresnek. Ezt az elméleti feltevést Szabó (2011) alátámasztotta, miszerint gazdasági válság esetén a vállalatok jellemzően kiaknázó (védekező, visszahúzódó, stabilitási, illetve összpontosító) stratégiát követnek.

A tapasztalatok is ezt igazolják, miszerint a szervezetek inkább hajlamosak variációkat előállítani, mint teljesen új dolgokat létrehozni, még akkor is, ha a vállalat növekedésével – előbb vagy utóbb – elkerülhetetlenül megjelennek autonóm stratégiák. Az autonóm stratégiák bármely szinten kialakulhatnak, tekintettel arra, hogy egyes egyének, csoportok hajlamosak olyan tevékenységekbe kezdeni, amelyek meghaladják a jelenlegi stratégia határait. Ezek az autonóm kezdeményezések a szervezet kompetenciáinak összességén nyugszanak. Bármilyen szintről származhatnak, de – Burgelman kutatásai alapján – főleg azokról a szintekről, ahol kapcsolat van új technológiai fejlesztésekkel, illetve pénzügyi forrásokkal.

Meghatározó a vezetők kognitív sémáinak hatása a kiválasztás mechanizmusakor, amennyiben a kiválasztás során a vezetők előzetesen kevés szabályt alkottak, a kiválasztás menete során inkább a személyes interakciókat részesítik előnyben, és csak azután ismerik el a szervezet részeként az autonóm kezdeményezést, ha azt sikeresnek (életképesnek) ítélik meg (Mintzberg et al., 2005).

Tehát akkor következhet be a megőrzés, amennyiben bebizonyosodik, hogy az autonóm stratégia megfelelő erőforrásokhoz fog jutni a jövőben is. Ez a folyamat azonban szubjektív, hiszen, amint arra Child (1972) is rámutatott, a domináns csoportok befolyással vannak a döntésekre. Azok a variációk fognak megerősítést nyerni, amelyek legjobban szolgálják a szervezet formális – esetleg informális – vezetésének érdekeit, elképzeléseit.

A megőrző mechanizmus lehetővé teszi a „pozitív módon kiválasztott változatok” fennmaradását és újratermelődését. Azonban épp ezeknek a mechanizmusoknak köszönhetően – hangsúlyozza Perrow (1997) – szigorúan determinálja a „lehetőségek egyértelműen meghatározott halmazából való optimális választást”. A szervezetek rutinfolyamatai következőképp nemcsak stabilitást eredményeznek, de egyben korlátozzák a szervezet rugalmasságát és alkalmazkodóképességét. A szervezet, következőképpen, egy „kiaknázási pályára” áll, ami blokkolja a felderítő, innovációs tevékenységét, s így a kiaknázási pálya egyben a siker csapdájává is válik (Fauchart – Keilbach, 2008).

Milyen további tényezők gátolják a sikeres növekedést?

Penrose (1959) elméletét vizsgálva látszólagos ta-
tológiai probléma, hogy az általa alkotott növekedési elmélet csak a sikeresen növekedni képes vállalatokkal foglalkozik. Számos vállalat nem növekszik, melynek több oka is lehet, nevezetesen:

1. vállalkozói hajlandóság hiánya (unenterprising direction),
2. nem hatékony menedzsment,
3. nem megfelelő tőkevonzó/felhalmozó képesség,
4. nem megfelelő alkalmazkodás a változó körülményekhez,
5. gyenge ítézőképesség, mely gyakori és költséges tévedésekhez vezet,
6. a körülmények szerencsétlen alakulása (melyre nincs hatása a vállalatnak).

Penrose (1959) nem azt vizsgálja, hogy egy adott vállalat képes-e növekedni, vagy sem, hanem azt feltételezve, hogy néhány vállalat képes növekedni, az a kutatási kérdése, hogy mi határozza meg a növekedésüket, milyen gyorsan és milyen mértékben lesznek képesek növekedni.

Szirmai (2002) arra a következtetésre jutott, hogy mind a vezetők, mind a kutatók számára az igazán izgalmas kérdés az, hogyan nyújtható el vagy emelhető magasabbra a növekedési pálya, esetleg milyen beavatkozások segítenek elkerülni a radikális töréseket. Másként megfogalmazva: ha vannak növekedési lehetőségek a gazdaságban, akkor milyen vezetői kompetenciák szükségesek az igazán újszerű, radikális innovációk sikeres piaci bevezetésekor megvalósuló növekedéshez?

Összegezve Penrose (1959) legfontosabb állításait kijelenthető, hogy nem igaz, hogy a méretnövekedéssel csökken a gazdaságosság. Sőt, épp ellenkezőleg: a nagyobb a gazdaságosabb. A kis cégeknek a piaci résekben vannak elsősorban lehetőségeik. De bármekkora a szervezet, mindig akad növekedési lehetőség.

Mind a gazdaság, mind a vállalat számára jó a növekedés, és a diverzifikáció választ jelenthet a környezet bizonytalanságára. A szabad verseny innovációra ösztönöz, de az innovációt igazán korlátozott verseny esetén lehet kihasználni. A növekedés során újabb piaci lehetőségek keletkeznek, melyek biztosítják a további növekedést. A növekedésnek egyedül a menedzsment képessége szab határt.

Vesper (1980) kutatása során felismerte, hogy igen sok vezető sohasem szándékozik vállalkozását nagyobbra növelni annál, ami szerinte egy kontrollálható méret. Glueck (1980) arra a konklúzióra jutott, hogy a

„családi” vállalkozások elsősorban a család szükségleteire és preferenciáira építik fel stratégiájukat. Amennyiben konfliktus lép fel, a család igényei előtérbe kerülnek az üzlet igényeivel szemben. Ezzel szemben a vállalkozó vezető a lehetőség megragadása mellett dönt a szilárd és kimondott növekedési cél érdekében (Davidsson et al., 2002, 2006; Carland et al., 1984, 1988).

Tapasztalataink alapján mérsékelt növekedési elvárások, de egyértelmű innovációs és növekedési erőfeszítések jellemzők a vállalkozó típusú vezetőkre (Hortoványi – Szabó, 2006a, 2008; Hortoványi 2009). A mérsékelt elvárásoknak az a megfigyelés az alapja, hogy a vállalkozó vezetők óvatosan bátrak, és ezért fokozatosan tesztelik a lehetőségek megvalósíthatóságát.

Sikeres innovációs képesség

Davidsson és szerzőtársai (2006) úgy vélik, hogy a vállalkozóság egy *gazdasági jelenség*, amely csak akkor nyilvánul meg, ha érték jön létre. Baumol (2002), valamint Audretsch és Kleinbach (2004) megállapították, hogy a vállalkozói tevékenység a növekedéshez jelentősen hozzájárul, és ezt a tényezőt a hagyományos termelési funkciók modellek nem magyarázzák kielégítően. Amíg a hagyományos felfogásban a munka és a tőke, illetve a tudás fontos szerepet játszanak a gazdasági eredmény elérésében, addig azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az új ötletek hasznosíthatóságának mértéke is lényeges. A vállalkozói tevékenység tehát egy jól azonosítható és szükséges feltétele a vállalat hosszú távú növekedésének (Penrose 1959: p. 7.).

Schumpeteri értelemben (1912, 1934, 1980) a vállalkozói tevékenység fontos eleme az innováció, amely új termékek, szolgáltatások, folyamatok, technológiák és üzleti modellek kialakításában testesül meg. Knight (1967) az innovativitást a vállalkozás azon képességékként értelmezi, mely során támogatja a kreativitást és a kísérletezést az ismétlődően fellépő fogyasztói problémák megoldása érdekében. Az innováció nem egyszerűen kreatív ötletek létrehozása, hanem magában foglalja azok üzleti alapokra helyezését és az újfajta növekedési pályára állítást.

Az innovációval előidézett növekedés tehát nem mennyiségi változás, hanem egy olyan új kínálat megjelenése, amely egy minőségi ugrást (quantum leap) eredményez. A gazdaságban általában nem úgy mennek végbe az újítások, hogy először spontán módon megváltoznak a fogyasztók szükségletei, s ez kikényszeríti a termelés átszervezését. Noha akad példa ilyen esetre is, rendszerint a gyártó, illetve a szolgáltató fedez fel, lát meg valamilyen újítási lehetőséget és kezdeményezi

annak meghonosítását. Ő lesz az, aki majd megpróbálja „ránevelni fogyasztóit” az új szükségletekre: úgyszólván megtanítja a vásárlókat arra, hogy új árukat vagy olyan fogyasztási cikkeket kívánjanak, amelyek valamilyen vonatkozásban eltérnek a korábbiaktól.

Önmagában az a körülmény, hogy valami újat, jobbat vagy versenyképeset alkotunk, nem jelenti feltétlenül azt, hogy az „alkotás” előremutató is egyben. Ha ez az „új kombináció” az idők folyamán kis lépésekben, folyamatos fejlesztés során alakul ki a régiből, akkor az innováció mértéke inkrementális jellegű lesz csupán. Az inkrementális újításokat a piaci szereplők beépítik gazdasági tevékenységükbe, miközben a lehető legmerekvebben próbálnak továbbra is ragaszkodni megszokott üzleti folyamataikhoz és gazdasági módszereikhez.

Kutatások igazolták, hogy a legjobb vállalatok gyakran azért értek el újabb és újabb sikereket, mert „hallgattak” meglévő – úgynevezett – „húzó” (core) vevőikre. Paradox módon azonban a kutatások azt is igazolták, hogy számos, korábban piacvezető cég bukásának oka arra vezethető vissza, hogy vezetőik a húzó fogyasztók igényeire összpontosítottak (Christensen, 2003). Vanak ugyanis időszakok és helyzetek, amikor és ahol a húzó fogyasztók nem „jó” tanácsadók. Ezek az utóbbi vállalatok az erőforrásokat és fejlesztési erőfeszítéseket a mainstream – széles rétegek által ismert és kedvelt – termékek inkrementális fejlesztésére koncentrálták.

Az előremutató, forradalmi, radikális újítás sajátossága azonban az, hogy a korábbi üzleti megoldásokat fokozatosan kiszorítja a versenyből. Ebben a javasolt elméleti keretben mozogva, radikális innovációs képességnek köszönhetően a szervezet egy új erőforráskombinációval jelenik meg a piacon, ezáltal a kínálat egy új választási alternatívával bővül. Kezdetben az új kínálat a régiek mellett jelenik meg, amennyiben azonban a piac felkarolja, úgy idővel a régi erőforrás-kombinációk kiszorulnak a piaci kínálatból.

Az innováció szükséges, azonban nem elégséges feltétele a kreativitás és a kísérletezés az ismétlődő fogyasztói problémák megoldásához. Antoncic és Hisrich (2001) összekapcsolta az innovativitást a technológiai menedzsmenttel és a K+F tevékenységgel, miközben a schumpeteri innováció célja inkább a tartós versenyelőny kialakítása, mint maga a technológiai újítás vagy termékfejlesztés. Ez utóbbi akkor válik innovációvá, amikor összekapcsolódik egy lehetőséggel (igény arra, hogy valamit új módon végezzenek). Az innováció tehát nem egyszerűen a kreatív ötletek létrehozása, hanem magában foglalja az ötletek üzleti alapokra helyezését a szervezet számára elérhető erőforrások újszerű kombinációival.

A sikeres innováció feltételei

K. A. Ericsson és kollégái (idézi Gladwell, 2008: p. 39.) kutatásuk során azt találták, hogy a sikerben elsősorban a gyakorlásnak, a felkészülésnek, valamint a kitartásnak van meghatározó szerepe, szemben a tiszta tehetséggel. Kutatásukat újra és újra megismételték, s minden egyes vizsgálat alkalmával igazolták felfedezésüket, miszerint nincs olyan tehetség, aki különösebb erőfeszítés nélkül jut a „csúcsra”, legyen szó sportról, zenéről, matematikáról vagy bármi másról. Ugyanakkor eredményeik azt is igazolták, hogy pusztán kitartás és gyakorlás a tehetség hiányának pótlására szintén nem elég ahhoz, hogy valaki az élre törjön. A szakmai siker tehát a kettő együttes jelenlétét követeli meg: kemény, kitartó munka (felkészülés), valamint tehetség.

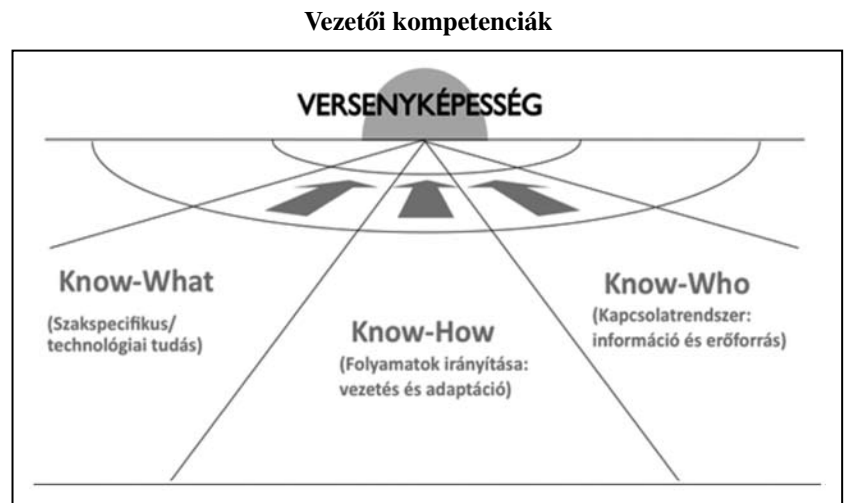
Ez továbbá azt is jelenti, hogy a tehetség megfelelő támogatás hiányában nem fog tudni érdemben kibontakozni. Minden tehetséget fel kell karolni, meg kell teremteni számára a szükséges feltételt ahhoz, hogy gyakorlással és kemény munkával felkészüljön, és ennek segítségével sikeres lehessen. A siker harmadik, egyben szükséges feltétele a tehetséggondozás.

