

NAGY Sándor – GULYÁS László

# SZÁMVEVŐSZÉKI ÉRTÉKTEREMTÉS „TURBULENS” KÖRNYEZETBEN A KOMPLEXITÁS KEZELÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

A komplex adaptív rendszerek tulajdonságainak és működésének vizsgálata, illetve az ebből származtatható megállapítások alkalmazhatósági területeinek kiterjesztése az utóbbi évtizedben egyre nagyobb érdeklődésnek örvend. Nincs ez másként a menedzsmentben és a szervezetelméletben sem. Az új szemlélet – azaz a komplex működési környezethez való tudatos szervezeti alkalmazkodás – átültetése és interpretációja révén a tudásalapú gazdaságban olyan vállalkozások jöhetnek létre, amelyek a magasabb szintű alkalmazkodási és innovációs képességeik révén hosszabb távon is fenntartható versenyelőnyöket és magas hozzáadott értéket tudnak produkálni. A szerzők tanulmánya alapvetően arra keresi a választ, hogy ez az új megközelítés integrálható-e a közösségi értékteremtésbe – különös tekintettel a számvevőszéki működés kontextusába. A versenyszféra és a közsféra közötti hasonlóságot a komplexitás kezelésében látják, függetlenül attól, hogy az értékteremtés más-más koncepciókon nyugszik a két említett területen.

**Kulcsszavak:** komplex adaptív rendszerek, komplexitás menedzselése, vezetés, közösségi értékteremtés, számvevőszék

A számvevőszékek (*Supreme Audit Institutions – SAIs*) az elszámoltathatósági rendszerek fontos szereplői, a fékek-ellensúlyok mechanizmusainak az egyik legmeghatározóbb intézményei – ellenőrzési jelentéseiket, észrevételeiket, javaslataikat elsőként legfontosabb érintettjeinek, az adott ország törvényhozásának nyújtják be, irányukba keletkezik elszámolási kötelezettségük. Náluk magasabb szintű jogkörrel rendelkező, ún. független, külső pénzügyi ellenőrző szervezet nem létezhet az adott közpénzügyi rendszerben. Alkotmányos és törvényi garanciákon nyugvó függetlenségüket és felhatalmazásaikat arra kapják, hogy funkcióik ellátásával hozzájáruljanak a tágabban értelmezett közjóhoz. A számvevőszékek jogszabályokban garantált (*de jure*) és tényleges (*de facto*) függetlenségének értelmezési és mérhetőségi kérdéseinek tisztázása nem képezi részét jelen tanulmányunknak, ugyanakkor kijelenthető, hogy a valós függetlenség meghatározó kiindulási alapja bármely hiteles számvevőszéki megnyilvánulásnak.

Munkájuk hosszabb távú hozadékaként szokták azonosítani a jó kormányzáshoz (*good governance*) vagy éppen a jó kormányz szemlélet (*good government*) sike-

rességéhez való hozzájárulást, a közbizalom erősítését, a közpénzügyi menedzsment eredményességének és hatékonyságának a növelését, a transzparencia kiteljesítését, a korrupció és a járadékavadász magatartás csökkenését. Mindezekon felül elősegítik az elszámoltathatósági rendszer működését, fejlődését azáltal, hogy objektív, pártatlan, bizonyítékokon és tudáson/legjobb gyakorlatokon alapuló, releváns, időszerű információkat szállítanak valamilyen előre rögzített szempontoknak megfelelően (Kovács, 2010; Báger, 2013). Feladataik kiterjedhetnek az ellenőrzési területek lehatárolására, az ellenőrzés alá vont projektek/szervezetek/szakpolitikai intézkedések kiválasztására (éves ellenőrzési tervek készítése) és az ellenőrzés típusának kijelölésére. Itt beszélhetünk megfelelőségi (*regularity*) és ezen belül pénzügyi (*financial, financial statements*) auditokról, átfogó (*comprehensive*) ellenőrzésekről, amelyek az előzőkhöz kapcsolódva, de azt kiegészítve a „jó vezetésre”, a belső irányítási és szabályozási mechanizmusok értékelésére irányulnak, valamint a teljesítmény-ellenőrzések (*performance vagy value-for-money audit*), amiben a gazdaságossági, eredményességi és hatékonysági szempontokat vizsgálják.

Ez utóbbihoz kapcsolódnak leginkább a *follow-up* auditok, ahol a korábbi javaslatok, észrevételek hasznosulását és nyomon követését ellenőrzik (Állami Számvevőszék, 2008; ISSAI 3000).

Ezeket a tevékenységeket nemzetközi normáknak és standardoknak alárendelve végzik (ISSAI vagy IFAC – *The International Federation of Accountants*). A számvevőszékek szempontjából a legmeghatározóbb szakmai organizáció az INTOSAI – (*International Organization of Supreme Audit Institution – A legfőbb ellenőrző intézmények nemzetközi szakmai szervezete*), amely a számvevőszéki közösség átfogó szervezete. Ez egy olyan politikailag független platformot biztosít tagjai részére, amely a közös érdeklődéseknek, kihívásoknak megfelelően, azokat érdemben leereagálva tudást teremt és áramoltat (*explicit és tacit tudást egyaránt*), kapacitásokat fejleszt, valamint a legjobb gyakorlatokat megosztja az érdekközösségen belül.

Vizsgálódásunk kapcsán azokra a kérdésekre keressük a válaszokat, amelyek segítik a számvevőszéki hozzáadott érték növelését és jótékony hatásuk kiteljesedését. Alapvető elgondolásunk az, hogy a tudásalapú, posztmodern gazdasági rendszerekben működő sikeres üzleti vállalkozások bizonyos jellemzői, illetve a komplexitás kezelését lehetővé tevő képességek analógiái átültethetők a közszféra értékteremtési keretei közé is, különös tekintettel a számvevőszéki kontextusba. Véleményalkotásunkat, észrevételeinket, javaslataink megfogalmazását a releváns szakirodalmak feldolgozására építjük, amelyeket szervesen kiegészítenek a számvevőszékekkel foglalkozó szakmai dokumentumokból, standardokból és az egyéb, ezen a területen aktívan dolgozó szakemberek publikációiból származó információk.

A továbbiakban kitérünk a független, külső ellenőrzést folytató intézmények értékteremtésének általános kérdéseire, kihívásaira. Foglalkozunk a komplexitás menedzsment- és vezetélméleti vonatkozásaival, a közösségi értékteremtés koncepciójával, és ezek alkalmazhatóságával a számvevőszéki kapacitásokat és az ellenőrzési tevékenység új dimenzióit illetően.

### A számvevőszékek értékteremtésének aktuális kérdései

A számvevőszékek működési környezetét, információkra és impulzusokra vonatkozó kiterjedt „*vízgyűjtő*” területét egyszerűnek, kiszámíthatónak és könnyen kiismerhetőnek jellemezni meggondolatlanul lenne. A társadalmi-gazdasági kihívások és az ezekből is levezethető közpénzügyi problémák állandóan változó, komplex adaptív rendszerekben keletkeznek, és ezen rendszerek feltételeihez, „*játékszabályaihoz*” igazodva

kell őket megoldani vagy leereagálni. A számvevőszéki működést, funkcióellátást is ehhez kellene hangolni a minél nagyobb fogékonyság és az észlelési, értelmezési készségek kialakulásának érdekében, hogy a hosszú távú, közjóra gyakorolt hatását minél inkább előmozdítsa (van der Knaap, 2011). A számvevőszékek szűkebben és tágabban értelmezett működési közege: a közpénzügyi rendszer, illetve a sok esetben az országhatárokat is átlépő társadalmi-gazdasági relációk már korábban is a komplexitás jellegzetességeit hordozták magukon, de ennek a felismerése sokáig elmaradt. Az első ilyen jellegű gondolatiság és kezdeményezés egészen 2000-ig nyúlik vissza. Pat Barrett az Ausztrál Számvevőszék (ANAO) akkori elnöke írásában már explicit módon kihangsúlyozta a komplexitáshoz való szervezeti alkalmazkodás fontosságát és az értékteremtés kihívásait (Barrett, 2000). Véleményéből, okfejtéséből kitűnik, hogy az Ausztrál Számvevőszék csak akkor tud releváns lenni és „*friss*”, érdeklődésre számot tartó benyomásokat generálni, ha megtörténik annak a felismerése, hogy a szervezet a tudásalapú iparágban működik, és a menedzsmentet ehhez kalibrálva magas színvonalú értékteremtést és teljesítményt kell felmutatni egy folytonosan változó környezetben. „...*we are working in a knowledge industry!*” (Barrett, 2000: p. 40.). Ennek tükrében kiemelt szerepet tulajdonított az alábbi szempontoknak: (1) kreativitás, a tudás megszerzése, (2) előrettekintés annak ellenére, hogy az auditok java része retrospektív, (3) élvonalbeliség, (4) tudáshálózat kiépítése, működtetése, (5) az értékteremtés fontosságának tudatosítása, (6) „*felvevőpiac*” ismerete – kinek mire van szüksége, (7) képesség a változásgenerálásra és a viselkedési normák befolyásolására, (8) tanítófunkció, (9) a hagyományos elszámoltathatósági szemlélet (*input-output*) kiegészül a jövőben a fenntarthatósági dimenziók szerinti vizsgálódással, tehát a kormányzati beavatkozások kihatásainak elemzése is szükségessé válik (Barrett, 2000).

Az értékteremtés fontosságát, az értékközpontúságot már az INTOSAI is felismerte, és az ISSAI 12-es standardban fektette le ennek az alapelveit 2013-ban. Ezen alapelvek három nagy csoportba sorolhatóak: (1–4.) az *elszámoltathatóság, transzparencia és a becsületesség területéhez kapcsolható*, (5–7.) a *számvevőszékek fontosságának, relevanciájának a demonstrálása*, (8–12.) a *példaértékű szervezetté válás területe*.

Ideális esetben a számvevőszékek a függetlenségbe burkolózva, de semmiképp sem izoláltan végzik munkájukat. Ha az értékteremtési láncukat vesszük szemügyre, amely alapjaiban sok hasonlóságot mutat a Porter-féle elképzeléssel (Porter, 1985), akkor mind a bemeneteli, mind a kimeneteli oldalon a komplexitásra jellemző adottságokkal találkozunk (Moore, 2007: p.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

101.). Az inputok oldalához sorolhatóak: a gazdaságban, a társadalomban vagy a közpénzügyi rendszerben megjelenő, kialakuló igények, elvárások, komplex vagy „gonosz problémák” (*wicked problems*) ismerete (Ritchey, 2013), az ellenőrzések megalapozottságához szükséges információk és bizonyítékok begyűjtése, megszerzése, a közpénzek elosztása által generált viselkedési mintázatok és azok hatásainak (*önérdekek, vezérlőerők következtében kialakult struktúrák*) észlelése és feltérképezése, a hasznos és a káros jelenségek kiszűrése, beazonosítása.

A kimeneteli oldal a számvevőszéki impakt – vagy nevezhetjük nyugodtan akár számvevőszéki hozzáadott értéknek is – kiteljesedésére értelmezhető, azaz a számvevőszéki jelentések, megállapítások, javaslatok hogyan, milyen intenzitással hasznosulnak, milyen szférákra van kihatással, mennyiben befolyásolja a fenntartható fejlődés egymásba fonódó dimenzióit. A kreativitást, az innovációt, az új tudás teremtését, az intelligens válaszreakciók megjelenését szolgáló kapacitásokat, és ezáltal a magasabb szintű alkalmazkodást és értékteremtést, a szervezet keretein belül, illetve a számvevőszékek együttműködési hálózatán keresztül is – a szokásostól eltérő megközelítésben – menedzselni kell (Nagy, 2012).

## A komplexitás alapvető jellemzői és szervezeti vonatkozásai a versenyszférában

### A komplex rendszerek sajátosságai

A világunk, a társadalmainkat átszövő kapcsolati hálózatok, a gazdaságaink, a pénzügyi rendszerek, az ökológiai szisztémák, a kulturális sokszínűség és az ebből fakadó válaszreakciók mind-mind egymásba integrált komplex rendszerekként írhatók le, ahol az interakciók révén teljeseznek ki bizonyos rendszerszintű tulajdonságok, amelyek nagyon egyszerűnek mondható vezérlőelvek alapján szerveződnek (pl.: *túlélés, reprodukció, önérdekkövetés* stb.) (Csermely, 2005). A komplex rendszerek legfontosabb jellemzői, hogy (1) ágensekből épülnek fel, amelyek strukturált elrendeződésben helyezkednek el, az ágensek saját önérdekeiknek alárendelve alkalmazkodnak, illetve sikertelen adaptáció esetén kisselektálódnak, (2) a rendszer elemei lokálisan hatnak egymásra, és a rendszerben ezek az elemek direkt vagy indirekt módon összeköttetésben állnak egymással, (3) a rendszerben a változások nemlineárisak, (4) sokszor váratlan, előre nem látható, extrém (kis bekövetkezési valószínűségű) jelenségek is tapasztalhatók, illetve bizonyos, a rendszerben megjelenő jellemzők/tulajdonságok (*emergence, emergent features*) nem megjósolhatók a jelenlegi struktúra ismeretéből. A komplex rendszerek

leggyakoribb változatai az adaptív rendszerek (*complex adaptive system – CAS*): (5) működésük szuboptimális, és egyszerű vezérlőelvek alapján dinamikusan alakul, (6) fejlődésükhöz szükséges a változatosság, a diverzitás jelenléte, (7) megfigyelhető az önszerveződés (*self-organization*): az önszerveződés folyamata akkor indul be, amikor a szereplők a megfelelőbb alkalmazkodási lehetőségeket keresik – önérdekeiknek alárendelve – külső vagy belső adaptív nyomásnak engedve, (8) a káosz pereme (*edge of chaos*): az egyensúlyban lévő rendszernek nincs meg az a belső dinamikája, hogy a külső változásokra reagáljon, előbb vagy utóbb így megszűnik létezni. A káosz peremterületén lévő rendszer képes produkálni a legjobb válaszokat, a kellő kreativitást és változatosságot a megfelelő, leghatékonyabb alkalmazkodást, amelyet hosszú távon is képes így fenntartani (Dinya, 2008; Kaisler – Madey, 2009; Levy, 2000; Mérő, 2007).

Már a múlt század közepén megjelentek a komplex rendszerek elemzésével foglalkozó olyan tanulmányok, amelyek a teória általánosíthatóságát, átültethetőségét, más területen való alkalmazhatóságát próbálták bizonygatni (Forrester, 1961 idézi: Anderson, 1999). A társadalomtudományok részterületein történő alkalmazás különösen nagy hozadékkal kecsegtetett. A közgazdaság-tudományban is teljesen új távlatokat nyitott a komplexitás szemléletének alkalmazása (Beinhocker, 2007). Kornai János *Anti-equilibrium* című könyvében (Kornai, 1971; Mihályi, 2013) elsőként tesz kísérletet arra, hogy az általános egyensúly-elmélet axiómáit átgondolva/azokat ledöntve teljesen új alapokra helyezze a gazdaság működéséről kialakult elgondolásainkat és annak magyarázatait. A paradigmaváltás szükségessége a menedzsmentben, a vállalat- és vezetélméletben is megjelent és létjogosultságot szerzett.

A komplex, adaptív rendszerek és az ebből levezethető analógiák vizsgálatához, és egyébként az általános szemlélet leírásához a fizikából ismert entrópia jelensége adta meg a kezdő lökést (1) (Boisot – McKelvey 2011). Amennyiben (hő)energiát közlünk egy nyitott rendszerrel, akkor bizonyos folyamatok beindulását, illetve szerkezeti átrendeződéseket indukálunk (új rend kialakulása). Ezt a fázisátmenetet az *első szintű kritikus értéknek* nevezik a „rendezettség peremén”, amelyet McKelvey (2001) „*adaptív nyomásként*” aposztrofált (Boisot – McKelvey 2011).

(2) A második szakasz az élő szervezetek, biológiai struktúrák analógiájára épít. A kiszámíthatatlan környezetben való helytállás, az alkalmazkodási optimum elérése a külső adaptív nyomásra kialakuló önszerveződésnek a következménye, amelyek „*a káosz peremén*” az adaptív nyomás *második kritikus értékénél* bontakoznak ki.

A harmadik szakasz (3) egy új, interdiszciplináris tudományterület eszközeit hívja segítségül. A fizikai közgazdaságtan vagy az ökonofizika (*econophysics*) a bizonytalanságokat és a nemlineáris hatásokat próbálja megragadni, illetve az önszerveződés révén megjelenő mintázatok kihatásaira fókuszál, arra, hogy egy-egy impulzus hogyan és miként terjed tova a rendszer különböző szintjei között vagy a hálózati struktúrában, és ott milyen változásokat generál. Az egyik legfontosabb eszközként az ágensalapú megközelítés és szimuláció tekinthető (Chakraborti et al., 2011).

A vállalatok organikus, élő szervezetként történő leírása és a komplexitás kezelésének átültetése a vállalatszervezés elméletébe a fentiek tükrében érthetővé is válik: mindez sok olyan kérdésre, problémára ad választ és kínál megoldást, amelyeket a korábbi elgondolásokból gyökerező menedzsment és szervezetelméletek már nem tudtak kezelni.

### **A komplexitás kezelése a szervezetelméletben – menedzsment- és kulturális aspektusok**

Napjainkban olyan globalizált (*nevezhetjük ezt tudásalapúnak, posztmodernnek vagy információs társadalomnak is*) világban élünk, amelyben a vállalkozásoknak olyan kompetitív környezettel kell szembesülniük, ahol a hosszú távú versenyképesség alapjait a gyors válaszreakciók, a kreativitás, a tudás, a különleges erőforrások felhasználása (pl. *kapcsolati tőke*), az innováció, az adaptáció és a mindezek által létrehozott egyedül speciális értékajánlatok jelentik (Gulyás, 2014). Ezek a cégek az ipari gazdaságokra, társadalmakra jellemző paradigmákat maguk mögött hagyva már az új típusú gazdaság keretei között tevékenykednek. Működésükre ható környezetük egymásba ágyazódott, komplex rendszereként írható le, amelyek az alkalmazkodást, a szervezeti tanulási folyamatokat és az értékteremtést korábban nem tapasztalt kontextusba helyezik el. Ez a különleges milió a komplexitás jegyeit hordozza magán és csak úgy lehet hatásosan reagálni és alkalmazkodni, ha a saját, szervezeti komplexitásunkat is növeljük. A fentieket illusztráló példákért nem kell messzire tekintenünk, hazai kötődéssel is találhatunk olyan vállalkozásokat, amelyek megfelelnek a fenti jellemzőknek. A „Prezi” talán a legismertebb ilyen jellegű magyar sikertörténet (Kerényi, 2014), ahol az értékteremtést a komplexitáshoz igazítják. Globális kitekintésben hasonló megközelítéssel bír az 1980-as alapítású CNN, a Google (1998) vagy az éppen több mint százéves Prada divatház (1913). Meglátásunk szerint számukra a túlélést, a fejlődést (*a befektetett tőke magas szintű reprodukciós képességének fenntartását*) alapvetően a környezeti komplexitáshoz való sikeres és kreatív alkalmazkodás jelenti.

A komplexitás és a szervezetelmélet házasítása nem új keletű gondolat. Jobb, hatékonyabb, eredményesebb lehet az ilyen vállalat, mint a mechanikus/hagyományos/bürokratikus (Brown – Eisenhardt, 1997 idézi: Levy, 2000). A tudásalapú, információs gazdaságban működő és nem hagyományos ipari termékeket előállító vállalatokat a továbbiakban *új generációs* szervezeteknek nevezzük. Természetesen a komplexitás önmagában nem jelent garanciát a túlélésre, bármikor bekövetkezhet olyan esemény, amelyet az adottságokból vagy a hálózati pozíciókból fakadóan nem lehet sikeresen lereagálni.

A komplex, adaptív rendszerekhez hasonlóan a vállalatokon, szervezeteken, együttműködési hálózatokon és egyéb, valamilyen érdekből szerveződött csoportokon belül is megjelennek informális, dinamikus – sok esetben egymást átfedő – kapcsolatok, amelyek a kreatív problémamegoldást, a tanulást és az alkalmazkodást is elősegíthetik. Ezekben a sokszor spontán módon szerveződő kapcsolati hálózatokon belül információk, ötletek, jó gyakorlatok és különböző tudáselemek (*explicit és implicit tudás*) áramolhatnak. A korábbi gazdasági éra gondolatiságából eredeztethető tradicionális vagy bürokratikus szervezetek teljesen eltérő logika mentén épülnek fel, amelyek a saját termelési/szolgáltatási profiljukhoz kiválóan illeszkednek, de ezeket a folyamatokat ritkán tudják vagy akarják hasznosítani, vagy pedig ezek egyáltalán nem is alakulnak ki, hiszen a relációk többsége le van szabályozva, formalizált, amelyek nem teszik lehetővé a fenti mintázatoknak a megjelenését. Hisszük, hogy a régebbi típusú vállalkozásnál is fontos a kreativitás, az innováció és a tudás, csupán ezeknél döntő hányadban a tradicionális jellemzők domborodnak ki, és a saját túlélésük zálogát a hagyományos szemléletben vélik megtalálni.

A *tradicionális*, ipari korszakból származó vállalatok alapvető jellemzői közé sorolhatjuk, hogy felülről vezéreltek (*top-down*), hierarchikus felépítésük van, ahol kötöttek és szabályozottak a folyamatok és az erőforrások, az információk áramlása. Szinte az egész vállalati működést le lehet fedni a minőségbiztosítás különböző szabványaiival, hiszen az egyik legfontosabb dolog a kiszámíthatóság, a munkafolyamatok felosztása, a hagyományos erőforrások használata és ezeknek a dominanciája. Továbbá jellemző rájuk az egyszerűsítés iránti igény, a stabilitásra való törekvés és a lineáris összefüggések. Ismertek az ok-okozati relációk, így a tervezés hosszú távon is elképzelhető és kivitelezhető.

Az új generációs cégek a fentiekkel szemben teljesen más tulajdonságokkal rendelkeznek. Vannak ugyan alá- és fölérendelt viszonyok (*főnök-beosztott formális kapcsolat*), de alapvetően az alulról szerveződő, *bottom-*

## **VEZETÉSTUDOMÁNY**

up jellegű folyamatokon és az informális, ad hoc, valamint a horizontálisan felépülő csoportosulásokon van a hangsúly, ami együtt jár az információk szabad áramlásával. Az esetek nagy részében nem hagyományos erőforrásokat használnak fel az output előállításához, mint például speciális, egyedi tudás, kreativitás, együttműködésekől származtatható előnyök, tanulási képességek stb.). A stabilitással ellentétben itt megjelenik a káoszközeli állapot, az építőjellegű konfliktusok, véleménykülönbségek, paradox helyzetek és az ezekből kialakuló merőben új ötletek. Megtaláljuk a komplexitást, az önszerveződést és azt a gyors innovációra serkentő *adaptációs kényszert*, amely az egész céget hajtja előre (Bettis – Hitt, 1995; Eisenhardt – Piezunka, 2011; Houchin – MacLean, 2005; Schneider – Somer, 2006). A külső környezeti változásokat nem fenyegetettségként értelmezik, hanem új lehetőségként azonosítják, ami révén még magasabb szintű értékteremtés jöhet létre. A kétfajta típusú vállalati megközelítés természetesen más-más, a különböző szemléletekből levezethető értelmezéseket érint, és eltérő *menedzsment* és *kulturális* vonatkozásai azonosíthatóak.

A komplexitás kezelésének, illetve *menedzselésének* főbb jellegzetességei a következők (Dinya, 2008; Ellis – Herbert, 2011; Johnson, 2009; Levy, 2000; Stacey 1996):

- (1) a szereplők, a munkatársak együttműködéseinek, formális és informális konstellációinak közös koordinációja,
- (2) hosszú távon érvényesülő ösztönzők bevezetése és a prioritásokhoz kötött jutalmazás,
- (3) a fejlődési és tanulási folyamatok eredményeinek, hatásainak nyomon követése és kiértékelése, lehetőség szerint ok-okozati szálak kibogozása,
- (4) a munkavállalók és szerveződések tiszteletben tartása, a szorongás csökkentése, az információáramlás felszabadítása, a hirtelen érkező nagy átalakítások, átszervezések elkerülése,
- (5) az alkalmazkodás elősegítése,
- (6) holisztikus látásmód szükségessége a kialakult helyzetek értékelésénél – a szeparált jelenségek vizsgálata félrevezető lehet,
- (7) a vállalat egésze csak a saját kapcsolati hálózatában értelmezhető, a szükséges „*big picture*” megszerzése itt kiemelt fontosságú,
- (8) laza (ösztönző) elvek mentén történjen a koordináció a szervezeten belül, illetve a vállalatközi innovációs együttműködésekben,
- (9) intenzív környezeti kapcsolatok kiépítése (érzékenység, impulzusok feldolgozása), a hálózatmenedzsment bevezetése és tökéletesítése,

- (10) a legfőbb menedzseri feladat itt már nem az ellenőrzés, hanem a szolgáltatás,
- (11) a vezetési funkció itt nem a beosztottak irányítása, hanem az értékes, egyedi, kreatív, kezdeményező munkaerő támogatása, olyan alkotói környezet létrehozása, amely mindezt kiszolgálja, és lehetővé teszi az innovatív folyamatok kibontakozását és a pozitív szinergiák beindulását (*szinergia itt: kialakuló, a vállalati szinten – vagy az érdekeltségi körben – megjelenő kedvező mintázat*),
- (12) megfigyelhető a szervezeti értékek és elköteleződések felértékelődése és a minőségi fejlődés iránti igény,
- (13) szükségessé válik a kommunikáció felszabadítása és a folyamatos tanulásra, szakmai fejlődésre, innovatív gondolkodásra vonatkozó belső motívációk elősegítése, a képességtétel, a nyitottság, a tolerancia és a motiváló vízió kiépítése.

### ***A komplexitást kezelő vezetélmélet – Complexity Leadership Theory***

A komplexitás szemléletének alkalmazásával szemben – bármennyire is nyilvánvalónak tűnik a létjogosultsága – számos kritika fogalmazható meg, illetve sok olyan gátló tényező van, amely az elmélet gyakorlatba történő átültetését veszélyeztetheti. Egy szervezetben, legyen az akármilyen modern és az újdonságokra nyitott, mindig is lesznek olyan vezetői, tulajdonosi érdekek, amelyek preferálni fogják a bürokratikus irányítás bizonyos elemeit, illetve a vállalkozás mindennapi működéséhez, bizonyos – az értékteremtés kiegészítő – tevékenységek ellátásához indokolt a hagyományos szemlélet. Ilyen esetben is számolhatunk hagyományos inputokkal, az adminisztratív és operatív feladatokat ellátásával. Másként fogalmazva, mindig is lesznek olyan folyamatok a szervezeten belül, illetve annak működési környezetére kivetítve, amelyek lineárisak, kiszámíthatók és tervezhetők. A kérdés már csak az, hogy milyen arány legyen a régi és az új szemlélet között, ki és mi alapján döntsön arról, hogy milyen szervezeti területekre terjesztjük ki a komplexitásból eredeztethető eszközöket. Ki és milyen gyakorisággal végzi ennek a felügyeletét, újragondolását, és miként oldható meg ilyen környezetben az elszámoltathatóság és a teljesítménymérés. A magántőkés elvű vállalkozásokon belül különböző érdekek (*tőketulajdonosi vagy részvényesi, vállalkozói/menedzseri, munkavállalói és szervezeti*) feszülnek egymásnak (Illés, 2008), így a változások ellen sokan – saját preferenciáiknak megfelelően – felléphetnek, azok bevezetése ellen felemelhetik a hangjukat. Az ismeretlen elleni vélt vagy valós félelmeket az is táplálhatja, hogy viszonylag kevés empirikus kutatás

áll rendelkezésre és a vezetők, döntéshozók ismereteiből hiányoznak a jó példák, a jó gyakorlatok, illetve bizonytalan lehet az átállás megtérülésének időtartama vagy egyáltalán a váltás kifizetődése.

Az is nyilvánvaló, hogy a vezetési stílusnak is adaptálnia kell a komplexitásból eredő előnyök érvényre juttatásához (Bennet – Bennet, 2008; Hazy, 2008; Surie – Hazy, 2006). Erre vonatkozó utalásokat az új generációs szervezetek tulajdonságainak tárgyalásakor már láthattunk. A korábbi kritikákat (Hunt, 1999; Osborn et al., 2002) részben megválaszolva, azokra építve Uhl-Bien és munkatársai kidolgozták a komplexitást kezelő vezetési elméletet (*Complexity Leadership Theory – CLT*), amelyben éles különbséget tesznek a vezető és a vezetés fogalma között. Minderre azért volt szükség, mert a korábbi vezetési elméletek inkább a vezetőre koncentráltak, ráadásul azokat cselekedeteik alapján vizsgálták, de nem vették figyelembe a dinamikát, a komplexitást és azokat a folyamatokat, amelyekből végül a vezetés kialakul. Éppen ezek a szempontok álltak a korábbi kritikák középpontjában, hangsúlyozván, hogy a korábbi modellek nem teljesek, és hiányzik belőlük a gyakorlatiaság, a formális szerepkörökre, a szélsőségek kezelésére és a tartalomra koncentrálnak, és nem a folyamatra, ami a vezetés valódi jellege (Uhl-Bien et al., 2007).

A CLT-modell 3 vezetési szerepkört határol el: (1) *adminisztratív*, (2) *képessé tevő* és (3) *adaptív* vezetés. Az elképzelés dinamikus kapcsolatot teremt a hagyományos szervezeti funkció és a kialakuló informális folyamatok, kapcsolati dinamika között, amelyek a komplexitásból következnek. A modellben tehát a három vezetési stílus egyszerre és egymást kiegészítve jelenik meg. (1) Az *adminisztratív* vezetés jellemzői a koncepcióban a következők: tervezhető és koordinálható tevékenységek, amelyek végeredménye, kimenetele hatékony és eredményes módon ellenőrizhető. Alapvetően a hierarchikus és bürokratikus funkciók sorolhatók ide, amelyek szabályozhatók és kontrollálhatók.

(2) A *képessé tevő* vezetés alapvető funkciója, hogy olyan feltételeket teremtsen, amelyek támogatják az adaptív vezetés kialakulását és eredményeinek kiteljesedését, valamint segíti az adminisztratív és az adaptív funkciók összefonódását, mindezt a kapcsolatok és a kölcsönös függőségek erősítése, illetve az adaptív nyomáskényszer megjelenítése révén (a hivatkozott tanulmány javaslatot tesz ezzel kapcsolatosan a nyitott, átjárható irodák kialakítására, az önkéntességi alapon létrejövő munkacsoportokra vagy éppen az elektronikus/virtuálisan megvalósuló közös munkákra). A képessé tétel, a kreativitás „felszítése”, illetve az inspiráló, stimuláló munkahelyi környezet megvalósítása is idesorolható. A Google irodáiban mindezt profesz-

zionális szinten valósítják meg: különleges kialakítású munkakörnyezettel és a munkatársaknak járó szolgáltatásokkal is próbálják tökélyre fejleszteni az egyéni képességeket (*relaxációs szoba, ingyenes büfé*). Ugyancsak szükség van a szervezeti fogékonyság, éberség erősítésére is, azaz a környezeti komplexitás és a vállalati komplexitás közötti kapcsolat összehangolására, ahol a külső impulzusok azonosítása, befogadása, feldolgozása, megértése kulcsfontosságú.

(3) Az *adaptív vezetés sajátosságai*: A szerzők az adaptív vezetést a következőképp definiálják: „...egy interaktív, együttműködő dinamika, ami adaptív hatásokat generál egy közösségi rendszerben. Ez az ellentmondó igények, ötletek vagy preferenciák egymásnak feszüléséből alakul ki, és emberek szövetségeit, ötleteket, technológiákat és együttes erőfeszítéseket eredményez ... mindez a változás hajtóereje” (Uhl-Bien et al., 2007).

A meghatározásból következik, hogy szervezeti szinten ennek következtében megjelennek az új, kreatív ötletek, merőben új tudás alakulhat ki és a tanulási folyamatok minőségére és gyorsaságára is pozitív hatással van. Az elképzelés lényegét az 1. ábrán foglaltuk össze.

Elképzelhető ugyanakkor, hogy további olyan körülmények is adódhatnak, amelyek a modell működőképességét, megvalósíthatóságát megkérdőjelezzik, és a komplexitással kapcsolatos kezdeményezéseket visszavethetik, esetleg kiiktathatják. Kérdés az, hogy a vezetés nem billen-e vissza a korábbi „kézi vezérlésre”, a hatalmat gyakorlók önszerveződő érdekkövetése nem lesz-e káros a szervezet egészére, megmarad-e az elköteleződés, vagy éppen a tulajdonosi szerkezet esetleges változása (*részvényesek összetétele*) eredményez-e új elvárásokat. Összességében elmondható, hogy vezetési oldalról közelítve az egyik meghatározó tényező az, hogy mennyire fenntartható a komplexitás kezelése, hogyan tudja átörökíteni magát a gondolatosság és miként tud eredményeket felmutatni markáns krízishelyzetekben, amikor a rövid távú döntések (*válságkezelési alapelvek*) felülírhatják a hosszú távú elköteleződéseket.

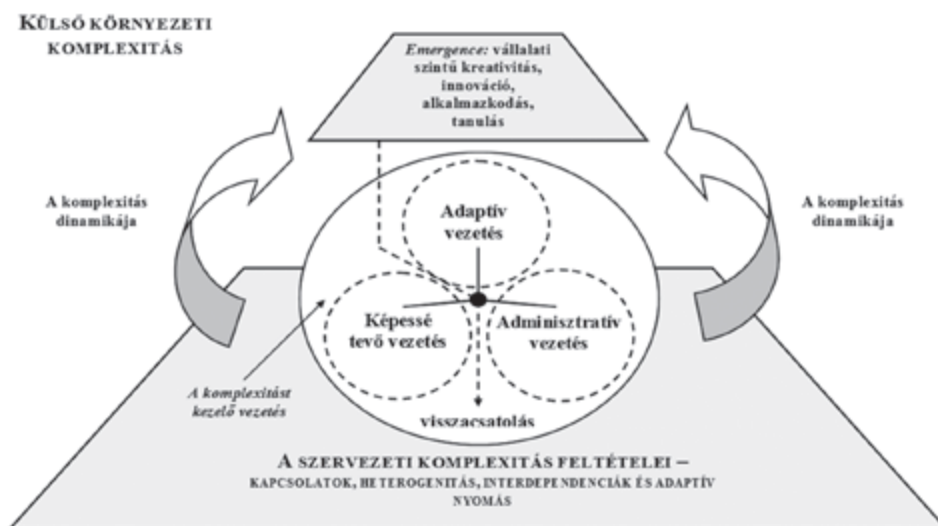
## A komplexitás és a közsféra kapcsolata

### A közösségi értékteremtés

Láthattuk, hogy mennyire fontos az intelligens értékteremtés és az azt kiszolgáló innovatív, a külső környezethez alkalmazkodni képes szervezeti miliő. Ebben a fejezetben tisztább képet szeretnénk kapni arról, hogy a komplexitás szemlélete átültethető-e a közszektorra, és annak értékteremtésére, illetve milyen sajátosságok adódnak a párhuzam kapcsán. Már elsőre is érezhető, hogy a magánszektor és a közszektor értékteremtése között vannak koncepcionális különbségek. Értéket

## VEZETÉSTUDOMÁNY

**A komplexitást kezelő vezetés logikája és a vállalati szintű kreativitás, innováció, alkalmazkodás és tanulás megjelenése**



Forrás: Uhl-Bien et al. (2007) alapján saját szerkesztés

sokféleképp észlelhetünk és értelmezhetünk (Sánchez-Fernández – Iniesta-Bonillo, 2007). Nincs elfogadott definíció és megközelítés a fogalom lehatárolására, de ezen nem kell meglepődnünk, hiszen a komplex rendszerekre jellemzőek a homályos, nem egyértelmű fogalmak, illetve azok értelmezése is szerteágazó lehet (fuzzy jellegűek).

A közösségi értékteremtésre (*creation of public value*) alkotott elképzelések közül a gondolatmenetünkhöz a leginkább illeszkedő az elsőként 1995-ben publikált Moore-féle megközelítés. A fogalmi keretet a Harvard Egyetemen dolgozták ki, és mára már széles körben elterjedt (Moore, 1995). Megjegyezzük, hogy fontos különbséget tenni a közjóság és a közösségi értékteremtés fogalma között. A közjavak tárgyalásánál főként annak előállítására, fogyasztási körülményeire térhetünk ki, ráfordítás-haszon relációban a gazdaságossági és eredményességi kritériumok kerülnek előtérbe. A közösségi érték teremtése inkább menedzseri és folyamatszempentű, valamint a tágabban értelmezett hatásokat veszi górcső alá. (Például O’Flynn (2007) szerint a lakossági személyszállítás szolgáltatása egy közszolgáltatás, de az általa előidézett hatások – higiénias körülmények, rendezettség, komfortos környezet, természetvédelem már a közösségi értékteremtés kategóriája.)

A közösségi értékteremtés többről szól, mint a közjóság előállítása: az erőforrások ráfordítása, a folyamatok, amelyek létrehozzák őket mindkét esetben fontosak, de a közösségi értéknél már inkább az eredményekre, a problémákra adott válaszokra és a hosszú

1. ábra távú kihatásokra, a közjóhoz való hozzájárulásra fókuszálunk, illetve a menedzseri szemlélet és tevékenység is kiemelten felértékelődik. Itt is megemlíthető az erőforrások és a hasznok viszonyrendszere, hiszen inputokat használnak fel a kimenetek előállításához, de itt inkább a hatékonyság, valamint az impakt maximalizálásának az igénye jön elő, amelyeket a piaci körülmények többé-kevésbé kikényszerítenek, de a közszektorban ez már nem feltétlen igaz. Amennyiben az állam állítja elő az értéket, akkor speciális erőforrásként azonosíthatjuk azt a

körülményt, hogy az állam megmondja – élve hatalmi eszközeivel –, mit kell tennünk a közösség által formált normák betartása végett, a társadalmi célok eléréséhez. Annak érdekében, hogy a politikai hatalmat gyakorlók ne éljenek túlságosan vissza lehetőségeikkel, a fékek-ellensúlyok rendszerének nagyon fontos feladata van (Alford – O’Flynn, 2009; Benington – Moore, 2010; Moore, 1995; Moore, 2007; Moore, 2012).

Hogy mi nevezhető értékesnek az a következő két tényezőtől függ (Benington – Moore, 2010): (1) *Feltételrendszer és kontextus*: milyen problémákkal szembesülünk, azok milyen külső környezeti összefüggésben jelennek meg, és a beazonosított problémák közül hogyan választunk, melyekre fordítunk erőforrásokat, milyen döntéshozói preferenciák érvényesülnek? A közpénzügyi menedzserek részéről mindez kreatív problémamegoldást követel. (2) *Mit éreznek az emberek értékesnek*: mindez függ az egyéni és társadalmi preferenciáktól, amelyek időben folyton változnak és sokszor egymásnak ellentmondanak.

Moore felfogásában a közpénzeket, közösségi forrásokat, közvagyonot kezelő menedzsereknek döntéseiket egy stratégiai háromszögben gondolkozva kell meghozniuk, és törekedniük kell a közösségi érték maximalizálására. A modellben három különálló, de mégis egymásra ható folyamatot sorakoztat fel, amelyek a közösségi érték megteremtését teszik lehetővé (Moore, 1995). A stratégiai háromszög csúcsai, az értékteremtés sarokkövei az alábbiak:

1 *A közösségi érték és a teljesítmény meghatározása*: itt kell tisztázni és meghatározni azokat a stratégiai cé-

lokat, valamint a közösség által fontosnak tartott értékeket és azok kívánt hosszú távú hatásait, amelyek az adott kontextusban, feltételrendszerben, az adott szituációhoz igazodnak. Itt ki kell dolgozni a megfelelő teljesítménymérési eszközöket és módszereket, valamint a folyamatos tanulást segítő lehetőségeket.

2. *Felhatalmazó környezet, legitimitáció, képessé tevő környezet és támogatottság:* az érintettek hálózata általi szélesebb értelemben vett felhatalmazásnak meg kell lennie, hiszen mindez ahhoz szükséges, hogy a kívánt impaktot, a közjó szolgálatát a kellő támogatottsággal tudják szolgálni olyan működési feltételek közepette, ahol a képessé tétel eszközei tetten érhetők. A felhatalmazás együtt jár a közpénzek és feladatkörök delegálásával, amivel kapcsolatosan a felhasználónak beszámolási kötelezettségei keletkeznek.
3. *Szervezeti erőforrások, képességek és kapacitások:* a korábban vizionált értékteremtés ezek által tud realizálódni. Ehhez szükség van az erőforrások aktivizálására mind szervezetben belül, mind pedig azon kívül, hogy a kívánt impaktot elérhetővé, megvalósíthatóvá váljanak. A menedzseri képességek, a vezetési szemlélet, a komplexitásban való gondolkodás is idesorolható.

Az elmúlt években a „*public value*” koncepciója felértékelődött, köszönhetően a globálisan és lokálisan is tapasztalható extrém változásoknak, szerkezeti átalakulásoknak (pl.: *klímaváltozás hatásai, társadalmi átrendeződések, kulturális aspektusok, fenntarthatósági kérdések, korrupciós jelenségek, pénzügyi-gazdasági válság, államadósság menedzselésének problémái*). Az új feltételek új kérdéseket és kihívásokat fogalmaznak meg a kormányzatoknak és a szabályozóknak (Kovács, 2010; Báger, 2008; Kerekes, 2006, 2012; Kis, 2014). A 2008-ban kiteljesedő pénzügyi-gazdasági, illetve a későbbiekben sok dél-európai országban szuverén válsággá mélyülő eseménysorozat az állami válságkezelésre vonatkozó elképzeléseket átírta és a felelősségvállalást is az érdeklődés középpontjába helyezte. Ezekben az években erősödött fel igazán a „*minél többet, kevesebb forrásból*” elképzelés, és ezzel együtt járt annak az igénynek a fokozódása, hogy hatásosabb ellenőrzési rendszereket működtessenek. A kormányzati döntéshozókon van a világ „kritikus” szeme, hogy a szűkös időkből hogyan gazdálkodnak a rájuk bízott forrásokkal, eszközökkel. Ilyenkor természetesen egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a gazdaságosság, az eredményesség és a hatékonyság kritériumai (3E), felértékelődik a közszektor által nyújtott teljesítmény és termelékenység (Benington – Moore, 2010; Benington, 2012).

### *Új paradigmák iránti igény a közösségi értékteremtésben*

A politikai, gazdasági és társadalmi (*komplex adaptív*) rendszerekben történő változások, kihívások következtében, és a kialakult, korábban nem tapasztalt problémák folyamányaként, amelyekkel az emberek és a közösségek szembesülnek, joggal elvárható a kormányzatoktól, hogy új szemléletmódot alakítsanak ki, és olyan stratégiai keretek között gondolkodjanak, amelyek a komplexitást kezelni tudják (Cairney, 2012; CIPFA, 2013; Dolphin – Nash, 2012; Duit – Galaz, 2008; Gilpin – Murphy, 2008; Jones, 2011; Kovács, 2014; Nooteboom – Termeer, 2013).

Az új paradigma/szemlélet alatt azt értjük, hogy a kormányzatra és a közösségi szolgáltatásokra, értékteremtésre nem a hagyományos módon tekintünk, hanem a komplexitás jellemzőin keresztül szemléljük azokat. A közösségi értékteremtés elmélete és gyakorlati vonatkozásai magukba foglalják azt a képességet, hogy elemezzük és megértsük a kapcsolatokat, ok-okozati összefüggéseket, interdependenciákat és egyéb olyan jellemzőket, amelyek komplex adaptív rendszereket írhatnak le (Benington – Moore, 2010). Ilyen helyzetekben – a közjó kialakulásának ösztönzéséhez – a szabályalkotóknak, az állami szerepvállalóknak a beavatkozási pontokat, a ráhatás mértékét, a befolyásolásuk irányait tudatosan át kell gondolniuk. A komplexitás elmélete ebben az összefüggésben azokra a problémákra világít rá, amelyek azáltal keletkeznek, hogy a politikai döntéshozók nem veszik figyelembe a politikai/társadalmi környezet komplexitásának mivoltát. Cairney (2012) erre vonatkozóan négy területet körvonalaz a vonatkozó szakirodalmak szintetizálása után: (1) A jogszabályok hatásainak precíziós megtervezése nehézségekbe ütközik, hiszen ami bizonyos relációban sikeres volt, az nem biztos, hogy máskor is az lesz. Ennek magyarázata a számos befolyásoló tényező, amelyek hatásai nehezen beazonosíthatóak. (2) A rendszer önszerveződő képességeinek felügyelete, kontrollja (számvevőszéki is) nehézségekbe ütközhet. A hatalmi befolyás hatásainak mértékét előrevetíteni szinte lehetetlenség, különösen akkor, ha kizárólag a szabályozó akaratából kiindulva közelítünk. Gyakran előfordul, hogy a kívánt eredmény, hatás elmarad. (3) Az „alkalmazkodást segítő környezet”, amely kereteket biztosít a szereplők döntéseikhez, önérdékkövetéséhez, az értékteremtési tevékenységeikhez és az adaptáció lehetséges maximalizálásához, gyakorta bizonytalan és gyorsan változó. Az egyéneknek és szervezeteknek így gyors döntésekre, rövid távú gondolkodásra van szükségük, amelyek sokszor nem összeegyeztethetőek a hosszú távú poli-

## VEZETÉSTUDOMÁNY

tikai stratégiákkal (pl. fenntarthatósági kérdések). (4) A komplex rendszerek szereplői saját preferenciákkal és viselkedési formákkal rendelkeznek, amelyek a rendszerszintű mintázatok megjelenését eredményezik. A politikaalkotás gyakran központi szemléletű, ahelyett hogy a környezetének megértésére koncentrálna (Cairney, 2012). A problémák feloldásához közelebb kerülhetünk, ha a rendszer egyes építőelemeinek vizsgálata helyett magát az egész rendszert elemezzük az összefüggéseivel és a hálózati felépítéséből fakadó mintázatokkal együtt. A régmúlt recesszióinak és a jelen kor szerteágazó, számos területet érintő csomóponti válságának (Farkas, 2009) feltérképezésében, rendszerkockázatainak megértésében, kezelésében és az új megoldások kialakításában is hasznos megközelítéssé válhat a hálózat- és a komplexitáselmélet, ahogy ez a pénzügyi rendszer megreformálása kapcsán láthatóvá is vált (ECB, 2010).

A komplex rendszerekben sokszor „*vadhajtások*” is megjelenhetnek, amivel arra utalunk, hogy az önszerveződést generáló önös érdekek következtében a közjó szempontjából nemkívánatos jelenségek, struktúrák bukkanhatnak fel (pl. *információs aszimmetria, korrupciós jelenségek, járadékvadász magatartás, szabálykerülés, íratlan szabályok megjelenése-követése, kirekesztődés, téves/félrevezető visszacsatolások stb.*). A közjó megvalósulásának szempontjából is meghatározóak a visszacsatolási mechanizmusok, amelyek a rendszerben egyrészt az előnyök újratermelődését idézhetik elő, ugyanakkor a káros, destruktív folyamatokra is elmondható, hogy a *feedback* során a tanulási képességek, a kulturális korlátok, az ellenőrzési mechanizmusok hiányosságai és az elszámoltathatósági/szankcionálási rendszer nem megfelelő működése teret engednek az adott viselkedési mintázat önigazololásának és tovaterjedésének. A számvevőszéki funkciók és ellenőrzési tevékenységek befolyásolhatják, alakíthatják a fent leírt mechanizmusokat a szükséges kapacitásokat és technikákat előfeltételezve.

### **Teljesítmény-ellenőrzések: a komplexitás kezelésének egyik sajátos számvevőszéki területe**

A számvevőszékeket – ismerve funkcióikat, általánosított kihívásaikat és komplex rendszerekként viselkedő környezetüket – tekinthetjük új generációs szervezetnek, amelyeknél a közösségi értékteremtés innovatív lehetőségei és az új szemlélet alkalmazásának szükségessége azonosíthatók be. A korábbi fejezetekben bemutatott elméleti megfontolások megítélésünk szerint átültethetők erre a speciális szervezetre is. A tudásteremtés, az innováció, a kreativitás, a számvevőszéki ellenőrzések rugalmassága, a komplexitás

adta lehetőségek kiaknázása leginkább a teljesítmény-ellenőrzés területén teljesebben ki, ezen belül is leginkább a problémaközpontú megközelítésekénél, ahol az ún. rendszerközpontú vagy rendszerorientált ellenőrzésekkel találkozhatunk. Az ilyen típusú auditok ritkábban használatosak, ellentétben az eredményalapú megközelítéssel, ahol egy szűkített terület *pénzért értéket* (*value-for-money*) aspektusait vizsgálják (Állami Számvevőszék, 2008; Lonsdale et al., 2011; van der Knaap, 2011). Ugyanakkor az átfogó ellenőrzések (szabályozási/kontroll és irányítási rendszerek átvilágítása), a kockázatelemzések, a szervezeti működés vizsgálatai és a tanácsadás mint speciális területek is számításba jöhetnek, és jelentőségük várhatóan egyre inkább felértékelődik a jövőben, köszönhetően annak, hogy a komplexitás kezelésének és a közösségi értékteremtésnek a feltételeit javíthatják.

A teljesítmény-ellenőrzésekről elmondható, hogy az ISSAI standardok itt nagyvonalúan megengedik az auditori önállóságot és koncepcióalkotást (ISSAI 3000). De még így is – ha egyáltalán végez ilyeneket egy számvevőszék – a régi paradigmákat követik, azaz a komplexitás kezelését, sajátosságait nem veszik figyelembe. Van der Knaap (2011) a problémákat abban látja, hogy a teljesítmény-ellenőrzések mereven ragaszkodnak a projekthez eredetileg rendelt célokhoz kapcsolódó eredményesség vizsgálatához, ami által az ellenőrzést végző éppen a lényegét hagyja ki, a kiábrándító, pazarló teljesítmény valós magyarázatát. Mindezeket felerősítheti az is, hogy a politika által megfogalmazott prioritások, célkitűzések sokszor nem kellően körvonalazottak, illetve az ezeknek alárendelt, ellenőrzést segítő indikátorkészletek hiányosak és hibás a konstrukciójuk (ECA, 2014). Mindezek következtében nem biztos, hogy azok érdemben visszatükrözik a társadalom és az érintettek valós problémáit és érdekeiket, tehát sérül a közösségi értékteremtés „észlelt érték” összetevője, valamint a teljesítmény-ellenőrzés sikeressége is (*mi alapján vizsgáljuk a teljesítményt, ha az nem konkrét?*). A számvevőszékeknek ugyanakkor nem feladata – és ettől általában tartózkodnak is –, hogy a törvényhozói vagy kormányzati célkitűzések tartalmát és a célértékeket megkérdőjelezzék, felülbírálják. További problémát jelenthet, hogy a vizsgált projektet/projekteket csupán gazdaságossági, eredményességi szempontból vizsgálják, de a hatékonysági kérdéseket már homályosan kezelik, főleg az inpushatás viszonylatában, és a fenntarthatósági dimenziókra gyakorolt hatások is mellőzve vannak. Sőt, magának a teljesítmény-ellenőrzéseknek az impaktja is sok esetben nehezen mérhető és nem egységesített (van Looche – Put, 2011).

## Összegzés, javaslatok megfogalmazása

Komplex rendszerekben gondolkodva az értékteremtés alapja a külső környezet ismerete, az onnan származó impulzusok felvétele és értelmezése és az intelligens alkalmazkodás, amely magába foglalja a tanulási folyamatokat is.

A közösségi értékteremtés más koncepción nyugszik, mint a versenyszférában, hiszen más feltételrendszerbe ágyazódva történik a közjavak és közszolgáltatások előállítás, amely a legmagasabb szintű elszámoltathatósági relációkkal is kiegészül. Ha kizárólag az állami szektor által produkált közösségi értékteremtésre gondolunk, akkor belátható, hogy a szelekciós nyomás nem úgy jelentkezik, mint az üzleti szférában (*állami monopóliumok, mesterségesen fenntartott szolgáltatások, a többség által elvárt állami funkciók ellátása stb.*): itt nem direkt módon jelenik meg a piaci szegmensek képzése és kiszolgálása, nem az egyéni értékre, hasznosságérzetre történik a fókuszálás, hanem a közösség által érzékeltre. A közösségi értékteremtésnek és minden egyéb kormányzati megnyilvánulásnak végső soron a közjó maximalizálása lenne a legfontosabb célkitűzése, ellentétben a tulajdonosi érdekből származtatható tőkefelhalmozással. Az állami rendszerre ható ösztönző erők és az adaptív nyomás is másként jelentkezik. A két szféra közötti kapcsolatot a komplexitás kezelésében látjuk. A kompetitív piacon küzdő új generációs szervezetekre jellemző elméleti és gyakorlati vonatkozások, illetve az ezeket megalapozó teoretikus háttér átültethető a közszféra értékteremtésébe is.

A számvevőszékek ebben a kontextusban nagyon fontos pozíciókat foglalnak el, és felhatalmazásaik révén meghatározó szerepet játszhatnak a közszféra és a közpénzügyi menedzsment működésének alakításában (*hatékonysági szempontok, véleményformálás, közpénzügyi tudatosság építése, a közjó előmozdítása stb.*). A számvevőszékek maguk is elkötelezett hívei a saját értékteremtésüknek, és a funkcióik ellátása során keletkező kedvező hatásokat szeretnék maximalizálni (Állami Számvevőszék, 2013; INTOSAI, 2010b; Reed, 2013; Talbot – Wiggan, 2010). Már most is sok esetben találkozhatunk olyan független külső ellenőrző intézményekkel (pl. *National Audit Office UK, Algemene Rekenkamer NL*), ahol már bizonyos modernizációs folyamatok elindultak, és a változás, átalakulás olyan szakaszában vannak, ahol az új generációs szervezetek bizonyos jegyeit, jellegzetességeit kezdik magukon hordozni (*kiterjedt és jól menedzselt tudásbázis alapján történő működés, magas fokú rugalmasság, adaptációs képességek, innováció, kreativitás, illetve a komplexitást kezelni tudó vezetés*). Az INTOSAI stra-

tégiai célkitűzései és az értékteremtésről alkotott elképzelései ezeket a folyamatokat, elköteleződéseket mind alátámasztják és erősítik (ISSAI 12). A változásnak azonban biztosan lesznek korlátai:

- (alapvető) kapacitások, erőforrások hiánya (főleg az afrikai és egyéb hátrányos helyzetű országokban található számvevőszékek),
- szakmai ellenvélemények, tradíciókra való hivatkozás; innovációs attitűdök hiánya.

Az alábbiakban – szintetizálva a fenti gondolatokat – korábbra datálható kezdeményezéseket, megállapításokat sorakoztatunk fel, és olyan javaslatokat fogalmazunk meg, amelyek az új generációs számvevőszékek olyan jellemzőire utalnak, amelyek révén a komplexitást képesek értelmezni, menedzselni és a saját javukra fordítani. Ezeket Moore (1995) stratégiai háromszöge alapján alakítjuk ki. A felvázolt elképzeléseink általános érvényű kezdeményezések, és csupán a változtatás fontosságára hívják fel a figyelmet. De hangsúlyoznunk kell, hogy a javaslatokat mindig az adott számvevőszék adottságainak, jellemzőinek és a működési közegüknek ismeretében kell pontosítani és továbbfejleszteni.

*I. Értékteremtés és a szervezetiteljesítmény-mérés:* (1) A számvevőszékeknel a komplexitás tükrében meg kellene honosítani a közösségi értékteremtési lánc szemléletét és ennek a menedzselését, valamint a folyamatos monitoringtevékenységeket. Az értékteremtési lánc összetevőit akár az egyes teljesítmény-ellenőrzésekre vonatkozóan is el kellene készíteni, így a saját, számvevőszéki teljesítménymérés (*SAI performance measurement*) is sokkal objektívabbá válhatna. A számvevőszékek működésének teljesítményméréséről bővebben az INTOSAI koncepciójából tájékozódhatunk (2012). (2) A számvevőszéki függetlenség (*de jure és de facto egyaránt*) erősítése, amely elősegíti a funkciók eredményességét és kiteljesedését. A függetlenség az értékteremtés egyik legfontosabb alapja. (3) Az érték- és teljesítmény-központúság fokozása a számvevőszékek tevékenységében és a közösségi értékteremtés koncepciójának integrálása a teljesítmény-ellenőrzésekbe. (4) A számvevőszéki impakt (*hozzáadott érték, a számvevőszéki munka hasznai és előnyei, a közjóhoz való hozzájárulás*) demonstrálásának, növelésének, mérésének és nyomon követésének új lehetőségeinek a kidolgozása a nemlineáris és komplexitásra jellemző folyamatok figyelembevételével. (5) A jelenlegi számvevőszéki saját teljesítménymérési gyakorlatot frissíteni kell és hozzá kell igazítani az impakt tovagyűrűző hatásaihoz. Fokozni kell a hitelesség növeléséhez az ún. *peer review* ellenőrzéseket, amelyek keretében más számvevőszékek alkotta team tár fel hiányosságokat és alkot véleményt a

## VEZETÉSTUDOMÁNY

vizsgált számvevőszék bizonyos folyamatairól (ISSAI 5600). (6) A visszacsatolási mechanizmusok miatt még inkább felértékelődnek a *follow-up* típusú auditok, így erre minél nagyobb hangsúlyt kellene fektetni.

**II. Felhatalmazói és támogatói környezet:** (7) Ennek kapcsán kreatívan demonstrálni kell a számvevőszéki működés előnyeit, hasznosságát a tágabban értelmezett érintetti hálózaton belül. (8) A tanulási folyamatok, a közpénzügyi tudatosság fokozása: a közpénzügyi rendszerben lévő aktorok, a civil szféra, az adófizetők és a fiatalabb korosztályok közpénzügyekkel kapcsolatos tanulási folyamatainak beindítása, elősegítése, az igények felkeltése, valamint objektív, hiteles támpontok biztosítása ezzel kapcsolatosan. (9) Intenzívebb kommunikáció az érintettekkel (Bringselius, 2014; Dye, 2009; INTOSAI, 2010a), az impulzusok befogadásának előmozdítása. A tudományos kutatói környezettel is eredményesebb összefonódásokra lenne szükség, mert jelenleg a számvevőszéki tématerület vizsgálata erősen korlátozott, többek között az elérhető adatok szűkössége következtében. Vannak törekvések ugyan ezzel kapcsolatos adatbázisok létrehozására, de ezek csak több-kevesebb sikerrel valósultak meg. Üdvözlendő, hogy egyre több számvevőszék használ modern kommunikációs csatornákat (*Facebook, Twitter, Youtube*), illetve az Európai Számvevőszék (ECA) is éppen napjainkban alakítja ki új kommunikációs stratégiáját, valamint külön szövívőt kíván alkalmazni. (10) Saját teljesítmény mérése és közzététele, figyelembe véve a folytonosság és összemérhetőség elvárását. (11) Külső komplex környezetből érkező impulzusok befogadása és az értékességről alkotott társadalmi elképzelések észlelése.

**III. Kapacitások, képességek és az ellenőrzési technikák fejlesztése:** (12) Új vezetési és menedzmenttechnikák bevezetése, a komplexitást kezelő vezetési stílus és berendezkedés előmozdítása (egyik legfontosabb a képessé tevő stílus és az adaptív stílus). (13) Ösztönző munkahelyi környezet kialakítása, szervezeten belüli kommunikáció felszabadítása, hosszú távú ösztönzők bevezetése, újraértelmezett személyi és szervezeti teljesítménymutatók kialakítása. (14) Új erőforrások felkutatása és aktivizálása. Az értékteremtési láncban megjelennek a nem hagyományos erőforrások is: együttműködések, elköteleződés, tudás, kreativitás, innováció, illetve egyre nagyobb hangsúlyt fog kapni a hitelesség mint erőforrás (*credibility*). (A hitelesség összetevőire különösen nagy hangsúlyt kell fektetni: függetlenség, mintaszervezet, objektivitás, a számvevőszék elszámoltathatósága, transzparencia, tudás, professzionalizmus, bizalom, mérhető és magas szintű teljesítmény, értékteremtés.) A hitelesség ápolását és az érintettek által észlelt szintjének mérését is kiemelt

fontossággal kell kezelni. (15) Ellenőrzési fókuszpontok újragondolása: a teljesítmény-ellenőrzésekben nagyobb figyelem terelődjön a hatékonysági kérdésekre (*a gazdaságossági és eredményességi dimenziók mellett*), illetve a vizsgált projektek fenntartható fejlődéséhez és a közjóhoz való hozzájárulásának elemzésére. Különösen fontosnak ítéljük a makroszinten megjelenő hatások detektálását: „*emergence audit*”. Ellenőrzés-technikai szempontból ebben az esetben a statisztikai alapú mintavétel szerepét átveszi a mélyebb összefüggéseket is feltáró kapcsolati hálózat elemzése és a mintázatok feltárását célzó módszertani eszközök. (16) Tanulási (*egyéni és szervezeti*) képességek növelése: számvevőszéki ellenőrzéshez kapcsolódó tudás és jó a gyakorlatok áramoltatásának elősegítése az INTOSAI-on és egyéb formális, informális szerveződésekben belül. (17) Ellenőrzési tevékenységhez kapcsolódó témaválasztás: a számvevőszéken belüli alulról szerveződő teljesítmény-ellenőrzési témaválasztás preferálása, ellentétben a most kirajzoló *top-down* tervezéssel szemben (Put – Turksema, 2011: p. 53.). (18) Kisebb kockázatúnak és relevanciájának tűnő projektek ellenőrzése is történjen meg a rendszer nemlineáris jellege miatt, hiszen olyan pénzben kifejezhető és nem kifejezhető hatásokat generálhatnak, amelyek már nagy érdeklődésre számíthatnak, illetve érdemben befolyásolhatják az elszámoltathatósági rendszer működésének eredményességét. Mindez a negatív folyamatokat erősítő visszacsatolások ellensúlyozására is alkalmas lehet. (19) Kapacitások fejlesztése a komplexitás megértésére és annak átlátására. A számvevőszékek ellenőrzéseik kapcsán, a véleményformáló és változásgeneráló jellegükből fakadóan, tisztában kell lenniük a tágabban értelmezett összefüggésekkel (*big picture*). Ebben nagy segítséget nyújthatna a teljesítmény-ellenőrzések logikájának egységesítése is, amely révén további következtetéseket lehetne levonni a közpénzügyi rendszer egészére.

A fenti felsorolás támpontokat és adalékokat adhat egy hatékonyabban működő számvevőszéki értékteremtéshez, amely a társadalmi közjó szolgálatára is alkalmas lehet.

### Felhasznált irodalom

- Alford, J. – O’Flynn, J. (2009): Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 3–4: p. 171–191.
- Állami Számvevőszék (2008): Az Állami Számvevőszék Ellenőrzési Kézikönyve. Budapest: ÁSZ
- Állami Számvevőszék (2013): A számvevőszéki munka hasznosulására vonatkozó alapelvek. Budapest: ÁSZ

- Anderson, P. (1999): Complexity Theory and Organization Science. Organization Science, Vol. 10, No. 3, Special Issue: Application of Complexity Theory to Organization Science: p. 216–232.
- Báger G. (szerk.) (2008): A tudásalapú gazdaság és társadalom. Bp.: Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet
- Báger G. (2013): Korrupció: büntetés, integritás, kompetencia. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Barrett, P. (2000): Developing an Effective Approach to Public Auditing. Australian National Audit Office. Occasional Paper
- Beinhocker, E.D. (2007): The Origin of Wealth – Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics. Boston: Harvard Business School Press
- Benington, J. (2012): Leadership, Governance and Public Value in an Age of Austerity. Előadás anyaga, New Zealand Treasury, Feb. 08. 2012.
- Benington, J. – Moore, M.H. (2010): Public Value in Complex and Changing Times. in: Benington, J. – Moore, M.H. (Eds.) 2010: Public Value – Theory & Practice. London: Palgrave Macmillan
- Bennet, A. – Bennet, D. (2008): The Decision-making Process for Complex Situations in a Complex Environment. in: Burstein, F. – Holsapple, C.W. (Eds.) 2008: Handbook on Decision Support Systems. New York: Springer-Verlag
- Bettis, R.A. – Hitt, M.A. (1995): The New Competitive Landscape. Strategic Management Journal, Vol. 16, Special Issue: Technological Transformation and the New Competitive Landscape: p. 7–19.
- Boisot, M. – McKelvey, B. (2011): Complexity and Organization-Environment Relations: Revisiting Ashby's Law of Requisite Variety. in: Allen, P. – Maguire, S. – McKelvey, B. (Eds.) (2011): The SAGE Handbook of Complexity and Management 16<sup>th</sup> Chapter
- Bringselius, L. (2014): The Dissemination of Results from Supreme Audit Institutions: Independent Partners with the Media? Financial Accountability & Management, Vol. 30, No. 1: p. 75–94.
- Brown, S.L. – Eisenhardt, K.M. (1997): The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 1: p. 1–34.
- Cairney, P. (2012): Complexity Theory in Political Science and Public Policy. Political Studies Review, Vol. 10, No. 3: p. 346–358.
- Chakraborti, A. – Muni Toke, I. – Patriarca, M. – Abergel, F. (2011): Econophysics: Empirical facts and agent-based models. Quantitative Finance, Vol. 11, No. 7: p. 991–1041.
- CIPFA (2013): Public finances: at the edge of chaos and ready for outcomes? The CIPFA Conversation, The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy
- Csermely P. (2005): A rejtett hálózatok ereje: mi segíti a világ stabilitását? Budapest: Vince Kiadó
- Dinya L. (2008): Szervezetek sikere és válsága. Változatlan utánnomás. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Dolphin, T. – Nash, D. (Eds.) (2012): Complex New World – Translating new economic thinking into public policy. London: Institute for Public Policy Research
- Duit, A. – Galaz, V. (2008): Governance and Complexity – Emerging Issues for Governance Theory. Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, Vol. 21, No. 3: p. 311–335.
- Dye, K. (2009): Working with the Media to Maximize the Impact of Your Audit Work. International Journal of Government Auditing, Vol. 36, No. 1: p. 8–12.
- ECA (2014): Hiátusok, átfedések és kihívások: állapotfelmérés az uniós elszámoltathatósági és közpénz-ellenőrzési rendszerekről. Állapotfelmérés. Luxembourg: European Court of Auditors
- ECB (2010): Recent advances in modelling systemic risk using network analysis. European Central Bank
- Eisenhardt, K.M. – Piezunka, H. (2011): Complexity Theory and Corporate Strategy. in: Allen, P. – Maguire, S. – McKelvey, B. (Eds.) (2011): The SAGE Handbook of Complexity and Management 29<sup>th</sup> Chapter
- Ellis, B. – Herbert, S.I. (2011): Complex adaptive systems (CAS): an overview of key elements, characteristics and application to management theory. Informatics in Primary Care, Vol.19, No. 1: p. 33–37.
- Farkas P. (2009): A jelenlegi világgazdasági válság jellegéről (Vázlatos gondolatok). Kézirat. Budapest: MTA VKI
- Forrester, J. (1961): Industrial Dynamics. Cambridge, USA: MIT Press
- Gilpin, D.R. – Murphy, P.J. (2008): Crisis management in a Complex World. Oxford: Oxford University Press
- Gulyás L. (szerk.) (2014): Stratégiai menedzsment – Szun-Ce-től a „Kék Óceánig”. Szeged: JATEPress
- Hazy, J.K. (2008): Toward a Theory of Leadership in Complex Systems: Computational Modeling Explorations. Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences, Vol. 12, No. 3: p. 281–310.
- Houchin, K. – MacLean, D. (2005): Complexity Theory and Strategic Change: an Empirically Informed Critique. British Journal of Management, Vol. 16, No. 2: p. 149–166.
- Hunt, J. (1999): Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: A historical essay. The Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 2: p. 129–144.
- Illés M. (2008): Vezetői gazdaságtan. Bp.: Kossuth Kiadó
- INTOSAI: ISSAI 12 – The Value and Benefits of Supreme Audit Institutions – making a difference to the lives of citizens. International Organization of Supreme Audit Institutions
- INTOSAI: ISSAI 3000 – Standards and guidelines for performance auditing based on INTOSAI's Auditing Standards and practical experience. International Organization of Supreme Audit Institutions
- INTOSAI: ISSAI 5600 – Peer Review Guideline. International Organization of Supreme Audit Institutions
- INTOSAI (2010a): Communication Guideline. International Organization of Supreme Audit Institutions
- INTOSAI (2010b): How to increase the use and impact of audit reports. INTOSAI Capacity Building Committee & National Audit Office, UK.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

- INTOSAI* (2012): SAI Performance Measurement Framework – Final Concept Note. IDI, INTOSAI Development Initiative
- Johnson, S.S.* (2009): Leadership of Management for Complex Adaptive Systems. Előadás, Northrop Grumman Corporation – INCOSE, June 2009
- Jones, H.* (2011): Taking responsibility for complexity – How implementation can achieve results in the face of complex problems. Working Paper 330, London: Overseas Development Institute
- Kaisler, S.H. – Madey, G.* (2009): Complex Adaptive Systems: Emergence and Self-organization. Előadás anyaga, HICSS-42, Big Island USA, HI. January 5, 2009
- Kerekes S.* (2006): A fenntarthatóság közgazdasági értelmezése. in: Bulla Miklós – Tamás Pál (szerk.): Fenntartható fejlődés Magyarországon. Jövőképek és forgatókönyvek. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó
- Kerekes S.* (2012): A fenntartható fejlődésről válság idején. in: Kerekes Sándor, Jámbor Imre (szerk.): Fenntartható fejlődés, élhető régió, élhető települési táj. I. köt. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Kerényi Á.* (2014): Responsible Innovators – successful role models at the beginning of the 21<sup>st</sup> century in Hungary. in: Buzás, N. – Lukovics, M. (Eds.) (2014): Responsible Innovation. Szeged: SZTE GTK
- Kis K.* (2014): Vidékgazdaság, kultúra, lokalizáció: eltérő válaszok és fejlődési differenciák. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, Vol. 9, No. 1–2: p. 9–28.
- Kornai J.* (1971): Anti-equilibrium. A gazdasági rendszerek elméleteiről és a kutatás feladatairól. Bp.: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Kovács Á.* (2010): Közpénzügyek. Bp.: ELTE Eötvös Kiadó
- Kovács Á.* (2014): Vázlatos betekintés a közpénzügyi döntéshozatalba. Bp.: Oktatókutató és Fejlesztő Intézet
- Levy, D.L.* (2000): Applications and Limitations of Complexity Theory in Organization Theory and Strategy. in: Rabin, J. – Miller, G.J. – Hildreth, W.B. (Eds.) (2000): Handbook of Strategic Management – Second Edition, Revised and Expanded, Marcel Dekker, Inc.
- Lonsdale, J. – Wilkins, P. – Ling, T. (Eds.)* (2011): Performance Auditing – Contributing to Accountability in Democratic Government. New York: Edward Elgar Publishing
- McKelvey, B.* (2001): Energizing order-creating networks of distributed intelligence. International Journal of Innovation Management, Vol. 5, No. 2: p. 181–212.
- Mérő L.* (2007): A pénz evolúciója. Budapest: Tericum Kiadó
- Mihályi P.* (2013): Kornai János Anti-equilibriumja mint az evolúciós közgazdaságtan szellemi előfutára. Közgazdasági Szemle, Vol. 60, No. 3: p. 282–289.
- Moore, M.H.* (1995): Creating Public Value – Strategic Management in Government. Cambridge, USA: Harvard University Press
- Moore, M.H.* (2007): Recognising Public Value: The Challenge of Measuring Performance in Government. in: Wanna, J. (ed.) 2007: A Passion for Policy – Essays in Public Sector Reform. Canberra: ANU E Press, Australian National University
- Moore, M.H.* (2012): Recognizing Public Value: Developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard
- Nagy S.* (2012): The role of Supreme Audit Institutions in fight against the consequences of financial and economic crisis – A theoretical approach. in: Farkas Beáta – Mező Júlia (szerk.) Crisis Aftermath: Economic policy changes in the EU and its Member States. Szeged: Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar
- Nooteboom, S.G. – Termeer, C.J.A.M.* (2013): Strategies of Complexity Leadership in Governance Systems. International Review of Public Administration, Vol. 18, No. 1: p. 25–40.
- O’Flynn, J.* (2007): From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implication. The Australian Journal of Public Administration, Vol. 66, No. 3: p. 353–366.
- Osborn, R. – Hunt, J.G. – Jauch, L.R.* (2002): Toward a contextual theory of leadership. The Leadership Quarterly, Vol. 13, No. 6: p. 797–837.
- Porter, M.E.* (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Simon and Schuster
- Put, V. – Turksema, R.* (2011): Selection of topics. in: Lonsdale, J. – Wilkins, P. – Ling, T. (Eds.) (2011): Performance Auditing – Contributing to Accountability in Democratic Government. New York: Edward Elgar Publishing
- Reed, Q.* (2013): Maximising the efficiency and impact of Supreme Audit Institutions through engagement with other stakeholders. CMI – Chr. Michelsen Institute, U4 Issue, August 2013, No. 9
- Ritchey, T.* (2013): Wicked Problems: Modelling Social messes with Morphological Analysis. Acta Morphologica Generalis, Vol. 2, No. 1: p. 1–8. Swedish Morphological Society
- Sánchez-Fernández, R. – Iniesta-Bonillo, M.Á.* (2007): The concept of perceived value: a systemic review of the research. Marketing Theory, Vol. 7, No. 4: p. 427–451.
- Schneider, M. – Somers, M.* (2006): Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. The Leadership Quarterly, Vol. 17, No. 4: p. 351–365.
- Stacey, R.* (1996): Emerging strategies for a chaotic environment. Long Range Planning, Vol. 29, No. 2: p. 182–189.
- Surie, G. – Hazy, J.K.* (2006): Generative leadership: Nurturing innovation in complex systems. E: CO Issue, Vol. 8, No. 4: p. 13–26.
- Talbot, C. – Wiggan, J.* (2010): The Public Value of the National Audit Office. International Journal of Public Sector Management, Vol. 23, No. 1: p. 54–70.
- Uhl-Bien, M. – Marion, R. – McKelvey, B.* (2007): Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly, Vol. 18, No. 4: p. 298–318.
- Van der Knaap, P.* (2011): Sense and Complexity: Initiatives in responsive performance audits. Evaluation, Vol. 17, No. 4: p. 351–363.
- Van Looche, E. – Put, V.* (2011): The Impact of performance audits: a review of the existing evidence. in: Lonsdale, J. – Wilkins, P. – Ling, T. (Eds.) (2011): Performance Auditing – Contributing to Accountability in Democratic Government. New York: Edward Elgar Publishing

ANGYAL Ádám

# AZ INNOVÁCIÓ TÁRSADALMI FELELŐSSÉGE

A szerző kutatásának legfőbb eredménye egy új fogalom megalkotása: az innováció társadalmi felelőssége. Az innováció a gazdasági élet fontos és nélkülözhetetlen eleme. Ez az általános megközelítés jellemzi az innovációs folyamatok kutatását is. Nem vitatva az innovációk hasznosságának igazságát, ebben az írásban kiszélesíti ezt az általánosan használt és szigorúan korlátozott megközelítést. Tapasztalatai és kutatásainak eredményei szerint két új megközelítéssel gazdagítja az innováció fogalmát. Az első az innovációk feltétlen hasznosságával kapcsolatos. Az innovációk veszélyesek is lehetnek. Megemlítve az atombombát, a DDT rovarirtót vagy a szintetikus kábítószerket, világos lehet, hogy mit tart veszélyes innovációnak. Az innováció fogalmának értelmezésében egy további új területre utal. Nemcsak a gazdaságban, de a társadalmi élet egészében ismertek az innovációk. A szocializmus, ez a jelentős és végső soron sikertelen társadalmi innováció a legjelentősebb példa a sikertelen társadalmi innovációra. Napjainkban is találkozni lehet kétes hozadékú társadalmi innovációkkal. Írása néhány példát említ a mai veszélyes kimenetelű intellektuális kezdeményezésekből is.

**Kulcsszavak:** innováció, társadalmi felelősség, társadalmi veszélyek

Az innovációról az a vélekedés, hogy az jó, hasznos. Általánosan elfogadott, hogy az innováció a növekedés motorja és a jólét záloga.<sup>1</sup> A fejlődés elengedhetetlen feltételének tekintik. Elsősorban a gazdasági folyamatokban, az üzleti érvényesülésben vélik az innovációt elsőrendű tényezőnek. A növekedés, a fejlődés, a haladás, általában a gazdaság alapvető céljainak elérése nem nélkülözheti az innovációt.

Kevés szó esik az innováció néhány jelentős problémájáról. Ismertek például az olyan innovatív kezdeményezések, folyamatok, amelyek károsak. Ezt többnyire nem azonnal és nem közvetlenül lehet érzékelni. A káros vagy felhasználatlan innovációk a gazdaságban gyorsan kimutatják foguk fehérlését. Nem növelik a nyereséget, esetleg veszteséget okoznak vagy az üzleti értelemben vett hatékonyságot rontják. Ha azonban nem szorítkozunk csupán a gazdasági hatásokra, hanem szélesebb látószögben vizsgáljuk a megújulási kezdeményezéseket, akkor napjainkban elsősorban a természeti környezeti veszélyek ötlenek a szemünkbe. Az innovációs folyamatok környezetveszélyeztető hatását úgy szokás kifejezni, hogy a megújított folyamatok, ha nem

közvetlenül károsak, de gyakran nem fenntarthatóak. A fenntarthatóság foglalja össze azokat a hatásokat, amelyek – gyakran csak igen hosszú idő alatt – bizonyítják, hogy az innováció valóban hasznos volt.

Ezen a nyomon elindulva a környezetre gyakorolt hatást ki lehet egészíteni egy további összefüggéssel. Értelmezni lehet a társadalom egészére, az emberiségre gyakorolt innovációs hatásokat is. Ezek – akárcsak a természeti környezeti fenntarthatatlanság – sokszor nem kívánatosak, nem tekinthetők a haladás szolgálatának. Paradox módon a gazdaság, az üzleti közösségek számára elsődlegesen hasznos innovációkról is kiderülhet, hogy a természeti és társadalmi környezet – environment és milieu – számára veszedelmesek.