Ezt a gondolatmenetet folytatva kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy milyen feltételek együttes teljesülése esetén lehetséges radikális innovációt sikeresen a piacra vinni. 41 innovatív KKV-vezetővel folytatott mélyinterjú és a vállalkozásaikról készített esettanulmány alapján azt találtuk, hogy önmagában az újszerű innovációs ötlet meglehetősen szükséges, de nem elégséges feltétele a sikernek. A sikerhez, amit jelen esetben a radikális innováció piaci bevezetéseként definiáltunk, elengedhetetlen a (1) „felkészültség”: a biztos szakmai tudás (know-what), a (2) „gyakorlás”: a folyamatok tökéletes ismerete (know-how) és a (3) „tehetséggondozás”: a megfelelő kapcsolati tőke a hiányzó képességek, erőforrások és információk megszerzéséhez (know-who) (Szabó, 2010 tipizálása alapján). Mindemellett magát a tehetséget a magas asszociációs készség, az innovatív ötletek, a kreativitás, vagy éppen az adaptív elemek a stratégiaalkotásban (Papp, 2006) jelenthetik.

Mit is jelentenek a vállalatok számára ezek a sikertényezők? Szabó (2010) szervezeti szinten a tudást három dimenzióra bontja (1. ábra): ezek a dimenziók a know-what, a know-how és a know-who. A három dimenzió nemcsak a tudás összetettségére hívja fel a

figyelmet, hanem arra is, hogy a hosszú távú vállalati versenyképességhez, sikerességhez mindháromra egyaránt szükség van. Önmagukban a technológiai képességek és készségek (bármilyen mértékűek is) nem elegendők a vállalati és egyéni alkalmazkodás, a tudás és az innováció fokozásához, a versenyképesség növeléséhez. Az üzleti lehetőségeket felismerni és megragadni képes vállalkozói szemlélet teszi a technológiai tudást gazdaságilag hasznossá.

1. ábra



Forrás: Szabó (2010)

Csakis abban az esetben lehet egy technikai, technológiai újítást, innovációt sikeresen kiaknázni és a segítségével értéket teremteni, ha az szaktudáson, alapvető kompetencián alapul (know-what), valamint kiaknázását támogatja az üzleti folyamatok irányításának tudása (know-how) és egy erőforrást biztosító, gyorsan mozgósítható kapcsolatrendszer (know-who). A szakértelem, szakértői tudás ugyanis csak egy küszöbfeltétel. Azokban az iparágakban, ahol a fogyasztói elégedettség és hűség kulcsfontosságú, a hosszú távú siker érdekében a know-how és a know-who dimenziók szerepe lényegesen felértékelődik.

Jelen kutatásunkban a know-how olyan gazdasági, műszaki és/vagy szervezési ismeret, amelyhez a hozzáférés korlátozott, relatíve új, és a gyakorlatban használható fel. Annak az ismerete, hogy hogyan szervezzük meg egyszerre hatásosan és hatékonyan a szervezet működési folyamatait. Ez a tudásnak tehát egy igen fontos eleme. A formalizált szervezeti működés, a racionálisan kialakított folyamatok, valamint a tervezés mellett megjelenik a diverzifikáció. Ennek szervezeti leképezéseként a kevésbé kvalifikált alkalmazottak is teret nyernek. A cégspecifikus tudáselemek mellett megjelennek az általános tudáselemek is.

A know-how kompetencia birtoklása napjainkban egyre fontosabb vezetői kompetencia lesz. A nyitott, innovációs üzleti modell (Chesbrough, 2006), mely egyszerre kezeli a külső és a belső innovációkat a válalatban, megköveteli a know-how kompetencia birtoklását.

A know-who dimenzió a társadalmi tőkére vonatkozik. Korábbi kutatási eredményeink azt igazolták, hogy napjainkban a versenyelőny egy új formája jelent meg, illetve erősödött jelentősége: az aktív személyek közötti és a szervezetközi kapcsolatrendszer, a társadalmi tőke. Paradigmaváltás következett be: mára elegendő a termelési tényezőkhöz hozzáférni, nem kell azokat birtokolni. Termelési tényezők közé soroljuk az összes erőforrást, mint a humán tőkét, a technológiát vagy az információt.

Ezt támasztja alá Harryson (2006) a „Know-who based entrepreneurship” című könyvében is, amikor kihangsúlyozza, hogy a know-who koncepció egyik legfontosabb aspektusa az, hogy ismerjük mások erőforrásait, és azt, hogy kihez, milyen erőforrásért lehet fordulni. Woo és szerzőtársai (1992) ezt megerősítve azt találták, hogy a vállalkozók személyes és szakértői információkat használnak inkább, mint a nyilvánosan elérhető forrásokat. A személyes kapcsolatrendszeren keresztüli megvalósítás az a dimenzió, mely elkülöníti a feltalálókat (inventorokat) és a valódi vállalkozó vezetőket, mivel az utóbbiak képesek üzleti környezetbe átültetni az innovációkat (Vecsenyi, 2003: p. 32.).

Tsui és Farh (1997) szintén hasonló eredményre jutott: ahhoz, hogy túléljen és növekedjen egy szervezet, a vezetőjének fel kell ismernie a kooperatív magatartásban rejlő lehetőségeket. Nem meglepő, hogy napjaink sikeres régióinak fontos ismertetőjelei között olyan tényezők szerepelnek, mint a kollektív cselekvés. Napjainkra a korábban jellemző sűrű, beágyazott szociális hálózatokat már gyenge, strukturális hézagokban gazdag hálózatok váltják fel. A kooperatív magatartással járó előnyöket ugyanis nagymértékben erodálják a sűrű hálózat fenntartásával járó magas tranzakciós költségek. A laza hálózatok kulcselőnye ezzel szemben az, hogy könnyen és dinamikus alakíthatók, továbbá gazdagok új erőforrásokban.

A siker feltételeinek időbeli változása

Az 1990-es évek elején egyértelműen preferált „know-what” tudást az évezred végére felváltotta a „know-how” tudásra törekvés. Klasszikus példa erre a MOL vezetésének akkori stratégiai döntése, miszerint a benzinkutakon a virág, a csokoládé, és akár alapvető háztartási áruk értékesítésének van jövője. Napjaink új tendenciája a „know-who” tudás szerepének felismerése.

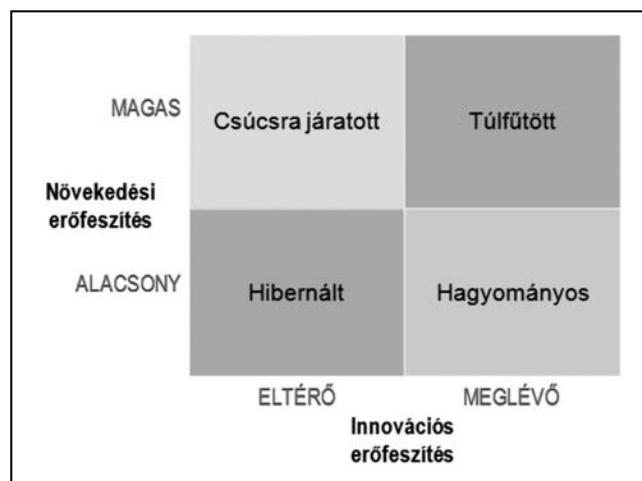
Mindemellett megállapítható, hogy az iparág-specifikus szaktudás továbbra is fontos, azonban a know-what mellett a know-how és a know-who megszerzése elengedhetetlen ahhoz, hogy a dinamikus változó környezetben sikeresen működjön egy szervezet, hogy képes legyen azonosítani lehetséges fogyasztói, visszatérő vevői, partneri kapcsolatai révén a lehetőségeket, és ezeket kellő hatékonysággal ki is tudja használni. Igazán sikeres csak az a szervezet tud lenni, amelynek vezetése mindegyik dimenzió mentén jól teljesít.

Innovációs-növekedési stratégiák

A szakirodalom áttekintése és a kutatási eredményeink alapján modellt alkottunk. Két dimenziót határoztunk meg: növekedési erőfeszítés és innovációs erőfeszítés, és ebben azonosítottuk a lehetséges stratégiákat (2. ábra).

2. ábra

Innovációs-növekedési stratégiák



Forrás: saját szerkesztés

(1) *Növekedési erőfeszítés:* A vállalat által követett növekedési stratégia tudatos felsővezetői választás, amelyet meghatároz, hogy a vezető milyen személyes tapasztalattal és inspirációval rendelkezik, valamint az, hogy milyen erőforrások állnak a rendelkezésére és milyen erőforrásokhoz van hozzáférése. A növekedés érdekében a szervezet alacsony vagy magas szintű erőfeszítéseket tesz. A növekedési erőfeszítés „alacsony”, amennyiben a vezetőnek nem áll szándékában növekedni, és ezért a szükséges erőforrásokat sem biztosítja a növekedéshez. „Alacsony” növekedési szándéknak feleltethető meg az iparági átlagnak megfelelő növekedés elérése érdekében tett erőfeszítések mennyisége. „Magas” a növekedési erőfeszítés akkor, ha a vezető elkötelezett a növekedés mellett, és ehhez erőforrásokat is biztosít.

(2) Az *innovációs erőfeszítés* ezzel szemben lehet „meglévő”, amennyiben a vezető a szervezet jelenlegi üzleti modellje által meghatározott keretekben gondolkodva tervezi a növekedést. Ebben az esetben, amint arra már korábban utaltunk, elsősorban inkrementális újításokkal a már meglévő fogyasztók igényeit igyekszik mind jobban kiszolgálni. Az innovációs erőfeszítés „eltérő”, amikor a vezető felvállalja egy új, még meglehetősen bizonytalan piaci szegmens kinevelését. A kritikus tömeg elérésének azonban feltétele, hogy sikeresen átvezesse a szervezetet a moori „szakadék” felett. Ez nagymértékben függ a szervezet know-what, know-how és know-who kompetenciájától és „tehetségétől”. Ha és amennyiben az említett kompetenciák közül bármelyik hiányzik, akkor az innováció üzleti környezetbe ültetése nagy valószínűséggel nem lesz sikeres.

Stratégiák bemutatása

A *hagyományos* stratégiát folytató vállalkozások közös jellemzője, hogy vezetőjüknek nem áll szándékában az iparági átlag felett növekedni, terjeszkedni. A megalapozott kiemelkedő növekedéshez egyébként szükséges újszerű innovációs képességgel sem rendelkeznek. A vezető célja a meglévő ügyfélkör kiszolgálása, kiaknázása, ezért innovációs tevékenységüket is meglévő területeik fejlesztésére koncentrálnak. A kiaknázás gyakran összekapcsolódik a mechanikus struktúrákkal, a rutinnal, a kontrollal, a bürokráciával, a stabil piacokkal és technológiákkal (Ancona et al., 2001; Brown – Eisenhardt, 1998; Lewin et al., 1999). A kiaknázás képesség, a jelenlegi technológián való apró változtatásokból ered, és kevés eltérést mutat a jelenlegi piaci tapasztalatoktól. Elsősorban arra épít, hogy hogyan kell kielégíteni a meglévő fogyasztók igényeit, és a szervezet jelenlegi piaci körülményeinek és fogyasztóinak mélyebb megértésével fejleszthető (Zi-Lin – Poh-Kam, 2004). Következésképp radikális innováció nem születik, csupán a gyártási folyamatok, működési rutinok inkrementális fejlesztése, mely a már meglévő termékeken és folyamatokon végrehajtott javításokban testesül meg. A vállalatok többsége ebbe a kategóriába sorolható. A stratégia hosszabb távon is életképesnek bizonyulhat, elsősorban stabil piacok esetén.

A *túlfűtött* mezőben lévő vállalkozások vezetőinek már határozott célja a növekedés, sőt jelentős erőforrásokat is rendelnek céljaikhoz, azonban ezek a vállalkozások nem képesek újszerű innovációra, bármennyire törekednek is rá. Nem képesek meglévő fogyasztóiktól elszakadni, és eltérő igényeket kielégítő innovációs projekteket indítani. A külső és a belső egyensúly – a feszítés hatására – idővel felborul, és ezért a szervezet nem lesz képes fenntartani működését. A szervezeti

teljesítmény rendszerint visszaesésbe torkollik, hatékonysága leromlik. Ez a stratégia egy feszített látszatsikeresség után gyakran sikertelenségbe torkollik vagy visszarendeződik a hagyományos kerékvágásba.

A *hibernált* mező azon vállalkozásokra vonatkozik, amelyek rendelkezhetnének újszerű innovációs képességgel, de elsősorban egyéni szinten folytatnak a meglévő üzleti modelltől eltérő innovációs tevékenységet. Mindemellett szervezeti szinten ezeket a képességeket nem tudják kiaknázni, s következésképp nem is tudnak megújulni sem, vagy csak jelen pillanatban nem tesznek ez irányú erőfeszítéseket. Elsősorban nem a rossz vagy hibás vezetésre vezethető vissza a megújulási képesség hiánya, hanem arra, hogy egy új üzleti modell nehezen lenne összeegyeztethető a már meglévővel. Sok lehetőség és ötlet kárba vész, mások kipörgetett vállalkozásokként folytatják pályájukat. Ez a stratégia nem használja ki a szervezet valódi képességeit, és ez hosszabb távon frusztrációként jelentkezhet. Ezt a stratégiát érdemes alaposabban is vizsgálni.

Az érett vállalati szakaszba belépő szervezetek vezetői számára a nyereségesség az egyik kulcsfontosságú teljesítményértékelési mutató. Az érett szakasz egyik legnagyobb kihívása a növekedés fenntartása, ami új üzleti területekre történő belépéssel történhet. A szervezet azonban már rendelkezik egy sikeres termékkel, így a nyereségesség elvárásai adottak. Egy sikertelen új termék a vállalat egészére kihathat, ezért természetesen, hogy a bukás kockázata is sokkal jobban felértékelődik. A vezető erőfeszítései ellenére képtelen kitorni a meglévő termék búvőköréből: a már „bevált” megoldásokon és az „összeszokott” fogyasztókon túl nem tud újdonságot teremteni, nem mer új, életképes üzleti modellt létrehozni. Növekedésük ezért elsősorban termékvariációkban jelenik meg, amelyek között több az azonosság, mint a különbözőség. Értékajánlatuk továbbra is nagyon szorosan az első termékére vezethető vissza. Ezekben a szervezetekben gyakran előfordul, hogy egy-egy újító végső soron a szervezet keretein kívül, spin-off vállalkozások formájában próbálja ötletét megvalósítani.

A *csúcsra járatott* mezőbe tartoznak azok a vállalkozások, amelyek tudatos erőfeszítéseket tesznek a növekedés érdekében, valamint ehhez rendelkeznek a szükséges újító innovációs képességgel is, valamint hagyományos üzleti modelljüktől eltérő innovációs erőfeszítéseket is tesznek. Ezek a vállalatok lesznek képesek egy termékes vállalatból valódi két, majd több önálló üzleti egységgel rendelkező vállalattá válni.