Nem szokás az innovációk szélesebb értelemben vett kockázatairól sem értekezni. A kockázatot gazdasági összefüggésben elsősorban fejlesztési és befektetési értelemben vizsgálják. A kockázati tőkének nevezett innovációfinanszírozás például kifejezetten az alacsony valószínűségű vagy bizonytalan megtérülésű tervekhez köthető. Ez az írás ezen túllépve az innováció társadalmi kockázatait és veszélyeit is értelmezi.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

## Az innováció értelmezésének kiterjesztése

Az innováció fogalma eredendően a gazdasági folyamatokhoz kapcsolódva jött létre. Az első innovációteoretikusok a XX. században tűntek fel. A klasszikus innovációs szakirodalom<sup>2</sup> termékek, technológiák (eljárások), piaci műveletek és szervezetek (szervezés) vonatkozásában értelmezte a fogalmat. A termékek körét már a szolgáltatásokkal is kiegészítik. Az innováció létét az említett területeken az újdonság, a termelési tényezők „új kombinációja” testesítette meg, azaz bizonyította.<sup>3</sup> Ez az eredeti, lényegében az üzleti gyakorlathoz kötődő megközelítés mára elavult, de a lényeges összefüggéseket jól szolgáló értelmezést tesz lehetővé. A termelési tényezők köre az említettek mellett például sok más új elemmel bővült. Ilyenek az emberi erőforrások, a logisztika, a kapcsolati és információs hálók, a vezetés stb. Egyre jelentősebb mértékben tartják termelési tényezőnek a természeti és társadalmi környezetet, a jogrendet, a politikai viszonyokat, a technológiai környezetet, az erkölcsi normákat stb. Mindez azonban nem változtatta meg azt az alapvetést, hogy az innovációt a gazdasági folyamatok környékén szokás értelmezni.

Az innováció általában megújulást, eredetien újnak számító megoldást jelent. Innovációnak tekinthető továbbá az ismert tényezők új kombinációja, elrendezése, alkalmazása. Innováció továbbá az ismert, de nem alkalmazott vagy elfeledett módszerek újraélesztése. Európa számára például innováció volt a puszkapor felfedezése némely kísérletező kedvű barátok által még akkor is, ha Kínában már évszázadok óta tudták a titkát és használták is.

Maga az újdonság kidolgozása, a megújulás is menedzselési, kivitelezési támogatást kapott. Kidolgozták, hogyan lehet innovatívnak lenni. Ennek szakaszai általában a következők:

1. inspiráció, megérezés, ötlet, felfedezés (megvilágosodás),
2. saját, az érvényességet és alkalmazhatóságot bizonyító kutatás és fejlesztés,
3. mások hasonló célú kutatási és fejlesztési eredményeinek alkalmazása,
4. tudásbevonás mint szabadalmak, licencek, know-how megoldások, szellemi termékek és jogosultságok beszerzése és alkalmazása: ennek egyik, napjainkra jellemző módszere a hálózatos innováció (crowdsourcing<sup>4</sup>), a kollektív, egymástól szervezetileg független, de kapcsolódó fejlesztés, a világháló korábban elképzelhetetlen dimenziókat adott a hálózatosodásnak, meggyorsítva és kiterjesztve azt az egész glóbuszra, a crowdsourcing

(az innováció tömegbe való kihelyezése) és a tömeges innováció többi típusa (co-creation, civil science) a nyílt innovációk fejlettebb formáit képviselik, azok minden hasznával és kockázatával együtt: jellemzője a csoportos, egymás eredményeit kölcsönösen hasznosító fejlesztés,

5. előállító, megvalósító technológiák kiválasztása, előkészület a megvalósításra (hardware és software kiválasztás/fejlesztés, ingatlan és gyártóberendezések biztosítása, anyag és energia kiválasztása szerződési és jogi feltételek kidolgozása stb.),
6. felkészülés az előállításra, megvalósításra, alkalmazásra, prototípus előállításra, kísérleti alkalmazás megszervezése, az ezekhez kapcsolódó lépések kidolgozása (logisztika, design, tesztek, eljárás standardok stb.),
7. piaci megvalósítás, eladás, alkalmazás, hasznosítás (marketing, bevezetési stratégia),
8. kapcsolódó folyamatok (kommunikáció, oktatás, értékelés-elemzés, jogvédelem stb.).

Erre a folyamatra jellemző, hogy az egyes elemek, lépések akár összevonhatók, elhagyhatók, átugorhatók, felcserélhetők és kiterjeszthetők. Az innováció-előállítás fentebb részletezett folyamatának első négy tétele a szellemi eredmény, az eredeti vagy viszonylagos újdonság, az új kombináció megalkotása. A második négy elem a piaci hasznosulás, a megvalósulás, az alkalmazás folyamatát részletezi, bár ezek átfedhetik egymást.

Összességében tehát az üzleti gyakorlatban az innovációt két tényezővel jellemezhetjük:<sup>5</sup>

1. újdonság, viszonylagos újdonság, eredeti vagy származtatott megoldás, a tényezők új kombinációjának kiötlése és kidolgozása,
2. hasznosítás, bevezetés, megvalósítás, alkalmazás, ami piaci értelmezésben egyszerűen eladást is jelenthet.

Az üzleti, azaz piaci hasznosítású innovációkat néhány tulajdonság jellemzi. Így az eladás, alkalmazás után a vevőnek nem kell feltétlenül együttműködnie az innovátorral. A megvásárolt javakat, szolgáltatásokat, eljárásokat maga is használhatja rendeltetészerűen. Ez jelenti a teljes piacképességet. Az eladó innovátor ugyanakkor törekedhet az üzleti haszon fokozása érdekében a kapcsolat fenntartására, akár kényszerpályák kijelölésével is. Ezért alkalmaznak olyan módszereket, melyek a további együttműködést serkentik. Ilyenek például a garanciafeltételekhez kötött együttműködés, a fejlesztési opciók, az avulási figyelmeztetések, a kizárólagos szervezés és javítás stb.

A megvalósult innovációk további jellemzője, hogy annak eredménye megismételhető, sokszorosítható, azaz legfeljebb jogi kizárólagossága, védelme teremthető meg (bár az informatikai jelenlét ezt is módosíthatja). Az innovált termék, szolgáltatás, megoldás jellemző sajátossága továbbá az egyediség, azaz más termékektől, szolgáltatásoktól, eljárásoktól való megkülönböztethetőségük.

Az eredeti gazdasági (üzleti) innováció értelmezésen érdemes túllépni. Felismerésünk lényege az, hogy az innováció fogalmát kiterjesztjük a környezetre is. A természeti környezettel kapcsolatos innovatív megoldásoknak már hatalmas az elismertsége. Ezekkel kapcsolatban igen gazdag szakirodalom, kutatási feldolgozás alakult ki az utóbbi évtizedekben. A társadalmi innováció fogalmi köre azonban nem terjedt el és nem tisztázódott. Jelenségeit politikusok, társadalomtudósok, történészek, szociológusok szokták értelmezni. Mindezek az elemzők azonban többnyire nem innovációs hatásként értékelik, elemzik a változásokat. Mi most erre irányítjuk a figyelmet.

### Az innováció mint a változás sajátos esete

Az innovációkat folyamatelmzési értelemben változásnak, változtatásnak lehet tekinteni. Akárcsak minden változtatásra, úgy az innovációra is érvényesnek tekinthetők a változási tipológiák. Ezek lényegében a következőképp értelmezhetők.

A *változások intenzitása* szerint megkülönböztethetők az inkrementális és a radikális változások. Az inkrementálisak lassabban, általában iteratívan, gyakran csak korlátozott mértékben hatnak, zajlanak. Jellegzetes iteratív változás például a próbálkozás. A radikális változtatások gyorsan, átfogóan, többnyire egész folyamatot, rendszert, terméket illetően, mondhatni alapvetően érvényesülnek. A radikális változásokat forradalmiak is nevezik. (Ez alkalommal eltekintünk a reklámparban használatos „forradalmian új” elnevezéstől, amit akár valamely zoknira is értelmeznek.) Ezek a változások a szóban forgó tényezők egészére terjednek ki.

A *változások jellege* szerint megkülönböztethetők teljesen eredeti, addig nem ismert vagy nem használt, esetleg elfeledett módszerek, eljárások kifejlesztése. Ilyennek tekinthető például az ipari forradalom nagy folyamata. Ennek lényege és alapja az erőgépek feltalálása és alkalmazása. Kezdetben a gőz, majd a robbanó-, végül a villamos motorok kifejlesztése és elterjesztése jelenti az ipari forradalom lényegét. Hasonló folyamat zajlik napjainkban az infokommunikációban, amely az informatika, a távközlés, a hálózatosodás, a digitalizá-

lás, a mikroelektronika, a szilíciumalapú „emlékezés” és még néhány technikai megoldás együttes eredménye. Ezeket szokás diszruptív, a korábbi megoldásokkal gyökeresen szakító, sőt azokat kiszorító innovációnak is nevezni. A motorizáció kiszorította a lóvontatást, és a gépek megalkotása nyomán a kézimunka nagy részét. Az infokommunikáció miatt megszűnt a papíralapú tudáshordozás kizárólagossága. Megjelent a széles körű valós idejű információáramlás és -feldolgozás, ami olyan korábbi, zseniális innovációs eredmények, mint rádió, televízió és telefónia háttérbe szorulását, helyettesítését eredményezte.

A változások másik jellegzetes típusa az olyan ismeret, tudás, amely már rendelkezésre áll, de még nem hasznosították, alkalmazták, vagy most új területeken valósul meg. Ezek tipikus példái az alapkutatói eredmények, melyeket többnyire nem is a közvetlen hasznosíthatóság érdekében adnak közre. Közismert a hardiparral kapcsolatos innovációk civil alkalmazásának széles köre, mint például a GPS általános és ingyenes használata. Éles szemű innovátorok felismerik az alkalmazásában rejlő lehetőséget, és megszületik a piacépes innováció.

A *változások kiterjedése* szerint megkülönböztethetők a szóban forgó termék, szolgáltatás, folyamat egyes elemeinek változtatására irányuló törekvések. Ezeket moduláris (részleges, alrendszereket vagy elemeket érintő) változásnak nevezzük. Ha a változás az összetevő elemek, alrendszerek szerkezetét, összetételét, arányait, egymással való kapcsolatát érintik, akkor azt strukturális változtatásnak lehet tekinteni. Ezeket lehet új kombinációknak is tekinteni.

A *változások fogadása* szerint is megkülönböztethetjük azokat. Általános tapasztalat a változásokkal szembeni személyi, szervezeti és intézményi (bürokratikus) ellenállás, az alkalmazások késleltetése. Közismert az innovációsmenedzser-igény. Ez azt jelenti, hogy minden fejlesztésnek szüksége van az innovátorok mellett támogatókra, akik az alkalmazást szervezik. Ezek hiányában a legjobb fejlesztésekkel is előfordulhat, hogy sokáig nem kerülnek a piacra, hasznosításra. A megvalósuló innovációk befogadása, érvényesülése lehet rohamos, de lehet döcögős és elhúzódozó is. Érdemes megemlíteni a korábbi megoldások kiszorítását, azaz érdekeket sértő innovációkat. Ezek klasszikus példái a géprombólók, akik munkalehetőségeiket féltve támadtak az új berendezésekre.

Nem szokás az innovációk *hasznosságát* vitatni. A hasznosság értékelését célzó eljárások, mint például az értékelmezés, háttérbe szorultak. Helyettük többnyire a hozamokat szokták értékelni. Az innováció arra az alapvetésre épül, hogy a megújulás hasznos, előrevi-

## VEZETÉSTUDOMÁNY

vő folyamat. Az innováció mérésére irányuló sokféle megoldások alapvetően a gazdasági értékelhetőséget célozzák meg.<sup>6</sup> Ezek lehetnek input-, ráfordítás- és outputalapú számítások. Az innovációs mutatók széles rendszere, átfogó felmérésekkel és adathalmazokkal alátámasztva képet ad a tevékenység apró részleteiről és hatásairól is.

Az üzleti világban erre több igen jó mérőszám is ismert. Alapvető a profit és az újdonságok részesedése az értékesítési bevételből. Olyan innovációt többnyire nem támogatnak az üzleti szereplők, amelyek legalább számukra nem hasznosak. Ismertek egyébként olyan kezdeményezők is, akik nemcsak, hogy nem tudtak innovációjukkal eredményt elérni, de kifejezetten veszteségeket okoztak vagy szenvedtek. Ők azonban a gazdasági élet hatalmas asztalán legfeljebb morzsák. Tevékenységüket a tudománytörténet, a vállalkozói legendák és a furcsaságok könyvei őrzik.

Ellentétben az üzleti világ radikális viselkedésével, a nem gazdasági területeken az innovációk káros volta messze nem derül ki egyértelműen és viszonylag gyorsan. Elsősorban a természeti és társadalmi környezetet érintő innovációk esetében figyelhető meg jelentős – többnyire csak közvetve és távlatosan – értelmezhető károkozás. Jelen dolgozat ezt a felismerést értelmezi a társadalmi változásokkal kapcsolatos innovációkat elemezve.

Az innováció tipologizálása a társadalmi változások innovatív szemléletű értékelése során különös jelentőségű. Ha például a magyar és más poszt-szocialista országok átfogó rendszerváltozásait értékeljük, melyek a huszadik század utolsó évtizedében történtek, akkor felvetődik, hogy mindezek innovációk voltak-e. Véleményünk szerint – figyelembe véve a korábban vázolt fogalmi meghatározást – innovációként, megújulásként is értelmezhetők. Természetüket tekintve ezek radikális változások voltak, mert a rendszerjellemzők lényeges elemeit érintették. (Még akkor is egyaránt radikálisnak lehet tekinteni a változásokat, ha a forradalom Csehországban bársonyosan, Romániában pedig véresen valósult meg – hogy utaljunk a média és az elemzők kedvelt szóhasználatára.)

A társadalmi innováció értelmezéséhez tartozik, hogy sok esetben itt is ismertek, megnevezhetők az innovátorok, a kezdeményezők, a „feltalálók”, akik a változásokat generálták. A kilencvenes évek társadalmi rendszerváltási folyamatában is jól azonosíthatók a szellemi vezérek – az innovátorok –, akik kezdeményezők és ideológusok<sup>7</sup> is voltak. Az említett innováció, vagyis ezen országok társadalmi rendszerének radikális megváltoztatásában közös elem volt, hogy nem teljesen eredeti javaslatokkal álltak elő, hanem ismert,

másutt már alkalmazott módszerek (piacgazdaság, parlamenti demokrácia, többpártrendszer, állami és köztulajdoni monopóliumok jelentős visszaszorítása, decentralizáció, központi gazdaságirányítás és tervezés megszüntetése, hatalmi ágak szétválasztása stb.) alkalmazását kezdeményezték. Erre az esetre lehet értelmezni az „új kombináció” tényét, ami maga is innovációnak felel meg. Az újdonságot az adott országok tényleges politikai gyakorlatával való radikális szakítás és a piacgazdaságokban, a kapitalizmusban már alkalmazott társadalom- és gazdaságszabályozási módszerek adaptálása jelentette.

A társadalmi innovációk közül példának említhető a jogrendszer, a jogi gondolkodás két jelentős fejlesztő lépése. Ezek nélkül a mai gazdasági jog és üzleti élet nem működne. Az egyik a természetes személyek felelősségének monopóliumát törte meg és „feltalálta” a jogi személy fogalmát. A klasszikus jogelvek szerint ugyanis felelősség csak természetes személyt (embert) terhelhet. Ez ma is így érvényesül egyes jogágakban, mint többnyire a büntetőjog és családjog területén. Figyelemre méltó, hogy a természetes személyekhez kötődő személyiségi jogi kategóriákat is – részben – értelmezték a jogi személyekre is. A jogi személyiség feltalálása és alkalmazása a jogrendben megvalósította a felelősség személytelenítését és áthárítását a jogi személyekre, azaz a szervezetekre. Ez az innováció lényegében megalapozta a szervezetekkel kötött szerződések mai rendszerének kialakulását.

A másik nagy jogi lelemény – mondhatni innováció – a korlátolt felelősség intézménye. Ez tette lehetővé olyan vállalkozások, társult szervezetek létrehozását, amelyek az alapítók, befektetők, érdekeltek számára magánvagyonuk, megtakarításaik elvesztésének kockázata ellen megnyugtató védelmet, biztosítékot jelent. Ezek szerint a kockázat alapesetben csak a befektetések mértékéig terjed. A gazdasági élet, a tőzsde, a hitelezés, a szerződések, és lényegében minden gazdasági művelet ezen elvek szerint zajlik. Az említett két jogi innováció az üzleti világban ma minden aktus alapját képezi.

Az államok is korlátolt felelősség alapján, vagyoni cenzusok (adófizetési és beszédési képesség) alapján látják el közfeladataikat. Hiába rögzíti például alkotmány vagy nemzetközi szerződés, esetleg politikai ígéret valamely feladat ellátását (lakhatás, nyugdíjellátás, egészségügyi és szociális szolgáltatás, iskoláztatás, szegénység felszámolása stb.), az államok ennek csak korlátozott mértékben, bevételeik erejéig (és politikájuk szerint) tesznek eleget. Miután a bevételek többsége az állampolgárok és szervezeteik jövedelméből képződik, így ők az állami kockázat- és felelősségvállalás korlátozott felelősségű alanyai. Mindez kiterjed az ál-

lami kötelezettségvállalásokra is, amelynek összefoglalója az országok költségvetése.

A felhozott példák arra utalnak, hogy a társadalmi haladás jelentős lépései maguk is innovációs teljesítmények, folyamatok eredményeként értelmezhetők.

### Veszély, kár, kockázat, bizonytalanság

Az előzőekben tisztáztuk, hogy milyen jelenségeket, folyamatokat értünk innováció alatt. Annak érdekében, hogy egyértelmű legyen, mit is tekintünk káros innovációnak, néhány ezzel kapcsolatos fogalmat is értelmezünk, pontosítunk. Ez azért szükséges, mert a fogalmak keverednek, köznapi értelmezésükben gyakran pontatlanul, átfedően használják azokat.

Írásunk többek között az innovációs veszélyekről szól. A veszélyt elemzésünk szempontjából káros, a folyamat vagy jelenség alkotói, befolyásolói számára nemkívánatos következményként lehet számon tartani. E tekintetben egyaránt veszélynek lehet tekinteni a közvetlen és a járulékos hatásokat is. A tréfában gyakran emlegetett példa szerint, ha egy orvosi beavatkozás sikeressége mellett a beteg meghal, akkor e járulékos, mondhatni mellékes következményként a beavatkozás is értelmét veszti, vagyis a műtét igencsak veszélyes volt.

A veszélyt előre *érzékkelhető esélyes (káros) lehetőségnek* értelmezzük. Részletezzük e meghatározás minden szavát. Az előreláthatóság azt jelenti, hogy az akciót megelőzően már tudni lehet a veszély várható bekövetkezéséről, ez valószínűsíthető is. Az esélyesség éppen a valószínűsíthetőséget jelenti. A veszélyben a bekövetkezésnek számottevő, a döntéshozók vagy az érintettek számára megfontolandó mértékű a valószínűsége. A veszély mint lehetőség úgy értelmezhető, hogy a folyamat kimenetele, lehetséges következményei közt az adott vélekedés – a veszély – is jelen van, mértéke pedig ugyancsak befolyásolhatja a döntéshozók és érintettek véleményét.

A kár, károkozás valamely akció, cselekedet következménye. A kár ellentétes a célokkal<sup>8</sup> és nem kívánatos az elérhető eredmények, hatások szempontjából. A kár gyakran mint járulék, mellékhatás jelentkezik. E tekintetben nincs jelentősége annak, hogy a kár előre kalkulálható – ez a veszély – vagy mondhatni spontán következmény. Meglehetősen gyakori, hogy a károk az elképzelések vagy a megvalósítások pozitív hatásait oly mértékben ellentételezik, hogy az egész akció összességében nemkívánatosná válik. Kár alatt elemzésünk értelmében nem csak a természeti (jórészt elkerülhetetlen) hatásokat kell érteni. A kár az innováció összefüggésében negatív vagy járulékos következmény, függetlenül az innováció eredeti céljától. A továbbiak-

ban többnyire veszélyekről esik szó, amelyek azonban végkimenetelükben – a szerző szubjektív vélekedése szerint – kárt okozhatnak.

Társadalmi összefüggésekben nehéz megítélni, hogy például a vallásosság károsabb-e, mint az agnoszticizmus vagy ateizmus. Ha azonban a vallás vagy valamely hit, nézet, ideológia terjesztése és gyakorlása erőszakos, kizárólagos, a hatalmi rendszer által elvárt módon történik, akkor bátrabban említhetjük a veszélyességet és a károkozást.

Az innováció kapcsán felmerül a kockázat, kockázatoság fogalma. Ezt szűkebb értelemben befektetési, megtérülési kockázatnak szokás értelmezni. Ha az innovátor tevékenysége nem hoz hasznot, nem jár valamiféle pozitív eredménnyel a megvalósító számára, akkor azt feleslegesnek, üzemgazdasági értelemben ráfizetésesnek lehet értékelni. A kockázat általában a bekövetkezési valószínűség alapján értelmezhető. Ha az innováció kedvező hatásainak bekövetkezése eléri azt a szintet, amit az innovátor vállal vagy elvisel, akkor a fejlesztés megindítható. Jellemző, hogy az innováció kockázatát nem a megvalósulás, befektetés megtérülési kockázatának értelmezzük. Elsősorban az innovációt alkotó szellemi folyamatok kreatív szakaszában nem pénzügyi, hanem célelérési kockázat terheli az újítót. Ötletük, kezdeményezésük kivitelezhetősége, használhatósága és a tágan értelmezett haszonhajtó lehetősége jobban érdekli őket, mint a megtérülés vagy a hozam esélyeinek finansiális számbavétele. Ezt a jelenséget – tágan értelmezett – értékteremtésnek is lehet tekinteni. Az innovátor szemében érték, ha elképzelése megvalósul, még akkor is, ha az gazdasági vagy környezeti értelemben esetleg káros.

Érdeemes a bizonytalanság fogalmát is átgondolni az innovációval összefüggésben. A bizonytalanságot a nem kalkulálható bekövetkezési valószínűség és hatás együttesének fogjuk fel. A nem számíthatóság problémája sok tudós közt eleve kizárja az értékelést. Ők úgy gondolják, hogy aminek a hatása, következménye vagy más jellemzői nem kvantifikálhatók, azok nem tekinthetők valóságnak, létezésnek és értékelhető jelenségnek.

Érdeemes rámutatni a sztochasztikus kapcsolódások, trendanalízis, megbízhatósági elemzések, korrelációk, szinergikus viszonyok, valószínűségek, összefüggés-elemzések és más, csak közvetve számszerűsítő elemzési módszerek használhatóságára, amelyek a bizonytalanság kezelését is szolgálják. A számszerűsíthetőség képviselőivel továbbá szemben áll a kvalitatív és kvidditativ<sup>9</sup> értékelés tudományos megalapozottsága. A kvalitatív értékelést is gyakran addig fejlesztik, amíg az kvantitatív minősítést nem kap. Így például a diákok

### VEZETÉSTUDOMÁNY

tudását osztályzatokkal jellemzik, de ez korántsem alkalmas a valós emberi értékek megjelenítésére.

Azonban a bizonytalanság értelmezése sokak szemében a kvantitatív jellegű valószínűsíthetőség hiányát jelenti. A bizonytalansággal kapcsolatos fogalmak több más rokon szóhasználathoz is köthetők. Ilyen a már említetteken túl a kockázatosság, a kétely, a változékonyság, a homályosság, a tájékozatlanság, a tudatlanság stb. (Az angol nyelv is gazdag a rokon szavakban, mint uncertainty, risky, doubt, turbulence, ambiguity, ignorance, misinformation stb.)

Az innovációk megvalósulásának jelentős részére, különösen a korai szakaszokban, a bizonytalanság a jellemző. Sok feltaláló vagy kutató ismer fel jelenségeket, összefüggéseket, okságokat, a dolgok természetét, de nem akarja, vagy nem tudja tudását még hasznosítani. Egyszerűen örül a felismerésnek, és nem zavarja annak bizonytalansága. Az innováció azonban nemcsak a felismerést, hanem az alkalmazást, a megvalósítást is jelenti. A szellemi szakaszban meglévő bizonytalanság nem akadály, legfeljebb fékezője az innovációnak. Úgy is mondhatni, hogy kétség övezheti az alkotó folyamatok eredményességét, hasznosíthatóságát. Az innováció további szakaszai oszlatják el a kételyt, éppen a megvalósítás lehetőségével.

### Veszélyes innovációk a történelemben

Miután áttekintettük az innováció jelen írás szempontjából általunk elfogadott fogalmát, típusait és az innováció társadalmi hatásainak eddig kevésbé feldolgozott problémáit, rátérünk a konkrét társadalmi innovációs veszélyek értékelésére. A veszedelmes innovációk archetípusának az atombombát lehet tekinteni. Az első két bevetés előtt maguk az alkotók levélben fordultak az USA elnökéhez. Ebben kifejtették, hogy veszélyes lehet az atombomba.<sup>10</sup> Ezzel kapcsolatban tudni érdemes, hogy korábban a tudósok még támogatták az atomfegyver-kísérleteket az USA elnökének írt levélben. Hat év múltán született egy újabb levél is. Szilárd Leó volt a kezdeményező, aki tudomást szerzett Frederic Joliot Curie útján arról, hogy a nációk a háború végéig nem tudnak működőképes atombombát készíteni. Megrettenve az amerikai atommonopóliumban rejlő veszélyektől, felkéri Einsteint, hogy állítsa le a Manhattan-tervet. Túl későn: az 1945 áprilisában tett felhívást már Roosevelt nem tudta elolvasni: a levél kézbesítését követő napon elhunyt. Utóda, Harry Truman nem volt kíváncsi az emigráns német tudós aggályaira. Ezzel megpecsételődtött Hiroshima és Nagaszaki lakóinak sorsa.

Az atombomba vitathatatlanul jelentős innovációs eredmény, de az emberiség, a széles értelemben vett tár-

sadalmi és természeti környezet számára rendkívül veszedelmes hatásait ismerhettük meg. Az atombomba és más tömegpusztító eszközök, mint további fejlesztések, nyomán a nukleáris, vegyi, biológiai és más fegyverek betiltása, korlátozása, felszámolása nagyon nehezen, lényegében sikertelenül valósult meg. Az emberiség nagyobb rettegésben, fenyegetettségben él, mint e harci eszközök kifejlesztése előtt. (Ma már akár nosztalgiával emlékezhetünk az első világháborúban alkalmazott mérges gázokra, mert napjainkban ezeknél ezerszer hatásosabb népiertő eszközök állnak rendelkezésre.)

Az atombomba, a vegyi és biológiai fegyverek jellemző példák a káros innovációkra. Gyakran emlegetik a DDT vegyi rovarirtó szert is, amely a második világháború utáni két évtizedben az egész világon elterjedt.<sup>11</sup> Káros hatásait felismerve betiltották, de kimutatható maradványai még ötven év elteltével is megjelennek az élelmiszerláncban. Sajátossága, hogy minél magasabb egy élelmiszernek a láncolatban elfoglalt helye, annál nagyobb a maradvány koncentrációja. A fűben még alacsony, az élő legelő állatokban már magasabb, a tökehúsban ismét még több és a feldolgozott fertőzött húskészítményben a legjelentősebb. Ma már ugyan ezek szintje régóta nem éri el a kritikus (egészségre ártalmas) értéket, de gyanítható – néhány vizsgálat utal is erre –, hogy az emberi szervezetben, néhány érintett körzetben még mindig kimutatható a DDT-származékok jelenléte.

Napjaink egyik legveszedelmesebb innovációs folyamata a kábítószeres, ezek között is a szintetikus szerek előállítása és terjesztése. A kábítószer-fogyasztás, és különösen a függőség társadalmi veszélyei erőteljesen növekednek. Hatásuk a primitív népektől a legmagasabb státusú és kvalitású csoportokra is kiterjed. A kábítószer hatalmas – illegális – jövedelemforrás, egyben közveszélyes, és a közösség számára igen költségesen kezelhető problémahalmaz. A kábítószeres előállítása és részben terjesztése ugyanakkor nem vitathatóan innovációk tömegét alkalmazza, hasznosítja.

Az innovációk nemcsak termékekben és szolgáltatásokban, hanem folyamatokban is szerephez jutnak. A környezetszennyezés két legjelentősebb forrása napjainkban a villamos áram előállítása, illetve a közlekedésszállítás. Mindkét terület – mindegyike több gazdasági ágazatot és hálózatokat foglal magában – történelmi lépésekben igen jelentős innovációk eredménye. Hasznosságuk vitathatatlan, elterjedésük általános. Ha azonban a bolygónk környezeti állapotát vizsgáljuk, a legnagyobb ember okozta károkat ezek a folyamatok eredményezik. Ezeket kiegészítik például olyan viszonylag fiatal iparágak, mint a műanyagipar és az elektronikai ipar környezeti veszedelmei. Mindezek – és még mások – együttes hatására a Földön az emberiség ökológiai lábnyoma<sup>12</sup>

nagyobb értékű, mint a rendelkezésre álló területek mértéke. (Az ember vagy egy adott terület népességének a természetre gyakorolt hatását egy hektárban kifejezett mutatószámmal, az ökológiai lábnyommal lehet leírni. Az ökológiai lábnyom az a terület, ami károsodás nélkül meg tudja termelni az aktuális életvitelünkhöz szükséges javakat (élelem, energia stb.). Az átlagos egy főre eső ökológiai lábnyom 2,2 hektár, 2,5-szer nagyobb, mint 1961-ben volt.)

A károkozás kiterjed az emberek élőhelyeül szolgáló területek fizikai határain túlra is. Említsünk meg két példát erről. A mintegy hatvan éve tartó aktív úrkutatás – ember alkotta eszközök megjelenése a Föld légkörén kívül – egyik következménye a körülöttünk lévő űr szennyeződése. Az emberiség hulladéka és annak felelőtlen kezelése a világóceánok és tengerek egyes területein érzékelhetően rontották az ökológiai állapotokat. A haladás az említett esetekben a környezet jelentős veszélyeztetőjévé vált. Az ökológiai lábnyom alapján végzett számítások azt is mutatják, hogy többet fogyasztunk és nagyobb terhet rovunk a környezetre, mint ahogy az megújulni, sőt akárcsak változatlan állapotban fennmaradni képes. A folyamat lassú, a megfordítására, de csak a lassítására is tett törekvések eddig kevés eredménnyel jártak.

Korábban ismertté vált az a vélekedés, hogy a civilizáció folyamata nem más, mint az emberi magatartás folyamatos tökéletesedése, kifinomulása.<sup>13</sup> Más vélekedések szerint a legmagasabb rendű és legutóbbi, az emberiség által elért állapotok tekinthetők civilizációs eredményeknek.<sup>14</sup> A környezettudatos gondolkodás tapasztalatai szerint a civilizáció fejlődésének egyik járuléka a természeti környezet rombolása, kihasználása, terhelése, veszélyeztetése. A természeti népek a környezetre nem jelentették a visszavonhatatlan változások veszélyét,<sup>15</sup> ökológiai káros hatásuk szinte nem is volt. Környezeti értelemben a civilizáció, vagyis az emberiség innovációinak láncolata egyre veszedelmesebb és károsabb hatású.

Lépjünk túl a természeti környezet és az innováció kapcsolatának problémáin. A társadalmi, mondhatni civilizációs környezet tönkretételének is igen jelentős, az innováció definíciója szerint is értelmezhető példait ismerjük. A rabszolgaságot, az emberkereskedelmet, a vallásháborúkat nem szokás innovációs eredményként értelmezni, de sok jellemző szerint azok voltak. Innovációnak tekinthető a francia forradalom is, a velejáró terrorral együtt. Az egyik legjelentősebb társadalmi innováció a XX. század egyik legfontosabb történelmi eseménye, a szocialista társadalom kitalálása, megvalósítása, majd összeomlása. Idesorolható a nemzeti szocializmus és a faszizmus is, valamint a kulturális

forradalomnak nevezett, és akár népiirtásba is torkollott politika. A felsorolt példák valamennyien károsak, veszélyesek, és végső soron rombolóak voltak. Nem szolgálták az emberiség haladását. Ezt annak ellenére ki lehet jelenteni, hogy sok pozitív, elvileg vagy korábban hasznosnak tűnt elem található valamennyiben. A politikusok, a történészek közt és a közgondolkodásban távolról sincs egyetértés ezekben a kérdésekben, így az értelmezés szubjektív, részleges és elfogult volta is vállalható.

### A közelmúlt veszélyes társadalmi innovációi

A XXI. évszázadot az emberiség már két jelentős gazdasági világválsággal tapasztalta meg. Mindkettő mesterséges (kiagyalt) helyzet, és annak megvalósulása következtében állt elő. Az első a 2000. és az azt követő évek problémája. Jelentős pénzügyi összeomlás következett be néhány globális tőzsdei manőversorozat, az értéktelen kötvények (junk bonds)<sup>16</sup> széles körű elterjesztése miatt. Ennek egyik mellékszála néhány csúcstechnológiában és az infokommunikációban érintett vállalatcsoport túlértékelése, tőzsdei villámkarrierje, majd kipukkanásnak is nevezett összeomlása. Mindezek a közvetlen és önmagában is káros pénzügyi hatásaikon túl munkahelyek százazreinek megszűnését, adóssághegyeket és elszegényedést generáltak. Ezek felszámolása a fejlődésre, fejlesztésre, jólétre fordítható erőforrások jelentős részének igénybevételét követelte meg.

A másik említésre méltó gazdasági világválság a 2008. évi, ugyancsak pénzügyi indíttatású összeomlás. A folyamat mélyén a pénzintézmények túlzott hitelezési törekvése húzódott meg. Ez elsősorban a befektetési, szűkebben az ingatlanpiacon jelentkezett. Az innovációnak is tekinthető szikra a meglévő hitelkihelyezési törekvésekben a hitelfedezet-értékelés módszerének változtatása volt. A hitelnyújtók ennek következtében olyan számításokat kezdtek alkalmazni, melyek a túlzottan kockázatos befektetések finanszírozását is lehetővé tették, sőt támogatták. Az elvárható gondosság (prudencia) háttérbe szorult, sőt lényegében család eljárásokkal helyettesítették. A felügyelő és a korábban biztonságot sugárzó jogrendszer ilyenén kijátszása önmagában is „ügyes” innovatív akció.

Magyarországon mindezt tetézte a világválság időszakával egybeesett, részben annak következményeként is értelmezhető devizaárfolyam-romlás (a forint értékvesztése). Ennek járulékos hatása a devizaalapon felvett, jelentős lakossági hitelek törlesztő kötelezettségének ugrásszerű emelkedése volt, ami számottevő nemfizetési, késedelmes fizetési és eladósodásalapú ellehetetlenülést váltott ki. A devizahitelezés jelentős

### VEZETÉSTUDOMÁNY

innováció volt a magyar bankok körében. Azt sugallták a hitelfelvevőknek, hogy a forinthitelezés terheinél jelentősen kedvezőbb kamatokat (teljes hiteldíjat) kell fizetni. A hitelfelvevők az addig többnyire lassú árfolyamromlás kockázatával nem számoltak (és nem is számolhattak).

Mindezek önmagukban – a többi társadalmi és gazdasági tényező nélkül is – az érintettek körében válságokat, kényszermegoldásokat, vagyonszétválást, sőt akár a létfeltételek alapjának tekinthető lakhatási lehetőségek elvesztését is okozták. Járulékos kedvezőtlen, bár innovatív hatás az is, hogy a kormány a válságkezelés során korlátozta a forint konvertibilitását (magánszemélyek devizahitel-igénybevételének korlátozása hazai pénzintézeteknél), ami a nemzeti valuta iránti keresletet mérsékli. A magyar magánszemélyek mint forinttulajdonosok csak igen korlátozottan (túlszabályozottan) juthatnak devizahitelekhez, és ezzel versenyhátrányba kerülnek még a devizában kereskedő cégeknél.

Az említett válságokban több közös vonás is fellelhető. Mindegyik globális volt, és azokat a szervezeteket és országokat is érintették, amelyeknek semmilyen értékelhető kapcsolatuk nem volt a kiváltó eseményekkel. Kiindulásuk egy-két vállalatbirodalom összeomlása volt, ami lavinaszerűen maga alá temetett egyre több érintett, majd végül szinte minden gazdálkodási szervezetet és folyamatot. Ebbe bele kell érteni a nemzeti költségvetéseket és a nemzetközi szervezeteket is. Mindkét jelenségben közös az is, hogy néhány pénzügyi vállalkozó, befektetőcsoport innovációja robbantotta ki nemcsak csalásokkal, hanem jogkonform ügyeskedéssel.

A válságsorozat felszínre hozott az egész világon, így jellemzően Magyarországon is, olyan szempontokat, melyek korábban csak érintőlegesen voltak az elemzések témái. Ez az etikai megfontolások szerepe. Magyarországon kifejezetten érvényes ez. A devizaalapú eladósodás problémáit feszegető bírósági perekben a legfelsőbb igazságszolgáltatási testület kénytelen volt ítéletet alkotni. Ebben nem tudott pusztán érvényes jogi normákra támaszkodni, ezért elővett egy létező, de alig használt, csak erkölcsileg alátámasztott szabályt, a tisztességesség követelményét. Világossá vált, hogy a jogi normák alapján képtelenség minden veszélyes magatartást, káros innovációt megfékezni. Erre az erkölcsök alkalmazása szolgálhat, azonban ennek gazdaságsszabályozó hatása nagyrészt kidolgozatlan. Az etikai normák távolról sem rendelkeznek olyan kényszerítő és számonkérésre alkalmas eszközökkel, mint a törvények. Mindazonáltal az etikai megfontolások visszatérése a társadalmi szabályozásba akár önmagában is innovációnak („új kombináció”) tekinthető.

Ennek kapcsán megjegyezhető, hogy az informatika és távközlés, konkrétan a világháló működése is ellenáll a hagyományos szabályozási módszereknek. A jelenleg általános gyakorlat (és elmélet) szerint a közérdeket jogszabályokkal és azt érvényesíteni képes erőszakszervezetekkel lehet érvényesíteni. Az internet azonban sem szabályokkal, sem rendőrséggel, katonasággal nem korlátozható. Napjaink egyik legjelentősebb, és az innovációs folyamatok többségében szerepet játszó, lényegében 1990 óta rohamosan terjedő internet veszedelmes lehetőségeinek korlátozására az említett hagyományos „kordában tartó”, közérdeket szolgáló módszerek (mint betiltás, büntetés, korlátozás, engedélyeztetés stb.) nem alkalmasak. Az etikai alapú megoldások, mint önkorlátozás, önszabályozás, nem elég hatékonyak. A világháló felborította, megtagadta a joguralom és erőszak doktrínáit, nem engedelmeskedik azoknak. A kétségkívül korszakváltó innováció, az informatika hálózatos megjelenése az emberiség azon elvét, hogy van közérdek, és azt érvényesíteni kell, sok tekintetben megkérdőjelezte. Az informatizált társadalom szabályozása még várat magára.

Lássunk egy további innovációs problémát. Az Európai Unió, és vele karöltve Magyarország is, sok tekintetben elzárkózik a génmódosított mezőgazdasági és állattenyésztési termékek előállításától és felhasználásától (az EU ennek egy részét nemzeti hatáskörbe utalja). Ugyanakkor a világ más részein, így vezető helyen az USA-ban a termelékenység növelése, és az ezzel kapcsolatos termelékenység kiterjesztése során nagymértékben élnek a génmódosítás eredményeivel. Maga a génmódosítás jelentős tudományos és innovációs eredmény. A vita és az eltérő hasznosítási gyakorlat a távlati veszélyekkel és az ezekkel összefüggő kockázatokkal, a fenntarthatósággal függ össze. Ugyanakkor a génműveletek pl. a humán immunológiában elterjedt és elfogadott beavatkozások. Nem kevés etikai érveléssel azon is vita folyik, hogy emberi mutációkat (klónokat) szabad-e egyáltalán előállítani, ami többek között a géntudományok fejlődésének egyik következménye. A genetikai műveleteket sokan veszedelmes beavatkozásnak tekintik a világ természetes rendjébe.

## Élő innovációs veszedelmek

Nemcsak a közelmúlt termelt ki innovációs veszélyeket. Napjainkban sok olyan még élő innovációs kár telepszik az emberiségre, melyek egykor igen jó megoldásoknak, kreatív és konstruktív lépésnek, terméknek, technológiának tűntek. A bevezetőben már említett környezetkárosítás maga is évezredek múltú, bár hatásai a huszadik században érték el azt a kritikus tömeget,

amikor az egész emberiség létét kezdték veszélyeztetni. Érdeemes korunk veszedelmes innovációi közül is néhányat megemlíteni.