A növekedési és az innovációs erőfeszítéseket a vállalatok időben módosíthatják, így a vezetés szándékai és a szervezet erőforrásai és képességei függvényében

a stratégiák dinamikusan változhatnak. Sőt, a hosszú távú kiegyensúlyozott működés érdekében kell is, hogy változzanak az egyes stratégiák. Egy szervezet nem képes állandó átalakulás, változás mellett működni. Márpedig a radikális innovációk kiaknázása komoly változást teremt a szervezetekre.

Minden szervezet életében vannak periódusok, amikor szüksége van stabilitásra, amikor a korábbi fejlesztések gyümölcseinek learatására koncentrálnak. A nyugalmi periódusokban természetesen nem szűnik meg az innováció, csupán a szervezet időt hagy magának megérteni és befogadni újításait, eredményeit.

A vezető feladata annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítania a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. A nyugalmi időszakban továbbra is fontos az innovációs képességek fejlesztése, de az is megérthető, hogy bizonyos esetekben inkább spin-off formájában célszerű kiengedni egy ötletet. Következésképpen fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások és a megosztott figyelem költsége, mint a potenciális hozadéka.

Lábjegyzet

¹ A cikk a TÁMOP4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú, „A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” címet viselő alprojektjében végzett kutatási tevékenység, valamint az OTKA 69254 sz. kutatás közös eredménye.

Felhasznált irodalom

- Adizes, I.* (1992): *Vállalatok életciklusai*. Budapest: HVG
- Ancona, D.G. – Goodman, P.S. – Lawrence, B.S. – Tushman, M.L.* (2001): Time: A new research lens. *Academy Management Review*, 26(4), p. 645–663.
- Ansoff, H. I.* (1965): *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill
- Antoncic, B. – Hisrich, R.D.* (2001): Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, p. 495–527.
- Audretsch, D. – Kleinbach, M.* (2004): Entrepreneurship Capital and Economic Performance. in: Audretsch, D. (2004): *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 293–303.
- Balaton K.* (2005): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően*. Budapest: AULA Kiadó
- Baumol, W.J.* (2002): *Free market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton: Princeton University Press
- Burgelman, R.A.* (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, (2), p. 239–262.

- Brown, S.L. – Eisenhardt, K.M.* (1998): *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Carland, J.W. – Hoy, F. – Carland, J.A.C.* (1984): Differentiation entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), p. 345–359.
- Carland, J.W. – Hoy, F. – Carland, J.A.C.* (1988): Who is an entrepreneur is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, 12(4), p. 33–39.
- Chesbrough, W.* (2006): *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Child, J.* (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, p. 2–22.
- Christensen, C.M.* (2003): *The Innovator's Dilemma*. New York: Harper Business Essentials
- Davidsson, P. – Delmar, F. – Wiklund, J.* (2006): *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham: Edward Elgar
- Davidsson, P. – Delmar, F. – Wiklund, J.* (2002): Entrepreneurship as growth, growth as entrepreneurship. in: Hitt, M.A. – Ireland, D.R. – Camp, M.S. – Sexton, D. L. (eds.): *Strategic Entrepreneurship. Creating new mindset*. Malden, MA: Blackwell Publishing, p. 328–342.
- Fauchart, E. – Keilbach, M.* (2009): Testing a model of exploration and exploitation as innovation strategies. *Small Business Economics*, 33(3), p. 257–272.
- Gartner, W.B.* (1990): What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), p. 15–23.
- Gladwell, M.* (2008): *Outliers: The story of success*. New York: Little, Brown and Company
- Glueck, W.F.* (1980): *Business policy and strategic management*. New York: McGraw-Hill
- Harryson, S.J.* (2006): *Know-who based entrepreneurship: From knowledge creation to business implementation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Hitt, M.A. – Ireland, R.D. – Camp, M.* (2001): *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*. *Strategic Management Journal*, 22, p. 479–491.
- Hoffer I. – Iványi Attila Sz.* (2008): Gondolatok az innováció működési mechanizmusáról. *Vezetéstudomány*, 39(4)
- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R.* (2006a): Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ. www.competitiveness.hu
- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R.* (2006b): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány*, (10), p. 11–23.
- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R.* (2008): The impact of management practices on industry level competitiveness in transition economies. in: Milé Terziovski (ed.):

- Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship. London and New York: Routledge, p. 55–71.
- Hortoványi L.* (2009): Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. PhD-disszertáció. Budapest: BCE
- Knight, K. E.* (1967): A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, 40(4), p. 478–496.
- Lewin, A.Y. – Long, C.P. – Carroll, T.N.* (1999): The coevolution of new organizational forms. *Organisation Science*, 10(5), p. 535–550.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J.* (1998): *Strategy Safari*. London: Prentice Hall
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J.* (2005): *Stratégiai szafari*. Budapest: HVG
- Moore, G.A.* (1991): *Crossing the Chasm*. New York: Harper Business Essentials
- Papp I.* (2006): Tanulás és stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál. PhD-kutatás. Budapest: BMGE
- Penrose, E.T.* (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell
- Perrow, Ch.* (1997): *Szervezetpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó
- Pettigrew, A.M.* (1985): *The awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Basil Blackwell
- Pettigrew, A.M.* (1987): Context, and Action in Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24, p. 649–670.
- Schendel, D.E. – Hitt, M.A.* (2007): Introduction to volume 1. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1), p. 1–6.
- Schumpeter, J.A.* (1912): *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Dunker and Humblot
- Schumpeter, J.A.* (1934): *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Boston, MA: Harvard University Press
- Schumpeter, J.A.* (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. Budapest: KJK Kiadó
- Szabó Zsolt R.* (2011): *Versenyképes stratégiák Magyarországon 1992 és 2010 között*. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ
- Szabó Zsolt R.* (2010): Hálózatok vezetői nézőpontból. in: Balaton et al. (2010): *Hiba! A hiperhivatkozás érvénytelen*. Budapest: AULA Kiadó, p. 167–194.
- Szirmai P.* (2002): *Fejlesztési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében*. Zárótanulmány. Budapest: BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ
- Tsui, A.N. – Farh, L.J.* (1997): Where guanxi matters: relational demography and guanxi and the social context. *Work and Occupation*, 24(1), p. 36–79.
- Vecsenyi J.* (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest: Aula
- Vesper, K.H.* (1980): *New venture strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Woo, C.Y. – Folta, T. – Cooper, A.C.* (1992): *Entrepreneurial search: Alternative theories of behavior*. *Frontiers of Entrepreneurship Research-1992*, Wellesley, MA: Babson College, p. 31–41.
- Zi-Lin, H. – Poh-Kam, W.* (2004): Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), p. 481–494.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Dobák Miklós, intézetigazgató egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet; **Csiba Zsuzsanna**, egyetemi tanársegéd, **Selye János** Egyetem, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola; **Dr. Balaton Károly**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem és Miskolci Egyetem; **Dr. Hortoványi Lilla**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet; **Dr. Szabó Zsolt Roland**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet; **Orosz Emese**, kutató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet; **Ferincz Adrienn**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet; **Taródy Dávid**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet; **Dankó Zsófia**, tanársegéd, Budapesti Gazdasági Főiskola

TARÓDY Dávid

FORMALIZÁLT RUGALMASSÁG – A KETTŐS KÉPESSÉG KIALAKULÁSA EGY KÖZÉPVÁLLALATBAN

Az empirikus kutatás azokra a kérdésekre keresi a választ, hogy a hazai innovatív, növekedésorientált kis- és középvállalkozásokat milyen tényezők támogatják és segítik abban, hogy egyszerre legyenek képesek kiválóan teljesíteni jelenlegi piacaikon, miközben radikális innovációikon keresztül biztosítják a szervezet hosszú távú növekedési pályáját. A kutatás kvalitatív, feltáró, egyéni interjúkra épülő esettanulmányos módszertan keretein belül 14 vezetői interjúra, helyszíni megfigyelésre és széles körű dokumentumelemzésre épül. Az eredmények alapján a kettős képességű szervezetek teljesítményét egy hat, egymással összefüggésben lévő elemből álló modell határozza meg, melynek részei a felsővezetői decentralizáció, menedzsmentkontroll, vezetői szerepek és identitás, feladat- és hatáskörök, motivációs rendszer és a menedzsmenttudás színvonala.¹

Kulcsszavak: innováció, szervezeti kettős képesség, versenyképesség, felfedezés, kiaknázás, vállalkozó viselkedés, növekedés

A KKV-szektor kiemelten fontos szerepet tölt be hazánk gazdaságában és társadalmában. Vecsenyi (1999: p. 4.9) alapján a gazellaként és tigrisként jellemezhető, azaz növekedni és alkalmazkodni képes, strukturált (vagy strukturálódó) szervezeti formával rendelkező, vállalkozó felső vezető által irányított, decentralizálódó szervezetek rendkívül fontos elemei minden nemzetgazdaságnak.

Azonban Hortoványi (2010a), majd Dobák és szerzőtársai (2011) is rávilágítottak arra, hogy a hazai KKV-szektorban túlsúlyban lévő technológiai fejlesztések, a kizárólag az alaptevékenységekhez kötődő innovációk fejlett menedzsmenttudás és következetes döntéshozatali módszerek hiányában nem elégségesek a hosszú távú fejlődéshez. Ennek oka, hogy a technológiai fejlesztések sok esetben csak a versenyhátrány behozására elegendőek, mivel hiányzik az a vezetői tudás, ami képes lenne gazdasági előnyöket kovácsolni a technikai innovációkból. És bár több kutatás is zajlik ezen a téren, a hiányzó láncszemek, azaz a folyamatos növekedés és adaptáció biztosításának, a professzionális menedzsmenttudás és következetesség elsajátításának folyamatában egyelőre számos kérdés megvála-

szolatlan. Ebből következőleg jelen cikk azt vizsgálja, hogy napjaink dinamikus környezeti tényezői között működő, fejlődni és növekedni képes középvállalkozásait milyen belső problémák akadályozzák, és milyen adottságok támogatják abban, hogy kis léptékű, technikai, szervezeti és stratégiai fejlesztésekkel hatékonyan aknázhassák ki jelenlegi üzleti lehetőségeiket, és ezzel egy időben képesek legyenek létrehozni a jövő rendhagyó innovációit is. Azaz, hogyan alakítható ki olyan szervezeti struktúra és kontextus, amely hosszú távon rugalmas és kreatív, rövid távon viszont formalizált és hatékony.

A *szervezeti kettős képesség (organizational ambidexterity)* kialakítása, azaz az egymással ellentétes viszonyban álló, hosszú távú, kutató, *felfedező magatartás (exploration)* és a rövid távra fókuszáló, a hatékonyságra összpontosító, *kiaknázó viselkedés (exploitation)* együttes kezelése komoly szervezeti és vezetői kihívás, mely rendkívül releváns a hazai KKV-szektor számára is. Azonban az eddigi, zömmel külföldi kutatások a nagyvállalati szektorra fókuszáltak, például Adler és szerzőtársai (1999) a Toyota termelési rendszerét, Burgelman (1991) az Intelt, míg Romanelli

és Tushman (1994) az USA miniszámítógép-piacát vizsgálta. A hazai szakirodalomból kiemelkedik Szabó (2011a, 2011b) munkássága, aki a kettős képességű vállalati stratégiák 1992 és 2010 közötti konfigurációit kutatta. A területen az elmúlt húsz évben folytatott kutatások részletesen feltárták a felfedezés és kiaknázás, a rövid és hosszú táv közötti egyensúlyozás képességek tartalmát és szervezeti hátterét, azonban tudományos és – a hazai középvállalati szektor körében – gyakorlati igény is érzékelhető az eddigi eredmények interpretációjára, fókuszálására. A cikk ezen igények megválaszolásával kíván hozzájárulni az innovációk létrehozásáról, a hosszú távon is fenntartható versenyelőny eléréséről alkotott gyakorlati és akadémiai tudás gyarapításához, a KKV-szektor versenyképességének javításához.

A kettősképesség-szakirodalom gyökerei

A környezeti dinamizmus és a szervezeti kettős képesség kapcsolata

A külső környezetre mint szervezeti teljesítmény meghatározó faktorra, és a növekvő dinamizmusra és heterogenitásra adott szervezeti válaszok hosszú ideje a menedzsment-szakirodalom fókuszában állnak (Lawrence – Lorsch, 1967; D’Aveni, 1995; Goll – Rasheed, 1997; Hough – White, 2003). A modern szervezeteknek egyre heterogénebb, komplexebb, dinamikusabb, bizonytalanabb és instabilabb környezeti tényezőkkel kell szembenéznük (Lawrence – Lorsch, 1967), mely faktorok jelentős száma egyre nagyobb mértékben és egyre váratlanabb módon változik (Duncan, 1972). Ez a jelenség tovább erősíti a modern üzleti környezet dinamizmusát és kiszámíthatatlanságát, melyek legrelevánsabb tünetei a folyamatosan rövidülő termék-életciklusok és terméktervezési ciklusok, valamint a gyorsuló fizikai és erkölcsi avulás (Courtney – Kirkland – Viguerie, 1997).

Túlélni és alkalmazkodni a kompetitív, változó és bizonytalan környezetben csak átlagon felüli rugalmassággal lehet (Anand – Ward, 2004; Davis – Eisenhardt – Bingham, 2009). Burgelman (1991) nyomán azonban felmerül a kérdés, hogy egy szervezet hogyan lehet képes úgy alkalmazkodni az aktuális környezeti feltételekhez, hogy az ne csökkentse a jövőbeli adaptációs képességeit? Egy szervezet lehet-e egyszerre hatékony és hatásos? Ezekre a kérdésekre keresi a választ a kettős képességű szervezetek témaköre, amely egyre népszerűbb a stratégiai menedzsment területének kutatói és gyakorlati szakembereinek körében is (Tushman – O’Reilly, 1996; O’Reilly – Tushman, 2004). Ezt támasztja alá a tény, hogy a

kettős képességről a vezető menedzsment-folyóiratokban publikált cikkek száma 2004-től 2009-ig 10-ről 80-ra nőtt (Raisch et al., 2009).

March (1991) szerint a kettős képesség legfontosabb kiváltó oka a dinamizmus. Ha erősödik a verseny és gyorsul a változás üteme, a szervezetek egyre inkább konfrontálódnak a jelenlegi képességeik kiaknázása és az újak kifejlesztésének szükségessége közötti feszültséggel (Raisch – Birkinshaw, 2008). James G. March állításait Jansen és szerzőtársainak (2005) kutatásai is megerősítik, akik pozitív, szignifikáns kapcsolatot mutattak ki a környezeti dinamizmus és a felfedező, radikális innovációk között.

A szervezeti kettős képesség központi gondolata, hogy kompetitív külső környezeti tényezők között olyan adaptív, innovációorientált struktúrák létrehozására van szükség, melyek gyorsabban és hatékonyabban képesek felfedezni új üzleti lehetőségeket, egyúttal a stabilabb területeken eredményesen tudják kiaknázni jelenlegi, már meglévő lehetőségeiket (Kauppila, 2010). Azaz egyszerre adaptív hosszú távon és formalizált, hatékony rövid távon. March (1991) a szervezetek hosszú távú sikerességét a jelenlegi adottságok, képességek kiaknázásában és a radikálisan új kompetenciák szimultán kifejlesztésében látja. E „kettős” stratégiák megvalósításakor a szervezet számára létfontosságú, hogy megtalálja az ideális egyensúlyt az alapvetően ellentétes viszonyban álló felfedezés és kiaknázás között (Smith – Tushman, 2005). Garud és Van De Ven (1992) is arra a megállapításra jut, hogy a növekedési és a megújulási képességek között erős kapcsolat van, ezért a felderítésnek és a vállalkozói tevékenységnek egyaránt a stratégia részévé kell válnia. E feltételek között létrejövő kettős képesség (szimultán felfedezés és kiaknázás) függetlenné válik a szervezeti struktúrától és alkalmassá teszi a szervezetet arra, hogy meglévő és új tevékenységeit egyszerre vihesse sikerre (O’Reilly – Tushman, 2004).

Az elmélet kialakulása, a felfedezés és kiaknázás paradoxonja

Tushman és O’Reilly (1996), valamint Duncan (1976) tekinthetők a kettősképesség-elmélet alapítóinak, azonban a terület gyökerei mélyebbre nyúlnak vissza. Lawrence és Lorsch (1967) szerint a modern szervezeteknek egyre heterogénebb környezettel kell szembenéznük, mely rendkívül dinamikus, egyben stabil szektorokkal is rendelkezik. A vállalatoknak egyre gyorsabban kell változniuk, miközben más területeken egységesítésre, egyszerűsítésre és formalizálásra van szükség. Ezek következtében a szervezeteknek meg

kell találniuk az egyensúlyt szervezetük kialakítása során az egymással antagonisztikus ellentétben lévő integráció és differenciálás között (Lawrence – Lorsch, 1967). A differenciálás a felfedező és kiaknázó tevékenység különválasztására, míg az integráció a tevékenységek egy szervezeti egységben történő végzésére irányul. Lawrence és Lorsch elmélete így megalapozta a kettős képességet, egyúttal túl is mutatott azon. Duncan (1976), majd Tushman és O'Reilly (1996) is a felfedezni és kiaknázni képes strukturális mechanizmusok és szervezeti formák kialakítását azonosították a kiemelkedő teljesítmény alapjaként.

March (1991) két alapvetően eltérő, a felfedezéshez és kiaknázáshoz kapcsolódó tevékenységet – a jelenben elérhető képességek kiaknázása, és ezzel párhuzamosan alapvetően új kompetenciák felfedezése – azonosított a hosszú távú siker alapjaként, mely két aktivitás az eltérésekből fakadóan különböző szervezeti struktúrát, stratégiát és kontextust is igényel. March (1991) e két tevékenységet a következő szinonimák segítségével definiálja: (1) *felfedezés*: keresés, variációk, kockázatt vállalás, kísérletezés, játék, rugalmasság, felfedezés, innováció és (2) *kiaknázás*: finomítás, választás, termelés, hatékonyság, megvalósítás, végrehajtás. Szabó (2011a) March klasszifikációja alapján a kiaknázás képességéhez a védekező, visszahúzó, stabilitási és összpontosító, valamint a felderítéshez a növekedő és támadó stratégiát kapcsolja.

Smith és Tushman (2005) a felfedezést mint forradalmi, fejlődő vagy már létező, de a cég számára új piacot, és egyben új lehetőséget is jelentő változások összességékként definiálja. Ezzel szemben a kiaknázást inkrementális, jelenlegi fogyasztókra koncentráló fejlesztési és változási folyamatokként jellemzi. Azaz a felfedezés egy bonyolultságot, ellentmondások számát növelő tevékenység, míg a kiaknázás a bizonytalanságot csökkentő, rutinizált problémamegoldási folyamatnak felel meg.

A felfedezés és kiaknázás együttes kialakítását több ellentét is akadályozza. A legalapvetőbb probléma, hogy a két képesség ugyanazon szűkös erőforrásokért verseng, másrészt a két tevékenység jellegében, fókuszában és időtávjában is jelentősen eltér. A felfedezés a jelenben kevésbé megfogható, időben jóval távolabbi, szervezetenként sokkal gyengébben kapcsolódik a tevékenységek és alkalmazkodás jelenbeli végrehajtásához. March (1991) megfogalmazásában, ami hosszú távon előnyös, az rövid távon közel sem biztos, hogy az. Ami jó a szervezet egyik részének, előfordulhat, hogy nem jó a másiknak. A bizonyosság, sebesség és megfoghatóság, közelség és a visszacsatolások egyértelműsége miatt a szervezetek jobban és gyorsabban

fejlesztik a kiaknázáshoz kapcsolódó képességeket, és elhanyagolják a felfedezést. Burgelman (1991) is felhívja a figyelmet a létező környezeti feltételekhez való alkalmazkodás és a jövőbeli változásokra történő felkészülés közötti paradoxonra. Véleménye szerint a jelenre való koncentráció csökkenti a szervezet képességeit a jövőbeni kihívásokra történő felkészülésben.

A szervezeti kettős képesség strukturális megközelítése

A szervezeti kettős képesség kutatásai két, jól elkülöníthető vizsgálati terület mentén csoportosíthatók. Az első alapvetően a struktúra és egyes strukturális elemek, mint a felső vezetés, szerepét vizsgálja. Az irányzat meghatározó szereplői Tushman és O'Reilly (1996), akik szerint a szervezetek sikere attól függ, hogyan tudnak alkalmazkodni és megváltozni innovációkon keresztül, miközben rövid távon is megfelelően teljesítenek. A kiemelkedő szervezeti teljesítmény az olyan strukturális mechanizmusokban és megoldásokban látja, mint a decentralizáció, a közös kultúra és vízió, támogató vezetés és rugalmas menedzseri réteg. Benner és Tushman (2003) túllép a szervezeti egységek vizsgálatán, és megállapítják, hogy egyéni szinten is szeparálni kell a felfedezést és kiaknázást, mivel nézeteik szerint egy ember nem tud egyszerre „két fejjel gondolkodni” konfliktusok nélkül. Adler, Goldoftas és Levine (1999) definíciójában a kettős képesség olyan szervezeti forma, mely belülről inkonzisztens konstrukciókból és kultúrákból álló részek egysége, ezért képes egyszerre kezelni a felfedező és kiaknázó folyamatokat. A szerzők azonban nem Tushman és O'Reilly (1996) nézetét osztják, miszerint az alapvetően egymással ellentétes tevékenységeket szeparált szervezeti egységekben kell végezni, hanem a feladatok egy egységen belül történő megkülönböztetésében látják az ellentétes folyamatok „kibékítésének” módját, hasonlóan Bennerhez és Tushmanhoz (2003).

Smith és Tushman (2005) szerint a felfedezés és kiaknázás integrációját a felső vezetés testesíti meg. Véleményük szerint a kettős képesség, ezáltal a megfelelő teljesítmény úgy hozható létre és tartható fenn, hogy a felső vezetés bizonyos faktorok által képes kiegyensúlyozott stratégiát megalkotni, leküzdve a stratégiai ellentmondásokat. Gibson és Birkinshaw (2004) is a senior vezetők feladatának tekinti a megfelelő szervezeti kontextus kialakítását, egyúttal eredményeik között kiemelik, hogy a környezet létrehozására, ezáltal a kettős képesség megteremtésére nekik van a legnagyobb hatásuk. Jansen és szerzőtársai (2008) is a felső

vezetőket, az ő tulajdonságaikat és vezetési magatartásukat emelik vizsgálataik középpontjába, amelyekkel képesek kezelni a kettősségből eredő konfliktusokat.

A szervezeti kettős képesség kontextuális megközelítése

A terület kutatásainak másik nagy csoportját a Gibson és Birkinshaw-hoz (2004) köthető irányzat képviseli, amely szerint a kettős képesség (*contextual ambidexterity*) a szervezet azon magatartásbeli kapacitása, ami szimultán képes összehangolni és alkalmazkodásra bírni az üzleti egységeket. A szervezet e kontextuális kapacitása által képes a környezet és a közte feszülő konfliktusokat nagy határfokkal semlegesíteni. A szerzők véleménye szerint nincs szükség strukturális szeparációra, hanem az üzleti egység szintjére kell helyezni a kompromisszumok meghozásának lehetőségét a felfedezés és a kiaknázás között, ezáltal el kell vetni a szigorú strukturális szeparációhoz való ragaszkodást. Nincs szükség strukturális elválasztásra, hanem olyan támogató szervezeti kontextust (folyamatok, rendszerek, kultúra) kell teremtenie a vezetőknek, ami arra bátorítja az egyéneket, hogy önállóan hozzák meg döntéseiket az ellentétes viszonyban álló felfedezés és kiaknázás időmegosztásában. A fókusz így a formális struktúrákról és a koordinációs mechanizmusokról átkerül az egyéni képességekre, a szervezeti környezetre.

Módszertan

Kutatási kérdések

A szervezeti kettős képesség strukturális és kontextuális megközelítése alapján, valamint a dinamikusság és statikusság dilemmájának tárgyalása után összefoglalható a kutatás célja és fő kérdései. A kutatás dinamikus környezeti tényezők között működő, szimultán vagy szekvenciálisan felfedező és kiaknázó magatartást folytató szervezetekre fókuszál, mely kettősség a jelenlegi üzleti kiválóságban és rendhagyó innovációkban ölt testet. A strukturális és kontextuális irányzatok alapján a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- Milyen strukturális elemek szintjén szeparálódik a felfedezés és kiaknázás képessége optimális esetben?
- A szervezeti kontextus milyen tényezői befolyásolják pozitívan a felfedező és kiaknázó tevékenységek összehangolását?
- Milyen szerepet játszik a felső vezetés a szervezeti kettős képesség kialakításában és fenntartásában?

A vizsgálati egység definiálása

A kutatás vizsgálati egysége a válság által erőteljesen érintett gépjárműiparban országos szinten is meghatározó, egy régióban négy telephelyen működő, diversifikált portfóliójú kereskedelmi és szolgáltató vállalat felső, üzletági és középvezetői, valamint maga a szervezeti kontextus. Emellett a kutatás erősen fókuszál a strukturális koordinációs elemekre, folyamatokra.

Szükséges adatok

A kutatási kérdések megválaszolásához szükség van a szervezet múltbeli és jelenlegi működési és menedzsmentfolyamatainak áttekintésére, megismerésére és megértésére külsőleg, a résztvevők elmondása és a folyamatterképek, szabályzatok, minőségbiztosítási elvek alapján. Továbbá meg kell ismerni a technokratikus és strukturális koordinációs elemeket a szabályzatokon, munkaköri leírásokon keresztül, egyúttal fel kell tárni a beszámoltatási, értékelési és motivációs rendszereket a szervezeti konfiguráció tükrében.

Adatgyűjtés és elemzés módszertana

A kutatás során kvalitatív, feltáró, egyéni interjúkra épülő esettanulmányos kutatási módszertant alkalmaztam. Ennek oka, hogy a kutatási kérdések megválaszolása a vizsgált minta mély megértésével vált lehetővé. (A kvalitatív esettanulmányra alapozott kutatásban az adatgyűjtés és az adatelemzés párhuzamos, iteratív módon történik, így ez a két terület együtt mutatható be.) Miles és Huberman (1994: p. 6.) alapján a kvalitatív kutatás egy területtel vagy élethelyzettel történő intenzív érintkezési folyamat, melynek célja, hogy a megszo-kott szituációk megfigyelése során szerzett tapasztalatok egy teljes, holisztikus képet alkossanak az egyének és szervezetek logikájáról, elrendeződéséről, explicit és implicit szabályairól. A kutatás során, a módszertannak megfelelően, a helyi szereplők felfogásán, a szituatív értelmezéseken keresztül, mély megértésre alapozva zajlott az adatgyűjtés.

A kvalitatív kutatási módszerek a probléma megértését szolgálják, és kis mintán alapulnak. A kvalitatív kutatási eljárások két nagy csoportra oszthatók. Az alapján, hogy a megkérdezettek ismerik-e a kutatás célját vagy sem, megkülönböztethetők közvetlen és közvetett megközelítésű eljárások. Jelen kutatás közvetett megközelítést alkalmazó technikákat használt. Ezek során a válaszadó tisztában van a kutatás céljával, ennek tudatában hozza meg válaszait. A közvetlen kvalitatív kutatási eljárások két, leginkább alkalmazott fajtája a fókuszcsoport és a mélyinterjú, melyek közül a kutató a mélyinterjú használata mellett döntött. A döntést alátámasztja, hogy a mélyinterjú alkalmasabb egy

meghatározott problémakör, egy-egy egyéni válasz, eset mélyebb feltárására, további előnye az is, hogy a válaszadóra nem nehező szociális nyomás, hogy azonosuljon a csoport véleményével. A mélyebb problémafeltárás és a kényes témák (például a felettesek megítélése) felvetődése miatt szintén előnyösebb volt mélyinterjúkat alkalmazni más módszerekkel szemben (Malhotra, 2007).

Az esettanulmányos módszertan relevanciáját aláhúzza Yin (1994) állítása, aki esettanulmányok alkalmazását ajánlja minden olyan esetben, ha a kutató a hogyan és miért kérdésekre keresi a választ jelenlegi eseményekről, amelyek felett nincs, vagy csak kevés hatalma van. Az esettanulmány egy kutatói stratégia, amely a jelen dinamikájának megértésére fókuszál egységes kereteken belül. Az esettanulmányos kutatás alapulhat egy vagy több eseten, és lehet beágyazott vagy holisztikus (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989). A kutatás több eseten alapul, melyben minden egyes mélyinterjú egyedileg lett kezelve a céllal, hogy az adott eset minél alaposabban megismerhetővé és megérthetővé váljon (Gelei, 2002). Így lehetővé vált valamilyen esetben a mély feltárás lehetősége, csoportnyomás kiszűrése, bizalmasabb légkör megteremtése, másrészt minden interjú után lehetőség nyílt az egyéni értékelésre, tapasztalatok, tanulságok leszűrésére.