Lényegében a második világháborút követő nehéz (újjaépítés, talpraállás) éveket követően kezdetben tartósak voltak a fogyasztási cikkek, majd szélesebb értelemben is elterjedt az eldobhatóság innovatív üzleti gyakorlata. Ezt több ideológia is alátámasztotta. Ilyen volt például a termékélettartam rövidülésének, az erkölcsi avulás gyorsulásának nézete. Anélkül hogy a magyarázatokat részleteznénk, világos, hogy a gyártók számára az eldobhatóság, a rövidített élettartam piacnövekedést, eladhatósági többleteket jelentett. A tartóság, a hosszabb időtartamú megbízhatóság mint érték háttérbe szorult. Ugyanakkor e nézetek következtében jelentősen nőtt a világ anyag- és energiaszükséglete, és a feleslegessé vált javak miatt a hulladékkezelés költsége is. Jellemző módon ma már egyes iparágak – így különösen az autóipar, a repülőgépgyártás – fejlesztéseinek fontos része a megsemmisülési hulladék újra felhasználhatóságának biztosítása. Az eladási kényszer szorítja az autógyárakat a termelés növelésére, a folyamatos verseny miatt a fejlesztésekre. Ezzel együtt szembe kell nézniük termékeik hatalmas hulladékképző sorsával, és ennek kezelése további innovációkat igényel.

A hamar eldobható termékek forgalmazásához hasonló hatású a javítás helyett cserélés innovatív gyakorlata. Ennek következtében a meghibásodott alkatrészeket, sőt termékeket nem javítják még akkor sem, ha erre egyszerű és olcsó lehetőség nyílt volna. Ezt is több üzleti ideológia alapozza meg. Ennek részeként a gyártók és forgalmazók például azt közvetítik, hogy a javítás helyett az alkatrész, részegység cseréje – régi helyett új – kifejezetten a fogyasztó érdekeit képviseli. Mindez természetesen hat a karbantartási, javítási folyamatok változására, és különösképp a drágulásra, de növeli a környezetterhelést is.

A káros innovációk sorában ott található a kreatív könyvelésnek, elszámolásnak nevezett, másutt adóoptimalizálásnak becézett megoldások. Ezek egy része egyszerű csalás, amit a jogrend értelmezni és büntetni képes. A kreatív könyvelés alapesetében a pénzügyi helyzetet kedvezőbbnek mutatják be, mint a valóság. Ehhez valós mutatókat és – esetenként akár jogszerűen manipulált – adatokat használnak. A kreatív elszámolások háttérben gyakran téves vagy torzított szabályértelmezések húzódnak.

A kreatív elszámolások jelentős része azonban valódi innováció. Megkeresni a jogrend kiskapuit, lehetőségeit, azokat kihasználni, akár a gazdasági tevékenységet az így feltárt lehetőségekhez igazítani, ez

kétségkívül innovatív és a kezdeményezők számára jövedelmező tevékenység. Ennek részeként terjedtek el az offshore vállalkozások, adóparadicsomok, a működési fő területtől eltérő vállalkozásbejegyzések, a multidivizionális szervezeti rendszerek, a hálózatos jövedelemátrendezések. Svájc ily módon jelentős folyami és tengeri flottával rendelkezik, noha nincs megfelelő vízi kapcsolata a külvilággal. Néhány változatukat a jogrend már korlátozza, úgymint a pilótajátékok, a befektetési szövetkezeteknek álcázott vagyonsajátítások, értékesítési láncolatok. Nehéz az ezekkel szembeni jogi eljárás lehetőségek érvényesítése. Ennek oka az, hogy a jog maga nem képes minden lehetséges esetet szabályozni, erre legfeljebb nehezen számonkérhető elveket lehet megalkotni. Ezek visszatartó ereje sekélyes. A határokon átnyúló folyamatok esetében a jog és eljárási rend különbözőségei is akadályozzák a jogelvek érvényesítését. Más oldalról az államok maguk is hajlamosak akár jogilag, akár erkölcsileg kétes ügyletekre és szabályozásra, így a kreatív megoldásoknak gyakran tálcán kínált alkalmakat. Az állami intézmények maguk is gyakran szabálysértően kreatívak, mondhatni innovatívak, és ezzel mintegy biztatást adnak a vállalkozóknak és magánszemélyeknek. Mindezek végső fokon a közérdek érvényesülésének csorbulását okozzák.

Figyelemre méltó innovációs tartalmú világfolyamat például a gyógyszer és a gyógyszernek (szabályozási okokból) sem minősülő kiegészítők, tápszerek és hatóanyagok fejlesztése és piacának változása. Egyre több, hol természetes, hol kombinált hatóanyagú, de nem bejegyzett és engedélyezett, vagy akár nyilvántartásba se vett szer kerül kereskedelmi forgalomba igen élénk marketingtámogatással. Az orvostársadalom erőfeszítései ellenére ezek piaca bővül, naponta tűnnek fel új és újabb, valamint ősrégi(nek nevezett) szerek és módszerek, mint az igen kétes hírű távgyógyászat. Ezek egészségre gyakorolt hatása vitatható. Az orvostársadalom egy része hajlamosá vált a természetgyógyászat, homeopátia és más tradicionális módszerek alkalmazóit kóklereknek, sőt kuruzslónak tekinteni. Vélekedésük bizonyítékául szolgálnak olyan „csodaszerek”, amelyek jó esetben semmilyen, de akár káros, fertőző anyagokat is tartalmaznak. (Tudni lehet, hogy vannak teljesen legális és klasszikus gyógyszerek is, amelyekről kiderült, hogy káros, sőt veszélyes adalékokat tartalmaztak.)

A fentebb csak példának említett folyamatok mélyén innovatív kezdeményezések sejlenek fel. Ezekben ugyan nem mindig sikerült a kezdeményező, a felfedező személyét azonosítani, de a korábbi üzleti és társadalmi szokások jelentős megváltozását lehet ta-

## VEZETÉSTUDOMÁNY

pasztalni. Ez még olyan folyamatokra is jellemző, mint például a műveltség fogalmának és igényének változása. A hagyományos értelemben vett műveltség szokását lassan kiszorítja a tájékozottság iránti igény. Ennek hátterében a gyorsan megszerezhető információk tömeges hozzáférhetősége áll. Miután a műveltség piaci hasznosíthatósága szerény, így akár érthető is lehet háttérbe szorulása. Ezt jelen sorok írója káros, sőt veszedelmes tendenciának értelmezi, akárcsak az oktatás, a kutatás és a fejlesztés támogatásának szerény, sőt torz, korlátozó változatait. Ezek mögött is olyan társadalomszervezési nézetek húzódnak, melyek lehetnek ugyan innovatívok, de – jelen sorok szerzője szerint – károsak.

Egyre elterjedtebb a képzés, a tanulás megújítását szolgáló távoktatás. Ez a közvetlen tanári jelenlétet és felügyeletet, tudásátadást nem igénylő módszer sok tekintetben jól használható. Az oktatásban például a tesztalapú vizsgáztatás, számonkérés sikeres. Vannak azonban vadhajtásai is a távoktatásnak, az internetes képzésnek. Egyre több olyan lehetőség kínálkozik például bizonyítványok, oklevelek, diplomák megszerzésére, ahol valamely programozott tudásanyag ugyancsak programozott ellenőrzése alapján állítanak ki piacképes okiratokat. Ezek következtében akár úgy is lehet értékesnek tűnő igazolásokat szerezni, hogy tanárral, oktatóval, magas minőségű tananyaggal nem is találkozunk a jelölt, sőt még megfelelő előképzettsége sincs. Ez az oktatási rendszer züllesztésének tekinthető, bár kétségkívül jelentős innovációs teljesítményként is értelmezhető.

Hajlamosak lehetnének mindezeket egyszerűen a civilizáció természetes fejleményének tekinteni. Ha ez így van, akkor megállapítható, hogy a civilizáció folyamata esetenként nem az emberiség táján értelmezett érdekeit szolgálja. Az üzleti, gazdasági érdekek általában jól azonosíthatók, mondhatni magukért beszélnek. A társadalmi, közösségi érdekek azonban nem rendelkeznek ilyen kézenfekvő tulajdonságokkal. Ezek nem beszélnek magukért, hanem igen gyakran fel kell azokat ismerni. A felismerés<sup>17</sup> gyengéje azonban az, hogy sokan és sokféle közelítésben értelmezik a közérdeket, a közjót, sőt a társadalmi haladást. Lassú és háládatlan folyamat során alakul ki az a vélekedés, amit a társadalmi hasznosság, hatékonyság általános igényeit ki-elégíti.

A fentiekre ékes példa a jóléti társadalom koncepciója. Ez a doktrína úgy tűnik, mintha megfelelné a közjóval kapcsolatos elképzeléseknek. Napjainkban sok vitatója akad. Elsősorban a fenntarthatatlanságát említik, másodsorban a korlátozott megvalósíthatóságát. Napjainkban Magyarországon szűkebb társadalmi vita észlelhető egy jólétinek, szociálisan felelősségteljes-

nek tekinthető nézet, a feltétel nélküli alapjövedelem bevezetése ügyében.<sup>18</sup> Gazdasági és társadalmi érvek csapnak össze, amelyek bizonyítják, hogy a kétségkívül jó szándékú igyekezet megvalósítását távolról sem fogadja osztatlan lelkesedés. Ennek egyik oka az elképzelés mesterséges (azaz innovatív) természetének összeegyeztethetlensége a mindennapi társadalmi folyamatokkal, tapasztalatokkal, igényekkel.<sup>19</sup> Nem állítható ugyanis, hogy a társadalmi folyamatok természetes (történelmi) rendjébe való beavatkozás az emberiség számára maradéktalanul hasznos lett volna.

Napjainkban Magyarországon figyelemre méltó közpolitikai kezdeményezések, innovációk tanúi és részesei lehetünk. Ezek egyike a hagyományos jogi alapvetések megtagadása, átértelmezése, élén az alkotmány átírásával és átértelmezésével.<sup>20</sup> Egy jogtudós és gyakorló jogász az elmúlt négy év alapvető hibájának nevezte, hogy megszűnt a tulajdonformák egyenlősége, az alaptörvényből ki is maradt a tulajdon szentségének tisztelete. Az Alkotmánybíróság (Ab) a hatalommegosztás és a joguralom legfőbb eleme az alkotmánymódosító hatalommal szemben, és be kell töltenie ezt a szerepét – jelentette ki, hozzátéve, hogy szigorú összeférhetetlenségi szabályokra van szükség (részlet). Megszűnt a tulajdonhoz való feltétlen jogosultság elve, mert az állam akár kártérítés nélkül is elvehet magántulajdont (magánnyugdíj-alapok konfiskálása). Megszűnt a visszamenőleges és az érintettekre kedvezőtlen szabályozás tilalmának jogi elve (meghatározott jövedelemfajták és szintek visszamenőleges adóztatása). Korlátozták az egyenlő adózás elvét, és különadókat vetettek ki indoklás szerint a teherviselő képességgel összhangban, de lényegében gazdaságpolitikai doktrínák alapján. Kettős érveléssel zavarták meg az adózási gyakorlatot, amikor a személyi jövedelemadó lineáris voltának igazságossága mellett a reklámadó (és más adónemek) progresszivitásának igazságosságáról beszélnek. Megszűnt az ártatlanság általános vélemezési kötelezettsége (a pénzügyintézetek egyes hitelműveleteik esetében bizonyítani kötelesek jogszerű, átlátható és tisztességes magatartásukat). Megszűnt a jogsérelmek reparációjának általános lehetősége (alkotmánybíróság hatáskörének csökkentése). Megszűnt a jogbiztonság, és ezzel veszélybe került a joguralom általános elve (esetleges és gyakran nem konzekvens jogváltoztatás, alaptörvény-módosulások, a jogi megalapozás – kodifikálás – nélküli elvek számonkérése, diszkriminatív jogalkotás és jogalkalmazás, jogi előkészítő munka és hatásvizsgálatok hiánya). Megszűnt a szerződések betartásának kötelezettsége (a devizahiteles problémák kezelésének tapasztalata), hogy a politikai ígéretek betarthatóságáról ne is essék szó. A jogszolgáltatás füg-

getlenségének (főképp a bírói szervezetek) erőteljes befolyásolása, szervezeti típusú kontrollja a mintának tekinthető megoldások, eljárások alkalmazásának gyengülését okozta (alkotmánybírósági korábbi határozatok alkalmazásának eltörlése). Jelentősen csorbult a hatalmi ágak szétválasztásának szokása és elvi igénye. Mindezeket – és másokat is – a legitimációs normák<sup>21</sup> átírásának, átértelmezésének lehet tekinteni. Miután ezek nagy tömegben és rövid idő alatt jelentek meg és érvényesültek, így mindösszesen alapos okunk van jogrendszeri innovációként értelmezni a folyamatokat. A szakértők jelentős része mindezeket veszélyesnek, károsnak tekintti a társadalmi folyamatok egészére nézve.

További jelentős innováció a gazdálkodásszabályozás területén észlelhető. A politikai szakzsargon és egyben a kezdeményező személy unortodox gazdaságpolitikáról beszél, és ennek része a gazdaságirányítás ezzel összefüggő változása is. Eltekintve az unortodox szó helytelen használatától (helyesen heterodox vagy reform gazdaságpolitikáról kellene szólni), a gazdaságpolitikai innováció lényege közérdeknek nyilvánított törekvések elsőbbsége a gazdasági szereplők érdekeivel szemben. Ez az elv nem új, de szemben áll a fejlett világ felfogásával, amely nem alárendelt, hanem mellérendelt viszonyt értelmel a közérdek és a magánérdek között. Az ismert piacgazdasági alapelvek szerint a gazdasági szereplők teljesítménye határozza meg egy ország lehetőségeit. Az unortodox doktrína szerint a gazdasági szereplőknek kell igazodniuk az állami célkitűzések megvalósításához. „A kormány gazdaságpolitikájával tehát nem az a baj, hogy nem hagyományos. A baj az, hogy (1) rossz a fókusza, mert a személyi jövedelemadó nem alkalmas a gazdasági növekedés újraindítására, (2) rossz eszközöket használ (amelyek sértik a jogbiztonságot, nem normatívák, durván beavatkoznak a piacgazdaság működésébe) és (3) rosszul hajtja végre a programját (folyamatos rög-tönzések, utólagos korrekciók, kétséges törvényhozási eszközök). És végül, ami az időtényezőt illeti, nos, a program végrehajtása immáron második évébe lépett, az eredmények azonban egyáltalán nem látszanak, és a kilátások sem kecsegtetnek túl sok jóval.”<sup>22</sup> Ezt akár különadókkal, rendkívüli eljárásokkal, adóátrendezésekkel, kedvezménycsoportok piaci szereplők részére nehezen átlátható kialakításával stb. érik el. Az állam beavatkozási gyakorlata jelentősen túllépi a kiegyensúlyozott működés megvalósításának igényét és lehetőségét. Az unortodox gazdaságpolitika olyan teljesen újszerű elvek és módszerek halmaza és mindezek alkalmazása, melyeket összességében társadalmi innovációnak tekintünk. Ennek káros voltát elemző szakértői nyilatkozatok alapján vélelmezzük.

Napjaink hazai innovatív jelensége a társadalom-szabályozás, melyet a miniszterelnök illiberális államszervezmének hirdetett meg, ezen a néven vált közismertté. Ismét csak eltekintve a helytelen szóhasználatától (az illiberálist, ami korlátoltságot, szűkkörűséget, szolgasorsút jelent, keveri az antiliberalissal). Az illiberalizmus lényegében a nemzeti önérdék-érvényesítés (kormányfői zsargon szerint szabadságharc) dogmája. Ennek fontos része a kialakított társadalomirányítási gyakorlat, szokások, szerződések átalakítása a kormányzati elképzeléseknek megfelelően, de jórészt eltekintve azok hatásaitól, fenntarthatóságuktól és következményeitől. Alapvető eleme a központi akaratervényesítés (centrális erőter), a manipulatív választási rendszerekkel stabilizált döntéshozatal, a korpásodás (ezt a műszót a korrupció + pazarlás öszszefonása alapján alkottuk).<sup>23</sup> Az illiberális államszervezési gyakorlatot bírálói maffiaállamnak is nevezik. Ennek egyik alapelve is ismert, akárcsak a tényleges maffia egyik törvénye. Az omerta, a hallgatás szabálya biztosítja a maffia erejét, azaz bűneinek titkolását. Az illiberális államgépezet működtető fő szabálya az együttszavazás (togethershhip) kötelme, mint a magyar omerta. Ez a kormánypártok tagjainak, és részben híveinek kötelessége, amely hálát (lehetőségeket) érdemel. Az együttszavazás kényszere attól függetlenül érvényesül, hogy a szavazónak mi az egyéni véleménye. Az illiberális államszervezés és -vezetés ugyanakkor innovatív, nemcsak megújuló, de sohasem tapasztalt elemeket is tartalmaz.

A társadalmilag veszélyes innovációk sorában egy európai uniós gyakorlatot is megemlítnünk, amelynek sok hazai vállalkozó a kedvezményezettje. A kialakult, sok csatározásban végül elfogadott agrártámogatási gyakorlat – ezt tekintjük az innovációnak – a piacgazdaság alapvető elveivel ellentétes. A mezőgazdaságban alkalmazott területalapú támogatásokról van szó. Ez lényegében azt jelenti, hogy a földtulajdonos vagy az általa nevesített használó, bérlő úgy jut számottevő jövedelemhez, támogatáshoz, hogy ezért nem kell piaci javakat előállítania és azokat értékesítenie. Ez a jövedelemszerzésnek olyan változata, amely alapvetően ellenkezik a piacgazdaság normáival. A jövedelemért folytatott harc a piaci érvényesülés helyett adminisztratív eljárásokra, mint tulajdon- és hasznóbérletszerzés irányul. A földvásárlás, a -bérlés, a -használat fontosabb jövedelemalkotó tényező, mint a gazdálkodás, földművelés, állattartás. Mindezeket Magyarországon részrehajló állami beavatkozás, jogsértések árnyékában valósítják meg. Ez az európai gazdaság-szabályozási innováció a piacgazdaság egészére nézve veszélyesnek mondható.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

Sorolhatók további példák azokra az élő jelenségekre, melyek kihasználva az innovációkat társadalmi veszélyeket is hordoznak. Végezetül csak az informatika által képviselt és megvalósuló bűnözések példáját említjük.<sup>24</sup> Ezek széles lehetőségeket nyújtanak nemcsak a jogsértésekre, de akár a társadalmi folyamatok szétzilálására, megbénítására is. Egy hackertámadás képes akár az adózás, a nyugdíjrendszer, a bankműveletek, az állami adatnyilvántartás egészének megzavarására is, a védelmi beavatkozásokról nem is szólva. Az informatikai támadások azonban nem csak a csalási esélyek révén lehetnek veszedelemesek. Maga az informatikai társadalom olyan tömegű információt tesz hozzáférhetővé és feldolgozhatóvá, mely a korábban alapvetően tisztelt társadalmi értékeket teszi neveltségessé. A személyiségi jogok, a szabadságjogok, az emberi jogok érvényesülése már lényegében nem biztosítható.<sup>25</sup> Csak bonyolítja a helyzetet, hogy az információs szabadság és önrendelkezés elveit követve az állampolgárok és szervezetek gyakran saját maguk hoznak létre olyan információkat az elektronikus térben, melyek felhasználását nem képesek ellenőrizni, így akár veszélyes is lehet számukra. A nagyszerű pénzügyi innováció, a bankkártyák elterjedése, a pénz nélküli fizetések előretörése például azzal a járulékos mellékhatással bír, hogy a tulajdonosokról sokkal több információt lehet megtudni, mint lehallgatásokkal vagy lesifényképezéssel. A társadalom nem készült fel ezeknek a mellékhatásoknak a kezelésére, tagjai kiszolgáltatottabbak, mint azt az innovátorok akarták.

## Összefoglalás

Az innováció megítélésében többnyire a gazdasági összefüggések a meghatározók. Véleményem szerint ezt indokolt kibővíteni. Elsősorban a természeti és társadalmi környezetre gyakorolt innovációs hatások érdemelnék figyelmet. A természeti környezetben igen jelentős elméleti, tapasztalati és kutatási eredmények mutatják ki az innovatívnak tekinthető megoldások esetleges problémáit. Ezekre ebben az írásban ezért nem terjed ki a figyelem. A társadalmi környezet átalakulása, változása ugyancsak sok innovatívnak tekinthető folyamat eredménye. Ez az összefüggés eddig jelentős részben elkerülte a figyelmet. Írásunk célja erre rámutatni.

Az innováció – és általában a változások – elemzése során ritkán merül fel azok hasznosságának értékelési igénye. Figyelmünket azokra a problémákra irányítjuk, amelyek az innovációs veszélyek, károk csoportjába sorolhatók. A gazdaság területén az ilyen problémák gyorsan felszínre kerülhetnek, ezeket ugyanis a piaci szabályok, a nyereség iránti vágy határozottan koordinálják. Létezik a „láthatatlan kéz”, az érdek, ami a

veszedelmes innovációkat részben képes féken tartani. A természeti és társadalmi környezetben okozott károk azonban csak lassabban, közvetve, és nehezebben válnak nyilvánvalóvá. Nincs láthatatlan kéz, amely intene a veszélyekre. Az innovációs eredményeket a társadalom számára nem a szó szoros értelmében véve eladják, hanem sokkal inkább alkalmazzák. Az egyenes hatások pénzben csak számításokkal és közvetve mutathatók ki, közvetlen mérésük nem lehetséges. Vajon mennyivel ér többet a demokrácia, mint a diktatúra, és melyik tekinthetőbb társadalmilag veszélyesebbnek? A mérés helyébe kell lépnie a felismerésnek, a károkozás és veszélyeltetés kimutatásának. Ha a társadalmi fejlődés egészét nézzük, akkor ennek részeként rá kell mutatnunk a jogi szabályozás és az erőszak alkalmazásának évezredes gyakorlata mellett más módszerek szükségességére is. Ilyen az erkölcsi, szokásjogi normák érvényesítése, a közérdek kifejezésének lehetősége és a holisztikus, a hatások egészét áttekintő innovációelemzés.

Írásom olvasata azt a vélekedést keltheti, hogy az innovációt, különösen a társadalmi (civilizációs) megújulást ellenezzük, kétkedve fogadjuk és veszélyesnek tartjuk. Ez abból következik, hogy elsősorban a veszélyekre akartuk felhívni a figyelmet. Az innovációt, ezen belül a társadalmi megújulást, a haladást, a civilizáció terjedését alapvetően pozitívan értékeljük. Célom a mindezeket övező és kísérő némely veszedelemes jelenségekre is ráirányítani a figyelmet, mert ezek eddig nem kaptak megfelelő értékelést.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> Hámori B. – Szabó K.: Az innováció innovációja: új innovációtípusok a globális gazdaságban c. tanulmány bevezető mondata: (Chandra et al., 2010; Mukherjee, 2011; OECD, 2007). Tanulmány a TÁMOP 4.2.1./B-09/1/KMR-2010-005. számú támogatási szerződés alapján A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F-teljesítmények növelésének feltételei című kutatási alprojekt keretében készült. Munkapéldány 2014.

<sup>2</sup> Klasszikus innovációelméleti munkának általában Schumpeter, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Budapest: a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó művét, valamint tanai követőit és továbbfejlesztőit szokás érteni.

<sup>3</sup> OSLO manual [www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf](http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf)

<sup>4</sup> Hámori B. – Szabó K.: Az innováció innovációja: új innovációtípusok a globális gazdaságban

<sup>5</sup> Hámori B. – Szabó K. (szerk) (2012): Innovációs verseny. Esélyek és korlátok (nyomán). Budapest: Aula Kiadó

<sup>6</sup> Az innováció, szorosabban a kutatás és fejlesztés mérésével és értékelésével foglalkozik például Török Á. (2005): *Competitiveness is research and development*. Cheltenham: E. Elgar Publishing

<sup>7</sup> Ideológia alatt azt a szellemi hadat értjük, amely az elvek, hitek, nézetek, filozófiák egészét kötik össze a való világgal, a mindennapokkal. Az ideológia magyarázat arra, miként kapcsolódnak a nézetek és elvek a mindennapokkal. Az ideológiát szokás eszme-

rendszernek is értelmezni, de mi ennél konkrétabb jelentőséget tulajdonítunk. Az ideológia adott esetben akár cselekvési programot is tartalmazhat.

- <sup>8</sup> Ismertek károkozási célú tevékenységek, mint pl. a hatalom szempontjából a megdöntésre irányuló kezdeményezés vagy a telekárak lenyomása érdekében való területszennyezés. A szándékos károkozással elemzésünk további részében nem foglalkozunk.
- <sup>9</sup> A kvidditív értékelés fogalma nem terjedt el az elemzők között, ezért erre kis magyarázatot adunk. A kvidditív tulajdonságok a valamely helyzetre, folyamatra jellemző olyan meghatározó sajátosságok, egyediségek, melyek megkülönböztetik másoktól. Ezeket szokás paradigmáknak, esetleg filozófiáknak is (pontatlanul) nevezni. A kvidditás például azt jelenti, hogy a biológia tudományos eszköztára nem alkalmas társadalmi jelenségek megvizsgálására, mert azoknak más a kvidditása, azaz más paradigmák szerint értelmezhetők.
- <sup>10</sup> Új Szó Archivum 2005. április 18.
- <sup>11</sup> A DDT a *diklór-difenil-triklóretán* rövidítése, nagy hatású rovarmérég. Mivel az élő szervezetben felhalmozódhat, károsítja a környezetet. Magyarországon felhasználását az 1960-as évek végén betiltották. Magyarországon *Hungária Matador*, *Nikerol*, *Holló*, *Burgol*, *Duolit*, *Permit* néven gyártották és forgalmazták. A vegyületet – *Gesarol*, *Guesarol*, *Neocid*, *Supracide Combi* és *Ultracid Combi* néven – a második világháborúban a tífuszt, pestist, maláriát és sárgalázst terjesztő tetvek, bolhák és szúnyogok ellen használták. Elsőként – 1874-ben – Othmar Zeidler hozta létre a diklór-difenil-triklóretán (rövidítve DDT) névre hallgató vegyületet. Rovarölő tulajdonságát 1934-ben Paul Hermann Müller fedezte fel, s 1948-ban orvosi Nobel-díjat kapott érte. Wikipédia címszó
- <sup>12</sup> www.zold\_vallalat.hu
- <sup>13</sup> Georges Duby – Robert Mandrou: A francia civilizáció ezer éve E-book
- <sup>14</sup> A civilizáció „a (mindenkori) társadalomfejlődés, illetve az anyagi műveltség legmagasabb foka, melyben a társadalmi-gazdasági alakulat, igényeinek megfelelően, szelektíven és módosítva magába olvasztja ... a korábbi korok eredményeit, tökéletesíti és továbbfejleszti őket. Ebben a tekintetben a civilizáció sokszor a

társadalom szinonimájaként is használatos. Wikipédia címszó

- <sup>15</sup> Ezt a problémát részletesen elemzi pl. Diamond, J. (2013): *A világ tegnapig*. Budapest: Typotex c. könyvében.
- <sup>16</sup> A junk bonds fogalom eredetileg olyan fix hozamú kötvényeket jelentett, melyek lejáratakor a kibocsátó a vállalt kamatokat nem tudta teljesíteni, sőt akár a tőkeérték (kötvényár) megtérítését sem vállalta. A pénzügyi válság után a junk bonds fogalmát kiterjesztették egyrészt a hamis befektetői ígéretésekre, másrészt az eleve tudatosan, csalási szándékkal kibocsátott értékpapírokra és más pénzügyi instrumentumokra. [www.investinganswers.com/financial\\_dictionary](http://www.investinganswers.com/financial_dictionary)
- <sup>17</sup> *Angyal Á.*: A felismerés és annak 23-féle támogatása. Vezetéstudomány, 2007/12.
- <sup>18</sup> *Bánfalvi I.* (szerk.): 25-50-75 sültrealista ajánlat a magyar társadalomnak. Kézirat, 2013. 10. 13.
- <sup>19</sup> *Mihelics V.*: A Beveridge-terv. Keresztes Kiadó, 1943. A Beveridge-terv volt az első, átfogó és (a mai magyar változathoz képest sokkal jobban végiggondolt) általános jóléti koncepció.
- <sup>20</sup> *Bárányi P.*: Az alkotmányos rend helyreállításához rendbe kell tenni a jogállamrendet. Szegedma.hu 2014. 03. 11.
- <sup>21</sup>
- <sup>22</sup> *Felcsuti P.*: Mi a baj az unortodox gazdaságpolitikával? Magyar Narancs 2012. 03.16.
- <sup>23</sup> Az illiberális demokrácia nem alkalmas széles körű, tartós jólét megteremtésére – hangsúlyozta Budapesten tartott előadásában Joseph E. Stiglitz. A Nobel-díjas közgazdász szerint a gazdasági jólét megteremtéséhez tanuláson alapuló társadalom kell, amelyet csak liberális demokráciák tudnak garantálni. Stiglitz szerint az oroszországi modellt senkinek sem szabad sikerként tekintenie, az ugyanis az olaj- és gázbevételeken alapszik, nem pedig a jó gazdasági igazgatáson. Stiglitz, J.E.: A jóléthez tanuláson alapuló társadalom kell. Mandiner. 2014. 10. 10.
- <sup>24</sup> *Szathmáry, Z.* (2012): *Bűnözés az információs társadalomban*. Doktori értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem
- <sup>25</sup> *Orwell, G.* (1989): 1984. Budapest: Európa Könyvkiadó. Ez a könyv vizionálta először az állampolgárok teljes körű ellenőrzését és ennek veszélyeit.

KEMÉNY Ildikó – SIMON Judit

## TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK VÁSÁRLÁSA ON-LINE – VAJON MÁSOK AZ ELVÁRÁSOK?

Az on-line vásárlás a kiskereskedelem napjaink egyik legdinamikusabban fejlődő területe. Az elmúlt években számos tanulmány foglalkozott az elektronikus kiskereskedelem marketing szempontú vizsgálatával, azonban ez idáig kevesen foglalkoztak a termékeket és szolgáltatásokat vásárlók elkülönült vizsgálatával. A szerzők célja, hogy egy kvantitatív kutatás alapján a minőségészleléssel és elégedettséggel összefüggésben megvizsgálják az újvásárlási, illetve a továbbajánlási szándék alakulását konkrét e-kiskereskedelmi vásárlások – termékek vagy szolgáltatások vásárlása – esetében. Eredményeik alapján megállapítható, hogy a szolgáltatást on-line vásárlók esetében az elégedettség hatása a továbbajánlási és újvásárlási szándékra alacsonyabb szintet mutat, mint a terméket vásárlók esetében. A minőségészleléshez kapcsolódó dimenziók között is megfigyelhető egy releváns eltérés: a terméket vásárlók esetében az ügyfélszolgálat relevanciájában a minőségészlelés során, kvázi, azokban az esetekben, amikor a vásárlás után hátra van még a tényleges kiszállítás vagy kézhezvétel. A rendelkezésükre álló minta nagysága miatt elemzésük során a variancia-alapú modellezést (PLS-SEM) használták.

*Kulcsszavak:* továbbajánlási szándék, elektronikus minőségészlelés, varianciaalapú modellezés

Az elmúlt tíz évben az B2C on-line kereskedelem a hazai piacon is rohamos fejlődést mutatott: 2012-ben már 177 milliárd forintot költöttek el a vásárlók a kosaras rendszerben működő webshopokban, mely 2011-hez képest 22 milliárdos növekedést jelent. Megközelítőleg 6000 magyar nyelvű webáruház érhető el jelenleg az interneten, és a 14 éven felüli vásárlók száma 1,65 millió főre tehető (Enet, 2013).

A töretlen sikert az e-kereskedelem a kínált előnyei – például a kényelmesség, nagyszámú választék és információmennyiség, 24/7 elérhetőség – is köszönheti, azonban a tapasztalatok gyarapodásával a fogyasztói elvárások egyre magasabbra törnek, és a sikeres működés szempontjából az észlelt minőség alakulása kerül a középpontba.

Jelen tanulmány célja, hogy megvizsgálja az észlelt elektronikus szolgáltatásminőség dimenziójának hatását a konkrét vásárlási szituációhoz köthető elégedettség, a továbbajánlási és újvásárlási szándék esetében. A munkánk során az e-szolgáltatás minőségét Wolfenbarger és Gilly munkája alapján (2003) négy látens dimenzió

mentén mértünk: a design, a megbízhatóság, a biztonság és az ügyfélszolgálat. Mivel Francis és White (2003), valamint Parasuraman és társainak (2005) tanulmányai alapján az e-kereskedelmet érdemes a vásárolt termék jellege alapján (termék vagy szolgáltatás) differenciáltan vizsgálni, tanulmányunk központi kérdése, hogy az előbb említett kapcsolatok vajon különböznek-e a szolgáltatást, valamint a terméket on-line vásárlók esetében.

A tanulmány első részében a témához kapcsolódó koncepciókat és fogalmakat – úgymint elektronikus szolgáltatásminőség, elégedettség, továbbajánlás, újvásárlás – elemezzük, majd saját kutatásunk eredményeit mutatjuk be.

### Az elektronikus szolgáltatás minősége és következményei az e-kereskedelemben

Az internet terjedésének korai szakaszában a cégek azt hitték, hogy az alacsony ár, illetve a webes jelenlét elegendő a sikerhez (Minocha et al., 2006; Kim et al., 2006). Az on-line környezetben fogyasztói és vál-

lati tapasztalatok gyarapodásával, a verseny élesedésével és az internetes vásárlás rutinná válásával (Yoo – Donthu, 2001) azonban rá kellett döbenniük arra, hogy ez nem elég. Amennyiben a kívánt információk nem érhetők el a honlapon, a vállalat nem válaszolja meg az e-maileket időben, vagy a terméket nem küldik a megígért időpontban, a fogyasztók sokkal alacsonyabbra értékelik az adott cég által nyújtott minőséget (Zeithaml et al., 2002), és a jövőben az on-line vásárlásuk lebonyolításához a versenytársakat fogják választani. Ennek felismerése új stratégiai gondolkodást hívott életre, és hamarosan a *minőség* sarkalatos pontjává vált az internetnek mint csatornának. Azonban a szükséges szakirodalom a 2000-es évek közepéig hiányzott (Parasuraman et al., 2005).

On-line környezetben egy termék vagy szolgáltatás vásárlása más élményt nyújt, mint a hagyományos, off-line környezetben. Ilyenkor a vásárlók az üzlettel a virtuális térben „kommunikálnak”, az interperszonális interakció helyét egy ember – gép interakció veszi át, melynek középpontjában a technológia áll (Bressolles et al., 2007), és megnő az önkiszolgáló metódusok jelentősége. Az internet csatornaként számos újfajta előnyt nyújt, mint például a kétirányú kommunikáció, személyre szabás, közösség szerepe, növekvő információ- és termékválaszték, melyek szintén egy újfajta, az off-line-tól eltérő minőségmegközelítést követelnek meg (Wolfinbarger – Gilly, 2003). Az internetes vásárlás előnyei, úgymint a 24/7 elérhetőség (Seiders et al., 2000), az összehasonlítási lehetőségek (Wolfinbarger – Gilly, 2001), az önkiszolgálás a kontroll érzetét nyújtják, illetve egyfajta szabadságot biztosítanak az eladóktól, a családtól, a szociális érintkezősektől. Azonban hátrányai is léteznek a folyamatnak, például a kiválasztott terméket nem foghatjuk meg, nem beszélhetünk az eladókkal. Ebben a személytelen, automatizált környezetben kevesebb direkt érzéki

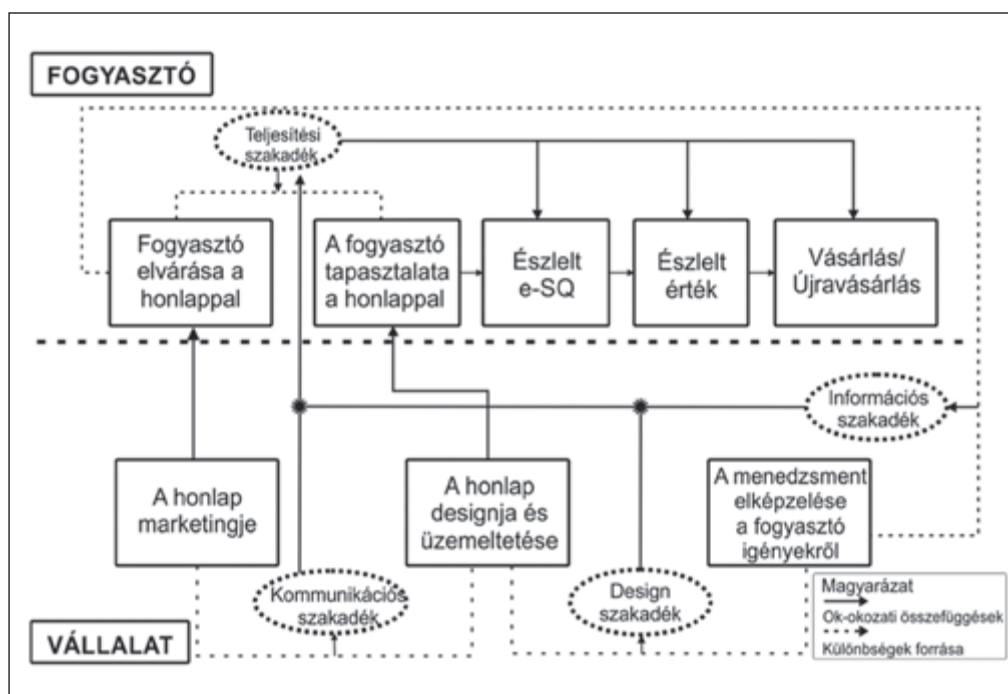
stimulus éri a vásárlókat, a csalási és visszaélési lehetőségek miatt nagyobb a bizonytalanság érzete, így kiemeltebb figyelmet kap a biztonság kérdése (Bressolles et al., 2007). E sajátosságok alapján megállapítható, hogy az elektronikus kereskedelemhez tartozó szolgáltatásminőség a tradicionálistól eltérő megfogalmazást igényel.

Az e-kereskedelemhez kapcsolódó szolgáltatásminőséget a szakirodalomban is használatos elektronikus szolgáltatásminőség kifejezéssel illetjük, mely magába foglalja, hogy egy webshop milyen szinten képes a hatékony és eredményes nézelődést, vásárlást, illetve kiszállítást támogatni (Parasuraman et al., 2005).

A hagyományos résmodellben (GAP) felrajzolt szakadékok az elektronikus szolgáltatásminőség esetében is tetten érhetők (Zeithaml et al., 2002), és ezek együttes hatása befolyásolja a szolgáltatásminőség értékelését ( $G5 = f(G1; G2; G3; G4)$ ), mely hatással bír az elégedettségre, ezáltal pedig a továbbajánlásra és újrávásárlásra (1. ábra).

1. ábra

A résmodell alakulása elektronikus kereskedelem esetében



Forrás: Zeithaml et al. (2002)

Parasuramanék szerint (2002) az elektronikus szolgáltatás minősége esetében egy görbe pályájú kapcsolat figyelhető meg, és létezik egy telítődési pont (invertált U görbe). Az általuk felhozott példa szerint a vásárlók szeretnek visszajelzést kapni arról, hogy a rendelésüket elfogadták-e, valamint az utánkötő e-mailek is fonto-

VEZETÉSTUDOMÁNY

sak, de van egy pont, amikor már elég a levelekből, és a további információáradat a minőség rontásához, ezen keresztül pedig a vásárlói elégedettség csökkenéséhez vezet.