A mélyinterjúkon alapuló esettanulmányok készítése mellett dokumentumelemzés is zajlott a kutatás során, mely kitért a vizsgálati egységek munkaköri leírásának, motivációs rendszerének, az általuk kitöltött adatbekérő levelek, szabályzatok, kommunikációs rendek, tervezési és beszámolási sablonok, folyamattérképek, minőségbiztosítási dokumentumok, nyilvántartások, jegyzőkönyvek elemzésére. A kutatás harmadik lábát vezetői megbeszélések és beszámol(tat)ások passzív megfigyelése jelentette. A kutatás során 15 vezetői interjú, 6 követő interjú készült, 3 vezetői megfigyelés zajlott le, illetve 13 adatbekérő és 295 dokumentum elemzésére került sor.

Az alkalmazott interjústruktúra

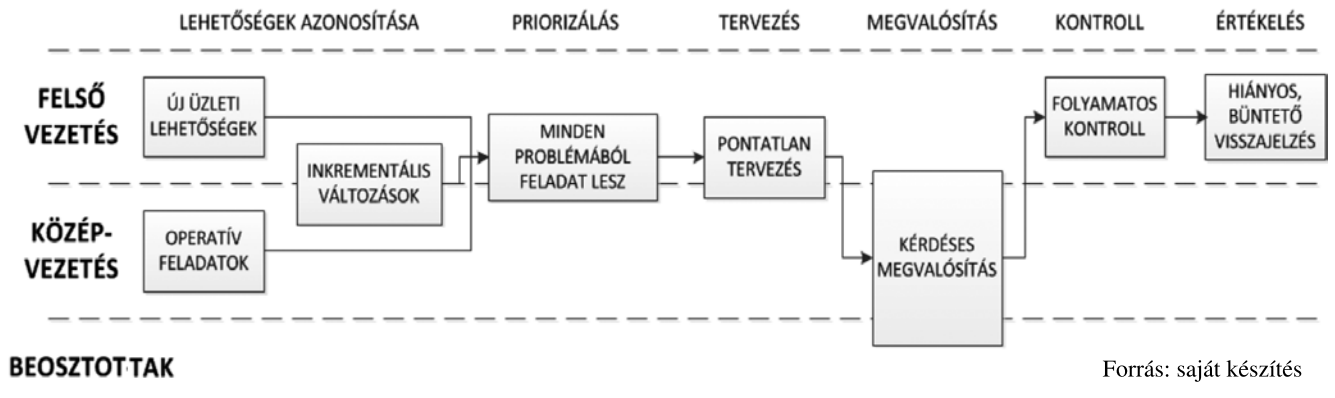
Az interjúnak mint a legfontosabb adatgyűjtési módszernek le kell fednie a vizsgálati egységekkel szemben támasztott adatigényt oly módon, hogy a kutatási kérdések az elemzés után megválaszolhatóvá váljanak. Az interjústruktúra így kiemelten épített a vezetői döntések mögött álló információs bázis minőségére, forrására, a tervezési, ellenőrzési és döntéshozatali folyamatok jellemzőire, mivel ezek döntően meghatározhatják a felfedező és kiaknázó képességek létrejöttének és fennmaradásának esélyeit egy szervezetben. Az interjúk további fontos elemei voltak a

döntéshozatali centralizáció, a feladat-felelősség térképek, a teljesítményértékelési és motivációs rendszer, illetve a kommunikációs csatornák feltárásai, mint a felfedező képességet serkenteni, vagy éppen limitálni tudó jelenségek.

A vezetői folyamat kritikus elemei

A vizsgált szervezet száz alkalmazottal, közel ötmilliárd forint éves árbevétellel és négy telephellyel a magyar gépjármű-értékesítési piac meghatározó tényezője, amely a szektor „aranykorának” számító években (2002–2008) agresszív növekedést produkálva érte el jelenlegi méreteit. A szervezet vezetője Stevenson és Gumpert (1985), illetve Hortoványi (2010b) alapján vállalkozó vezetőként jellemezhető, mert autonómiára törekszik, innovatív és proaktív, de a kísérletező magatartás egyéni és szervezeti szinten sem megy a növekedés rovására, ebből következőleg a vezető kockázatot vállal, de racionálisan és nem hazardírozva teszi azt. Ezek a stílusjegyek az egész szervezetre kihatnak, és meghatározzák a fő célokat és értékeket. Ugyanis a vállalkozás még a konjunktúra alatt is az iparági standardoktól eltérő üzletágak létrehozásában látta a hosszú távú siker kulcsát, miközben erőteljesen ügyelt arra, hogy a jelenlegi bevételi csatornákat (hagyományosan az új- és használtautó-értékesítés, vevőszolgálat és finanszírozás) tökéletesen kiaknázzák. A válság hatására ezek az alapvető források beszűkültek, a vállalkozás ennek ellenére sem a bezárkózást és a tömeges leépítés általi költségcsökkentést választotta, mely döntés helyességét Szabó (2011a) is megerősíti, aki szerint válság esetén sem egyértelműen jó döntés a kiaknázó stratégiához való ragaszkodás. A szűkülő mozgástér, az egyre kedvezőtlenebb és folyamatosan egyre kiszámíthatatlanabb módon dinamizálódó környezeti tényezők nyomás alá helyezték a szervezetet, és az addig is jelen lévő, korlátozottan sikeres kettős képesség fejlesztésére ösztönözték a vállalatot. Javítani kellett a jövőbeli versenypozíciót rendhagyó megoldások és új lehetőségek kihasználásával, mivel a hagyományos üzletágak eredményei és forgalma rohamosan csökkent. Ezeket azonban csak a jelenlegi lehetőségek még hatékonyabb kiaknázásával lehetett elérni. A kutatás a változási folyamat átmeneti fázisának, a változási igény felismerésének négy hónapjában készült, amikor a megváltoztatni kívánt állapotban élt még a szervezet, de már körvonalazódni látszott az ideális működési rendszer. A cikk a következőkben bemutatja a menedzsmentfolyamat azon kritikus elemeit, melyek nagymértékben megakadályozták a kettős képesség hatékony megvalósulását.

A vezetői folyamatok fő elemei és azok hatásköri megoszlása



BEOSZTOTTAK

Forrás: saját készítés

Lehetőségek azonosítása

A szervezetben intézményesített fóruma van a felmerülő ötletek, lehetőségek és problémák megvitatásának, melyre hetente kerül sor. Mint az az 1. ábrán is látható, három csoport képezhető, melyek az új üzleti lehetőségek, a jelenlegiekkel kapcsolatban felmerülő inkrementális fejlesztések és az operatív szinten megoldandó problémák. A rosszul működő folyamatok oka és egyben tünete is, hogy a valódi lehetőségeket nagyrészt a felső vezetés alakítja, így az alsóbb szintek nem is tudnak, a középvezetők pedig nem is akarnak új ötleteket hozni, hiszen ezáltal új feladatokat és konfliktusokat generálnak. A beosztottak nem tudnak azonosulni a változási irányokkal, miközben a középvezetők nem tudják betölteni a közvetítő szerepüket a különböző szervezeti szintek között. A jelenségről a 9. interjúalany is beszámolt: „A kommunikáció hogy működik a cégen belül? Korábban abszolút volt, most már nem igazán. Nem jutnak el az információk az alsó szintekig... Nem biztos, hogy mindenre szükség van, de vannak olyan infók is, amikről jó lenne tudni.” (9. alany)

Szűrés, priorizálás

„A felső vezetés mindenkit túlterhel” – hangzik el a 7. alannyal folytatott interjú során az egyik legsúlyosabb tünet, melynek alapvető oka, hogy a szervezet retteg az elvesztett lehetőségektől, így minden problémával, apró lehetőséggel foglalkozni szeretne. Ezekből minden szűrés és rangsorolás nélkül vezetői feladatok lesznek. Mivel azonban minden héten áttekintik az aktuális feladatok állását és – új probléma, lehetőség felmerülése esetén – újakat is vezetnek be a rendszerbe, az önállóan kialakított prioritások gyakran változnak, ez pedig a megvalósítás csúszásához és/vagy minőségének romlásához vezet. „Nincsenek megtérülési számítások, érzésre lesznek a beruházások eldöntve” – számol be

arról a tényről a 13. interjúalany, miszerint a feladatok közötti választást erősen megnehezíti a formális stratégiai tervek és célok hiánya, így nehezen értékelhetők a különböző üzletágak eltérő célú lehetőségei, nem érvényesülhet a ROI-szemlélet.

Tervezés

A rangsorolás és szűrés nélküli feladatgenerálás a projekttervezési ismeretek hiányával együtt módszertanilag és tartalmilag is hiányos tervalkotási gyakorlatot szilárdított meg a szervezetben, mint ahogy arról a 3. interjúalany is beszámolt: „Csak a tervek alapján működünk. De rosszak a tervek.” Mivel a középvezetők túl sok feladatot kapnak, és a feladattömeg rövid időszakon belül is folyamatosan megújulhat, ezért a középvezetők ellenérdekeltek lettek a részletes és valóságot lefedő tervezésben. A jelenséget tovább erősíti, hogy a motivációs rendszer a megfoghatóbb, számszerűsíthetőbb operatív mutatószámokra koncentrál, a felfedező tevékenységet támogató menedzsment-mérőszámok helyett. A felső és középvezetés között létrejövő érdekellentét a tervezési procedúrát a felső vezetés érdekvényesítési eszközévé alakítja át, így nem valósulhat meg a különböző szintek közötti konszenzuseresés, az egyéni és vállalati célok összehangolása.

Megvalósítás

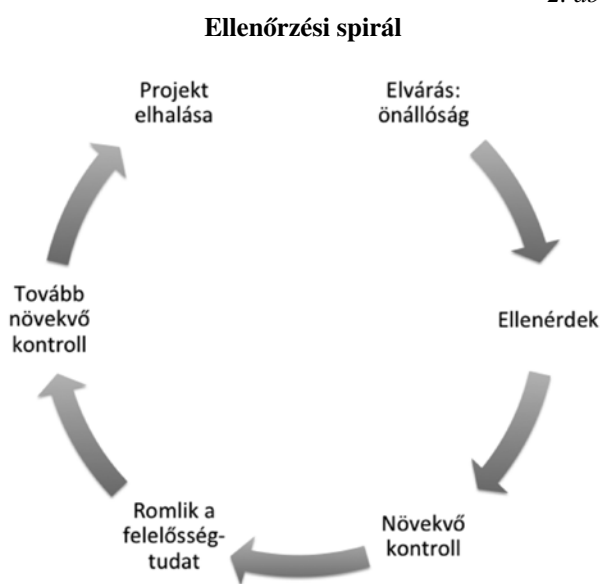
A korábbi okok prognosztizálják a megvalósítási szakasz nehézségeit, de a helyzetet tovább súlyosbítja a felső vezetés aktív, operatív részvétele is: „Ha nincs döntés, akkor körbe-körbe megy a dolog, húzódik, a felső vezetőt kérdezik, ő visszakérdez... Aztán hagyjuk a fenébe az egészet.” (8. alany). A tervek nem fedik a valóságot, ezért az információk nem elegendők, ez több közvetlen ellenőrzést és koordinációt követel meg, ami a rombolja a bizalmat és a felelősségvállalást, végső

sonon növeli a túlterheltséget. A felső vezetőknek operatív szinten is be kell avatkozniuk a megvalósításba, ha garantálni szeretnék annak sikerét. Ebből következőleg a projektek sok esetben elhalnak vagy sikertelenül záródnak. Ha mégis eredményesnek értékelhető a megvalósítás, szinte sosem az eredetileg kitűzött határidőre. Áttekintve az elmúlt évek sikeres kiaknázó és felfedező projektjeit megállapítható, hogy csak azok voltak sikeresek, amikben a felső vezetők is aktívan részt vettek. Ez az operatív fókusz azonban károsítja az új lehetőségek felfedezésének esélyét és a valódi felsővezetői feladatok és funkciók betöltését.

Ellenőrzés

„A felső vezető nem bízik a beosztottakban, ezért nehezen engedi ki a kezéből az irányítást és delegálja a feladatokat és felelősséget” – számol be a 6. interjúalany a folyamatos eredménytelenség és frusztráció okozta bizalomhiányról, ami a megnövekedett közvetlen kontroll legfontosabb okozója.

2. ábra



Forrás: saját készítés

Mint azt a 2. ábra mutatja, a korábban megismert problémák az ellenőrzés során csúcsosodnak ki és növelik kritikus szintig a felfedező tevékenységet károsító túlterheltséget. A szponzori szerepben lévő felső vezetők önálló munkavégzést várnak el a projektvezetőktől, ez azonban nem teljesül az érdekellentétek és a kiszámíthatatlanul változó feladatcsomagok, illetve a felülről kialakított tervek miatt. A természetes ellenállás az elvárásoktól eltérő munkavégzésben ölt testet, ami növeli a felső vezetés részéről a kontroll igényét: „az a baj, hogy nem jó a kontrollmechanizmus, van,

ahol napi követés kellene, de csak havi van és fordítva.” (10. interjúalany) Ez azonban végzetesen rombolja a projektvezetők még meglévő felelősségtudatát, és tovább károsítja a szolgáltatott információk minőségét. Ez a kontroll még magasabb szintjéhez vezet, amely közvetlenül emeli a strukturális koordinációs mechanizmusok számát és időtartamát is: „Megbeszélés? A legjobb az lenne, ha nem lenne... Én ezeken tudatosan nem vettem részt, nem azért, mert bojkotálni akartam, hanem annyira nem is szívesen vettem rajta részt” – számol be a 9. interjúalany a megnövekedett egyeztetésekkel és beszámoltatásokkal kapcsolatos élményeiről, amit érdekesen árnyal a szervezet egyik középvezetőjének véleménye: „Vannak olyan egyeztetések, amiket én generálok, és amiket más generál. Amiket én generálok, azokat szeretem, de amit más, azt úgy érzem, hogy nekem kicsit sok.” (1. interjúalany) Amennyiben a tervektől való eltérés, a kontroll iránti megnövekedett igény átlép egy kritikus szintet, a projekt elhal.