### Az elégedettség és annak következményei

Az elégedettség számos pozitív, jövedelmező hatást hordoz egy vállalat számára. Az elégedett vevő újvásárlásai során visszatér a vállalathoz, illetve jó hírért viszi a cégnek (Szymanski – Henard, 2001; Chang et al., 2009). A pozitív szájreklámmal támogatja az új vásárlók megszerzését, ezzel csökkentve a vevőszerezés költségét. Az elégedett vásárlók jellemzően megbocsájtóbbak a szolgáltatók hibáival kapcsolatban, és érzékletlenebbek a konkurensek ajánlataira, tehát a vállalat versenyelőnyét támogatják (Kenesei – Kolos, 2007), hosszú távon pedig lojálissá tehetők (Cronin – Taylor, 1992). Igaz, hogy az elégedettség és a hűség között bonyolult kapcsolati viszony áll fenn, azonban megfelelő stratégia mellett a vevők többsége lojálissá tehető (Hofmeister-Tóth et al., 2003).

A szájreklám a vásárlási döntési szituációban egy jelentős, külső információforrást jelent, amit olyan egyén vagy vállalkozás indíthat, akinek tapasztalata van az adott termékkel, szolgáltatással kapcsolatban, és ennek köszönhetően megfelelő információt juttat el a befogadó számára (Eszes, 2011). A szájreklám a szolgáltatások esetében különösen jelentős hatással bír (Kenesei – Kolos, 2007). „A szájreklám (word of mouth) informális pozitív vagy negatív tartalmú kommunikációt jelent az ügyfelek között, egy vállalatról, annak termékéről vagy szolgáltatásáról” (Tax et al., 1993: p. 74 in: Neumann-Bódi, 2012). Napjainkban megkülönböztetünk hagyományos és off-line szájreklámot is, azonban jelen kutatás kereteiben mi csak a hagyományos szájreklámmal foglalkozunk.

Az elégedettség hatását a vásárlás utáni magatartásban (pl. szájreklám és újvásárlás) tanulmányok támogatják (Kim, 2005). A fogyasztó elégedettsége a korábbi vásárlási tapasztalatait figyelembe véve alakult ki egy adott elektronikus kereskedelmi céggel, amely befolyásolja az újvásárlási szándékot (Hsu et al., 2012). Wolfinbarger és Gilly (2003) eredményei alapján megállapítható, hogy az általuk megalkotott eTAILQ elektronikus szolgáltatásminőség-skála esetében a fogyasztói elégedettségben a megbízhatóság dimenziója bizonyult a legfontosabbnak, és ha a minőségdimenziók közvetlen hatását vizsgáljuk az újvásárlási szándékra, akkor ez a második legfontosabb tényező. Loiacono, Watson, Goodhue (2007) eredményei is alátámasztják az elégedettség hatását az újralátogatásra,

illetve az újvásárlásra. A tény, hogy az elégedettség befolyásolja a vásárlási szándékot és a szájreklámtól Dolen, Dabholkar és Buyter (2007 in: Moon – Moon, 2011) eredményei is igazolják. Muthaly és Akamavi (2010) kutatása alapján is elfogadható az a feltevés, hogy az elégedettség közvetlenül befolyásolja az online újvásárlási szándékot. Kim (2012) szerint az elégedettség vizsgálata online környezetben az újvásárlással kapcsolatban azért is fontos, mert sokszor a fizetés a szállítás előtt történik, ezért bizalmat kell az eladónak biztosítani. Amennyiben a fogyasztó elégedett, közös megértés alakul ki, és sokkal valószínűbb, hogy a kapcsolatuk folytatódik. Amennyiben az elégedettség a teljesítménnyel kapcsolatban nő, akkor a tranzakciók megismétlésének szándéka – újvásárlási szándéka – is nő (Kim, 2012).

### Az e-kereskedelem lehetséges csoportosítása

Az e-kereskedelem csoportosítása több módon történhet, melyek közül egy lehetséges megoldás az értékesített jószág (termék és/vagy szolgáltatás) és a teljesítés módja (off-line – elektronikus) szerinti felosztás. Adam szerint (2002) a vállalatok internetes használati szokásai a kereskedelem területén a tiszta (pure) off-line és tiszta (pure) on-line kontinuumban mozognak, melynek középpontját a „clicks-and-bircks” boltok adják. Mások az e-kereskedelem sajátosságait a szállítás módjában látják: szerintük célszerű eltérő fókusszal vizsgálni a postán vagy futárral szállítókat, illetve azokat, akik elektronikusan szállítanak (Francis – White, 2002; Wolfinbarger – Gilly, 2003). Ez a fajta on-line – off-line csoportosítás egy jó marketingalapú megoldás, azonban továbbra sem fedi le a teljes e-kereskedelmet: egyik csoportba sem sorolhatók be egyértelműen azok a termékek/szolgáltatások, melyeket kifizetnek és egyből on-line el is fogyasztanak a vásárlók.

Ezt a gondolatmenetet felhasználva Francis és White (2003) megkülönbözteti az on-line/elektronikus, illetve off-line teljesítés kategóriáját (2. ábra). On-line teljesítés esetében a vásárlónak a tranzakció után az elektronikus környezetben kell „maradnia”, hogy leöltse vagy elfogyassza a terméket, míg off-line esetben a megrendelés után elhagyhatja a virtuális világot. Az általuk megalkotott elektronikus kereskedelmi csoportosítás egyik dimenzióját ez adja. A megkülönböztetés másik tényezője, hogy kézzel fogható termékeket vagy nem megfogható szolgáltatásokat értékesít-e az on-line áruház. Ezek alapján egy 2x2-es mátrix alakul ki négy kategóriával (Francis – White, 2003): (1) off-line termékek, (2) off-line szolgáltatások, (3) elektronikus termékek és (4) elektronikus szolgáltatások.

Az e-kereskedelem kategóriái a teljesítés módja és a termék jellege szerint

		TELJESÍTÉS MÓDJA	
		Off-line	Elektronikus
TERMÉK JELLEGE	Termék	<b>Off-line-termékek</b> A vásárló on-line rendel, azonban off-line kapja meg a terméket pl. könyv, mobiltelefon, bútor	<b>E-termékek</b> A vásárló fizetés után egyből letölti a terméket, és előkészíti a fogyasztásra pl. szoftverek, MP3, e-újságok
	Szolgáltatás	<b>Off-line-szolgáltatások</b> A rendelés on-line történik, de az egyén off-line kell, hogy eljusson a szolgáltatóhoz pl. utazás, szállás, belépőjegyek, masszázs	<b>E-szolgáltatások</b> Egy felhasználói fiókot hoz létre az egyén, mely szükséges ahhoz, hogy elfogyaszthassa a fő szolgáltatást pl. e-banking, chat szobák, részvénykereskedés

Forrás: Francis – White (2003)

Az off-line termék esetében a vásárló on-line rendel, azonban off-line kapja meg a terméket (pl. könyv, mobiltelefon, bútor). Az off-line szolgáltatásoknál is a rendelés on-line történik, de az egyén off-line kell, hogy eljusson a szolgáltatóhoz (pl. utazás, szállás, belépőjegyek, masszázs) vagy a szolgáltató az egyénhez. Ezen esetek többségében a késleltetett fizetés (pl. átvétel), valamint a későbbi termékcseré-folyamat a jellemző (Francis – White, 2003). Ezzel szemben az elektronikus termékek esetében a vásárló fizetés után egyből letölti a terméket, és előkészíti a fogyasztásra (pl. szoftverek, MP3, elektronikus újságok), míg az elektronikus szolgáltatás vásárlásakor egy felhasználói fiókot hoz létre az egyén, mely szükséges ahhoz, hogy elfogyaszthassa a fő szolgáltatást (pl. e-banking, chat szobák, részvénykereskedés) (Francis – White, 2002, 2003).

Az elektronikus kereskedelem esetében a teljes vásárlási folyamat annak függvényében, hogy a Francis és White (2003) által megalkotott négy terület közül melyikről beszélünk, eltérően alakulhat. Ezeknek a különbségeknek a tisztázása azért fontos, hogy az elektronikus szolgáltatásminőség-dimenziót a jövőben a lehető legpontosabban tudjuk meghatározni.

Függetlenül attól, hogy melyik területről beszélünk, a döntés előtti információkeresés kiemelt szereppel bír, vagyis az, hogy a kívánt információk a webshop honlapján hogyan érhetőek el. A szükséges információk összegyűjtése, értékelése és a döntés megszületése után veszi kezdetét a vásárlási tranzakció lebonyolítása, mely magába foglalja a kiválasztott termék vagy szolgáltatás megjelölését, a „kosárban történő elhelyezését”, a szükséges adatok bevitelét, majd a pénzügyi

teljesítést, mely történhet kártyával, átutalással vagy off-line teljesítés esetében az átvételkor, készpénzben. Látszólag az információgyűjtés és tranzakció lebonyolítása hasonlóan alakul a négy kategóriában. A későbbiekben a szakirodalom alapján is megvizsgálom, hogy az ide tartozó minőségdimenziók esetében megfigyelhető-e eltérés.

A megvásárolt termék, illetve szolgáltatás átvételének módjában már jelentős különbségek adód(hat)nak. Off-line termékek esetében lehetőség van a kiszállításra

(posta, futár stb.) vagy egy felvevőpontra való átvételre. Off-line szolgáltatásoknál az igénybevételre jogosító utalványt vagy jegyet elektronikus (pl. e-mailben) vagy postai úton tudja az eladó a vásárlóhoz eljuttatni, és ennek az igazolásnak a birtokában lehetséges a vásárolt szolgáltatást igénybe venni (pl. színház, masszázs, utazás). Az elektronikus termékek elfogyasztásakor azonban az egyén a gép előtt marad, és onnan tudja letölteni azt (pl. zene, software), míg az elektronikus szolgáltatások esetében valamilyen regisztrált fiókon keresztül lehetséges a szolgáltatás igénybevétele (pl. on-line átvétel, biztosításkötés, játék).

Bármelyik esetben a tranzakció közben vagy után fellépő problémák, kérdések kezelése is az elektronikus szolgáltatás minőségdimenziójába tartozik, ezért a minőségkonceptiók értékelésekor ezt is figyelembe kell venni. Kutatásunk során a kis mintaelemszám miatt a Francis és White által megalkotott dimenziók közül csak a vásárolt termék jellege alapján csoportosítjuk az e-kereskedelmet, azonban az eddigi tanulmányokhoz képest ez is jelentős újdonságokat tartalmazhat a differenciál vizsgálat (terméket vagy szolgáltatást vásárol) alapján.

### A kutatásról

A szakirodalmi összefoglalás legfontosabb eredményeit és a megjelölt limitációkat figyelembe véve indítottuk el jelen kutatásunkat, melyben egy olyan szolgáltatásminőség-skála került használatra, melyet termékek és szolgáltatások esetében is teszteltek már. A minőségészlelés mellett az elégedettség és annak bizonyos pozitív következményeit, úgymint a szájreklámot, illetve az újrahaználási szándékot, is mértük.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

A kutatás során célunk a 30 év alatti fiatalok elérése volt. A két hétig tartó on-line megkérdezés során 148 válaszadónk lett. A kérdőívben az általános on-line vásárlási szokások megismerése után került sor a legutolsó vásárláskor használt webshop értékelésére.

A szakirodalom alapján az alábbi hipotéziseket állítottuk fel:

H1a: Szolgáltatások vásárlásakor az elektronikus szolgáltatás minősége pozitív hatással van az elégedettségre.

H1a: Termékek vásárlásakor az elektronikus szolgáltatás minősége pozitív hatással bír az elégedettségre.

*Hivatkozott irodalom: Parasuraman et al., 1985; Cronin – Taylor, 1992; Veres, 1999; Wolfinbarger – Gilly, 2003; Gummerus et al., 2004; Chang, 2005; Parasuraman et al., 2005; Bressolles et al., 2007; Yang – Tsai, 2007; Godwin et al., 2010. Függő változó: elégedettség – használt skála: Chang – Wang – Yang, 2009.*

*Független változó: elektronikus szolgáltatásminőség – használt skála: ETAILQ, Wolfinbarger – Gilly, 2003.*

H2a: Szolgáltatások vásárlásakor az elektronikus szolgáltatás minősége pozitív hatással van az újravásárlási szándékra.

H2b: Termékek vásárlásakor az elektronikus szolgáltatás minősége pozitív hatással van az újravásárlási szándékra.

*Hivatkozott irodalom: Parasuraman – Zeithaml – Berry, 1988, 1991; Taylor – Baker, 1994; Zeithaml – Berry – Parasuraman, 1996; Cronin et al., 2000; Godwin et al., 2010.*

*Függő változó: újravásárlási szándék – használt skála: Godwin – Bagchi – Kirs, 2010.*

*Független változó: elektronikus szolgáltatásminőség – használt skála: ETAILQ, Wolfinbarger – Gilly, 2003.*

H3a: Szolgáltatások vásárlásakor az elektronikus szolgáltatás minősége pozitív hatással van a szájreklámra.

H3b: Termékek vásárlásakor az elektronikus szolgáltatás minősége pozitív hatással van a szájreklámra.

*Függő változó: szájreklám – skála: Zeithalm et al., 1996. Független változó: elektronikus szolgáltatásminőség – skála: ETAILQ, Wolfinbarger – Gilly, 2003.*

H4a: Szolgáltatások vásárlásakor az elégedettség pozitív hatással van az újravásárlási szándékra.

H4b: Termékek vásárlásakor az elégedettség pozitív hatással van az újravásárlási szándékra.

*Hivatkozott irodalom: Cronin – Taylor, 1992; Brady – Robertson, 2001; Godwin et al., 2010; Függő változó: újravásárlási szándék – skála: Godwin – Bagchi – Kirs, 2010.*

*Független változó: elégedettség – skála: Chang – Wang – Yang, 2009.*

H5a: Szolgáltatások vásárlásakor az elégedettség pozitív hatással van a szájreklámra.

H5b: Termékek vásárlásakor az elégedettség pozitív hatással van a szájreklámra.

*Hivatkozott irodalom: Dolen – Dabholkar – Buyer, 2007; Ltifi – Gharbi, 2012.*

*Függő változó: szájreklám – Zeithalm et al., 1996.*

*Független változó: elégedettség – skála: Chang – Wang – Yang, 2009.*

### A minta jellemzői

A válaszadóink 68%-a volt nő, többségük a 19–26 éves korosztályba tartozott (91%) és a fővárosban él (65%). A mintába kerültek közel fele (44%) még a felsőoktatásban tanul. A válaszadók többsége ritkábban mint kéthavonta szokott on-line vásárolni (45%), azonban jelentős a havonta interneten vásárlók aránya is (30%). A legnépszerűbb általában vásárolt termék a könyv, valamint a meleg étel: a válaszadók 17% illetve 13%-a jelölte meg ezeket, míg a szolgáltatásoknál a többség mozi-, színház vagy egyéb belépőjegyet (16%), valamint utazást és repülőjegyet (15%) szokott az interneten vásárolni.

A megkérdezettek 44%-ának a legutolsó on-line vásárlása kevesebb, mint két hete történt, melynek során a többség könyvet (20%), meleg ételt (16%), valamilyen belépőjegyet (14%) vagy repülőjegyet vásárolt (12%). Összességében a válaszadók 62,5%-a terméket, míg 37,5%-uk valamilyen szolgáltatást vett utolsó vásárlása során. Legtöbbször kevesebb, mint 5.000 Ft-ért vásároltak (58%), azonban jelentős a 20.000 Ft-ért vásárlók aránya is (12%). A megkérdezettek 43%-a az átvételkor fizetett a megrendelésért, míg 22%-uk banki átutalással, 34%-uk pedig bank-, illetve hitelkártyával.

A legutolsó vásárlásukkor terméket vagy szolgáltatást vevők között számos jelentős magatartási szokás figyelhető meg. Akik szolgáltatást vettek legutoljára, jellemzően sűrűbben vásárolnak on-line<sup>1</sup>, többségük előre fizetett banki átutalással (27%) vagy valamilyen kártyával (55%)<sup>2</sup>, valamint jellemzően magasabb összegben történt a legutolsó vásárlásuk: 63%-uk vásárolt 5.000 Ft felett, míg a terméket vevők körében ez mindössze 31%-ot mutat (1. táblázat).

A minta leíró jellemzői (2012-es kutatás)

	Teljes N = 148 fő	Szolg. N = 56 fő	Termék N = 92 fő	Mikor vásároltál utoljára az interneten?	Teljes N = 148 fő	Szolg. N = 56 fő	Termék N = 92 fő
<b>Nem</b>							
Férfi	32%	30%	34%	Kevesebb, mint 8 napja	23%	25%	22%
Nő	68%	70%	64%	8–14 napja	21%	23%	20%
<b>Életkor</b>							
19–22 év	44%	40%	47%	15–21 napja	11%	9%	12%
23–26 év	47%	57%	41%	22–30 napja	13%	14%	13%
27–30 év	9%	4%	12%	Régebben, mint 30 napja	32%	29%	33%
<b>Legmagasabb iskolai végzettség</b>				<b>Mit vásároltál legutolsó vásárlásodkor?</b>	<b>N = 145 fő</b>	<b>N = 56 fő</b>	<b>N = 91 fő</b>
OKJ vagy felsőfokú szakképzés	18%	13%	22%	Könyv	20%		32%
Felsőoktatásban tanulok még	44%	46%	42%	Meleg étel	16%		27%
Főiskola, BA	21%	27%	17%	Színház, mozi, egyéb belépőjegy	14%	36%	
Egyetem, MA	17%	14%	19%	Repülőjegy	12%	32%	
<b>Lakóhely</b>				Ruházat, sporteszköz	7%	16%	11%
Főváros	65%	73%	61%	Buszjegy, vonatjegy	6%		
Megyeszékhely	25%	16%	30%	Elektronikai berendezés	5%		8%
Egyéb város	8%	9%	7%	Ékszer	3%		4%
Falu	2%	2%	2%	Kupon	3%	5%	1%
<b>Milyen gyakran szoktál interneten vásárolni?</b>	<b>N = 144 fő</b>	<b>N = 54 fő</b>	<b>N = 92 fő</b>	Kozmetikum	2%		4%
Általában heti rendszerességgel	6%	2%	8%	Mobiletelefon kiegészítő	2%		3%
Általában havi rendszerességgel	30%	41%	23%	PC játékok, videojátékok	2%	5%	
Általában kéthavonta	19%	22%	18%	Szállás, üdülés	1%	4%	
Ritkábban mint kéthavonta	45%	35%	51%	Egyéb	7%	2%	10%
<b>Általában mit szoktál vásárolni? több válasz</b>	<b>N = 144 fő</b>	<b>N = 56 fő</b>	<b>N = 92 fő</b>	Terméket összesen	62,5%		100%
Könyv, újság, magazin	17%	15%	19%	Szolgáltatást összesen	37,5%	100%	
Mozi-, színházjegy, egyéb belépők	16%	19%	14%	<b>Legutolsó vásárlásodkor mennyit költöttél?</b>	<b>N = 147 fő</b>	<b>N = 56 fő</b>	<b>N = 91 fő</b>
Utazás, repülőjegy	15%	21%	12%	2000 Ft alatt	21%	16%	24%
Meleg étel rendelése	13%	11%	14%	2000–2999 Ft	13%	3%	19%
Szállás	10%	11%	10%	3000–3999 Ft	12%	11%	12%
Számítástechnika	8%	8%	9%	4000–4999 Ft	12%	7%	14%
Ruházat, sporteszközök	7%	4%	9%	5000–7999 Ft	11%	11%	12%
Szórakoztató technika, műszaki cikkek	7%	8%	7%	8000–11999 Ft	13%	18%	10%
Élelmiszer	2%	1%	2%	12000–19999 Ft	6%	7%	6%
Háztartási gépek	2%	1%	2%	20000 Ft vagy a feletti összegért	12%	27%	3%
Egyéb	2%	1%	2%	<b>Legutolsó vásárlásodkor mennyit költöttél?</b>	<b>N = 147 fő</b>	<b>N = 56 fő</b>	<b>N = 92 fő</b>
				Banki átutalással	22%	27%	16%
				Bankkártyával vagy hitelkártyával	34%	55%	21%
				A vásárolt termék/szolgáltatás átvételekor készpénzben vagy utalvánnyal	43%	16%	60%
				Egyéb	3%	2%	3%

Forrás: eredmények alapján saját szerkesztés

## Eredmények

Kutatásunk során az elektronikus szolgáltatás minőségének hatását kívántuk mérni az elégedettségre, valamint ennek kapcsolatát az újvásárlási szándékkal, illetve a szájrklámmal. A kutatás során alkalmazott skálák megfelelő megbízhatósággal rendelkeznek: a Cronbach-alfa értékek a Nunnaly és Bernstein (1994) által meghatározott 0,7 szint feletti (0,795 és 0,931 közötti érték). A mérési tételek korrelációs együtthatói is elfogadhatóak (Churchill, 1979): a teljes mintán a korreláció 0,398 és 0,88 között mozog, csak a szolgáltatást vásárló részminta esetében 0,28 és 0,89 között, míg a termékeknél 0,42 és 0,87 között (2. táblázat).

Mind a szolgáltatást, mind pedig a terméket vásárlók körében az e-szolgáltatás minőségdimenziói közül 1-től 7-ig skálán a legjobb átlagos értékelés a megbízhatósághoz tartozik (átlag<sub>MSZ</sub> = 6,6, átlag<sub>MT</sub> = 6,3). A szolgáltatást vásárlók körében leggyengébben a vevőszolgálat dimenziói szerepelt (átlag<sub>VSZSZ</sub> = 4,8), míg a termékeknél a maradék három dimenzió értékelése hasonló értéket mutat (átlag<sub>VSZT</sub> = 5,5, átlag<sub>BT</sub> = 5,6, átlag<sub>GT</sub> = 5,8). Az elégedettség, az újvásárlási szándék, valamint a továbbajánlás változók átlagos értékelése mindkét csoportban hasonlóan alakul (2. táblázat).

Hipotéziseink tesztelésére SmartPLS programot használtunk. Ennek oka, hogy a PLS útelelemzés akkor

2. táblázat

Az alkalmazott skálák megbízhatósága

	Teljes		Szolgáltatás		Termék	
	R	$\alpha_{\text{mód}}$	R	$\alpha_{\text{mód}}$	R	$\alpha_{\text{mód}}$
<b>Elektronikus szolgáltatásminőség (QUAL)</b>	<b><math>\alpha = 0,874</math></b>		<b><math>\alpha = 0,767</math></b>		<b><math>\alpha = 0,883</math></b>	
A honlap részletes információkat nyújt.	,512	,867	,497	,864	,547	,877
Ez a honlap nem rabolja az időmet.	,534	,866	,583	,860	,503	,879
A honlapon gyorsan és könnyen végre lehet hajtani a tranzakciókat.	,549	,864	,592	,859	,517	,877
A honlap személyre szabhatóságának szintje éppen megfelelő: nem túl nagy, de nem is túlságosan korlátozott	,526	,866	,574	,860	,494	,879
A honlap választéka jónak mondható.	,497	,867	,530	,863	,470	,879
A küldött termék/szolgáltatás a honlapon látottal azonos.	,507	,867	,572	,863	,499	,878
Erről a honlapról pontosan azt a terméket/szolgáltatást kapom, amit megrendeltem.	,419	,871	,410	,869	,442	,880
A cég a megrendelt terméket/szolgáltatást a megígért időben szállítja/ teljesíti.	,398	,872	,285	,872	,524	,877
Úgy vélem, az adataim ezen a webhelyen biztonságban vannak.	,507	,867	,544	,862	,501	,878
A honlapon a tranzakcióimat biztonságosnak érzem.	,596	,862	,665	,855	,562	,875
A honlap megfelelő mértékű biztonsággal van ellátva a tranzakciók kezeléséhez.	,585	,863	,514	,863	,657	,870
A cég készséggel és gyorsan reagál a vevők igényeire.	,619	,861	,518	,865	,746	,865
Probléma felmerülése esetén úgy érzem, a honlap őszintén próbálja megoldani azt.	,630	,860	,598	,859	,656	,870
A felmerülő kérdések a cég részéről azonnal megválaszolásra kerülnek.	,647	,859	,610	,858	,716	,867
<b>Elégedettség (CSAT)</b>	<b><math>\alpha = 0,931</math></b>		<b><math>\alpha = 0,931</math></b>		<b><math>\alpha = 0,931</math></b>	
Elégedett vagyok a döntésemmel, hogy ezen az oldalon vásároltam.	,882	,880	,899	,867	,869	,895
Ha újra vásárolnék ezen a helyen, valószínűleg ugyanúgy értékelném a honlapot/céget.	,854	,902	,864	,896	,847	,911
Bölcs döntés volt ezen az oldalon vásárolni.	,837	,915	,817	,933	,864	,896
<b>Újvásárlási szándék (BI)</b>	<b><math>\alpha = 0,808</math></b>		<b><math>\alpha = 0,749</math></b>		<b><math>\alpha = 0,840</math></b>	
A jövőben is gyakran szándékozom ezen a honlapon vásárolni.	,664	,737	,593	,655	,707	,780
Biztosan fogok még vásárolni ezen a helyen.	,719	,670	,659	,572	,760	,720
Ha ismét szükségem lesz ilyen jellegű termékre/szolgáltatásra, ezt a helyet szándékozom újra használni.	,606	,792	,497	,752	,666	,820
<b>Szájrklám (WOM)</b>	<b><math>\alpha = 0,885</math></b>		<b><math>\alpha = 0,879</math></b>		<b><math>\alpha = 0,895</math></b>	
Erről a cégről/oldalról másoknak pozitív dolgokat mondok.	,712	,895	,669	,923	,754	,883
Ajánlanám az oldalt azoknak, akik kíváncsiak a tanácsomra.	,853	,775	,848	,764	,854	,802
Bátorítanám a barátaimat és rokonaimat, hogy használják ezt az oldalt.	,773	,840	,799	,800	,779	,866

Forrás: eredmények alapján saját szerkesztés

R – teljes korreláció;  $\alpha_{\text{mód}}$  – Cronbach-alfa változása, ha a mérési tételt töröljük

A használt skálák érvényességi mutatói

	Szolgáltatás	Termék	Szolgáltatás	Termék	Szolgáltatás	Termék
	Átlagos magyarázott variancia		Dillon-Goldstein's Rho		Cronbach-alfa	
Vevőszolgálat	0,7813	0,7494	0,9146	0,8997	0,8599	0,8325
Design	0,528	0,4856	0,8475	0,8243	0,7736	0,7322
Megbízhatóság	0,6252	0,6125	0,8256	0,8252	0,683	0,6823
Biztonság	0,8244	0,7231	0,9336	0,8866	0,8926	0,8087
Észlelt minőség (másodlagos fogalom)	0,5753	0,6175	0,7886	0,7414	0,8753	0,875
Elégedettség	0,8639	0,8733	0,9501	0,9539	0,9223	0,9275
Újra vásárlási szándék	0,6712	0,7502	0,8596	0,9	0,7634	0,8377
Szajreklám	0,8158	0,8209	0,9299	0,9321	0,8859	0,8907
Elvárt érték	AVE > 0,5 (Fornell – Larcker 1981)		D-G-R > 0,7 (Vandenbosch 1996)		$\alpha > 0,7$ (Nunnally – Bernstein 1994)	

Forrás: eredmények alapján saját szerkesztés

is használható, ha az eloszlás ferde (Bagozzi – Yi, 1994 in: Henseler, 2010), mivel nincsen az eloszlásra feltétel (Fornell – Bookstein, 1982 in: Henseler, 2010), valamint kiküszöböli a kis mintából adódó hibákat is (Henseler et al., 2009). A varianciaalapú modellalkotás az elmúlt időszakban egyre népszerűbb a marketing területén is: 1987 és 2007 között az öt legfontosabb marketingszaklapban húsz ilyen jellegű kutatás jelent meg (Eggert, 2007).

A modellünket külön teszteltük a szolgáltatások, valamint a termékek esetében is. Az eredmények értelmezése előtt azonban meg kell nézni a különböző érvényességi mutatókat, azaz a belső megbízhatóságét (internal consistency reliability), az indikátor-megbízhatóságét (indicator reliability), a hasonlósági érvényességét (convergence validity), valamint a különbözőségi érvényességét (discriminant validity).

A belső megbízhatóságot a Cronbach-alfa, illetve Dillon-Goldstein's Rho-féle mutatóval mérhetjük. A Cronbach-alfa értékek a korábban bemutatottaknak megfelelően 0,7-nél magasabb értéket vesznek fel, kivétel a meghízhatóság dimenziója és Dillon-Goldstein's Rho-féle összetételmebízhatóság-mutató is minden egyes esetben 0,82 feletti értéket mutat. Ezek alapján megfelelő a látens változók belső megbízhatósága.

A látens változókhoz tartozó hasonlósági érvényesség az átlagos magyarázott varianciaértékkel mérhető, amely megmutatja, hogy „a skála és ugyanannak a fogalomnak más mérési tételei között mennyiben áll fenn pozitív korreláció” (Malhotra – Simon, 2008: 320. old.). Fornell és Larcker (1981) véleménye alapján 0,5 felett fogadható el az érték. Ez a termékek esetében a design dimenzió kivételével minden egyes változó esetében fennáll<sup>3</sup> (3. táblázat).

A különbözőségi érvényesség azt mutatja, hogy a skála nem korrelál-e más fogalmak kéréseivel. Ennek ellenőrzésére a Fornell–Larcker-kritériumot használjuk, mely szerint egy látenshez tartozó AVE magasabb kell, hogy legyen, mint a bármely más látenssel alkotott korrelációs négyzetösszeg. Egyetlen egy esetben nem felelünk meg ennek a kritériumnak, az észlelt minőség és design dimenziók esetében. Ennek az ellenállásnak a csökkentése érdekében a legalacsonyabb faktorsúllyal rendelkező mérési tételt a design esetében törölni kellene.

Az eredmények azt mutatják, hogy egyes változók esetében az érvényességi mutatók nem megfelelően alakulnak. Elemzésünkhöz validált skálákat használtunk, melyek módosításához sokkal több megalapozásra van szükség, ezért ezeknek a kritériumoknak a nem teljesülésétől és a skálák módosításától most eltekintünk.

A két minta esetében a látens endogén változók magyarázott varianciája eltérő. Míg a szolgáltatások esetében a szajreklám magyarázott varianciája 52,3%, addig a termékek esetében ez mindössze 38,5%, míg az újra vásárlási szándék, valamint az elégedettség varianciája a termékek esetében magasabb ( $R^2_{\text{bit}} = 0,547$ ,  $R^2_{\text{sat}} = 0,371$ ). A szolgáltatásoknál az elégedettség varianciájának mindössze 3,4%-a kerül magyarázatra, ami nagyon alacsony értéknek számít. Ez azt a tényt támasztja alá, hogy a mért szolgáltatásminőség-dimenziók mellett egyéb faktorok is relevánsak lehetnek az elégedettség alakulása szempontjából, és érdemes lenne egy másfajta mérési eszközt használni a szolgáltatások vásárlásával kapcsolatos elégedettség mérésére.

A strukturális modell értékelése szempontjából a Cohen-féle mutatót használtuk (1988), mely mutatja, hogy egy kapcsolat, vagyis út megszüntetésével, hogy

## VEZETÉSTUDOMÁNY

alakul egy endogén változó magyarázott varianciája. Az  $f$  mutató értéke, ha 0,35-nél nagyobb, akkor az adott hatás jelentős az endogén változó szempontjából, vagyis jelentősen hozzájárul a magyarázott varianciához növeléséhez. Amennyiben 0,15–0,35 közötti, akkor közepes, míg 0,02–0,15 közötti, akkor gyenge hatásról beszélünk (Cohen, 1988).

$$f^2 = \frac{R^2_{\text{included}} - R^2_{\text{excluded}}}{1 - R^2_{\text{included}}}$$

ahol  $R^2_{\text{included}}$  a négyzetes korrelációs együttható a vizsgált kapcsolatot tartalmazó modell esetében, míg  $R^2_{\text{excluded}}$  a négyzetes korrelációs együttható az adott kapcsolatot nem tartalmazó modell esetében.

Az  $f^2$  mutató alapján megállapítható, hogy a szolgáltatások esetében az észlelt minőség jelentősen befolyásolja a szájreklám magyarázott varianciájának alakulását ( $f^2_{\text{qual-womSZ}} = 0,68$ ), vagyis a strukturális szintet, azonban a termékek esetében jelentéktelen a hatása ( $f^2_{\text{qual-womT}} = 0,03$ ). A minőség befolyása az újvásárlásra magyarázatában mindkét esetben igen gyenge ( $f^2_{\text{qual-biSZ}} = 0,14$ ,  $f^2_{\text{qual-biT}} = 0,00$ ). Az elégedettség hatása a szájreklám látens endogén magyarázatában mindkét esetben közepes ( $f^2_{\text{sat-womSZ}} = 0,21$ ,  $f^2_{\text{sat-womT}} = 0,25$ ), míg az újvásárlással kapcsolatban a szolgáltatásoknál gyenge, a termékeknél pedig nagyon erős ( $f^2_{\text{sat-biSZ}} = 0,11$ ,  $f^2_{\text{sat-biT}} = 0,71$ ) (4. táblázat).

Az útegyütthatók értelmezése kapcsán elmondható, hogy a minőség dimenziói egy kivételével hasonló hatással bírnak a tényleges minőségészlelésre. Jelentős eltérés csak az ügyfélszolgálat esetében figyelhető

4. táblázat

A változók közti hatások jelentősége

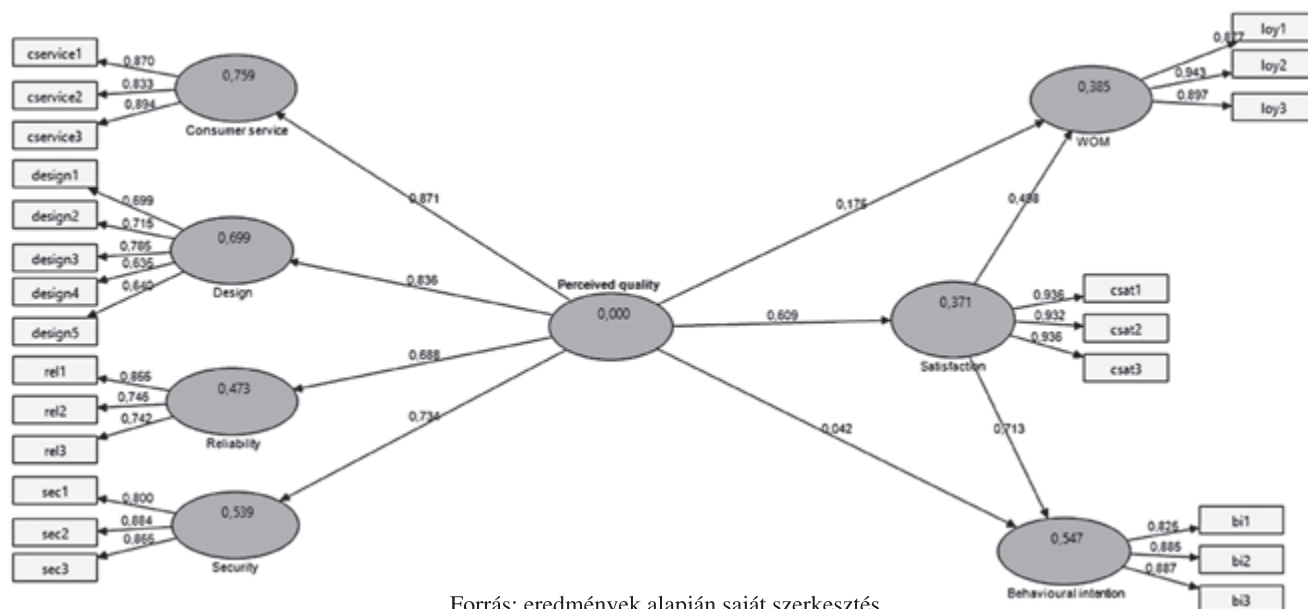
	f2 mutató	
	Szolgáltatás	Termék
Qual – BI	0,14	0,00
Qual – WOM	0,68	0,03
Sat – BI	0,11	0,71
Sat – WOM	0,21	0,25

Forrás: eredmények alapján saját szerkesztés

meg, mely változó kapcsolata a teljes minőségészlelésre a termékek esetében sokkal magasabb ( $\beta_{15T} = 0,871$ ,  $\beta_{15SZ} = 0,676$ ). Tehát abban az esetben, amikor a vásárlás után még hátra van a tényleges kiszállítás vagy kézhezvétel, tehát felmerülhetnek további problémák az „off-line” teljesítéshez kapcsolódóan, az ügyfélszolgálat minősítése jelentősebbnek bizonyul. Az elégedettségkövetkezményeket megvizsgálva láthatjuk, hogy a szolgáltatások esetében az észlelt elektronikus szolgáltatásminőség jelentős hatással bír az újvásárlási szándékra ( $\beta_{57SZ} = 0,351$ ), valamint a szájreklámra ( $\beta_{58SZ} = 0,586$ ), míg az elégedettséghez kapcsolódó hatás elég gyenge ( $\beta_{56SZ} = 0,185$ ). Ebben az esetben az elégedettség mind az újvásárlási szándékra ( $\beta_{67SZ} = 0,305$ ), mind pedig a szájreklámra ( $\beta_{68SZ} = 0,329$ ) jelentős hatást gyakorol. Ezzel szemben a termékek esetében az észlelt minőség csak az elégedettségre bír jelentős hatással ( $\beta_{55T} = 0,609$ ), és az újvásárlási szándékot, valamint a szájreklámot csak az elégedettség befolyásolja jelentősen ( $\beta_{67T} = 0,713$ ,  $\beta_{68T} = 0,498$ ) (3. és 4. ábra).

3. ábra

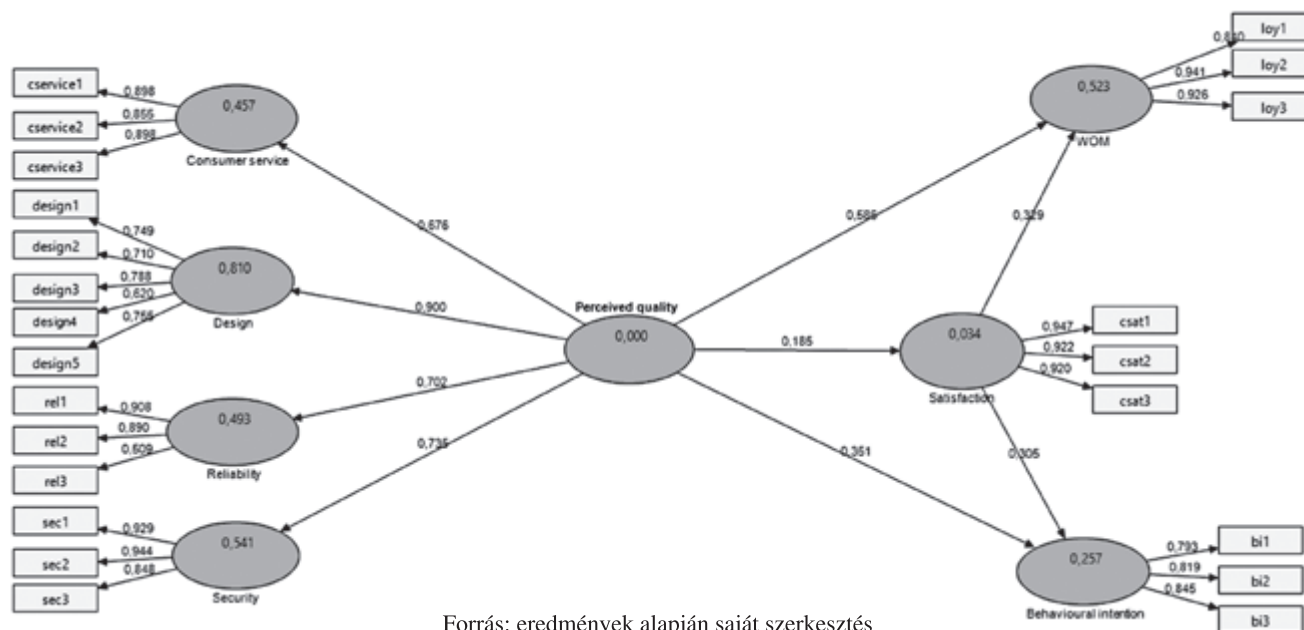
A PLS útelemzés eredményei termékek esetében



Forrás: eredmények alapján saját szerkesztés

4. ábra

A PLS útelemzés eredményei szolgáltatások esetében



Forrás: eredmények alapján saját szerkesztés

Arról, hogy a különböző útegyütthatók jelentősek-e, a következő hipotézist állítjuk fel:

H0:  $\beta = 0$ , vagyis szignifikánsan nem különbözik 0-tól az adott együttható értéke.