Értékelés, visszacsatolás

„Nem divat itt a vállveregetés” – számol be az 5. interjúalany a sikertelenség és a frusztráció okozta hangulatról, a konfliktusok intézményesüléséről. „A felső vezető türelmetlen, azt várja, hogy egy hét alatt menjenek a dolgok.” (8. interjúalany) A szervezet tagjai irreális elvárásként élik meg az operatív és a jelenlegi, illetve az új lehetőségekre koncentráló, vezetői folyamatokban való részvételt. A minden szinten jelen lévő frusztráció a siker iránti görcsös vágyat teremt, mely átalakítja az elvárások rendszerét is: a jó teljesítmény alapelvárássá, a rossz büntetendővé válik.

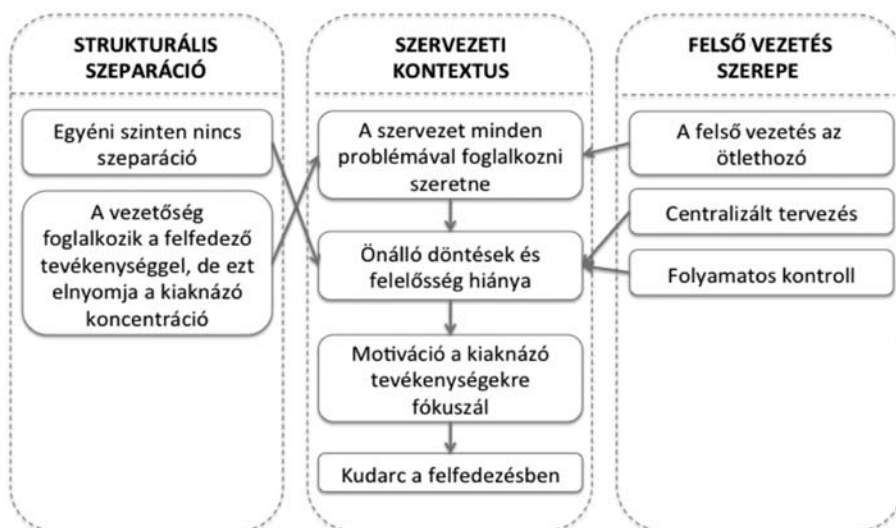
A kettős képesség kialakítását akadályozó tényezők

A menedzsmentfolyamat bemutatott részéi jól illusztrálják, milyen felelősségi, szakmai és strukturális problémák nehezítik a kettős képesség kialakítását. A feltett kutatási kérdések mentén a fejezet megvizsgálja, hogyan szeparálódnak a szervezetben a felfedező és kiaknázó képességek, hogyan támogatja vagy akadályozza ezeket a szervezeti kontextus és a felső vezetés (3. ábra).

Strukturális szeparáció

Érdekes kettősség figyelhető meg ezen a téren. A változási és innovációs folyamatokból a vezetőségen kívül szinte mindenki ki van zárva, az alsóbb szintek csak az operatív munkában vesznek részt. Ebből a szempontból szeparáltak a tevékenységek a szervezetben. Azonban a vezetőknek egyaránt részt kéne venniük a kiaknázó és a felfedező folyamatokban is, így egyéni szinten

Szervezeti diagnózis a kutatási kérdések alapján



Forrás: saját készítés

nem különülhetne el a kiaknázás és a felfedezés. Az eredmények azonban azt mutatják, hogy csak azok a kezdeményezések élnek túl és válnak valóra, amiben kiemelten szerepet vállal a felső vezetés is. „A felső vezető mindenkit túlterhel, mivel mindenben neki kell döntenie” – számol be az erőteljes döntési és tervezési centralizációról a 13. interjúalany. Ez azonban hatalmas operatív terhelést okoz vezetői szinten is, ami alapjaiban rengeti meg a kettős képességű szervezet koncepcióját: „Adjunk el autót, finanszírozást, értsünk ehhez és ahhoz is, például a marketinghez, de ez már sok” – számol be túlterheltségéről a 9. interjúalany.

A projektvezetők (zömmel a középvezetők) szintje a kiaknázó vagy operatív teendők felé fordul, a korábban ismertetett okok miatt kerüli a felfedező kezdeményezéseket, pedig a felső vezetés ezt várja el tőlük. Ez az ellentét különbséget generál az elvárások és a valós hatáskörök között, melyről az 5. interjúalany is beszámolt: „közvetlen felettesem posztja annyiból érdekes, hogy nem tudom, hogy neki mit kellene csinálnia, lehet, nem is alkalmas rá, hogy minden márkát és várost összefogjon...” „Csak őt (felső vezetés) tudom mondani felettesemnek, bár van elvileg több is.” (4. alany) Ezek a jelenségek erősen összefüggenek a középvezetők képviseleti és problémamegoldó, közvetítő szerepének hiányával, melyek lehetséges, hogy egyéni, de bizonyosan rendszerszintű okokból következnek.

Szervezeti kontextus, az önálló döntéshozatal szerepe

A legsúlyosabb probléma, hogy a szervezet minden feladattal foglalkozik, innen pedig egyenes út vezet a legfontosabb tünet, a túlterheltség és frusztráció kialakulásáig. A sok érdektelen feladat szembeállítja a fejlődni és növekedni vágyás koncepcióját a vezetés valós érdekeivel, így a felülről jövő nyomást kényszernek, és nem új, piaci lehetőségeknek látják a projektvezetők. A vezetők a könnyebben megfogható, mindennapi lehetőségeket ragadják meg, és tudatosan távol tartják magukat a hosszú távú lehetőségektől. Ezt a jelenséget tovább erősíti a tény, hogy a motivációs rendszer (a pénzügyi és likviditási nyomás miatt is) a kiaknázó tevékenységekre fókuszál, miközben mindenki tudja és vallja, hogy ezek csak a túléléshez elegendők, a

hosszú távú sikerhez nem. E megállapítások fényében kijelenthető, hogy csak korlátozottan teljesül a kettős képességű szervezetek belső kontextusának legfontosabb feltétele, a rövid és hosszú távú lehetőségek közötti ellentétek egyéni belüli kibékítése, ez pedig predestinálja a felfedező tevékenység az elhaló, sikertelen projektekből testet öltő bukását.

A felső vezetés szerepe

„Nem tudom, hogy a felső vezető akar-e ezen változtatni, de szerintem minden döntés az ő kezében összpontosul. ...Biztos, hogy lennének gyorsabb döntések” – számol be tapasztalatairól a 9. interjúalany. A változási folyamatok és a mindennapi, jól szabályozott működéstől eltérő tevékenységek életképtelenek a felső vezetők nélkül. Nem is tudnak működni, de a vezetők sem merik felvállalni az elengedés kockázatát. És bár a felső vezetésnek kiemelt szerepe van a kettős képességű szervezetekben, itt azonban túl erős az ötletgenerálási, tervezési és megvalósítási centralizáció, így az emiatt létrejövő túlterheltség, fásultság és frusztráció csendes ellenállást szül. Ebből következőleg sok probléma nem is jut el arra a szintre vagy fórumra, ahol az megoldható lenne. „Igen, szeretnék részt venni a tervezésben... De ha ez pluszban jön rá a jelenlegiekre, akkor nem” – számol be a 6. interjúalany arról az általánosan érzékelhető jelenségről, hogy sokan részesei szeretnének lenni a munkájukon túlmutató fejlesztési projekteknél is, de nem vonják be őket, és a túlterheltség miatt nem is vállalnák el nyugodt szívvel. Az érdekkonfliktusok és az elvárttól elmaradó teljesítmények miatt létrejövő bizalomhiány a folyamatos kontroll korábban ismertetett spiráljába sodorja a szervezetet.

A kettős képesség kialakítása a vizsgált középállalatban

Az előző fejezet bemutatta, hogy milyen tényezők akadályozzák a szervezeti kettős képesség kialakulását egy olyan hazai növekedő, innovatív középállalkozásban, aminek vallott és követett célja a felfedező, vállalkozói viselkedés folyamatos fenntartása új üzleti lehetőségek kihasználása által, de a meglévő üzletágak hatékony működtetése mellett.

A következtetések és javaslatok hat csoportba sorolhatók, melyek (1) a decentralizáció, (2) a menedzsmenttudás, (3) az értékelés és motiváció, (4) az ellenőrzés, (5) a vezetői szerepek és identitás, végezetül (6) a hatáskör. Az egyes javaslatok nem rendelhetők egyértelműen valamelyik csoporthoz, hanem kettőben vagy akár többben is értelmesen elhelyezhetők. A kutatás során ez nem okozott problémát, épp ellenkezőleg, felhívta a figyelmet az egyes területek kapcsolódására, a csoportok alkotta rendszerre. Ettől függetlenül két-két terület szorosabb viszonyban áll egymással, ezek az értékelés, a motiváció és az ellenőrzés, valamint a vezetői szerepek, az identitás és a hatáskör kapcsolata. Az is megállapítható, hogy a decentralizáció és a menedzsmenttudás fejlesztése valamennyi csoportra nagyon erős hatást gyakorol, ezért ezeket kiemelten kell kezelni.

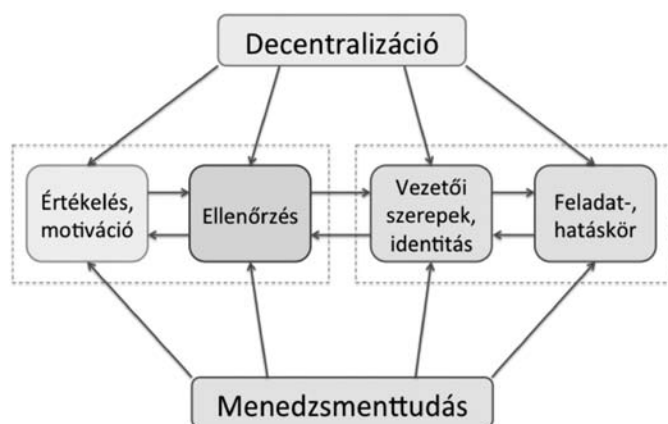
egy szoftverberuházás, képzés vagy tapasztalt kontroll felvétele szükséges, de nem elégséges feltétele a kettős képesség kialakulásának. A modell valamennyi területén szándékolt akciókat kell végrehajtani, és azok közvetlenül és közvetetten is katalizálják egymás hatását, végső soron létrehozhatják a formalizáltan adaptív szervezetet.

Decentralizáció

A felső vezetés rendkívül fontos szerepet játszik a kettős képességű szervezetekben, de a középvezetés még inkább. Ugyan a felső szint szolgáltatja az ötletek, lehetőségek nagy részét, támogatja a folyamatokat és teremti meg a szükséges szervezeti kontextust, azonban a hazai KKV-szektorra jellemző tulajdonos-vezető szerep az erőforrás-elosztás, tervezés és ellenőrzés terén gyakorolt hatalmával erőteljesen gátolhatja a kettős képesség kialakulását és működését. A vizsgált szervezetnél az ötlethozói, tervezési és ellenőrzési centralizáció károsította jelentősen a folyamatokat.

A decentralizációnak három területre kell összpontosítania. Elsőként meg kell találnia az egyensúlyt a lehetőségek azonosítása terén. Bár a felső vezetőknek továbbra is kiemelt szerepe lesz ebben (alapvetően a jövőbeli lehetőségek, radikális újítások terén), a főleg kiaknázáshoz kapcsolódó, inkrementális változások és – Burgelman (1991) nyomán – autonóm stratégiai irányok becsatornázása érdekében a szervezet alsó szintjeinek is

Szervezeti diagnózis a kutatási kérdések alapján



Forrás: saját készítés

A 4. ábrán látható modell támaszkodik a kettős képesség három kulcsterületére, és ajánlásokat fogalmaz meg a strukturális szeparáció, a szervezeti kontextus fontossága terén, valamint felhívja a figyelmet a felső vezetés szponzori szerepének erősítésére és a középvezetés kritikus helyzetére is. A korábbi kutatások eredményeit kiegészítve (Dobák et al., 2011) megállapítható, hogy

4. ábra

formalizált fórumokat kell biztosítani a javaslat-tételre. Ehhez a legfontosabb a középvezetői szerepek, feladat- és hatáskörök átalakítása.

A következő jelentős decentralizációs fókuszterület a tervezés. Meg kell szüntetni azt a gyakorlatot, hogy a feladatkijelölés és az ahhoz kapcsolódó tervezési folyamat a vezetés érdekvéltető és koordinációs eszköze legyen. Természetesen ennek alapfeltétele a szerepek és felfogások átalakulása a modern tervezési és menedzsmentismeretek elsajátításával, de jól látszik, hogy felső szinten is szembesülni kell a változás kényszerével.

Végezetül, meg kell szüntetni a vezetőség operatív kontrolltevékenységét, és radikálisan csökkenteni kell a projektvezetők folyamatos ellenőrzését, mivel ez a bizalomvesztés és a felelősségvállalás sérülésének egyik legfontosabb oka. Természetesen ez nem mehet a vezetői informáltság rovására, így megfelelő kontrollmechanizmusokat kell beiktatni. Az eredmények jól mutatják, hogy a decentralizáció egy kiemelten fontos terület, azonban csak egyéb változásokkal összhangban vezethet eredményre; önmagában csak tovább rombolja mind a kis, mind a nagy léptékű innovációs és változási folyamatokat.

Menedzsmentismeretek

Dobák és szerzőtársai (2011) rávilágítottak, hogy a növekedésorientált, innovatív szervezetek számára a fejlett menedzsmenttudás elsajátítása elengedhetetlen, mivel a szakértelem, a technológiai tudás és a technikai fejlesztések önmagukban nem elegendők a hosszú távú növekedési pálya fenntartására. Szabó (2011a) munkáival és a Versenyben a világgal című kutatás több publikációjával összhangban megállapítható, hogy a felső vezetésnek kiemelten kell foglalkoznia a stratégiai célok megalkotásával, amelyek ha nem is formalizált folyamat eredményei, de erős értékek a vállalkozás életében. Ugyanis csak ezek biztosíthatják a vezetők számára a fogódzót a tervek és ötletek független értékelése, rangsorolása során.

A lehetőségek közötti szűrési és rangsorolási szisztéma és az alapszintű stratégiai tervezési eszköztár elsajátításán kívül erőteljes igény mutatkozik a projekttervezési tudás megszerzésére is. Ezáltal biztosítható, hogy a tervezési munkák úgy kerüljenek ki a felső vezetők kezeiből, hogy az nem károsítja – épp ellenkezőleg, javítja – a szervezet helyzetét a megfelelő terheléssel. A menedzsmentismeretek elsajátítása így erőteljesen befolyásolja az ellenőrzési, tervezési mechanizmusokat és hatásköröket, ezáltal a vezetői szerepeket és motivációkat, így a decentralizáció mellett az egyik legfontosabb beavatkozási pontként értékelhető.