H1:  $\beta \neq 0$

Amennyiben megvizsgáljuk a különböző útegyütthatóhoz tartozó szignifikanciaszinteket is, akkor megállapítható, hogy a szolgáltatások esetében a 95%-os

megbízhatósági szinten az összes útegyüttható szignifikánsan különbözik 0-tól (H0-t elutasítjuk), 99%-os megbízhatóság mellett azonban a minőség és az elégedettség közti útegyütthatóról ez nem mondható el. A termékek esetében 95%-os megbízhatósági szinten a minőség hatása az újvásárlásra, valamint a szájraklámra azonban nem tér el szignifikánsan a 0-tól (H0-t nem utasítjuk el). Ezek alapján a felállított hipotézisek vizsgálata a következőképpen alakul (5. táblázat).

5. táblázat

A hipotézisvizsgálat eredményei

Felállított hipotézisek	95%-os megbízhatóság	99%-os megbízhatóság
H1a: A szolgáltatások vásárlása esetében az elektronikus szolgáltatásminőség pozitív hatással bír az elégedettségre.	✓	☒
H1b: A termékek vásárlása esetében az elektronikus szolgáltatásminőség pozitív hatással bír az elégedettségre.	✓	✓
H2a: A szolgáltatások vásárlása esetében az elektronikus szolgáltatásminőség pozitív hatással bír az újvásárlási szándékra.	✓	✓
H2b: A termékek vásárlása esetében az elektronikus szolgáltatásminőség pozitív hatással bír az újvásárlási szándékra.	☒	☒
H3a: A szolgáltatások vásárlása esetében az elektronikus szolgáltatásminőség pozitív hatással bír a szájraklámra.	✓	✓
H3b: A termékek vásárlása esetében az elektronikus szolgáltatásminőség pozitív hatással bír a szájraklámra.	☒	☒
H4a: A szolgáltatások vásárlása esetében az elégedettség pozitív hatással bír az újvásárlási szándékra.	✓	✓
H4b: A termékek vásárlása esetében az elégedettség pozitív hatással bír az újvásárlási szándékra.	✓	✓
H5a: A szolgáltatások vásárlása esetében az elégedettség pozitív hatással bír a szájraklámra.	✓	✓
H5b: A termékek vásárlása esetében az elégedettség pozitív hatással bír a szájraklámra.	✓	✓

Forrás: eredmények alapján saját szerkesztés

VEZETÉSTUDOMÁNY

## Konklúzió és jövőbeli kutatási irányok

Kutatásunkban az elektronikus szolgáltatásminőség, elégedettség, újvásárlási szándék és továbbajánlás kapcsolatrendszerét kívántunk megvizsgálni termékek, valamint szolgáltatások on-line vásárlása esetében. A változók mérésére validált skálákat használtunk, és az alacsony mintaelemszám miatt a PLS-SEM útelemzés módszerét alkalmaztuk. Eredményeink alapján a felállított hipotézisek többsége támogatásra került, azonban a jövőben a minőség direkt hatását az elégedettség következményeire, úgymint az újvásárlási szándékra, valamint a szájreklámra, az alacsony útegység miatt nem célszerű vizsgálni, és érdemes lenne az elégedettségen át kifejtett hatást alapul venni. Ezt a tényt már számos korábbi tanulmány is alátámasztja (Anderson – Sullivan, 1993; Gotlieb – Grewal – Brown, 1994; Patterson – Spreng, 1997; Roest – Pieters, 1997; Taylor, 1997).

Eredményeink rámutattak, hogy a terméket vagy szolgáltatást on-line vásárlók esetében megfigyelhetők bizonyos különbségek. A vizsgált e-szolgáltatásminőség-dimenziók közül az ügyfélszolgálat minőségének észlelése a terméket vásárlók esetében fontosabbnak mutatkozik. Mindemellett azt is láthatjuk, hogy a vizsgált dimenziók az elégedettség alakulását a szolgáltatást vásárlók esetében nem magyarázzák tökéletesen, tehát érdemes a további, releváns minőségdimenziókat jövőbeli kutatásokkal feltárni. Elemzésünk során azt is láthattuk, hogy az elégedettség mediáló, vagyis közvetítő hatása a minőségészlelés és továbbajánlási, valamint az újvásárlási szándék között jelentősebb, mint a direkt hatás, különösképpen a terméket vásárlók esetében. A vizsgált modellben az újvásárlási szándék alakulását a terméket vásárlók esetében jobban tudjuk magyarázni, tehát a szolgáltatások esetében a feltételezett kapcsolat gyengébbnek számít. Ugyancsak gyengébb a szolgáltatások esetében az elégedettség hatása a továbbajánlási szándékra, vagyis a szolgáltatásmarketingből ismert gyengébb hatások az on-line vásárlás esetében is megfigyelhetők.

Habár kutatásunk során elkülönítve vizsgáltuk a terméket és a szolgáltatást vásárlókat, mégis a jövőben érdemes lenne további szempontok szerint csoportosítani a válaszadókat, pl. teljesítés módja (off-line – on-line), ár, vagy akár az involvement alapján. Ezeket a különbségeket azonban az alkalmazott mérési változók esetében is figyelembe kell venni, hisz bizonyos dimenziók másképp értelmezhetők (pl. az off-line termékek esetében kiszállításról, míg az e-termékek – pl. szoftver – esetében jellemezően letöltésről beszélhetünk). A szakirodalom alapján erre a differenciált mérésre a RECIPE-skála (Francis, 2009) sokkal alkalmasabb,

melynek a korábban, a szakirodalmi részben bemutatott négy e-kereskedelmi kategóriákra érvényes, testreszabott változata létezik. Az eredmények értelmezésekor nem szabad azt sem figyelmen kívül hagyni, hogy igen alacsony volt a mintaelemszám, így a kutatást érdemes a jövőben újra megvalósítani.

## Menedzseri következtetések

Tanulmányunk során a kiskereskedelem egyik legdinamikusabban fejlődő területét, az e-kiskereskedelmet vettük górcső alá, és ennek is egy marketingközpontú elemzését. Habár a vásárlási folyamatokról, döntésekről számos információ áll rendelkezésünkre az „off-line” világból, mégis az egyre növekvő tapasztalatok és szakértői vélemények azt mutatják, hogy az interneten bizonyos eltérések figyelhetők meg. Ebből kiindulva célunk az volt, hogy egy jól ismert összefüggérendszer, vagyis a minőség, az elégedettség, az újvásárlási és a továbbajánlási szándék kapcsolatát megvizsgáljuk a hazai e-kiskereskedelem esetében a fiatalok körében. További motivációkat a szakirodalom alapos áttanulmányozásából nyertünk, mely szerint a vásárlási folyamatokat nem érdemes egyben vizsgálni – ahogy a korábbi tanulmányok többsége tette –, hanem érdemes a különböző lehetséges e-kiskereskedelmi csoportok közötti eltéréseket is elemezni és megérteni. Tanulmányunkban csoportképző ismérvként a vásárolt jószág jellegét választottuk, vagyis elkülönítve elemeztük a termékek és a szolgáltatások vásárlását. Ezek az eredmények a webshop tervezése és üzemeltetése szempontjából számos izgalmas nézőponttal szolgálhatnak. A feltárt különbségeket érdemes azoknak is figyelembe venni, akik olyan webshopot üzemeltetnek, mely egyszerre termékeket és szolgáltatásokat is kínál. Bizonyított, hogy a változatos kínálat nagyobb elégedettséget eredményez (Agárdi, 2004), azonban a feltárt eltérő vásárlói elvárásokat is figyelembe kell venni.

Eredményeinkből láthatjuk, hogy a kutatás során megvizsgált e-szolgáltatásminőség-dimenziók hatása a két csoporton belül eltérően alakul. Mindkét esetben hasonló hatású a webshop designjának észlelt minősége, megbízhatósága és biztonsága, azonban az ügyfélszolgálat esetében különbség figyelhető meg: ez a dimenzió inkább a termékek esetében bír jelentős hatással. Ennek oka lehet, hogy a termékek vásárlásakor a tényleges megrendelés után még hátravan a kiszállítás, vagy a személyes átvétel, amely még egyfajta bizonytalanságot, problémafelmerülési tényezőt okozhat a vásárlókban, és emiatt az észlelt kockázatuk csökkentése érdekében a személyes kapcsolat megjelenése ebben az egyébként személytelen folyamatban nagyobb hangsúlyt kap. Ez alapján azoknak a webshopoknak, ame-

lyek terméket (is) értékesítenek, kiemelt szerepet kell szánniuk az ügyfélszolgálat felépítésére és üzemeltetésére, mely rövid távon az elégedettség, hosszú távon pedig a siker kulcsaként szolgálhat.

Ugyancsak figyelembe kell venni a tervezés során, hogy az elégedettség és a továbbajánlás, valamint az újvásárlás kapcsolata a szolgáltatások esetében gyengébben alakul, tehát ugyanakkora elégedettség esetében a lojalitáshoz vezető tényezők alakulása alacsonyabb szintet ér el. Az újvásárlás során ez a kapcsolat megközelítőleg fele olyan erős, mint a termékeknél. Ezért a szolgáltatások on-line értékesítésekor nem elég a fogyasztói szolgáltatásminőség-érezést és elégedettséget figyelemmel kísérni az újvásárlások előrejelzésekor, hanem más marketingeszközök felhasználása is célszerű lehet, például dinamikus árazás a szolgáltatások esetében. Ennek részletes megértése azonban egy jelentős jövőbeli kutatási irányt jelent.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> Pearson Chi négyzet sig = 0,050, Phi = 0,233

<sup>2</sup> Pearson Chi négyzet sig = 0,000, Phi = 0,450

<sup>3</sup> Mivel a minőség egy másodlagos fogalom, ezért itt kézzel kellett kiszámolni ezt az értéket (MacKenzie et al., 2011).

## Felhasznált irodalom

- Adam, S.* (2002): A model of Web use in direct and on-line marketing strategy. *Electronic Markets*, 12: p. 1–8.
- Agárdi I.* (2004): Horizontális stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedelmi vállalatok marketingstratégiájára és teljesítményére az élelmiszer- és napi-cikk kiskereskedelemben. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Bressolles, G. – Durrieu, F. – Giraud, M.* (2007): The impact of electronic service quality's dimensions on customer satisfaction and buying impulse. *Journal of Customer Behaviour*, 6: p. 37–56.
- Cohen, J.B. – Goldberg, M.E.* (1970): The Dissonance Model in Post-Decision Product Evaluation. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 7: p. 315–321.
- Cronin Jr., J.J. – Taylor, S. A.* (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56: p. 55–68.
- Enet* (2013): 200 Mrd Ft lesz idén az internetes kiskereskedelmi forgalom. <http://www.enet.hu/hirek/200-mrd-ft-lesz-iden-az-internetes-kiskereskedelmi-forgalom/?lang=hu>. Letöltés dátum: 2014. május 3.
- Eszes I.* (2011): A szóbeszéd marketing alkalmazási lehetőségeinek kiterjesztése a web kettős virtuális közösségekben. A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 17. Országos Konferenciája, Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 2011. augusztus 29–30.
- Francis, J.E. – White, L.* (2002): Pirqual: a scale for measuring customer expectations and perceptions of quality in internet retailing. Presented at the AMA Winter Educators' Conference Proceedings: p. 263.
- Francis, J.E. – White, L.* (2003): Utilitarian and hedonic value across fulfillment product categories of Internet shopping. AMA ServSIG Services Research Conference 2003 Chicago: American Marketing Association
- Francis, J.E.* (2009): Category-specific RECIPES for internet retailing quality. *Journal of Services Marketing*, 23: p. 450–461.
- Godwin, U.J. – Bagchi, K.K. – Kirs, P.J.* (2010): An assessment of customers' e-service quality perception, satisfaction and intention. *International Journal of Information Management*, 30: p. 481–492.
- Henseler, J. – Ringle, C.M. – Sinkovics, R.R.* (2009): The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20: p. 277–319.
- Henseler, J.* (2010): On the convergence of the partial least squares path modeling algorithm. *Comput Stat, Springer*: p. 107–120.
- Hofmeister-Tóth, Á. – Simon, J. – Sajtos, L.* (2003): Fogyasztói elégedettségmérés. Budapest: Alinea Kiadó
- Hong-Youl, Ha – Muthaly, S.K. – Akamavi, R.K.* (2010): Alternative explanations of on-line repurchasing behavioral intentions: A comparison study of Korean and UK young customers. *European Journal of Marketing*, 44: p. 874–904.
- Hsin, H. Ch. – Yao-Hua, W. – Wen-Ying, Y.* (2009): The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20: p. 423–443.
- Hsu, Ch.L. – Wu, C.Ch. – Chen, M.Ch.* (2012): An empirical analysis of the antecedents of e-satisfaction and e-loyalty\_focusing on the role of flow and its antecedents. *Information System and E-Business Management*, Springer
- Kenesei Zs. – Kolos K.* (2007): Szolgáltatásmarketing és -menedzsment. Budapest: Alinea Kiadó
- Kim, D.J.* (2012): An investigation of the effect of on-line consumer trust on expectation, satisfaction, and post-expectation. *Information System and E-Business Management*, Springer
- Kim, H.-R.* (2005): Developing an index of on-line customer satisfaction. *Journal of Financial Services Marketing*, 10: p. 49–64.
- Loiacono, E.T. – Watson, R.T. – Goodhue, D.L.* (2007): WebQual: An Instrument for Consumer Evaluation of Web Sites. *International Journal of Electronic Commerce*, 11: p. 51–87.
- Malhotra, N.K. – Simon, J. (km.)* (2009): Marketingkutatás. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Minjeong, K. – Jung-Hwan, K. – Sharron, J.L.* (2006): On-line service attributes available on apparel retail

## VEZETÉSTUDOMÁNY

- web sites: an E-S-QUAL approach. *Managing Service Quality*, 16: p. 51–77.
- Moon, S.-Y. – Philip, G.C. – Moon, S. (2011): The Effects of Involvement on E-Satisfaction Models. *Services Marketing Quarterly*, 32: p. 332–342.
- Neumann-Bódi E. (2012): Vevőértékelés egyéni és szervezeti vásárlók esetében. Az ajánlással szerzett ügyfelek jellemzői és hatásuk a vevőértékre szervezeti viszonylatban. PhD-értekezés. Bp.: Budapesti Corvinus Egyetem
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Malhotra, A. (2005): E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7: p. 213–233.
- Petre, M. – Minocha, S. – Roberts, D. (2006): Usability beyond the website: an empirically-grounded e-commerce evaluation instrument for the total customer experience. *Behaviour & Information Technology*, 25: p. 189–203.
- Seiders, K. – Berry, L.L. – Gresham, L.G. (2000): Attention, Retailers! How Convenient Is Your Convenience Strategy? *Sloan Management Review*, 41: p. 79–89.
- Sheng-Hsun, H. – Wun-Hwa, C. – Ming-Jyh, H. (2006): Robustness testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for measuring customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17: p. 355–371.
- Szymanski, D.M. – Henard, D.H. (2001): Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29: p. 16–35.
- Van Dolen, W.M. – Dabholkar, P.A. – de Ruyter, K. (2007): Satisfaction with On-line Commercial Group Chat: The Influence of Perceived Technology Attributes, Chat Group Characteristics, and Advisor Communication Style. *Journal of Retailing*, 83: p. 339–358.
- Wei-Lun, C. – Yu-Ting, H. (2011): A mixture model to estimate customer value for e-services. *Kybernetes*, 40: p. 182–199.
- Wolfenbarger, M. – Gilly, M.C. (2003): eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting retail quality. *Journal of Retailing*, 79: p. 183–198.
- Yoo, B. – Donthu, N. (2001): Developing a scale to measure the perceived quality of an internet shopping site: SITEQUAL. *Quarterly Journal of Electronic Commerce*: p. 1–19.
- Zeithaml, V.A. – Parasuraman, A. – Malhotra, A. (2002): Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30: p. 362–375.

HOFMEISTER-TÓTH Ágnes – KOPFER-RÁCZ Kinga – SAS Dóra

## A MAGYAR KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK VEZETŐINEK VÁLLALKOZÓI HAJLANDÓSÁGA

Korábbi kutatások eredményei alapján a vállalkozói hajlandóság a vállalkozások egyik sikertényezőjének tekinthető. A vállalkozói hajlandóság magában foglalja a proaktív szemlélet alkalmazását, a kockázatvállalási hajlandóságot és az innovációs aktivitást. A magyar kis- és középvállalkozók esetében igazán érdekes ez a kérdés, hiszen a magyar vállalkozói kultúra csak a rendszerváltást követően, az 1990-es években kezdett el fejlődni, és még most is dominánsan jelen vannak azok a vállalkozók, akik kényszerítő tényezők, és kevésbé egy üzleti lehetőség vonzósága miatt kezdtek saját vállalkozásba. A szerzők a vállalkozói szellem vizsgálatára kvantitatív kutatást végeztek 200 KKV-vezető bevonásával. A kutatás során a Matsuno, Mentzner és Ozsomer (2002) által alkalmazott skálát használták. Az eredmények alapján a vállalkozói hajlandóságot vizsgáló skála megbízhatósága az elfogadható tartományon kívül esett, így az nem alkalmazható megbízhatóan a magyar vállalkozók vizsgálatára. A módszertani eltérések nem szignifikánsak, ami arra enged következtetni, hogy a skála validitására inkább a magyar és a nyugati országok vállalkozói kultúrája közötti eltérés van jelentős hatással. Ez az eltérés elsősorban a magyar vállalkozók sajátos szocializálódásával és szociokulturális háttérrel magyarázható, ami jelentős hatással van gondolkodásmódjukra és a vállalkozói létehez való viszonyukra.<sup>1</sup>

*Kulcsszavak:* KKV, kockázatvállalás, innováció, vezetési stílus, vállalkozói hajlandóság

A KKV-k piaci orientációját vizsgáló kutatási projektünk keretében az egyik kiemelt kutatási kérdés a vállalkozói szellem vizsgálata volt. A vállalkozói szellemet – amelyet gyakran fordítanak vállalkozói hajlandóságnak is – számos nemzetközi tanulmány tárgyalta az elmúlt évtizedekben.

Miller (1983: p. 771.) elsők között foglalkozott ezzel a területtel, és definícióját gyakran idézik a témát kutatók még ma is, amely szerint a vállalkozói hajlandóság magában foglalja azt, hogy „egy vállalkozás elkötelezett a termékeihez vagy a piachoz kapcsolódó innovációs tevékenység folytatására, hajlandó kockázatot vállalni a piaci lehetőségek kihasználása érdekében, valamint a versenytársaknál proaktívabb magatartást folytat, tehát elsőként jelenik meg innovációival a piacon”.

A vállalkozói hajlandóságot vizsgáló tanulmányok többsége a nyugati országok vállalkozóit vizsgálta, amelyek igen fejlett vállalkozói kultúrával rendelkeztek. Tanulmányunk viszont azt a kérdéskört hivatott körüljárni, hogy a magyar kis- és középvállalkozások vezetőire mennyire jellemző a vállalkozói szellem. Korábbi ku-

tatásunkból kiderült, hogy a magyar vállalkozók olyan sajátos jellemvonásokkal rendelkeznek, mint például az alacsony innovációs aktivitás, erős rövid távú orientáció, valamint a kockázatvállalás rendhagyóan alacsony foka (Kopfer-Racz – Hofmeister-Tóth, 2012). Ezek a jellemzők jelentősen eltérnek a vállalkozói hajlandóság definícióiban meghatározott dimenzióktól, ami még inkább indokolja a vállalkozói szellem mélyebb vizsgálatát.

### Elméleti háttér

Covin és Slevin (1989: p. 77.) szerint a vállalkozói szellem azt demonstrálja, hogy „a felső vezetők milyen mértékben hajlandók üzleti kockázatot vállalni, változtatni és innovációs tevékenységet végezni annak érdekében, hogy a piacon versenyelőnyt szerezzenek, és a versenytársaikkal szemben agresszívan lépjenek fel”. Wiklund és Shepherd (2003) stratégiaalkotási folyamatként közelíti meg a vállalkozói hajlandóságot, amely a szervezet vállalkozói döntéseinek és cselekedeteinek az alapját képezi.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

Lumpkin és Dess (1996: p. 136.) más megközelítésből vizsgálja a témát, hiszen a vállalkozást új piacra való belépésként (new entry) értelmezik, amelynek folyamatát meghatározza a vállalkozói hajlandóság. A vállalkozói hajlandóság olyan gyakorlatok, folyamatok és döntések összessége, amelyek új piacra való belépést eredményeznek. A szerzőpáros a vállalkozói hajlandóság öt dimenzióját különbözteti meg, amelyek a következők: innovativitás, kockázatkezelés, proaktivitás, autonómia és agresszív versengés. A szakirodalomban azonban több akadémikus is (pl. Covin – Slevin, 1989; Morris – Paul, 1987; Naman – Slevin, 1993) Miller (1983) alapmodelljét alkalmazzák, aki szerint a vállalkozói szellem az innovativitást, a kockázatvállalást és a proaktivitást foglalja magában. Kutatásunkban mi is ezt az elméleti keretet használtuk kiindulási pontként a szakirodalomban való széles körű alkalmazása, valamint nemzetközi elfogadottsága miatt.

Baker és Sinkula (2009) szerint a piacorientáció és a vállalkozói hajlandóság közötti legfontosabb különbség, hogy a vállalkozói hajlandóság esetében az új piaci lehetőségek kiaknázása élvez prioritást, míg a piacorientáció a fogyasztói igények kielégítését helyezi előtérbe. Wiklund (1998) szerint a kisvállalkozások esetében a vezetők stratégiai orientációja nagy valószínűséggel megegyezik a vállalat stratégiai orientációjával, amelynek egyik indikátora a vállalkozói hajlandóság. Aloulou és Fayolle (2005) azt is vizsgálta, hogy kisvállalati kontextusban mely tényezők határozzák meg a vállalkozói szellemet, amelyet a 1. ábra szemléltet.

## A vállalkozói hajlandóság dimenziói

### Az innováció

Az innováció elméleti alapjait Schumpeter (1934) rakta le, aki szerint vállalkozói innovációnak tekinthető egy új termék vagy termelési eljárás bevezetése, egy új piac vagy új beszerzési forrás feltárása, valamint új ipari szervezet létrehozása. Kimberly (1981) megközelítése szerint az innovativitás egy vállalat alapvető hajlandóságát fejezi ki arra vonatkozóan, hogy mennyire képes a bevált gyakorlatoktól és technológiáktól elrugaszkodni és újakkal kísérletezni. Az innovativitást a klasszikus menedzsmentirodalomban a vállalkozói lét alapjának tekintik (Schumpeter, 1934; Drucker, 1985; Vecsenyi, 2003).

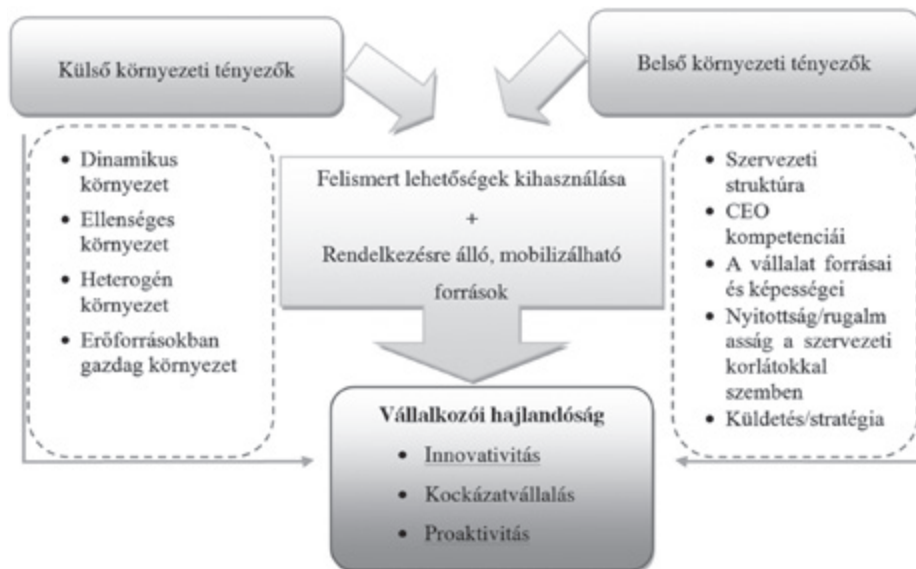
Baker és Sinkula (2009) szerint azok az innovációs tevékenységek, amelyek csupán a versenytársak követésére, másolására irányulnak, vagy a napi rutin részének tekinthetők, azok nem köthetők a vállalkozói hajlandósághoz, hiszen az elmélet azt feltételezi, hogy proaktív módon, a piaci lehetőségeket megragadva, elsőként jelenünk meg a piacon az újdonságokkal.

### A kockázatvállalás

Miller és Friesen (1978: p. 923.) a kockázatot úgy definiálja, hogy „annak a mértéke, hogy a menedzserek mennyire hajlandóak olyan elkötelezettségeket vállalni, amelyek egyrészt jelentős és kockázatos források bevonását igénylik, másrészt pedig magukban hordozzák a költséges elbukás lehetőségét is”. Sexton és Bowman (1985 in: Stewart et al., 1999: p. 194.) szerint a kockázatvállalási hajlandóság az egyén pozitív hozzáállása olyan döntések meghozásához, amelyek esetében kockázatot kell vállalnia. Gasse (1982 idézi: Lumpkin – Des, 1996) a vállalkozáshoz kapcsolódóan megkülönböztet személyes, társadalmi és pszichológiai kockázatot, amelyek közös vonása, hogy mindegyik kockázattípus magában hordozza a bizonytalanságot.

1. ábra

A vállalkozói hajlandóságot befolyásoló tényezők kisvállalkozások esetében



Forrás: Aloulou – Fayolle (2005: p. 32.) (saját fordítás)

A szakirodalomban máig is vita tárgyát képezi, hogy a vállalkozók nagyobb kockázathajlandósággal rendelkeznek-e, mint a menedzserek vagy akár az átlag lakosság. Több akadémikus is arra a következtetésre jutott, hogy a vállalkozók általában nagyobb kockázatot vállalnak (Broehl, 1978; Liles, 1974;

Carland et al., 1995), de vannak olyan kutatók is, akik cáfolják ezt az állítást (Brockhaus, 1976; Brockhaus – Nord, 1979; Masters – Meier, 1988). Ennek ellenére a vállalkozói hajlam definíciójának egyik pillérét a kockázatvállalási hajlandóság alkotja, valamint a menedzsmentirodalom számos neves kutatója is a klasszikus vállalkozó karakteréhez sorolja a kockázatvállalási szellemet (pl. Schumpeter, 1934; Hoy – Carland, 1983; Vecsenyi, 2003).

Carland et al. (1984) szerint a vállalkozók elsősorban azért hajlandóak nagyobb kockázatot vállalni, mert számukra prioritást élvez a vállalkozás nyereségessége és növekedése, és ennek érdekében nem riadnak meg új utak meghódításától sem. Lumpkin és Des (1996: p. 145.) korábbi kutatások eredményei alapján a következő tényezőket találta meghatározónak a kockázatvállalási hajlandóság esetében:

- 1) a kockázat hogyan van megfogalmazva, definiálva (Kahneman – Tversky, 1979),
- 2) múltbéli kockázatos döntések eredményei (Thaler – Johnson, 1990),
- 3) kockázatos körülmények közötti teljesítés képessége (Slovic – Fischhoff – Lichtenstein, 1980).

### **A proaktivitás**

Faragó (2008 idézi: Hortoványi, 2011: p. 14.) szerint „a proaktív magatartás a környezeti változásokra adott, jövőbeni igényeknek elébe menő választ, az anticipált trendekre alapozó magatartást és a versenytársakat megelőző újítások bevezetését foglalja magába”.

A proaktivitás két fő jellemzője (Aloulou – Fayolle, 2005; Lumpkin – Dess, 1996):

- 1) agresszív verseny folytatása a versenytársakkal a minél jobb piaci pozíció elérése érdekében,
- 2) szervezeti szintű törekvés a kedvező üzleti lehetőségek kiaknázására.

A proaktív magatartás előfeltétele azonban a piaci környezet folyamatos és szisztematikus figyelemmel követése, hiszen ez teszi lehetővé, hogy minél gyorsabban reagáljunk a piac változásaira (Slevin – Covin, 1995).

### **A vállalkozói hajlandóság, az üzleti teljesítmény és a piacorientáció kapcsolata**

A kutatókat évek óta foglalkoztatja a vállalkozói hajlandóság és a vállalkozások üzleti teljesítményének kapcsolata is. Számos kutatás zárult azzal az eredménnyel, hogy a magas vállalkozói hajlandósággal rendelkező vállalatok sokkal jobban teljesítenek a piacon (pl. Covin – Slevin, 1986; Lee et al., 2001; Wiklund – Shepherd, 2003). Azonban más kutatók csak gyenge korrelációt al-

lapítottak meg (pl. Lumpkin – Dess, 2001; Zahra, 1991), illetve olyan tanulmányok is születtek, amelyek nem tudtak szignifikáns kapcsolatot azonosítani a vállalkozói hajlandóság és üzleti teljesítmény között (pl. Covin et al., 1994; George, Wood – Khan, 2001).

Rauch et al. (2009: p. 778.) viszont átfogó szakirodalmi áttekintést végeztek a témában, amely során 51 kutatás eredményét elemezték, és arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalkozói hajlandóság és az üzleti teljesítmény között pozitív kapcsolat fedezhető fel, tehát a vállalatok profitálni tudnak abból, ha magas vállalkozói hajlandósággal rendelkeznek. Továbbá arra is rámutattak a szerzők, hogy az egyes dimenziók (innovativitás, kockázatvállalás, proaktivitás) szinte azonos fontosságú szerepet játszanak az üzleti teljesítmény magyarázásában, hiszen a dimenziók közötti eltérések statisztikailag nem bizonyultak szignifikánsnak.

Covin és Slevin (1989) szerint a vállalkozói hajlandóság üzleti teljesítményre gyakorolt pozitív hatása azonban jobban érvényesül turbulens piaci körülmények között, amelyre a dinamizmus és a komplexitás jellemző.

Madsen (2007) Norvégiában végzett longitudinális kutatása azt is kimutatta, hogy a vállalkozói hajlandóság hosszú távon is kifizetődő, hiszen azok a vállalatok, amelyek az évek során egyre nagyobb vállalkozói hajlandóságot mutattak, azoknak a pénzügyi teljesítménye is növekedett.

Hakala (2011: p. 202.) pedig korábbi szerzők munkájára alapozva úgy véli, hogy a vállalkozói hajlandóság közvetett módon is pozitív hatást gyakorol az üzleti teljesítményre az információkihasználtság, a tanulási hajlandóság és a piacorientált viselkedés által.

A kutatások többsége korrelációt mutatott ki a vállalkozói hajlandóság és a piacorientáció között is (Becherer – Maurer, 1997; Hult – Ketchen, 2001; Slater – Narver, 1998).

Az akadémikusok szerint (Covin – Miles, 1999; Slater – Narver, 1995) a két stratégiai orientáció közös pontja, hogy mindkettő nagy hangsúlyt fektet a tanulásra. A szervezeti tanulás pedig szoros kapcsolatban áll az üzleti teljesítménnyel, hiszen Day (1994) szerint azok a vállalatok, amelyek hatékonyabban képesek tanulni, mint a versenytársak, azok gyorsabban tudnak fejlődni. Ezáltal sikeresebbek lesznek a termékeik, nagyobb piaci részesedést és versenyelőnyt tudnak elérni és nyereségesebbé válik a vállalkozás. A piacorientáció pedig pozitív hatással van a vállalatok nyereségességére (Baker – Sinkula, 2002, 1999; Hult – Ketchen, 2001; Slater – Narver, 1998), és ez a pozitív hatás a kis- és középvállalkozások esetében is érvényesül (Pelham, 2000; Pelham – Wilson, 1996).

## **VEZETÉSTUDOMÁNY**

Matsuno és szerzőtársai (2002) is kutatták, hogy a piacorientáció és a vállalkozói szellem milyen hatással van a vállalkozások üzleti teljesítményére. A vállalkozói szellemet úgy értelmezik, hogy „egy szervezet hajlandósága arra vonatkozóan, hogy elfogadja a vállalkozói folyamatokat, gyakorlatokat és döntéshozatali metódusokat, amelyeket az újszerűség, a kockázatvállalás és a proaktivitás jellemez” (Matsuno et al., 2002: p. 19.). A piacorientáció meghatározása során pedig Jaworski és Kohli (1993) definícióját veszik kiindulási alapul, miszerint a piacorientáció olyan magatartásminták és folyamatok összessége, amely a külső környezet folyamatos értékeléséhez kapcsolódik. A tanulmányuk alapját képező modell szerint a vállalkozói szellem nemcsak direkt módon befolyásolja a piacorientációt és az üzleti teljesítményt, hanem a szervezeti felépítés (formalizáltság és centralizáció mértéke, szervezeti egységek elkülönülése) által is, amelyet jelentősen meghatároz a vállalkozói hajlam. A kutatás során arra a következtetésre jutottak, hogy ahhoz, hogy a cég üzleti teljesítménye javuljon a piacorientációhoz megfelelő vállalkozói szellemnek kell társulnia. A vállalkozói hajlandóság azonban direkt módon nem mutatott pozitív hatást a ROI-mutatószámra. Hasonló eredményre jutott korábban Slater és Narver (1998) is, akik szintén nem tudták kimutatni a vállalkozói hajlandóság közvetlen hatását a vállalat nyereségességére. Baker és Sinkula (2009) szerint ez azzal is magyarázható, hogy a vállalkozói szellem szorosabb kapcsolatban áll az innovációval, ami szintén meghatározza egy vállalat sikerességét, de piacorientáció nélkül a siker nem garantált. A szerzőpáros kisvállalati környezetben vizsgálta a vállalkozói hajlandóság és a piacorientáció kapcsolatát, és arra a következtetésre jutottak, hogy a két stratégiai orientáció kiegészíti egymást, tehát a vállalkozói hajlandóság pozitív hatásai csak erős piacorientáció mellett tudnak érvényesülni. A piacorientáció hiánya olyan termékeket és szolgáltatásokat eredményezhetnek, amelyek újszerűek, azonban sok esetben nem felelnek meg a fogyasztók igényeinek (Baker – Sinkula, 2009: p. 457.).

### Módszertan és minta

A kérdőívünkben a Matsuno, Mentzner és Ozsomer (2002) által is alkalmazott vállalkozói szellemet mérő skála szerepelt, módosítások nélkül, az összes állítás meghagyásával. A szerzők korábbi kutatások eredményeire támaszkodva (pl. Miller, 1983; Covin – Slevin, 1989; Morris – Paul, 1987; Naman – Slevin, 1993), kisebb módosítással 9 helyett 7 állításból álló skálát alkalmaztak a vállalkozói hajlandóság mérésére.

Korábban más kutatók is alkalmaztak módosított, az eredetihez képest kevesebb állításból álló skálát a vállalkozói szellem mérésére (pl. Zahra – Garvis, 2000; Hult – Hurley – Knight, 2004), és ez nem rontotta a skála megbízhatóságát. Rauch et al. (2009) 51 tanulmányt feldolgozó kutatásából is kiderült, hogy az eredmények érvényességét nem befolyásolja, ha az eredeti 9 állításból álló skála helyett a módosított, 6 vagy 7 elemű skálát alkalmazzák a kutatók. Covin és Slevin (1989) szemantikus differenciálskálát alkalmazott, azonban Matsuno és szerzőtársaihoz (2002), valamint más akadémikusokhoz hasonlóan mi is az 5-fokú Likert-skála alkalmazása mellett döntöttünk.

A skálát többnyire Észak-Amerikában tesztelték, azonban Kreiser et al. (2002) kis- és középvállalkozásokat vizsgáló kutatása szerint a skála megfelelő megbízhatósággal alkalmazható Ausztráliában, Finnországban, Mexikóban, Hollandiában, Norvégiában és Svédországban is.

A mintában 200 magyar mikro-, kis- és középvállalkozás szerepelt, a kérdőívet telefonos interjú keretében a vállalkozások vezetői körében kérdeztük le. A megkérdezésre 2011-ben került sor. A mintát előre meghatározott kvóta szerint az alábbiak szerint alakítottuk: 30 db mikro-, 70 db kis- és 100 db közepes vállalat került be, Kelet-, Közép- és Nyugat-Magyarországról egyaránt (70-50-80 arányban). A felmérés eredményesnek bizonyult, hiszen a telefonos megkeresés során minden válaszadó minden kérdésre értékelhető választ adott. Az eredményeket az SPSS adatelemző szoftver segítségével dolgoztuk fel.

### Eredmények

A vállalkozói szellem esetében is elvégeztük a faktorelemzést, amelynek eredménye szinte teljesen egybeesik az eredeti Matsuno et al. (2002) tanulmány eredményeivel, amennyiben a kettős kimenetelű 33-as kérdést az első faktorba soroljuk. Így az első faktor (2-es számú) az innovativitás fokát adja meg, a második (1-es számú) a kockázatvállalást, a harmadik pedig a proaktivitást (1. táblázat).

Azonban a megbízhatósági mutatókat vizsgálva az eredmények azonban nem ilyen pozitívak. A Cronbach-alfa a teljes skálát vizsgálva 0,534, valamint a részska-lák esetében is az elfogadható tartományon kívül esik (1. 2. táblázat). Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a skála nem tekinthető teljes mértékben megbízhatónak.

Kísérletet tettünk a Cronbach-alfa mutató javítására azért, hogy a 33-as kérdést elhagytuk, egyrészt a bizonytalan faktorkomponens miatt, másrészt a kérdés

1. táblázat

**A 3-as komponensű faktorelemzés eredményei**

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
IV_31	-,026	,799	,126
IV_32	,030	,684	,222
IV_33	,500	,505	-,137
IV_34	,841	,110	,010
IV_35	,819	-,101	-,032
IV_36	,002	,233	,738
IV_37	-,066	,042	,858

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 5 iterations.

2. táblázat

**A skála és a részkálák megbízhatósági mutatói**

	Cronbach-alfa mutató értéke	Állítások száma
Teljes skála	0,534	7
Innovativitás	0,492	2
Kockázatvállalás	0,603	3
Proaktivitás	0,516	2

megfogalmazása is problémás lehet, mivel túlságosan direkt módon szerepel benne a kockázatkerülés, amely negatív konnotációkat hordozhat, emiatt nehezen felállalható.

A faktorelemzés ebben az esetben ugyanolyan egyértelműen alakul, mint korábban. Sőt, határozottabbak a komponens mutatók, és nincs megosztó állítás. Azonban a Cronbach-alfa mutatók nem mutatnak egyértelmű javulást a 33-as kérdés elhagyásával sem (3. táblázat).