Értékelés és motiváció

Ezen a téren a legfontosabb, hogy a szervezet túléljen az alapvetően büntető rendszeren és azon a felfogáson, hogy a jó teljesítmény alapvárás, míg a rossz szabályszegés. Önállóságra és felelősségtudatra ösztönző motivációs rendszerre van szükség, amely feloldja az operatív feladatok és fejlesztési folyamatok közötti ellentmondást, és jutalmazza a nehezebben mérhető menedzsmentfeladatok elvégzését is. Így bármennyire is csábító pénzügyileg és mérhetőség szempontjából is a kiaknázáshoz, a jelenbeli teljesítményhez kötni az ösztönzőket, ez végzetesen károsíthatja a kettős képesség fenntartását és a jövőbeli sikereket. A motivációs rendszer a hatáskörök megfelelő átalakításával, decentralizálással és a menedzsmentismeretek bővítésével sikeresen fejlesztheti a vezetői szerepeket, ezáltal a szervezet teljesítményét, kreativitását.

Ellenőrzés

Az ellenőrzési és beszámoltatási rendszer, valamint a motiváció között erős kapcsolódások figyelhetők meg a kettős képesség tükrében is. A legfontosabb, hogy a decentralizáció támogatására, illetve a korábbi központosított, zömmel a felső vezetők által gyakorolt, ellenőr-

zési funkciókat önálló, független menedzsmentkontroll-szervbe kell átcsoportosítani. Ezáltal csökkenhetnek a vezetői visszaélések, szabályozott mederben folyhatnak a fejlesztési projektek megvalósításai és azok ellenőrzése, alacsonyabb munkaterhelés és megbízhatóbb, gazdagabb információs bázisra támaszkodva. Az ellenőrzési rendszer második fontos célja, hogy csökkentse a strukturális koordinációs eszközök okozta terhelést.

Vezetői szerepek és identitás

Kapcsolódva a decentralizációs irányokhoz, radikálisan meg kell változtatni a felső vezetők szerepfelfogását. A tervezési és kontrollfeladatok delegálásával a korábbi diktáló stílust a klasszikus szponzori megközelítésnek kell felváltania, ami támogatja, segíti a projekteket, konszenzust keresve fejleszti és ellenőrzi a terveket, és teszi mindezt a rövid és hosszú távú célokkal összhangban. A korábban bemutatott akciók közvetve is átalakítják a középvezetők pozícióját, de tudatos lépéseket is kell tenni a közvetítő és képviselő szerepük kialakítására és fejlesztésére, ugyanis nekik kell megteremteni az alulról jövő, autonóm kezdeményezések becsatornázásának gyakorlatát, egyúttal a szervezeti irányok, célok, fejlesztési projektek kommunikációját az alsóbb szintek felé.

Feladat- és hatáskör

A vezetői szerepek átalakulása erős kapcsolatban áll a feladat- és hatáskörök változásával, amit a szándékolt akciók mellett közvetetten generál a decentralizáció és a tervezési és ellenőrzési ismeretek fejlődése is. Az közép- és projektvezetőség önállóságának és felelősségtudatának fejlesztése alapvető elvárás a szervezeten belül, mert ezek hiányában a decentralizációs kezdeményezések végzetesen szétrombolhatják a jelenlegi vezetői folyamatokat is. A feladatok önálló, felső akaratától és érdekektől mentes szűrésének és rangsorolásának lehetősége, a menedzsmentismeretekre támaszkodó, konszenzusos tervezési fázis, a független kontrollszerv nyújtotta ellenőrzési és támogatási funkció, illetve a felfedező és kiaknázó tevékenységekre egyaránt motiváló ösztönzési rendszer megteremti a felelős és önálló munkavégzés lehetőségét. A lehetőségek mellett azonban elvárásokat és kereteket is meg kell fogalmazni, így definiálni kell, hogy a felső vezetés alatti szinteknek egyaránt részt kell venniük a felfedező és kiaknázó tevékenységekben, lehetőség szerint diverz, alsóbb szintű beosztottak bevonásával létrehozott projektcsapatokkal. Így csökkenthető a vezetőség, és azon belül az egyes személyek jelenlegi strukturális szeparációja, és az egész szervezet mozgósíthatóvá válik a rövid és hosszú távú célok elérése mentén.

Összegzés

A kutatás a szervezeti kettős képesség fogalmi hátterében azon alapvető jelenségeket vizsgálja, hogy egy vállalkozás hogyan tud egyszerre formalizált és rugalmas lenni, hogyan tudja sikerre vinni régi és új üzleti lehetőségeit, hogyan tud rutinokat kialakítani, miközben folyamatosan új dolgokkal kísérletezik. A kutatás azokra a kérdésekre keresi a választ, hogy milyen szinten szeparálódnak a felfedező és kiaknázó képességek a szervezetben, ezeket hogyan támogatja a szervezeti kontextus és a felső vezetés. Egy innovatív, növekedésorientált, Hortoványi (2010b) alapján vállalkozóként jellemezhető vezető által irányított vállalkozás részletes, mély megismerésével sikerült feltárni a szervezeti kettős képesség legfontosabb akadályozó tényezőit, megválaszolni a kutatási kérdéseket és konkrét, fejlesztési javaslatokat megfogalmazni a gyakorló szakemberek számára.

Összefoglalva, a strukturális szeparáció a hazai közép- és nagyvállalkozások szintjén nem javasolt, a közép- és felső vezetésnek együtt kell kezelnie a rövid és hosszú távú fejlesztési projekteket. Ennek lehetővé tételében kiemelten fontos szerepet játszik a szervezeti kontextus és felső vezetés, de a kutatás felhívja a figyelmet a középvezetés kritikus pozíciójára is. A feladat kijelölés és -tervezés esetében decentralizált, konszenzusos döntéshozatali folyamatra van szükség, mely a menedzsmentismeretek fejlesztése, független menedzsmentkontroll-funkció létrehozása, a felfedező, fejlesztő és operatív feladatokat egyaránt ösztönző motivációs rendszer kidolgozása által valósítható meg. A csökkenő terhelés, az egyértelműbb feladat- és hatáskörök, tisztább vezetői szerepek, összehangoltabb egyéni és szervezeti célokból fakadó teljesítménynövekedés katalizálhatja a kettős képesség, a formalizált rugalmasság kifejtését és konzerválását, végső soron feloldhatja az ellentétet a rövid távra fókuszáló szakmai kiválóság és hatékonyság, valamint a hosszú távú, felfedező, innovatív magatartás között.

Amellett, hogy a kutatás a gyakorlat számára is rendelkezik hozzáadott értékkel, az akadémiai tudást is bővíti. Dobák és szerzőtársai (2011) útján haladva a cikk kifejti, milyen tartalmú menedzsmenttudás lehet szükséges a növekedésorientáció és innovativitás fejlesztésére. Egyúttal szélesíti az akadémiai ismereteket arról, hogy a tudásgyarapításon kívül milyen érzékeny területei vannak a hazai KKV-szektor húzóvállalkozásainak, amik károsíthatják a rövid és hosszú távú innovativitás kialakulását. Végezetül a cikk gazdagítja a kettős képesség területén született, hazai irodalmat, és értelmezi az eddigi, zömmel nagyvállalatoknál foly-

tott kutatások eredményeit a kis- és középvállalkozásokon.

Fontos azonban felhívni a figyelmet a következtetések korlátaira is. A kutatás egy szervezet részletes és mély feltárására épült, mely során – a módszertan sajátosságaiból fakadóan – a kutató is részesévé válik a szervezet életének, eredményei nem objektívek és tárgyilagosak. További korlát, hogy bár az alapvető ismérvek alapján a szervezet megfelel a kettős képesség vizsgálatára, az azonban nem biztos, hogy hűen reprezentálja a KKV-szektor hasonló jellemzőivel bíró vállalkozásait. Ebből következőleg a kutatás további vizsgálatokat kíván. A jövő munkáinak a befolyásoló tényezők kapcsolatának további megfigyelésére és nagymintás tesztelésére kell fókuszálniuk.

Lábjegyzet

- ¹ A cikk a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, „A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült

Felhasznált irodalom

- Adler, P. – Goldoftas, B. – Levine, D. (1999): Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10, 1, 43–68. o.
- Anand, G. – Ward, P. (2004): Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments. *Production & Operations Management*, 13, 4, 369–385. o.
- Benner, M. – Tushman, M. (2003): Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28, 2, 238–256. o.
- Brown, S. – Eisenhardt, K. (1997): The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1, 1–34. o.
- Burgelman, R.A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, 2, 239–262. o.
- Courtney, H. – Kirkland, J. – Viguerie, P. (1997): Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*, 75, 6, 67–79. o.
- D’Aveni, R.A. (1995): Coping With Hypercompetition: Utilizing The New 7S’s Framework. *Academy of Management Executive*, 9, 3, 45–60. o.
- Davis, J. – Eisenhardt, K. – Bingham, C. (2009): Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly*, 54, 3, 413–452. o.

- Dobák, M. – Hortoványi L., – Szabó, Zs.R. – Taródy, D.* (2011): From Instinctive To Professional Entrepreneurship. in: Dobák, M. – Bakacsi, Gy. – Kiss, Cs. (2011): Stratégiai menedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- Duncan, R.B.* (1972): Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 3, 313–327. o.
- Eisenhardt, K.M.* (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 4, 532–550. o.
- Eisenhardt, K., – Brown, S.* (1998): Time Pacing: Competing In Markets That Won't Stand Still. *Harvard Business Review*, 76, 2, 59–69. o.
- Garud, R. – Van De Ven, A.H.* (1992): An Empirical Evaluation Of The Internal Venturing Process. *Strategic Management Journal*, 13, 93–109. o.
- Gelei A.* (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. Doktori disszertáció. Budapest: BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Gibson, C. – Birkinshaw, J.* (2004): The Antecedents, Consequences, and Mediating Role Of Organizational Ambidexterity. *Academy Of Management Journal*, 47, 2, 209–226. o.
- Goll, I. – Rasheed, A.* (1997): Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment. *Strategic Management Journal*, 18, 7, 583–591. o.
- Hortoványi L.* (2010a): Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41, 4, 21–31. o.
- Hortoványi L.* (2010b). Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. Doktori disszertáció. Budapest: BCE, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola
- Hough, J. – White, M.* (2003): Environmental Dynamism and Strategic Decision-Making Rationality: An Examination at the Decision Level. *Strategic Management Journal*, 24, 5, 481. o.
- Jansen, J.J.P. – Van Den Bosch, F.A.J. – Volberda, H.W.* (2005): Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351–363. o.
- Kauppila, O.P.* (2010): Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8, 4, 283–312. o.
- March, J.G.* (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*; 2, 1, 71–87. o.
- Malhotra, N.K.* (2007): Marketing research: An applied orientation. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
- Miles, M.B. – Huberman, M.A.* (1994): Qualitative data analysis. London: Sage
- O'Reilly, C.A. – Tushman, M.L.* (2004): The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82, 4, 74–81. o.
- Raisch, S. – Birkinshaw, J.* (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34, 3, 375–409. o.
- Raisch, S. – Birkinshaw, J. – Probst, G. – Tushman, M.* (2009): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20, 4, 685–695. o.
- Romanelli, E. – Tushman, M.* (1994): Organizational Transformation As Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37, 5, 1141–1666. o.
- Smith, W.K. – Tushman, M.L.* (2005): Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16, 5, 522–536. o.
- Stevenson, H.H. – Gumpert, D.E.* (1985): The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63, 2, 85–94. o.
- Szabó Zsolt R.* (2011a): Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség. Doktori disszertáció. Budapest: BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Szabó Zsolt R.* (2011b): Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992 és 2010 között. *Vezetéstudomány*, 43. 6. és 9. sz.
- Tushman, M.L. – O'Reilly, C.A.* (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38, 4, 8–30. o.
- Vecsenyi J.* (1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Budapest: Aula Kiadó
- Venkatraman, N., – Lee, C.H. – Iyer, B.* (2007): Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. Kézirat. idézi: Raisch, S. – Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34, 3, 375–409. o.
- Yin, R. K.* (1994): Case Study Research. London: Sage Publications

KÖNYVISMERTETŐ

**Sivák József –
Vigvári András:**

Rendhagyó bevezetés közpénzügyek tanulmányozásába

Budapest: Complex Kiadó,
2012. 261 oldal

„Nem csak kenyérral él az ember...”, hanem közszolgáltatásokkal is: indítja a szerzőpáros rendhagyó bevezetése a közpénzügyek tanulmányozását. A mai társadalmak elemi szükségleteinek egy részét (tisza ivóvíz, létbiztonság, versenyképes gazdasági környezet stb.) az állam közpénzekből biztosítja. A kormányzati gazdálkodás célja, sikermutatója, működési mechanizmusa és ösztönzője azonban jelentősen eltér a magángazdálkodásban tapasztalható viszonyoktól. A jövedelmezőséget és vagyonyaropodást hiba volna alapvető célként a kormányzati szereplők elé állítani, a közszolgáltatásokat ugyanis jellemzően a piaci működés nem biztosítja, vagy ha mégis, azok piaci elven történő működtetése társadalmi szinten jóléti veszteséget okoz. A szerzők ugyanakkor hangsúlyozzák, hogy a kormányzati szektorban is elvárható a gazdasági teljesítmény, az ésszerű közzgazdálkodás célfüggvényelemei: az eredményesség, a hatékonyság és a gazdaságosság.

Kérdésként merül fel az olvasóban, vajon a mai vegyes gazdaságok képesek-e, és ha igen, miként e három elvárásnak egyszerre megfelelni? A kötet tanulmányozása során rálátunk azokra az elméleti alapokra, a közpénzügyekkel kapcsolatos alapvető és többé-kevésbé stabilnak tekinthető ismeretekre, alapösszefüggésekre, amelyek segíthetnek tájékozódni ezen interdiszciplináris, a közzgazdaság-, a

társadalom-, az állam- és jogtudományi, valamint a politikatudományi területeket is érintő, színes, olykor-olykor útfesztő rengetegben.

A kormányzati gazdálkodás tanulmányozását a kötet a kollektív javak pontos feltérképezésével kezdi. A közjóságok két viszonyítási ponton határolhatók el a magánjóságoktól: a fogyasztásból történő kizárhatóság képezi az egyik, a fogyasztás versengő jellege adja a másik dimenziót. A két szélsőség között ugyanakkor találunk olyan differenciált szükségleteket is, amelyek bár nem felelnek meg a tiszta közjavak kategóriájának, előállításukat nem célszerű részben vagy egészben a piacra bízni.

A kollektív javak igényére az állam bizonyos funkciók betöltésével reagál, ez a szerepvállalás azonban időben és térben eltérő módon jelenhet meg. Az államberendezkedés választott formája a közzgazdasági megfontolásokon túlmenően függ a történelmi hagyományoktól, a gazdasági helyzettől és a kormányzó politikai erő érték-választásaitól, a különféle gazdasági érdekcsoportok nyomásgyakorló képességétől. A mai vegyes gazdaságokat jellemző modern állam fokozatos fejlődés eredménye, ezért a szerzők az elmúlt 150 évre visszatekintve röviden leírják az állami szerepvállalás történelmi alakulását, kezdve a laissez-faire elven építkező „éjjeliőr” típusától, kitérve a Szovjetunióban létrejött totális államberendezkedésre, és megemlítve az európai államtípusok különböző formáit (angol, rajnai, mediterrán, skandináv). A történelmi tekintő után a könyv részletesen bemutatja, hogy a mai modern államok által betöltött funkciók milyen szempontok szerint csoportosíthatók, bővebben kitérve az allokáció, redisztribúció, stabilizáció közzgazdasági szempontú felbontására.

Az állam allokációs funkcióját, miszerint a piaci mechanizmusok megfelelő működésének hiányában az állam átvállalja azoknak a javaknak a biztosítását, amelyeket a piaci szféra sajátos mechanizmusai okán nem képes vagy nem akar előállítani, azonban több dimenzióban is érvényesítheti. A könyv negyedik fejezete ezeket a dimenziókat elemzi és leírja, hogy az állami beavatkozás három formája különíthető el: (1) a javak állami előállítása, (2) a javakhoz szükséges pénzforrások biztosítása, illetve (3) az állam szabályozó tevékenysége, amelynek keretében az állam megszabhatja, hogy a kínált közszolgáltatás milyen minőségi ismérvekkel rendelkezzen és/vagy igénybevétele önkéntes vagy kötelező jellegű legyen. A technikai fejlődés, a gazdasági, társadalmi és nem utolsósorban politikai változások eredményeképpen az állam feladatellátó tevékenységének mindhárom dimenzióban értelmezett tulajdonságai folyamatosan változnak: az állam és a magánszektor között hosszú távú partnerségi kapcsolatok (a számos előnyvel és hátránnyal járó koncesszió és PPP, azaz public private partnership) alakulhatnak ki, illetve szélsőségtől esetben megjelenhet a privatizáció és az államosítás.

Az államtól elvárt feladatok és szerepek formálisan a közpolitikai döntéshozatal és végrehajtás útján tudnak kiteljesedni. A kollektív javak természetéből ugyanakkor következik, hogy az ezekkel kapcsolatos fogyasztói preferenciányilvánítás eltér a magánjavakkal kapcsolatos fogyasztói döntésektől, a közösségi döntések jóval összetettebbek. A könyv 5. fejezetében a szerzők a politikai döntési mechanizmus alapvető mozgatórugóiról írnak, kitérnek a járadékvadászat speciális magatartásformájára, az Arrow-féle lehetetlenségi tételre és

a kormányzati kudarcok mögött álló fontosabb ok-okozati összefüggésekre. A közösségi döntések időről időre visszatérő típusa a költségvetés, amely értelmezhető mint rendelkezésre álló pénzalap, jövőorientált pénzügyi terv és jogi formát öltő dokumentum. A költségvetési folyamat, amely egyike a legfontosabb közösségi döntéseknek, szervesen kötődik a közpénzügyek tanulmányozásához. A szerzők bemutatják a költségvetés tervezésével (bázisalapú, nullbázisú, teljesítményalapú tervezési technika), elfogadásával, végrehajtásával és az elszámolással jelentkező fontosabb feladatokat, a folyamat szereplőit és az elfogadás folyamatában játszott szerepüket.

Hasonlóan a piaci döntési mechanizmusokhoz, a közpolitikai döntéshozatalnak is az egyik sarkalatos kérdése, hogy a döntéshozók rendelkeznek-e azokkal az információkkal, amelyek a döntéseiket megalapozzák. A kormányzati döntések akkor lesznek megalapozottak, ha a döntéshez szükséges információk jól definiáltak, az információk a döntéshozók és a közvélemény számára átláthatók, időben összehasonlíthatók és egyidejűleg lehetővé teszik a nemzetközi összehasonlítást is. Ennélfogva a szerzők fontosnak tartják bemutatni a közpénzügyi rendszer információit jellemző sajátosságokat, a nemzeti számlák rendszerének fogalmait és a nemzetközi szervezetek által kidolgozott elszámolási rendszerek közötti kapcsolatokat. A könyv 7. fejezete kitér a főbb makrogazdasági mutatókra, értelmezi a GDP-, az NDP-, a GNI- és az NNI- mutatókat, az inflációt, az egyenlegmutatókat és az államadósságot.

A közgazdászok az 1950-es években tovább kutatták az állami funkciók természetét, és arra a következtetésre jutottak, hogy bizonyos kormányzati feladatokat célszerű decentralizált módon ellátni. A fiskális föderalizmus elsőgenerációs elmélete alapján az allokáció az alsóbb szintű kormányzatok feladata, míg az újraelosztási és stabilizációs funkció

döntően a központi szint szerepe. Természetesen a közgazdaság-tudomány fejlődésével az elmélet is tovább formálódott, azonban Tiebout, Oates, Buchanan és Musgrave munkássága megindította a közfeladat-ellátás kormányzati szintek közötti megosztásának kutatását. A többszintű, unitárius államberendezkedésben a szubnacionális kormányzati szint dekoncentrált és decentralizált módon működhet. A dekoncentráció esetében a központi szint a feladatot oly módon delegálja alsóbb kormányzati szintre, hogy a helyhatóságnak a feladatok költségviszonyaira és a megvalósítás módjára és eredményességére nincs ráhatása. Ezzel szemben a decentralizáció a munkamegosztásnak egy sokkal szabadabb formáját jelenti, hiszen ebben az esetben az alsó szintű kormányzatoknak a közszolgáltatások rangsorolásában, a kollektív javak biztosításának megszervezésében és finanszírozásában önálló mérlegelési és döntési lehetősége van. A szubnacionális kormányzati feladatok ellátásához szükséges pénzforrások többféle módon biztosíthatók. Az egyik lehetőséget a helyi adók alkalmazása kínálja, amely az unitárius államberendezkedés esetében egyben az állami pénzügyi szuverenitás egyfajta korlátozását jelenti. A szubszuverén kormányzat továbbá forráshoz juthat a központ vs. helyi szint, illetve helyi vs. helyi szint közötti adóbevételek átcsoportosításából (adóátengedés) és a központi szint által nyújtott kormányzati transzferekből. A helyi kormányzatok a belső források mellett külső források bevonására is vállalkozhatnak a szabadpiaci (libertiánus) elvek szerint, vagy jelentős mértékű megkülönböztető központi állami szabályozás mellett. Szűkebb régiókban a többszintű kormányzás kérdésköre a szubnacionális munkamegosztás mellett szupranacionális szinten értelmezhető, hiszen az Európai Unión belül a különféle kormányzati szintek között szintén megjelenik egy kölcsönös függőség, egymásra utaltság.

A szerzők a kiadvány zárófejezetében a gazdaságstabilizációs állami

funkció céljait és eszközeit részletezik. A gazdaságpolitika általános, végső célja a társadalmi és egyéni jólét növelése, amely alá makrogazdasági szintű célok rendelkezhetők, mint a stabil gazdasági növekedés, alacsony munkanélküliség, kordában tartott infláció, stabil fizetési mérleg. A szerzők kifejtik, hogy a modern közgazdasági felfogások alapján a gazdaságpolitika ezeknek a céloknak milyen eszközkombinációval próbál eleget tenni. A felhasználható eszközök közül kitér a szereppel bír a fiskális és monetáris politika, a szerzők kiemelten foglalkoznak az anticiklikus és prociklikus fiskális politika szerepével és a fiskális és monetáris politika együttes szerepével a gazdasági ciklusok befolyásolásában. A fiskális pénzügy-politikai eszköztár két elemét bővebben is tanulmányozhatjuk: a könyv 9. fejezete vizsgálja, hogy az adópolitika és a költségvetési deficit-finanszírozás és államadósság-menedzselés milyen módon hat a gazdasági és pénzügyi folyamatokra.

Jelen kiadvány a Complex Kiadó közpénzügyekkel foglalkozó, várhatóan többreszes tankönyvsorozatának első kötete, amely a költségvetési gazdálkodás tanulmányozásához szükséges elméleti alapokat, fogalomrendszert foglalja össze, megágyazva ezzel az előkészítés alatt álló további köteteknek. A bevezető kötet az átfogó ismeretanyag világos bemutatása mellett azért is remekül szolgálja a közpénzügyek minőségi felsőoktatását, mert egyéni és csoportos továbbgondolásra invitálja a hallgatót, amely feladathoz számos ponton internetes források bevonását ajánlják a szerzők. Mindemellett a tankönyv – újszerű gondolatmenete, modern értelmezési keretei okán – a témával foglalkozó szakemberek és érdeklődők számára is tartogat újdonságokat, ezért számukra is ajánlható tanulmányozásra. A kötet a felsőoktatás érintett képzési területein régóta halmozódó hiányt enyhít, hozzájárulva ezzel a hazai közpénzügyi kultúránk, adótudatosságunk növekedéséhez.

Dankó Zsófia

CIKKEK

ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

BALATON, Károly – CSIBA, Zsuzsanna

Influence of the economic crisis on corporate strategy – Experiences in Hungary and Slovakia

The paper analyses the characteristics of the economic crisis at the level of companies, and the consequences for possibilities of growth after the crisis. The authors build on the experiences discussed in international literature concerning recovery after the previous crises between 1980 and 2002. The paper summarizes the empirical research findings on enterprise level reactions to the present economic recession. The focus of analysis is connected to the question of influence of strategies on capabilities for realizing the growth options after the crisis. The paper – as an illustrative example – describes the strategic behaviour of an innovative internet service company in Slovakia.

FERINCZ, Adrienn

Innovation of small and medium-sized enterprises in times of crises – The role of networks

Based on the network perspective companies are not isolated organizations. Networks and partnerships mean a significant support for SMEs in growth, learning and innovation. The author examines the role of networks and partnerships during the crisis, in a qualitative research. An important result of the paper is that not only the opportunities in networks but also the decomposition of prior secure relationships can induce innovation during the crisis. Moreover in case of safety and slack resources the reaction is slower, change and innovation come to the front less.

SZABÓ, Zsolt Roland

Uncertainty, strategy and performance – Qualitative research in innovative SMEs

The author conducted a qualitative research on the innovation potential of small and medium size enterprises (SMEs). SMEs with new products and services and with growth orientation are in the focus of the research. The standardized research design is based on 41 owner managers' responses. It is focusing on 3 main areas: (1) environmental uncertainty, (2) the strategy followed by the organization, its ambidextrous capability, exploitative and explorative behavior, and (3) competitive performance and configurations. The paper describes a qualitative research design in detail. The main finding of the research is that the lack of managerial skills and strategic thinking inhibit SMEs to conduct innovation as well as to engage in research and development activities.

OROSZ, Emese

Attempting to adapt – Entrepreneurial roles in the adaptation process to environmental changes

This paper focuses on the role of the entrepreneur in the adaptation process, how we can determine the role of the entrepreneur to environmental changes and to strategic adaptation itself. The paper begins with the presentation of the entrepreneurial models, focusing on the entrepreneurial management afterwards continues with a brief summary of the adaptation approach to strategy. Emphasizing that adaptation to changes can vary as innovation or entrepreneurship is concerned. Proactivity presents an adaptation strategy and moreover can be related to entrepreneurial behaviour and therefore characterizes the viewpoint of the entrepreneur. Entrepreneurs have to react to the changing environment with analysis and proactive reaction, as future and innovation orientation is an integrated part of their entrepreneurial personality. Examining 14 interviews made with Hungarian entrepreneurs the paper identifies three categories which determine the role of the entrepreneurs in the adaptation process.

VEZETÉSTUDOMÁNY

**DOBÁK, Miklós – HORTOVÁNYI, Lilla –
– SZABÓ, Zsolt Roland**

The condition of successful growth and innovation

In present research the successful innovation-growth strategies are identified along two dimensions: growth effort and innovation effort. The success is defined as the introduction to the market of a radical innovation. After reviewing the literature and conducting a qualitative research, authors found that the threshold condition of success are the followings: (1) “preparation”, that is expertise (know-what); (2) “practice”, that is deep understanding of processes (know-how); (3) “talent support”, that is access to missing resources; and finally (4) “talent”, that is creativity, innovative idea, and high association capability. This is the role of the manager to decide when the organizational growth should be slowed down. While the development of innovation capability is still important in times of slow growth periods, the manager must recognize that the cost of divided attention and fragmented resources is higher, than the potential return of the innovation.

TARÓDY, Dávid

Formalized adaptability: the development of ambidexterity in a medium-sized enterprise

The empirical research seeks the answer to the question what kind of factors support and help the innovative, growth-oriented Hungarian SMEs to both have the ability to operate at an excellent level in their current markets and to ensure the long-term growth path of the organization through radical innovations. The research applies qualitative, interview-based methodology. The dataset consists of 14 interviews with managers from different organizational level of the examined company, on-site observation and document-analysis. The main contribution of the article is a model that includes the influential structural and contextual factors of organizational ambidexterity, which are decentralization, management controlling, leader roles and identity, functions and authorities, motivation system and level of management knowledge.

C O N T E N T S

BALATON, Károly – CSIBA, Zsuzsanna

Influence of
the economic crisis on corporate strategy
– Experiences in Hungary and Slovakia 4

FERINCZ, Adrienn

Innovation of small
and medium-sized enterprises in times of crises
– The role of networks 14

SZABÓ, Zs. Roland

Uncertainty, strategy and performance
– Qualitative research in innovative SMEs..... 23

OROSZ, Emese

Attempting to adapt – Entrepreneurial roles in the
adaptation process to environmental changes..... 31

**DOBÁK, Miklós – HORTOVÁNYI, Lilla –
– SZABÓ, Zsolt Roland**

The condition of successful growth and innovation.. 40

TARÓDY, Dávid

Formalized adaptability: the development
of ambidexterity in a medium-sized enterprise..... 49

Book Review 61