3. táblázat

**A megbízhatósági mutató a 33-as tétel elhagyása után**

	Cronbach-alfa mutató értéke	Változás a 33-as állítás elhagyásával	Állítások száma
Teljes skála	0,480	Romlott a Cronbach-alfa mutató	7
Kockázatvállalás	0,633	Javult a Cronbach-alfa mutató	2

A Cronbach-alfa mutató alacsony értéke meglepő, hiszen az eredeti skálát – amelyet korábban számos nemzetközi tanulmány alkalmazott – fordítottuk le magyarra és változtatás nélkül építettük be a kérdőívünkbe. Emiatt fontosnak tartottuk az eltérés lehetséges okait közelebbről megvizsgálni.

A két skála megbízhatóságának eltérését adhatják módszertani, valamint tartalmi okok. Matsuno et al. (2002) véletlenszerűen választott ki 1300 céget, amelyeknek postai úton küldték ki a kérdőívet, a válaszadási arány pedig 38,76% volt, ami 364 válaszadót jelentett. Jelen kutatásban viszont telefonos megkérdezés történt, azonban úgy véljük, hogy a megkérdezés módja nem befolyásolja jelentős mértékben az eredményeket. Valószínűleg a minta összetételében jelentkező különbségek sokkal szignifikánsabban hatnak az eredményekre. Az eredeti kutatásban marketing felső vezetőket kérdeztek meg, és nem alkalmaztak kikötést a vállalat méretére vonatkozóan. A kutatásunkban azonban célzottan a mikro-, kis- és középvállalkozások vezetőit – az esetek többségében tulajdonosait – kerestük meg, akik számára valószínűleg nehezebben értelmezhetőek a kérdések, nem rendelkeznek olyan gazdasági szókinccsel, mint a marketingvezetők.

Az állítások fordítása is okozhatott értelmezési nehézségeket, hiszen néhány angol kifejezésnek nincs pontos magyar megfelelője. Slevin és Terjesen (2011) szerint a vállalkozói hajlandóság skála más nyelvre való megfelelő fordítása kritikus fontosságú a skála sikeres alkalmazásához, hiszen néhány angol kifejezésnek nincs idegen nyelvű megfelelője, vagy esetleg az adott nyelv több kifejezést használ az angol szóra, ami szignifikánsan befolyásolhatja az állítások értelmezését. Ezt azonban az állítások visszafordításával igyekeztünk kiküszöbölni, valamint a megkérdezések előtt tartottunk próbakérdezést öt céggel. A próbakérdezés eredményei alapján alkalmaztunk néhány változtatást, de ennek ellenére előfordulhat, hogy néhány állítás nem volt egyértelmű, illetve olyan rejtett konnotációkat tartalmazott, ami a próbakérdezés során nem derült ki.

**A kultúra hatása a vállalkozói hajlandóságra**

Az előzőekben bemutattuk, hogy nem beszélhetünk jelentős módszertani eltérésekről, így a skála relatíve alacsony megbízhatósága nagy valószínűséggel a magyar vállalkozói kultúrának és a magyar vállalkozók sajátos jellemének tudható be, és emiatt az Észak-Amerikában kifejlesztett és tesztelt skála magyar viszonylatban nem alkalmazható megfelelő megbízhatósággal. Korábbi tanulmányok is felvetették (pl. Knight, 1997; Thomas – Mueller, 2000), hogy a kultúra min-

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

den bizonyosan befolyásolja a vállalkozói hajlandóság fogalmának és dimenzióinak értelmezését, hiszen az egyes kultúrák eltérő értékorientációval rendelkeznek, és emiatt az egyes dimenziókat nem minden kultúra ítéli meg feltétlenül pozitívnak. Rauch et al. (2009) is úgy véli, hogy a kultúra jelentősen befolyásolja a skála alkalmazhatóságát, a kutatásuk eredményeinek elemzése során azonban nem találtak szignifikáns eltérést az eredmények kontinensek szerinti bontásában, ami véleményük szerint részben azzal is magyarázható, hogy nemcsak a kontinensek közötti eredmények szórása volt nagy (0,261 és 0,429 közötti), hanem a belső szórás is.

The Global Entrepreneurship Monitor tanulmányában több mint 50 országot vizsgáltak, és az eredmények azt igazolták, hogy az egyes országokban eltérő a vállalkozói kultúra és a vállalkozói tevékenység, valamint a vállalkozói lét megítélése sem mindenhol egyformán kedvező, erre a tanulmány Magyarországot és Japánt hozza negatív példaként (Bosma – Levie, 2010 in: Slevin – Terjesen, 2011).

Miller (1983) tanulmánya szerint a vállalkozói hajlandóság egyes dimenziói erősen együtt mozognak, azonban feltehetően ez nem minden kultúra esetében bizonyul igaznak, ezért Slevin és Terjesen (2011) szerint érdemes lenne kultúraspecifikusan újragondolni és újrafogalmazni a vállalkozói hajlandóságot és az annak mérését szolgáló skálát.

Kreiser et al. (2010) vizsgálták a Hofstede-dimenziók és a kockázatvállalás és proaktivitás közötti kapcsolatot, amelybe hat ország 1048 db kis- és középvállalkozását vonták be. A kutatás szerint a nemzeti kultúra jelentősen befolyásolja, hogy egy vállalat milyen mértékben hajlandó kockázatot vállalni és proaktívan viselkedni. Azokban a kultúrákban, amelyeket magas hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés jellemez, a vállalkozások kevesebb kockázatot mernek vállalni és kevésbé proaktívak. Továbbá az individualista társadalmakban tevékenykedő vállalatokat a tanulmány szerint alacsonyabb proaktivitás jellemez. Érdekes, hogy a tanulmány nem talált összefüggést az individualizmus és a maskulinitás index, valamint a kockázatvállalási hajlandóság között.

Mueller és Thomas (2001) pedig a kultúra innovativitásra gyakorolt hatását vizsgálta a Hofstede-dimenziók segítségével. A szerzőpáros szerint a vállalkozói hajlandóság eltérő lehet különböző kultúrák esetében, azonban a kulturális dimenziók és az innováció között nem találtak szignifikáns kapcsolatot, ami arra enged következtetni, hogy a kultúra nem befolyásolja jelentős mértékben a vállalatok innovatív tevékenységét.

### ***Vállalkozói hajlandóság (entrepreneurial orientation) vs. kisvállalati orientáció (small business owner orientation)***

A skála alacsony megbízhatóságának másik lehetséges magyarázata, hogy a magyar vállalkozókra sokkal inkább a kisvállalati orientáció, mintsem a vállalkozói hajlandóság jellemző. Carland et al. (1984) különbséget tesz vállalkozó (entrepreneur) és kisvállalati tulajdonosok (small business owner) között, arra hivatkozva, hogy azok eltérő rövid és hosszú távú célokkal rendelkeznek. Stewart és Roth (2001) szerint sok kisvállalkozóra inkább a kisvállalati tulajdonos orientáció jellemző, és nem a vállalkozói szellem.

A szakirodalom szerint a vállalkozót elsősorban a vállalat felfuttatása, a növekedés és a nyereség vezérli (Carland, 1984; Stewart – Roth, 2001). Ezzel ellentétben a kisvállalati tulajdonos szakmai döntéseit meghatározó mértékben befolyásolják személyes céljai, tervei és motivációi, valamint érzelmileg sokkal jobban kötődik a vállalkozásához, és a vállalkozói szellem helyett inkább a kisvállalati tulajdonos orientáció jellemzi (Jenkins – Johnson, 1997; Runyan et al., 2008).

Carland et al. (1984) szerint a kisvállalati tulajdonos személyiségét és személyes céljait vetíti ki a vállalkozására, amelynek működtetését leginkább a családi megélhetés biztosítása és nagyobb szabadság kihasználása motiválja. Emiatt a kisvállalati tulajdonos nem feltétlenül érdekelt innovatív tevékenység folytatásában, a vállalat növekedésében és a profit maximalizálásában, hanem egy számára elfogadható üzleti teljesítmény elérésére és fenntartására törekszik (Cooper, 1993).

Stewart et al. (1998) is vizsgálták a két vállalkozói típust, eredményeik szerint a kisvállalati tulajdonosok kevésbé hajlandóak kockázatot vállalni, kevésbé innovatívak és kisebb mértékű sikerorientáltak jellemzi őket, mint a klasszikus vállalkozókat. A tanulmány is az eltérő célokkal magyarázza az eredményeket, miszerint a kisvállalati tulajdonosok személyes céljaikat tartják szem előtt a vállalkozás menedzselése során, és személyes attitűdjük és személyiségük elkerülhetetlenül összemosódik a szakmai életükkel. A vállalkozókat azonban a vállalat méretének és nyereségességének növelése motiválja, és személyes céljaik kevésbé dominánsak a vállalat menedzselésében.

### ***Vállalkozói hajlandóság és vezetési stílus***

A vállalkozói hajlandóság és az egyes vezetési stílusok közötti kapcsolat elemzése érdekes eredményekkel zárult, hiszen sikerült néhány szignifikáns kapcsolatot azonosítanunk.

Az eredmények alapján elmondható, hogy az innovatívabb vezetőkre jobban jellemző a demokratikus

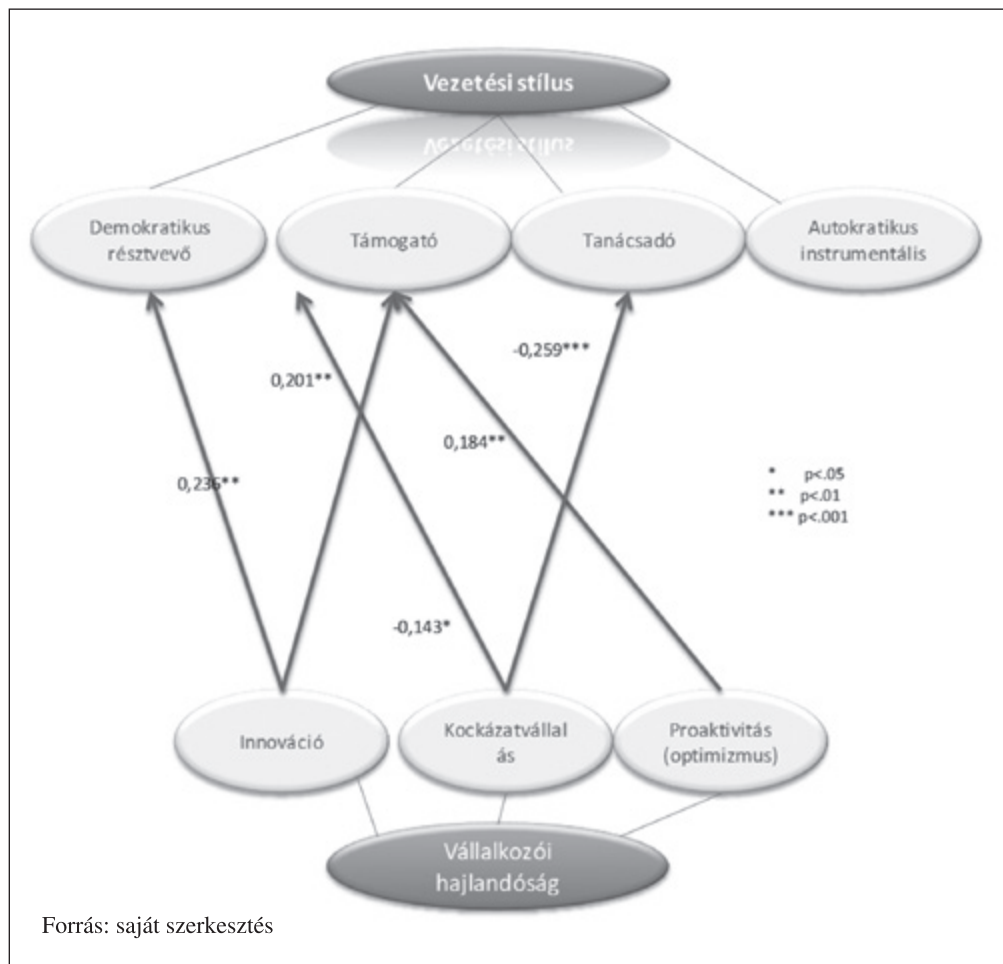
vagy a támogató típusú vezetés. A kockázatvállalási hajlandóság pedig a demokratikus, valamint a konzultatív vezetési stílusokkal mutatott negatív összefüggést. A proaktivitás esetében csak egy vezetési stílussal fedeztünk fel kapcsolatot, ami azt feltételezi, hogy a proaktívabb vezetők nagyobb valószínűséggel fogják támogatói módon vezetni a vállalatot (2. ábra).

### A vállalkozói hajlandóság és a leíró jellemzők vizsgálata

A vállalkozói hajlandóság dimenzióit és az egyes demográfiai jellemzők közötti összefüggéseket is megvizsgáltuk, azonban szignifikáns kapcsolatot csupán az innovativitás és a kockázatvállalás dimenziók esetében tudtunk azonosítani 95%-os megbízhatóság mellett.

2. ábra

A vállalkozói hajlandóság egyes elemeinek hatása a vezetési stílusokra



Az innovativitás esetében a vállalkozás kora (szignifikanciaszint .000) meghatározó, tehát minél fiatalabb a vállalkozás, annál innovatívabb a vezetés.

A várakozásokkal ellentétben az ágazat nem befolyásolja szignifikánsan az innovációs készség fokát. Az eredménynek azonban az is lehet az oka, hogy a mintánkban erősen túlsúlyban vannak az olyan ágazatok (pl. építőipar, nehézipar, nyomdaipar stb.), amelyek esetében a KKV-k elsősorban kiszolgáló, követő magatartást mutatnak, s nincs innovatív szerepük. Azok az ágazatok, amelyeknél a K+F-re vélhetően többet fordítanak, ahol jellemzően a kicsik is komoly innovációs szerephez jutnak (pl. informatika), a mintánkban erősen alulreprezentáltak.

Korábban kevés tanulmány vizsgálta a vezetési stílus és a vállalkozói szellem kapcsolatát. Habár Politis és Politis (2009) a vezetési stílusok más tipológiáját alkalmazta, ennek ellenére érdemes említést tenni kutatásuk eredményeiről, amely szerint az emberközpontú vezetési stílusok és a vállalkozói hajlandóság dimenziói között erős, pozitív kapcsolat figyelhető meg, különösen igaz ez a proaktivitás esetében. A szerzők szerint azok a vezetők, akik a kölcsönös tisztelet és bizalom kialakítására törekuszenek és odafigyelnek a beosztottak igényeire, vágyaira, azok sokkal inkább előretérő módon viselkednek a piacon, a piaci részesedésük megővése érdekében (Politis – Politis, 2009).

A kockázatvállalást érdekes módon az ügyfélkör típusa befolyásolja szignifikánsan. Bár az állami/önkormányzati ügyfelekkel bírók száma mindösszesen hat, így erről keveset mondhatunk. Az viszont látszik, hogy a várakozásoknak megfelelően a B2C piacon működők a legkevésbé kockázatkerülők, a B2B piacon tevékenykedő vállalkozások kockázatkerülőbbek (szignifikanciaszint: .031). Ugyanakkor az életév, a szektor vagy a vállalati méret a várakozásokkal ellentétben nem mutat szignifikáns kapcsolatot – bár relatíve tipikusan ezeknek alacsony a szignifikanciaszintje. A proaktivitás esetében nem találtunk semmilyen szignifikáns kapcsolatot a leíró adatokkal.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

## Következtetések

Kvantitatív kutatásunk során vizsgáltuk a magyar kis- és középvállalkozások vállalkozói hajlandóságát. A kérdőívben a Matsuno et al. (2002) által használt, 7 állításból álló vállalkozói szellemet mérő skálát alkalmaztuk változtatások nélkül. A skálát korábban – kisebb változtatásokkal – számos akadémikus alkalmazta (pl. Zahra – Garvis, 2000; Morris – Paul, 1987; Naman – Slevin, 1993), amely nemcsak Észak-Amerikában, hanem Ausztráliában és más nyugat-európai országban is megfelelő megbízhatóságúnak bizonyult (Kreiser et al., 2002). Ennek ellenére néhány tanulmány felvetette, hogy a kultúra jelentősen befolyásolhatja a skála alkalmazását és értelmezését, így nem biztos, hogy minden országban magas megbízhatósággal alkalmazható (Knight, 1997; Thomas – Mueller, 2000, Rauch et al., 2009).

Jelen kutatás során mi is szembesültünk azzal a problémával, hogy a skála megbízhatósága az elfogadott tartományon kívül esik (Cronbach-alfa: 0,534). A módszertani eltérések nem tűntek szignifikánsnak, ami arra enged következtetni, hogy a skála validitását sokkal inkább a magyar vállalkozók sajátos gondolkodásmódja és szociokulturális háttere befolyásolja.

A skála alacsony megbízhatóságának egyik oka a kulturális tényezők lehetnek. Korábbi kutatásunkban a Hofstede-dimenziókat vizsgáltuk a kis- és középvállalkozások vezetői körében, amely rávilágított arra, hogy a magyar vállalkozókat magas fokú bizonytalanságkerülés jellemez (Kopfer-Rác – Hofmeister-Tóth, 2012). Kreiser et al. (2010) szerint azokban a kultúrákban, amelyekre a magas bizonytalanságkerülés jellemző, a vállalkozásokat is kisebb kockázatvállalási hajlandóság jellemzi, és kevésbé proaktívak. Egy 2009-es európai felmérés magyar eredményei is ezt igazolják, amelyben a megkérdezettek 57%-a vallotta azt, hogy nem szívesen vállal kockázatot és 60% nem szereti azokat a helyzeteket, ahol másokkal kell versenyeznie (Flash Eurobarometer 283, 2009). A kvalitatív kutatás is azt bizonyította, hogy a megkérdezett KKV-vezetőket magas fokú ellenállás jellemzi a kockázatvállalással szemben.

A magyar KKV-szektor alacsony innovativitását az is jellemzi, hogy az újdonságok helyett a bevált, ismert gyakorlatokat részesíti előnyben (EC, Enterprise and Industry, 2011; Chikán et al., 2010; OECD, 2010). Az Európai Bizottság 2008-as kutatása szerint az EU 25 országa közül Magyarországon vannak jelen legnagyobb arányban a kényszer, ún. „push” vállalkozók, akik kifejezetten kockázatkerülőnek számítanak, és sok esetben pénzügyi nehézségekkel küzdenek (Flash Eurobarometer 192, 2008). A vállalkozásalapítás motívációi közül a kényszer mellett a nagyobb jövedelem és

a szabadság reménye sokkal dominánsabb, mint egy jó üzleti lehetőség kihasználása (MVKA, 2004).

A szekunder és primer kutatás eredménye pedig azt feltételezi, hogy a magyar vállalkozókra valószínűleg jobban jellemző a kisvállalati tulajdonos orientáció (small business owner orientation), mint a vállalkozói hajlandóság, hiszen ezt a vállalkozótípust leginkább személyes céljai vezérlik, magán- és szakmai életének határai kevésbé különülnek el, valamint személyiségét, személyes attitűdjét kivetíti a vállalkozására is. A klasszikus vállalkozóval ellentétben nem a profitmaximalizálásra törekszik, hanem saját igényeit kielégítő jólét megteremtésére és fenntartására. A korábban idézett szekunder kutatások hasonló módon írják le a magyar vállalkozókat.

Az eredmények azt is igazolták, hogy a magyar vállalkozói kultúra eltér a nyugati országokat jellemző vállalkozói kultúrától, amely elsősorban a magyar vállalkozók sajátos szocializálódásával és szociokulturális hátterével magyarázható. A kutatás arra is rávilágított, hogy az innovativitás ( $r = 0,251$ ) és proaktivitás ( $r = 0,320$ ) magasabb piacorientációt eredményez ( $p < 0,001$ ), azonban ez nem mutatható ki a kockázatvállalás dimenzió esetében. Ez tehát azt is jelenti, hogy a nyugati országokban bevált, klasszikus vállalkozói gyakorlatok hazánkban nem feltétlenül működőképesek, ezért a sikeres működés érdekében érdemes lenne specifikus, magyar viszonylatban tesztelt gyakorlatokat kialakítani és alkalmazni.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A kutatás az OTKA 78655 K. számú projekt támogatásával készült.

## Felhasznált irodalom

- Aloulou – Fayolle* (2005): A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation Within Small Business Context. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 13, No. 1: p. 21–45.
- Baker, W.E. – Sinkula, J.M.* (2002): Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, No. 1: p. 5–23.
- Baker, E.W. – Sinkula, M.J.* (2009): The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, Iss. 4: p. 443–464.
- Becherer, R.C. – Maurer, J.G.* (1997): The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Market Orientation of Entrepreneur-Led Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 22, No. 1: p. 47–58.

- Brockhaus, R.H.* (1976): Risk-taking propensity of entrepreneurs. *Proceedings of the Academy of Management*: p. 457–460.
- Brockhaus, R.H. – Nord, W.R.* (1979): An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: Personal characteristics vs. environmental conditions. *Proceedings of the Academy of Management*: p. 364–368.
- Broehl, W.G.* (1978): *The Village Entrepreneurs*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Bosma, N.S. – Levie, J.* (2010): *Global Entrepreneurship Monitor Executive Report*. Babson Park, MA: Babson College; Santiago, London: Global Entrepreneurship Research Association. in: *Slevin, P.D. – Terjesen, A.S.* (2011): *Entrepreneurial Orientation: Reviewing Three Papers and Implications for Further Theoretical and Methodological Development Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, Iss. 5: p. 973–987.
- Carland, J.W. – Hoy, F. – Boulton, W.R. – Carland, J.A.* (1984): Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2: p. 354–359.
- Carland, J.W., III – Carland, J.W. – Carland, J.A. – Pearce, J.W.* (1995): Risk-taking propensity among entrepreneurs, small business owners, and managers. *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 1: p. 15–23.
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné, P. Z.* (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet: p. 9–16., <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>, Letöltve: 2012. augusztus 10.
- Covin, J.G. – Slevin, D.P.* (1986): The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. in: *Ronstadt, R. – Hornaday, J. A. – Peterson, R. – Vesper, K.H.* (eds.) (1986): *Frontiers of entrepreneurship research—1986*. Wellesley, MA: Babson College: p. 628–639.
- Covin, J.G. – Slevin, D.P.* (1989): Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Iss. 1: p. 75–87.
- Covin, J.G. – Slevin, D.P. – Schultz, R.L.* (1994): Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices. *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 4: p. 481–503.
- Covin, J.G. – Miles, P.M.* (1999): Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3: p. 47–63.
- Cooper, A.C.* (1993): Challenges in Predicting New Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 3: p. 241–253.
- Day, G.S.* (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4: p. 37–52.
- Drucker, P.* (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row
- EC – Enterprise and Industry* (2011): Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag (SBA) tájékoztató – Magyarország 2010/2011, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/hungary\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/hungary_hu.pdf), L.: 2012. 08. 18.
- Faragó, K.* (2008): Siker és kockázatvállalás a szervezetben. in: *Márkus, Gy.* (ed.) (2008): *Kis- és középvállalatok mint a gazdaságélénkítés tényezői*. Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola
- Flash Eurobarometer 192 – The Gallup Organization* (2008): *Entrepreneurship Survey of the EU25 – Hungary*. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/survey/static2008/hungary\\_static\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/survey/static2008/hungary_static_en.pdf), Letöltve: 2012. júl. 28.
- Flash Eurobarometer 283 – The Gallup Organization* (2009): *Entrepreneurship in the EU and beyond – A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China – Analytical report*. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/fl283\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/fl283_en.pdf), Letöltve: 2012. augusztus 4.
- George, G. – Wood, D.R., Jr. – Khan, R.* (2001): Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 13, No. 3: p. 269–285.
- Hakala, H.* (2011): Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, Iss. 2: p. 199–217.
- Hortoványi, L.* (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV-szektorban – A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a KKV-szektorban. Budapest: BCE Vezetéstudományi Intézet, Vezetés és Stratégia Tanszék, TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005
- Hoy, F. – Carland, J.W.* (1983): Differentiating Between Entrepreneurs and Small Business Owners in New Venture Formation. in: *Hornaday, J.A. – Timmons, J.A. – Vesper, K.H.* (eds.) (1983): *Frontier of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College: p. 157–166.
- Hult, G.T. – Ketchen, D.J.* (2001): Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Iss. 9: p. 899–906.
- Hult, G.T. – Hurley, R. – Knight, G.A.* (2004): Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33: p. 429–438.
- Jaworski, B. – Kohli, A.K.* (1993): Marketing Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57: p. 53–70.
- Jenkins, M. – Johnson, G.* (1997): Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study. *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 6: p. 895–920.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

- Kahneman, D. – Tversky, A. (1979):* Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, Vol. 47, Iss. 2: p. 263–291.
- Kimberly, J.R. (1981):* Managerial innovation. in: Nystrom, P. C. – Starbuck, W. H. (eds.): *Handbook of organizational design*. Vol. 1. New York: Oxford University Press: p. 84–104.
- Knight, G.A. (1997):* Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, Iss. 3: p. 213–225.
- Kopfer-Rácz, K. – Hofmeister-Toth, A. (2012):* The investigation of the influence of socio-cultural factors of the Hungarian SME-s. Besiweb Conference, Salzburg, July 6–9, 2012. Austria
- Kreiser, P.M. – Marino, L.D. – Weaver, K.M. (2002):* Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, Iss. 4: p. 71–94.
- Kreiser, P.M. – Marino, L.D. – Dickson, P. – Weaver, K.M. (2010):* Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 5: p. 959–983.
- Lee, C. – Lee, K. – Pennings, J.M. (2001):* Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology bases ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Iss. 6–7: p. 615–640.
- Liles, P.R. (1974):* *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, IL: 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.
- Lumpkin, G.T. – Dess, G.G. (2001):* Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, Iss. 5: p. 429–451.
- Madsen, E.L. (2007):* The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis. *Entrepreneurship – Regional Development*, Vol. 19, Iss. 2: p. 185–204.
- Masters, R. – Meier, R. (1988):* Sex differences and risk-taking propensity of entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, No. 1: p. 31–35.
- Miller, D. – Friesen, P. (1978):* Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9: p. 921–933.
- Miller, D. (1983):* The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, Vol. 29, Iss. 7: p. 770–791.
- Morris, M.H. – Paul, G.W. (1987):* The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, No. 3: p. 247–259.
- Mueller, L.S. – Thomas, S.A. (2001):* Culture And Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study Of Locus Of Control And Innovativeness. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, Iss. 1: p. 51–75.
- Matsuno, K. – Mentzer, J.T. – Ozsomer, A. (2002):* The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3: p. 18–32.
- MVKA (Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítvány) (2004):* Az önfoglalkoztatás fontosabb kategóriái, társadalmi és gazdasági szerepe. in: KSH (Központi Statisztikai Hivatal) (2006): *A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség*. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/vallalkozas.pdf>, Letöltve: 2012. augusztus 6.
- Naman, J.L. – Slevin, D.P. (1993):* Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Iss. 2: p. 137–153.
- OECD (2010):* SMEs, Entrepreneurship and Innovation – Hungary. [http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation/hungary\\_9789264080355-17-en](http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation/hungary_9789264080355-17-en), Letöltve: 2012. augusztus 10.
- Pelham, A.M. – Wilson, D.T. (1996):* A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 1: p. 27–43.
- Pelham, A.M. (2000):* Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 38: p. 48–67.
- Politis, J. – Politis, D. (2009):* The Relationship of Mainstream Leadership Styles to Entrepreneurial Orientation, *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership – Governance*, 2009. Letöltve: EBSCO database
- Rauch, A. – Wiklund, J. – Lumpkin, G. T. – Frese, M. (2009):* Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, Iss. 3: p. 761–787.
- Runyan, R. – Droge, C. – Swinney, J. (2008):* Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance? *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 4: p. 567–588.
- Schumpeter, J. (1934):* *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Sexton, D.L. – Bowman, N.B. (1985):* The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, Iss. 1: p. 129–140.
- Slater, S.F. – Narver, J.C. (1995):* Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3: p. 63–74.

- Slater, S.F. – Narver, J.C.* (1998): The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, Vol. 48, Iss. 1: p. 69–73.
- Slevin, D.P. – Covin, J.G.* (1995): New Ventures and Total Competitiveness: a Conceptual Model, Empirical Results, and Case Study Examples. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Bahson College
- Slevin, P.D. – Terjesen, A.S.* (2011): Entrepreneurial Orientation: Reviewing Three Papers and Implications for Further Theoretical and Methodological Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, Iss. 5: p. 973–987.
- Slovic, P. – Fischhoff, B. – Lichtenstein, S.* (1980): Facts versus fears: Understanding perceived risk. in: Kahneman, D. – Slovic, P. – Tversky, A. (eds.): *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, England: Cambridge University Press: p. 463–489.
- Stewart, Jr.H.W. – Watson, E.W. – Carland, C.J. – Carland, W.J.* (1999): A Proclivity For Entrepreneurship: A Comparison Of Entrepreneurs, Small Business Owners, And Corporate Managers. *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, Iss. 2: p. 189–214.
- Stewart, W.H. – Roth, P.L.* (2001): Risk Propensity Differences between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1: p. 145–153.
- Thaler, R.H. – Johnson, E.J.* (1990): Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choices. *Management Science*, Vol. 36, No. 6: p. 643–660.
- Thomas, A.S. – Mueller, S.L.* (2000): A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 2: p. 287–302.
- Vecsenyi J.* (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest: Aula Kiadó
- Wiklund, J.* (1998): *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Doctoral Thesis. Jonkoping International Business School, Sweden, Letöltve: [www.hj.se/forskning/wiklund.pdf](http://www.hj.se/forskning/wiklund.pdf)
- Wiklund, J. – Shepherd, D.* (2003): Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Iss. 13: p. 1307–1314.
- Zahra, S.A.* (1991): Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, Iss. 4: p. 259–285.
- Zahra, S.A. – Garvis, D.M.* (2000): International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environment hostility. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 5-6: p. 469–492.

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Nagy Sándor**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Gulyás László**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Angyal Ádám**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, **Kemény Ildikó**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Simon Judit**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Hofmeister-Tóth Ágnes**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kopfer-Rácz Kinga**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Sas Dóra**, marketing mesterszakos egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Losonci Dávid István**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Borsos Judit**, stratégiai tanácsadó; **Gáspár Judit**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem

### VEZETÉSTUDOMÁNY

*LOSONCI Dávid István – BORSOS Judit*

## A LEAN MENEDZSMENT ÉS A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG KAPCSOLATA

A cikk a lean termelési eszközök alkalmazásának a vállalati szintű versenyképességre gyakorolt hatását vizsgálja. A versenyképességet a működőképesség, a változóképesség és a pénzügyi teljesítmény hármasan keresztül ragadja meg, és a vállalati versenyképességi index (VVI) segítségével számszerűsíti. A szerzők a Versenyképesség Kutató Központ felméréseinek 2004-es és 2009-es adatbázisa elemzésével arra keresik a választ, hogy 1) kimutatható-e szignifikáns különbség a VVI értékében a lean és nem lean feldolgozóipari vállalatok között és 2) kimutatható-e szignifikáns különbség a VVI egyes összetevőiben (működőképesség, változóképesség és teljesítmény) a lean és nem lean feldolgozóipari vállalatok között. Az eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy a lean és nem lean vállalatok versenyképességi indexe közt hosszú ideje nincs szignifikáns különbség.

**Kulcsszavak:** lean termelés, vállalati versenyképesség-index, versenyképesség-kutatás

A lean menedzsment a termelés- és szolgáltatás-menedzsment napjaink meghatározó koncepciója. A koncepció nemcsak a modern termelési rendszerek keretében szolgál (Kovács, 2004), de mára már menedzsmentrendszerként is széles körben használt (Kovács – Rendesi, 2014). A rendszer kiterjedt adaptálását a teljesítményjavulás ígérete ösztönzi. A szakirodalom a lean rendszer teljesítményjavulásának két aspektusát tárgyalja: (1) a működési teljesítménymutatókra gyakorolt hatása pozitív (Womack et al., 1990), (2) a pénzügyi és üzleti mutatókra gyakorolt hatása ellentmondásos (Brown et al., 2013) (Fullerton et al., 2003). A kutatások a két teljesítménymutatót ritkán vizsgálják együtt. További hiányosság, hogy csak statikus képet adnak a teljesítménymutatókról, nem foglalkoznak azok hosszú távú fenntarthatóságával. Kérdőíves kutatásunk a vállalati versenyképesség-index (VVI) (Chikán, 2006) számításával komplexen ragadja meg a lean rendszer és a teljesítmény kapcsolatát. A VVI a működési teljesítményt, az üzleti teljesítményt és az eredmények fenntarthatóságát egyszerre méri.

A tanulmány a versenyképesség szintjeinek értelmezése után számba veszi a vállalati versenyképesség mérésére szolgáló modelleket, közülük kiemelten ke-

zeli a VVI-t. A lean termelés rövid tárgyalását a lean rendszer és a VVI – alindexeinek – kapcsolatának ismertetése követi. A tanulmány az adatbázis bemutatása, az operacionalizálás és a lean termelők meghatározását követően vizsgálja a kutatási kérdéseket. Az eredmények értelmezése után az összefoglalás részeként olvashatunk a kutatás korlátairól és a jövőbeli kutatási lehetőségekről.

### A vállalati versenyképesség

A gazdálkodási és közgazdasági területen is kiterjedten használt versenyképesség-fogalomra nem született általánosan elfogadott és elterjedt meghatározás. Abban mára konszenzus van, hogy a versenyképesség négy szinten értelmezhető (Czakó, 2000): beszélhetünk termékek és termékcsoportok, vállalatok, iparágak, nemzetgazdaságok (illetve régiók) versenyképességéről. A versenyképesség egyes szintjeinek mérésére és az eredmények rangsorolására több modell is született.

Az országok versenyképességét vizsgáló módszerek közül széles körben ismert pl. a World Economic Forum (WEF, 2014), az International Institute for Ma-

nagement Development (IMD, 2014) vagy az egyesült királyságbeli Centre for International Competitiveness (CforIC, 2006) mutatója. A *regionális szintű versenyképesség* mérésére az Európai Unió regionális versenyképességet mérő rendszere (EC, 2003), mérésére és rangsorolására a UK Competitiveness Index (CforIC, 2013) használatos. Az *iparági versenyképességet* értékelő modellek közül Porter „öt erő modell”-je (Porter, 1979) a legismertebb. A *vállalati versenyképesség* értelmezése a többi szinthez képest változatosabb képet mutat, itt nincsen széles körben elfogadottnak tekintett nemzetközi modell. A hazai szerzők munkáiban három különböző megközelítéssel találkozhatunk (1. táblázat): 1. stratégiaalkotást támogató modellek, 2. versenyképességet mérő modellek, 3. versenyképesség alapján rangsoroló modellek.

Kutatásunkban a versenyképességet rangsoroló modellekhez sorolt VVI-t használjuk. A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutató Központ Vállalati Versenyképesség Indexe a versenyképességet a működőképesség, a változásoképesség és az üzleti teljesítmény hármasként határozza meg (Chikán, 2006). A definíció szerint „a *vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és*

1. táblázat

A vállalati versenyképességet mérő modellek összefoglalása

Megközelítés		Modell	Bemutató
1.	Célja a stratégiaalkotás a fejlesztendő terület megragadásával, de nem számszerűsít	Hoványi vállalati versenyképességi-modellje (Hoványi, 1999)	STEEPLE, SWOT és a piac elemzésének összekapcsolásával segíti a vállalati stratégiaalkotást.
2.	Méri a versenyképességet, de nem állít fel rangsort	Hoványi: Porter modelljének továbbfejlesztése (Hoványi, 1999)	Porter „öt erő modell”-jének tényezőit számszerűsíti. A verseny a már működő vállalatok közti tényező megragadására hét változót javasol, melyek közül öt a vállalat teljesítményét a versenytársakéval hasonlítja össze.
3.	Méri a versenyképességet és rangsorol	A CDP® (Corporate Development Process – Vállalatfejlesztési Folyamat c. kutatás) Európai Versenyképességi Vizsgálata (CDP, 2002)	A fejlesztő cég auditálja a vállalatot, méri a versenyképességét, összeveti benchmarkokkal és fejlesztési javaslatokat fogalmaz meg.
		Komplex Dél-dunántúli Regionális Versenyképességi Kutatás során létrehozott Versenyképességi Index (Duczón, et al., 2007)	Hat versenyképességet meghatározó területet mér: K+F, célpiacok alakulása, változásokhoz való viszony, marketing-költségvetés aránya, stratégiai szövetségekben való részvétel, munkaerő-fluktuáció. Legfőbb célja a régió versenyképességét célzó ajánlások megfogalmazása.
		Somogyi Márta Komplex Vállalati Versenyképességi Indexe (KVVI) (Somogyi, 2009)	A modell 63 kérdéssel nyolc kulcsterülethez köthető változók alapján határozza meg a vállalatok versenyképességét: versenyképes termék, tartós jelenlét, nyereség, piaci részesedés, változások észlelése és az ezekre való reagálás, erőforrások, kooperáció és nemzetköziesedés, a jövőben fontos potenciál.
		Chikán Attila és a Versenyképesség Kutató Központ által készített Vállalati Versenyképességi Index (VVI) (Chikán, 2006)	Az index a versenyképességet a működőképesség és a változásoképesség pénzügyi teljesítménnyel vett szorzataként határozza meg ( $C = (M + V) * T$ ). A modell a versenyképesség kiszámításához 24 kérdést használ.

Forrás: saját szerkesztés

VEZETÉSTUDOMÁNY

az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.” (Chikán – Czakó, 2005: p. 12.) Az index azt a tíz tényezőt fedi le, amelyek a tíz legversenyképesebb vállalatra a módusz alapján legjellemzőbb (Chikán et al., 2006).

A VVI felépítése az alábbi formulát követi:  $C = (M+V)*T$ , ahol C a versenyképesség, M a működőképesség, V a változóképesség és T a teljesítmény.

A képlet szerint a „versenyképesség mércéje a működőképesség és változóképesség együttes mértékének a piac által elismert hányada” (Chikán, 2006: p. 44.). Az index lehetőséget nyújt arra, hogy rövid kérdőívvel lehessen vállalatok és vállalatcsoportok versenyképességét elemezni és értékelni. A modell felépítését szemlélteti az 1. ábra.

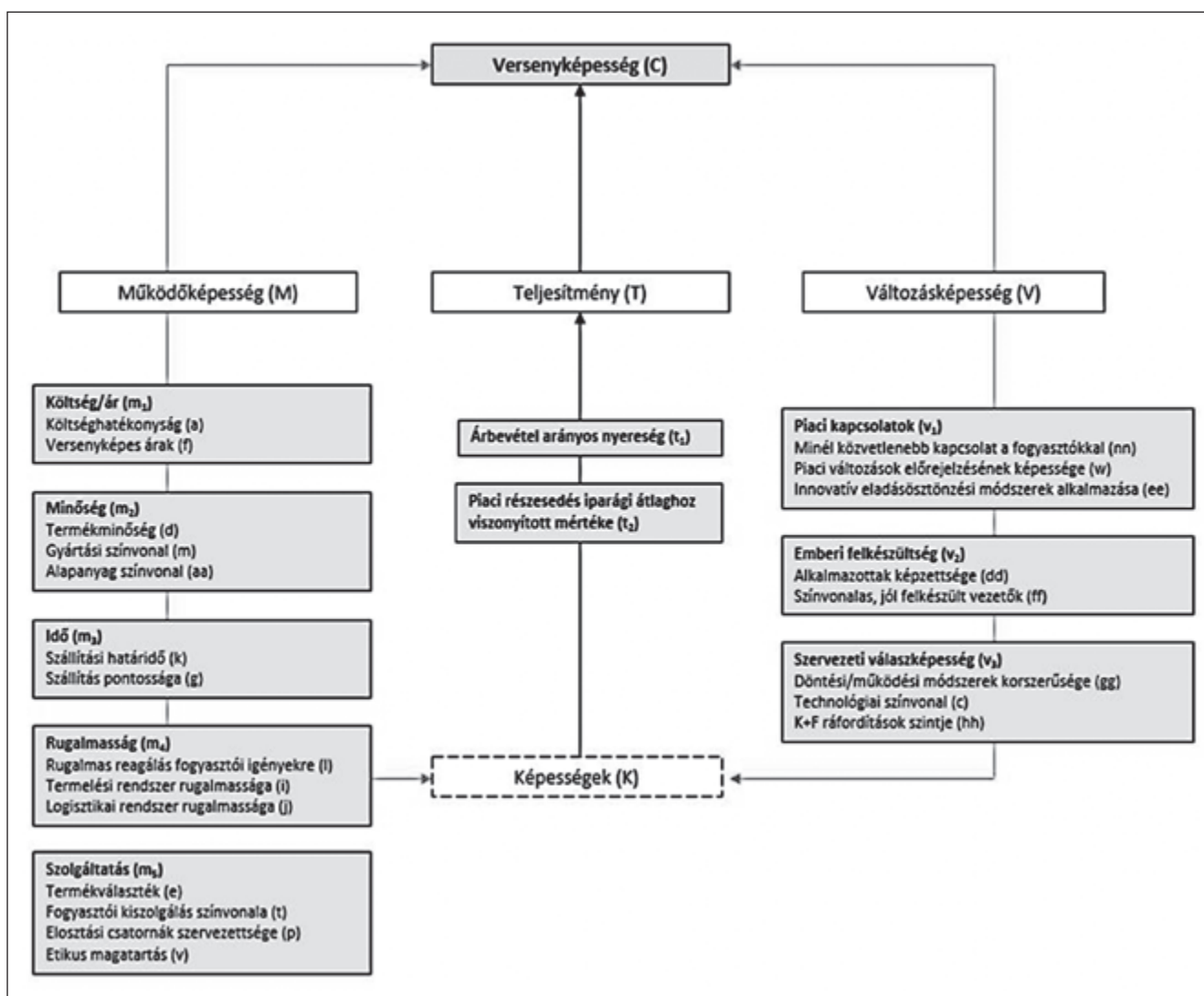
### A lean menedzsment

A lean menedzsment az 1990-es évek két sikerkönyvének, a *The Machine That Changed the World* (Womack et al., 1990) és a *Lean szemlélet* (Womack – Jones, 2009) könyveknek köszönhetően vált széles körben ismertté. Bár eltérő megnevezéssel, de hasonló tartalommal már az 1980–1990-as évektől népszerű volt (Holweg, 2007; Eszes, 1993; Havas, 1996).

Mára a lean termelés filozófiát és vezérelveket tartar (Shah – Ward, 2007), amely „egy olyan integrált szociotechnikai rendszer, melynek legfőbb célja a veszteségek kiküszöbölése a beszállítói, vevői és a vállalaton belüli változékonyság egyidejű csökkentésével” (Shah – Ward, 2007: p. 791.), (Jenei, 2011: p. 14.). A termelés keretein túllépve egyre több iparágban találkozhatunk

1. ábra

A Vállalati Versenyképességi Index felépítése



Forrás: Chikán (2006: p. 45–46.) alapján saját szerkesztés

vele, számos vállalat már a szolgáltató-szektorban is alkalmazza (Demeter et al., 2011). Az elmúlt évtizedek egyik fontos tanulsága, hogy a lean rendszer akkor lesz eredményes, ha arra eszközök halmaza helyett menedzsmentrendszerként, szervezési filozófiaként tekintünk (Jenei, 2010; Kelemen, 2009; Topár, 2009). Kritikusai is elismerik, hogy „a lean termelés lesz a XXI. század standard termelési módja” (Rinehart et al., 1997, p. 2). Mások azt emelik ki (McKinsey & Company, 2012), hogy a lean rendszer adaptálása az elkövetkező évtizedben is a termelő szektor egyik fontos törekvése marad.

### A lean termelési rendszer és a vállalati versenyképesség kapcsolata

A Versenyképesség Kutató Központ kérdőíves felméréseinek elemzése során többen foglalkoztak a termeléshez és logisztikához kapcsolódó területekkel. Korábban született tanulmány a vállalati funkciók teljesítményéről (Demeter – Matyusz, 2006), a logisztikai képességekről (Gelei, 2005), illetve a 2009-es adatfelvételéből szinte az összes értékteremtéshez kapcsolható funkcióról (Demeter, 2012). Az adatbázis kiterjedt felhasználása ellenére sem a VVI elemzése, sem annak termelési vagy logisztikai innovációkhoz kapcsolódó vizsgálata nem jelenik meg. Sőt, a VVI a versenyképesség hazai empirikus kutatásaiban (pl. I. táblázat, illetve Chikán, 2011; Czákó – Chikán, 2009) sem kap figyelmet. Ha kérdőíves felmérésekben nem is kerül elő a VVI logisztika/termelés területén, Demeter és társai (2009) esettanulmányos munkája a VVI-vel méri a lean és a versenyképesség kapcsolatát. Őt vállalatra számított eredményeik szerint a VVI alindexei és a VVI is jelentősen nőtt a lean rendszer hatására.

Megállapítható, hogy a lean rendszer és a VVI kapcsolatáról nem állnak rendelkezésre hazai (nemzetközi) munkák. Ezért a kutatási kérdések megalapozásához a továbbiakban a lean termelés szakirodalma alapján az egyes VVI-alindexekkel kapcsolatos eredményeket tekintjük át.

**Működőképesség.** A szakértők álláspontja egységes: a lean rendszer hatására javulás várható a működési mutatókban (Boyer, 1996; Crawford et al., 1988; Cua et al., 2001; Shah – Ward, 2003). Ez alól kivétel a szolgáltatás mutatócsoport, mert ezek ritkán kerülnek bele az elemzésekbe. Demeter és társai (2009, 2011) eredményei összhangban vannak ezekkel a megállapításokkal. A legnagyobb, esetenként ugrásszerű előrelépést tapasztaltak a minőség, a szállítási/átfutási idő hossza, valamint megbízhatósága, a készletszint és forgási idő, a helykihasználás, a munkaerő termelékenység és a költségek mutatóiban. Ezeken felül több vállalat

számolt be a termékek fejlesztési idejének lerövidüléséről is. Megállapítható, hogy a lean hatása a költség, minőség és idő hármására egyértelműen pozitív, a rugalmasságra gyakorolt hatás jellege és iránya viszont feltehetőleg a körülményektől függ.

**Változóképesség.** Az alindex tényezői közül a szakirodalomban leginkább az emberi felkészültséghez kapcsolható kérdésekkel foglalkoznak. A lean rendszer mint szociotechnikai rendszer jelenik meg (Shah – Ward, 2007), amelyben a szocio alrendszer a kimagasló teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszerre épül (MacDuffie, 1995; Makó et al., 2008). A másik két elem, a piaci kapcsolatok és a szervezeti válaszkapesség marginális figyelmet kap. Bár a lean alapelvek (öt lean alapelv, lásd [Womack – Jones, 2009]) tükrözik, hogy ezek is fontos területek, pl. a lean első alapelve a vevői érték, ami feltételezi a piaci kapcsolatok kiemelt szerepét. A lean rendszerrel foglalkozó kutatásokban a beszállítók jelennek meg, amely terület azonban a VVI-ben nem kap figyelmet. Demeter és társai (2009, 2011) szerint a lean rendszerrel az összes változóképesség-tényező a versenyképességet javító irányba mozdul. A legnagyobb javulás a döntési/működési rendszerek korszerűsége és az emberi felkészültség terén tapasztalható.

**Üzleti teljesítmény.** A lean rendszerrel kapcsolatban a VVI üzletiteljesítmény-alindexének két mutatója közül a ROS-ról vannak eredmények. A kutatások egy része pozitív kapcsolatot talált (Fullerton – Wempe, 2009). Mások arra hívják fel a figyelmet, hogy nincsen kapcsolat (Ahmad et al., 2004; Demeter – Losonci, 2011). Állást foglalni azért sem egyszerű a kérdésben, mert a lean rendszer és további megtérülési mutatók (ROI, ROA) között szintén ellentmondásos a kapcsolat (Brown et al., 2013; Jayaram et al., 2008; Fullerton et al., 2003). Demeter és társai (2011) is azt emelik ki, hogy a lean üzleti teljesítményre gyakorolt hatása összetett. A vevő-szállító erőviszony alakulásának függvényében ugyanis egyes vállalatoknál radikálisan javult, ezzel szemben másoknál romlott (ahol erős a vevő). Az ellentmondásos eredmények alapján nehéz állást foglalni a lean rendszer és az üzleti teljesítmény kapcsolatáról. Ugyanakkor azt várjuk, hogy a jobb működési mutatókkal együtt a pénzügyi mutatók is javulnak.

### Hipotézisek

A szakirodalomban olyan tanulmányok érhetők el, amelyek a lean vállalatoknál a versenyképesség alindexeihez kapcsolódó kérdéseket vizsgálják. Olyan tanulmányokról nincs tudomásunk, mely a lean vállalatokra a versenyképességi index mindhárom összetevőjét (működőképesség, változóképesség, teljesítmény) egyszerre

## VEZETÉSTUDOMÁNY

vizsgálná kérdőíves felmérés alapján. Az irodalom feldolgozása alapján azt várjuk, hogy a feldolgozóipar mintáján vizsgálva:

1. hipotézis: A lean vállalatok VVI-je nagyobb, mint a nem lean vállalatoké.
2. hipotézis: A lean vállalatok VVI-jének mindhárom összetevője nagyobb, mint a nem lean vállalatoké.
  - 2a. A lean vállalatok működőképesség-alindexe nagyobb, mint a nem lean vállalatoké.

**Minta szűkítése.** Gelei és szerzőtársai (Gelei et al., 2013) megfontolásai alapján a *feldolgozóipari közepes és nagyvállalatokra* (50+ foglalkoztatott létszám) szűkítettük a mintát (2. ábra). A szűkítéshez a vezérgazgatói kérdőív A1 és A8 kérdéseit használtuk (méret és TEÁOR szám első két számjegye). A minta fele volt feldolgozóipari vállalat 2004-ben és harmada 2009-ben. A két minta összetételében lévő különbséget jól szemlélteti, hogy amíg 2004-ben csak kb. 20 vállalat, addig 2009-ben már a minta harmada kisebb volt 50 főnél.

2. ábra

A két év mintáinak leszűkítése és a lean vállalatok aránya

	2004		2009	
Teljes minta	Teljes minta N=301		Teljes minta N=300	
Vállalati méret	Közép- és nagyvállalatok N=282		Közép- és nagyvállalatok N=199	
Iparág	Feldolgozóipar N=148		Feldolgozóipar N=95	
Válaszok teljessége	Teljes N=98		Teljes N=73	
Lean	Lean N=22	Nem lean N=76	Lean N=54	Nem lean N=19

Forrás: saját szerkesztés

- 2b. A lean vállalatok változóképesség-alindexe nagyobb, mint a nem lean vállalatoké.
- 2c. A lean vállalatok üzleti teljesítmény-alindexe nagyobb, mint a nem lean vállalatoké.

### Adatbázis és operacionalizálás

A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutató Központ az elmúlt két évtizedben négyszer (1995–1997, 1999, 2004–2006, 2007–2009) végzett versenyképesség-kutatást. Az egyes körök rendre körülbelül 300 vállalat adatait tartalmazzák. A kérdőíves felmérés négy részből áll: minden vállalat egy felső vezetője és három vállalati funkció (termelés, pénzügy, kereskedelem) vezetője kitölt egy-egy kérdőívet. Kutatásunkban a 2004-es (Demeter, 2006; Lesi, 2005) és a 2009-es adatfelvételtől (Csesznák – Wimmer, 2009) a vezérgazgatói és a termelési kérdőíveket használtuk. A számításokat SPSS 16.0 statisztikai programcsomaggal végeztük.

Az elemzés az adatkezeléstől kezdve három fő lépésből állt: minta szűkítése, lean termelők meghatározása és a VVI számítása. A következő rész az egyes lépéseket mind a 2004-es, mind a 2009-es mintára tartalmazza.

**Lean termelők.** A termelés/szolgáltatás kérdőív T8 kérdéscsoportja (a 2004-es kutatásban T4) lefedi a lean termelési technikákat. E változók Gelei és társai (2013) szerint lefedik a belső folyamatokhoz kapcsolódó lean eszközöket (Shah – Ward, 2007) (2. táblázat).

A 2. táblázatban szereplő kérdések a 2009-es felmérés T8-as kérdéscsoportjában szereplő releváns kérdéseknek felelnek meg (1–5 Likert-skála), a 2004-es kutatás T4-es kérdéscsoportja viszont némileg eltér ettől (alkalmazza vagy nem alkalmazza). Tartalmi különbség pedig, hogy a 2004-es kérdések között nem szerepel a folyamatos fejlesztési programok használatára irányuló kérdés. Ennek hiányában a fennmaradó öt kérdés alapján született meg a lean eszközöket alkalmazó és nem lean vállalatok klasztere.

A klaszterek kialakítását hierarchikus klaszterelemzés szerint végeztük, mivel kisebb elemszámú minták esetén ez a módszer a leghatékonyabb (Barna – Székelyi, 2008). A hierarchikus klaszterszámításhoz pedig a Ward-módszert alkalmaztuk. A klaszterek kialakításánál az elsődleges koncepció három klaszter létrehozása lett volna: a lean eszközöket erősen alkalmazó és egyáltalán nem alkalmazó klaszter között egy köztes klaszter megjelenítésével. Ez a köztes klaszter azonban olyan kevés elemet tartalmazott, hogy lényegében nem sokat változtatott volna az eredményeken. Módszertani

A kérdőívben a lean fejlettség megragadására használt kérdések kapcsolata  
Shah–Ward modelljével

Shah és Ward modellje	A VKK 2009-es kérdőívében szereplő T8-as kérdés elemei
Húzásos működés	Programok a húzásos termelés bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átállási idő csökkentése, kanban rendszerek használata) (L4)
Folyamatos áramlás	Gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében (pl. üzem az üzemben, sejtszerű elrendezés) (L3)
Átállási idő csökkentése	Folyamatos fejlesztési programok használata rendszeres kezdeményezések révén (pl. kaizen, fejlesztési csapatok) (L2)
Teljes megelőzés/Produktív karbantartás	Programok a gépek termelékenységének fokozására (pl. TPM programok) (L6)
Statisztikai folyamat-ellenőrzés	Minőségjavítási és ellenőrzési programok (pl. TQM, 6szigma projektek, minőségi körök stb.) (L5)
Alkalmazottak felhatalmazása	A delegáció szintjének és a munkaerő tudásának növelésére irányuló akciók bevezetése (pl. felhatalmazás, oktatás, autonóm csoportok) (L1)

Forrás: Gelei et al. (2013: p. 24.)

szempontból a dendogramok alapján is a két klaszter kialakítása vált indokolttá.

A 2004-es mintában 98 vállalat válaszolta meg maradéktalanul a kapcsolódó kérdéseket. A lean eszközöket kevésbé alkalmazó vállalatok csoportjába 76, míg a lean menedzsment eszközeit inkább használó vállalatok közé 22 cég került. Minden egyes lean eszköz esetében erőteljes különbség figyelhető meg a két

vállalati csoport között. A legnagyobb eltérést a gépek termelékenységének fokozása érdekében tett intézkedésekre vonatkozó kérdés esetében tapasztalhatjuk. A klaszterek kialakítását az öt változó szerint a 3. táblázat szemlélteti.

A 2009-es adatbázisban 95 feldolgozóipari vállalatból 73 adott maradéktalanul válaszokat. A nem lean vállalatok klaszterébe 19, míg a lean vállalatokéba 54

A két vállalatcsoport a lean módszerek alkalmazása szerint Ward-módszerrel,  
2004-es minta

Lean eszköz	Vállalatcsoport	Átlag	Vállalatok száma	Átlagos eltérés	P
Folyamatfókusz	nem lean	1,51	76	1,16	0,000
	lean	3,81	22	1,25	
	összesen	2,03	98	1,52	
Minőségjavítási és -ellenőrzési programok	nem lean	2,10	76	1,46	0,000
	lean	3,77	22	1,34	
	összesen	2,47	98	1,59	
Delegáció és a munkaerő tudásának növelése	nem lean	1,92	76	1,34	0,000
	lean	3,86	22	0,94	
	összesen	2,35	98	1,50	
Húzásos termelés	nem lean	1,40	76	1,02	0,000
	lean	3,27	22	1,42	
	összesen	1,82	98	1,36	
Gépek termelékenységének fokozása (TPM)	nem lean	1,22	76	0,74	0,000
	lean	4,00	22	0,61	
	összesen	1,84	98	1,36	

Forrás: saját szerkesztés

## VEZETÉSTUDOMÁNY

vállalat került (4. táblázat). A két csoport közötti különbséget jól szemlélteti, hogy a nem lean vállalatok mindegyike 1-esre értékelte a húzásos rendszert, azaz semmi erőfeszítést nem tettek a kialakítása érdekében.

A lean és nem lean vállalkozások átlagai közti eltérés mindkét mintában az öt, illetve hat lean eszköz esetében szignifikáns ( $p < 0,001$ ), tehát a változók valóban alkalmasak a két klaszter kialakítására. Emellett az egyes változók közti pozitív szignifikáns korreláció is fennáll, mint ahogy ezt Shah és Ward (2007) is megállapította.

lalatok köre nem ugyanaz volt. Az viszont szinte bizonyos, hogy a lean eszközök valamilyen mértékben teret hódítottak. Végül azt is megjegyezzük, hogy 2004-ben a lean eszközökre adott értékek a lean vállalatoknál sok esetben közel álltak a 4-es értékhez. 2009-ben viszont a lean vállalatok értékelése inkább a 3-hoz esett közel. Ez a különbség arra hívja fel a figyelmet, hogy többen, de kisebb intenzitással mellett foglalkozhatnak lean menedzsmenttel.

**VVI számítása.** A VVI-t a vezérigazgatói kérdőív V14 és V15 kérdései, illetve a 2004-es kutatásban V16

4. táblázat

A két vállalatcsoport a lean módszerek alkalmazása szerint Ward-módszerrel, 2009-es minta

Lean eszköz	Vállalatcsoport	Átlag	Vállalatok száma	Átlagos eltérés	P
Folyamatfókusz	nem lean	1,32	19	0,82	0,000
	lean	3,39	54	0,81	
	összesen	2,85	73	1,22	
Minőségjavítási és -ellenőrzési programok	nem lean	1,47	19	0,77	0,000
	lean	3,41	54	0,94	
	összesen	2,90	73	1,23	
Delegáció és a munkaerő tudásának növelése	nem lean	2,00	19	1,00	0,000
	lean	3,24	54	0,72	
	összesen	2,92	73	0,96	
Húzásos termelés	nem lean	1,00	19	0,00	0,000
	lean	3,09	54	0,87	
	összesen	2,55	73	1,19	
Gépek termelékenységének fokozása (TPM)	nem lean	1,32	19	0,58	0,000
	lean	3,41	54	0,85	
	összesen	2,86	73	1,22	
Folyamatos fejlesztés	nem lean	1,32	19	0,58	0,000
	lean	2,98	54	0,90	
	összesen	2,55	73	1,10	

Forrás: saját szerkesztés

A két időszakban a válaszként kapott konkrét számadatokat az eltérő kérdésfeltevés következtében sajnos nem lehet összevetni, ám egy tendencia (illetve a minta összetételének változása) így is szembetűnő. A 2004-es és 2009-es adatok összehasonlítása során a legfontosabb változás az ötéves időszak alatt az, hogy a lean és nem lean vállalatok aránya a mintában megfordult: míg 2004-ben a vállalatok mindössze 22%-a alkalmazta a lean menedzsment eszközeit, addig 2009-ben már 74% volt ez az arány. Nem mondhatjuk ki egyértelműen, hogy a nem lean vállalatok jó része áttért a lean eszközök alkalmazására, mivel a két időpontban felmért vál-

és V17 alapján számoltuk. A kérdések arra irányulnak, hogy milyen színvonalat ért el a vállalat a tevékenységét jellemző alábbi területeken a vizsgált időszakban a legerősebb versenytársához viszonyítva. A választ a vállalatvezetők 1-től 5-ig terjedő skálán adhatták meg, ahol 1 jelenti azt, hogy sokkal gyengébb, 3 a lényegében azonos, 5 pedig a sokkal jobb.

A lean és nem lean vállalatcsoportok közötti VVI különbséget szintén átlagösszehasonlítással ellenőriztük. Az átlagok közötti különbségek szignifikanciáját – szintén az alacsony elemszám miatt – kétmintás t-próbával teszteltük. A 2004-es minta 57 nem lean és 18 lean vállalatának összevetése alapján elmondható, hogy

a versenyképességi index legtöbb tényezőjében a lean vállalatok kismértékben jobban teljesítenek. Mindazonáltal nincs nagy eltérés, az átlagok nagyjából hasonlóan alakulnak, és egy tényező kivételével nincs szignifikáns eltérés (5. táblázat).

A két csoport között a legkisebb különbség a változás-képességben van. A legnagyobb eltérés a teljesítmény-alindexben, amely szignifikáns is ( $p = 0,049$ ). A teljesítmény-alindex jobb értéke a magasabb árbevétel-arányos nyereséggel magyarázható.

5. táblázat

A versenyképességi index alakulása a két vállalatcsoportra, 2004

Tényezők	Vállalat-csoport	2004				2009			
		Átlag	Vállalatok száma	Átlagos eltérés	p	Átlag	Vállalatok száma	Átlagos eltérés	p
Költség/ár	nem lean	3,09	68	0,72	n/s	3,07	15	0,62	n/s
	lean	3,18	20	0,78		3,26	47	0,61	
	összesen	3,11	88	0,73		3,21	62	0,61	
Minőség	nem lean	3,57	68	0,67	n/s	3,60	14	0,79	n/s
	lean	3,43	20	0,61		3,63	47	0,55	
	összesen	3,54	88	0,66		3,62	61	0,61	
Idő	nem lean	3,41	68	0,78	n/s	3,40	15	0,71	n/s
	lean	3,66	19	0,73		3,55	47	0,69	
	összesen	3,47	87	0,77		3,52	62	0,69	
Rugalmasság	nem lean	3,36	67	0,70	n/s	3,60	14	0,64	n/s
	lean	3,48	20	0,66		3,51	47	0,67	
	összesen	3,39	87	0,69		3,53	61	0,66	
Szolgáltatás	nem lean	3,35	65	0,61	n/s	3,52	14	0,47	n/s
	lean	3,30	20	0,54		3,45	46	0,58	
	összesen	3,34	85	0,59		3,46	60	0,55	
Működőképesség	<b>nem lean</b>	<b>3,37</b>	<b>62</b>	<b>0,51</b>	<b>n/s</b>	<b>3,45</b>	<b>14</b>	<b>0,50</b>	<b>n/s</b>
	<b>lean</b>	<b>3,43</b>	<b>19</b>	<b>0,44</b>		<b>3,49</b>	<b>46</b>	<b>0,47</b>	
	<b>összesen</b>	<b>3,38</b>	<b>81</b>	<b>0,49</b>		<b>3,48</b>	<b>60</b>	<b>0,47</b>	
Piaci kapcsolatok	nem lean	3,37	68	0,69	n/s	3,18	13	0,50	n/s
	lean	3,33	20	0,71		3,27	45	0,71	
	összesen	3,36	88	0,70		3,25	58	0,66	
Emberi felkészültség	nem lean	2,92	64	0,78	n/s	3,39	14	0,76	n/s
	lean	3,03	20	0,62		3,49	47	0,70	
	összesen	2,94	84	0,74		3,47	61	0,71	
Szervezeti válasz-képesség	nem lean	3,05	67	0,62	n/s	3,05	14	0,91	n/s
	lean	3,09	19	0,61		3,31	47	0,81	
	összesen	3,06	86	0,62		3,25	61	0,83	
Változásképesség	<b>nem lean</b>	<b>3,11</b>	<b>64</b>	<b>0,61</b>	<b>n/s</b>	<b>3,18</b>	<b>13</b>	<b>0,64</b>	<b>n/s</b>
	<b>lean</b>	<b>3,16</b>	<b>19</b>	<b>0,50</b>		<b>3,37</b>	<b>45</b>	<b>0,63</b>	
	<b>összesen</b>	<b>3,12</b>	<b>83</b>	<b>0,58</b>		<b>3,32</b>	<b>58</b>	<b>0,63</b>	
Teljesítmény	nem lean	3,08	73	0,82	<0,05	2,97	16	0,43	n/s
	lean	3,48	22	0,85		3,13	51	0,83	
	összesen	3,17	95	0,84		3,09	67	0,75	
VVI	nem lean	20,40	57	7,08	n/s	19,97	13	5,34	n/s
	lean	22,96	18	8,40		22,19	45	7,81	
	nem lean	21,01	75	7,45		21,69	58	7,35	

Forrás: saját szerkesztés

## VEZETÉSTUDOMÁNY

A 2009-es minta 58 vállalatából 13 nem lean és 45 lean cégnél lehetett számszerűsíteni a VVI-t. Az egyes alindexekről elmondható, hogy a lean vállalatok kismértékben jobban teljesítenek. Ugyanakkor egyik alindexnél sincsen szignifikáns különbség a két csoport között (5. táblázat).

Az egyes tényezőkben csak kisebb, rendre nem szignifikáns különbségek adódnak. 2004-ben inkább a működőképesség és a teljesítmény egyes tényezőiben teljesítettek jobban a lean vállalatok. Ezzel szemben a változóképességben viszonylag kicsi eltérés volt. 2009-ben a működőképesség vegyesebb képet mutatott. A működőképesség egyes összetevői, így a rugalmasság és a szolgáltatás esetében a lean vállalatok átlagosan rosszabbul teljesítettek a lean eszközöket nem alkalmazóknál. 2009-re azonban a lean vállalatok a szervezeti válaszképesség-alindexben átlagosan jobban teljesítettek.

### Eredmények és eredmények értelmezése

Kutatásunk a lean és nem lean feldolgozóipari vállalatok versenyképességét hasonlította össze. Várakozásaink szerint a fenntartható működési és üzleti teljesítményt mérő VVI index a lean vállalatoknál magasabb, mint a nem lean vállalatoknál. A 6. táblázat összefoglalja a kutatás hipotéziseit és eredményeit.

A kutatás legfontosabb eredménye, hogy magyar mintán a lean és nem lean feldolgozóipari cégek versenyképességében és annak egyes alindexeiben nem mutatható ki különbség. Nem fogadható el tehát az 1. hipotézis, azaz az a feltételezés, mely szerint a lean vállalatoknak jobb a versenyképességük, mint a nem lean vállalatoké. A 2. hipotézis a VVI alindexeit vizsgálta. A két csoport között – a 2004-es teljesítmény kivételével – az egyes alindexekben sem volt különbség. A 2. hipotézis elutasítása tovább árnyalja eredményeinket: a lean vállalatoknak nem csak hogy nem jobb a versenyképességük, de a versenyképesség egyes összetevőiben sem teljesítenek jobban.

Az eredmény annál is inkább meglepő, mert a korábbi nemzetközi és hazai munkák egyhangúlag arra

utalnak, hogy a lean menedzsment a működőképességgel és a változóképességgel pozitív kapcsolatban van. Egyik lehetséges magyarázat a kapcsolat hiányára, hogy a mintában a KKV-k domináltak (több cég is 50–100 közötti létszámmal szerepelt), míg a nemzetközi eredmények (főleg angolszász területen) 100 főnél nagyobb cégeknél születtek (Cua et al., 2001; Forza, 1996; Shah – Ward, 2003). Az esetleges mérethatás arra figyelmeztet, hogy a lean rendszertől a kisebb cégek nem várhatják ugyanazt az eredményt, mint a nagyobb cégek. Vélhetően kevésbé a méret számít, amikor a leannel elérhető eredmények hiányának okát keressük. Sokkal inkább valamilyen menedzsmentprobléma állhat a háttérben, pl. nincsen elég erőforrás a kiterjedt használatra, hiányzó szakértelem. E problémák feloldása különös figyelmet érdemel, mert az utóbbi időben egyre több cég fordult a lean felé. Teljesítményjavulás hiányában egy egyébként működőképes és bizonyított szervezeti innovációról mondhat le a hazai feldolgozóipar. Emellett az adatfelvétel ideje (válság elmélyülése) is hatással lehetett az eredményekre. Akkoriban (2008–2009) ugyanis egyre több cég fordult a lean irányába, abban gyors költségcsökkentő módszert keresve. A teljesítményjavulás elmaradása ebben az esetben is azt a veszélyt rejti, hogy lemondanak a cégek a lean jelentette lehetőségéről. Végül a hazai lean sikertörténetnél a teljesítményjavulás a kiterjedt eszköztárra, az eszközök intenzív használatára, az elkötelezett vezetésre és a lean radikális bevezetésére vezethető vissza (Losonci et al., 2010). Tanulmányunk csupán néhány lean eszköz közepes vagy intenzív használatára utal, a többi terület nem kap figyelmet benne. A teljesítményjavulás hiánya ugyanakkor megerősíti a vezetők és a kiterjedt rendszer jelentőségét. Idehaza ezek a területeket, továbbá a lassabb, megfontoltabb bevezetés lehetőségei is további kutatásokat igényelnek.

A szakirodalomban a lean és a teljesítmény kapcsolata meglehetősen ellentmondásos. Eredményeink szintén ezt az ellenmondásosságot erősítik: míg 2004-ben pozitív a kapcsolat, addig 2009-ben már nincsen kapcsolat. A részletekbe menve látható, hogy 2004-ben az árbevétel-arányos nyereség (pénzügyi/üzleti szint) úgy

6. táblázat

A kutatás hipotézisei és eredményei

Hipotézisek		2004	2009	Eredmény hazai mintán
1. A lean vállalatok VVI-je nagyobb, mint a nem lean vállalatoké.		X	X	Nincs szignifikáns különbség
2. A lean vállalatok VVI-jének .... összetevője nagyobb, mint a nem lean vállalatoké.	működőképesség	X	X	Nincs szignifikáns különbség
	változóképesség	X	X	Nincs szignifikáns különbség
	teljesítmény	✓	X	Ellentmondásos

Forrás: saját szerkesztés

lett nagyobb, hogy az ár/költség tényezőben (működési szint) nem volt eltérés. A 2004-es eredmény ismét csak azt húzza alá, hogy laza a kapcsolat a működési szint és a pénzügyi/üzleti szint között. Ez pedig megkérdőjelezi azt, amit a lean rendszerrel kapcsolatban gyakran kiemelnek: a javuló működési mutatók jobb pénzügyi/üzleti mutatókhoz vezetnek.

## Összefoglalás

Bár a felhasznált adatbázisok alapján csak óvatosan jelenthető ki, de úgy tűnik, hogy 2004 és 2009 között a lean eszközök szélesebb körben jelentek meg a hazai feldolgozóiparban. A lean eszközök adaptálása azonban egyáltalán nem nevezhető sikeresnek. Eredményeink arra hívják fel a figyelmet, hogy a lean és nem lean vállalatok vállalati versenyképességi indexe hosszú ideje hasonló szinten van. Sem a VVI-ben, sem az egyes alindexekben, sőt az egyes tényezőkben sem bizonyultak jobbnak a hazai lean vállalatok. Megállapításaink jelentősen eltérnek attól a képtől, amelyet a nemzetközi és a korábbi hazai empirikus kutatások festettek a lean rendszerről. További kutatásoknak kellene tisztázni, hogy mi áll az elmaradt teljesítményjavulás hátterében. A várt, de elmaradt teljesítményjavulás teljesen logikus következménye lehet, hogy a hazai (feldolgozó)ipar lemond egy bevált szervezeti innovációról.

A kutatás fontos korlátja, hogy az elemzés eredményei a vizsgált mintákra értelmezhetőek. Az általánosíthatóság nem áll fenn, mert a minta elemszáma nem elég nagy, és a két időpontban jelentősen eltér a minta összetétele is. Ahogy arról sem feledkezhetünk meg, hogy 2009-ben számos olyan egyéb tényező lehetett hatással a válaszokra, amelyek a kibontakozó és elmélyülő pénzügyi válság hatására jelentek meg az üzleti életben. További kutatási irány lehet a nemzetgazdasági és az iparági környezet részletes vizsgálata.

## Felhasznált irodalom

- Ahmad, A. – Mehra, S. – Pletcher, M. (2004): The perceived impact of JIT implementation on firm's financial/growth performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15 (No. 2): p. 118–130.
- Barna I. – Székelyi M. (2008): *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Budapest: Typotex Elektronikus Kiadó
- Boyer, K.K. (1996): An assessment of managerial commitment to lean production. *International Journal of Operations-Production Management*, Vol. 16. (No. 9.): p. 48–59.
- Brown, R.J. – Geurts, T.G. – Klingenberg, B. – Timberlake, R. (2013): The relationship of operational innovation and financial performance – A critical perspective. *International Journal of Production Economics*, Vol. 142 (Issue 2.): p. 317–323.

CDP (2002): Corporate Development Process Európai Versenyképességi Vizsgálata. (On-line) Available at: <http://iqc.hu/versenykepessseg-elemzes>. Hozzáférés dátuma: 01. 05. 2014.

CforIC (2006): Centre for International Competitiveness honlapja. (On-line) Available at: [www.cforic.org/downloads.php?aa=4177db1b5e91dd9e7f3d92a768b7d538-cc=UKCI-2013.zip-dd=17](http://www.cforic.org/downloads.php?aa=4177db1b5e91dd9e7f3d92a768b7d538-cc=UKCI-2013.zip-dd=17) Hozzáférés dátuma: 01. 05. 2014.

CforIC (2013): Centre for International Competitiveness. (On-line) Available at: [www.cforic.org/downloads.php?aa=4177db1b5e91dd9e7f3d92a768b7d538-cc=UKCI-2013.zip-dd=17](http://www.cforic.org/downloads.php?aa=4177db1b5e91dd9e7f3d92a768b7d538-cc=UKCI-2013.zip-dd=17) Hozzáférés dátuma: 01. 05. 2014.

Chikán A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése. Egy versenyképességi index alkalmazása. *Pénzügyi Szemle*, 51 (1): p. 42–56.

Chikán A. – Czakó E. (2005): *Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból*. Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ

Chikán A. – Czakó E. – Kazainé Ónodi A. (2006): *Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – Versenyben a világgal 2004–2006 kutatási program zárótanulmánya*. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ

Chikán A. et al. (2011): *A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és a versenyképességre*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központja

Crawford, K.M. – Blackstoe, J.H. – Cox, J.M.J. (1988): A study of JIT implementation and operating problems.. *International Journal of Production Research*, 26(9): p. 1561–1568.

Cua, K. – McKone, K. – Schroeder, R. (2001): Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19. kötet: p. 675–694.

Czakó E. (2000): *Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében*. PhD-disszertáció. Budapest: BCE

Czakó E. – Chikán A. (2009): *Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó

Csesznák A. – Wimmer Á. (2009): *Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében részt vevő vállalatok jellemzése*. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ

Demeter K. (2006): *Gyorsjelentés – a termelési stratégia és a termelési gyakorlatok kutatás eredményei, 2005–2006*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központja

Demeter K. (2012): *Az üzleti szféra és a versenyképesség kapcsolata*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központja

Demeter K. – Jenei I. – Losonci D. (2011): *A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központ

## VEZETÉSTUDOMÁNY

- Demeter, K. – Losonci, D. (2011): Lean termelés és üzleti teljesítmény – nemzetközi empirikus eredmények. *Vezetéstudomány*, Vol. 42 (No. 10): p. 14–27.
- Demeter K. – Matyusz Z. (2006): Értéktéremtés funkcionális alapokon – az értéktéremtés projekt zárótanulmánya. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- Duczson, Á. – Németh, N. – Schmuck, R. (2007): Versenyképesség. Pécs: Komplex Dél-dunántúli Regionális Versenyképességi Kutatás
- EC (2003): A Study on the Factors of Regional Competitiveness: A final draft report for the European Commission Directorate-General Regional Policy. (On-line) Available at: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf) Hozzáférés dátuma: 01. 05. 2014.
- Eszes L. (1993): Új irányzatok a termelésmenedzsment területén. *Vezetéstudomány*, 24 (3–4): p. 49–60.
- Forza, C. (1996): Work organization in lean production and traditional plants. What are the differences? *International Journal of Operations-Production Management*, 16(2): p. 42–62.
- Fullerton, R.R. – McWatters, C.S. – Fawson, C. (2003): An examination of the relationship between JIT and financial performance. *Journal of Operations Management*, 21(4): p. 383–404.
- Fullerton, R.R. – Wempe, W.F. (2009): Lean manufacturing, non-financial performance, and financial performance. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 29 (No. 3): p. 214–240.
- Gelei A. (2005): Logisztikai képességek a magyar vállalatok gyakorlatában: A versenyképesség-kutatás 16. kötete. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- Gelei A. – Losonci D. – Báthory Z. – Toarniczky A. (2013): Lean menedzsment és leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, 44(4): p. 2–17.
- Havas A. (1996): A kicsi, a nagy, a szikár és az agilis. *Vezetéstudomány*, 27(12): p. 23–32.
- Holweg, M. (2007): The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, 25 (2): p. 420–437.
- Hoványi G. (1998): Menedzsmentkonceptiók, menedzsmentmódszerek. Pécs: Janus Pannonius Tudományegyetem
- Hoványi G. (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere – Michael Porter két modelljének továbbfejlesztése. *Közgazdasági Szemle*, XLVI. évfolyam, november: p. 1013–1029.
- IMD (2014): International Institute for Management Development honlap. (On-line) Available at: <http://www.imd.org/wcc/wcy-world-competitiveness-yearbook/> Hozzáférés dátuma: 01. 05. 2014.
- Jayaram, J. – Vickery, S. – Droge, C. (2008): Relationship building, lean strategy and firm performance: an exploratory study in the automotive supplier industry. *International Journal of Production Research*, Vol. 46 (No. 20): p. 5633–5649.
- Jenei I. (2010): A karcsú (lean) elvek alkalmazásának tapasztalatai az egészségügyi folyamatok fejlesztésében. *Vezetéstudomány*, 41(1): p. 18–35.
- Jenei I. (2011): Kórházi folyamatok karcsúsítása. Külföldi és hazai tapasztalatok rendszerezése. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem: Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Kelemen T. (2009): A lean management megvalósításának jellegzetes problémái. *Vezetéstudomány*, 40 (Különszám): p. 62–67.
- Kovács Z. (2004): A korszerű termelési rendszerek sajátosságai. *Harvard Business Manager*, 6(4): p. 62–69.
- Kovács Z. – Rendes I. (2014): Lean módszerek alkalmazása Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 45, No. 1: p. 14–23.
- Lesi M. (2005): A 2004-es versenyképesség-kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központja
- Losonci D. – Demeter K. – Jenei I. (2010): A karcsú (lean) menedzsment és a versenyképesség. *Vezetéstudomány*, 41(3): p. 26–42.
- MacDuffie, J. (1995): Human Resource Bundles and Manufacturing Performance – Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): p. 197–221.
- Makó C. – Illéssy, M. – Csizmadia P. (2008): A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmaváltás kapcsolata. A távmunka és a mobilmunka példája. *Közgazdasági Szemle*, 55(12): p. 1075–1093.
- McKinsey & Company (2012): McKinsey weblap. (On-line) Available at: [http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/the\\_future\\_of\\_manufacturing](http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/the_future_of_manufacturing) Hozzáférés dátuma: 13. 05. 2013.
- Porter, M.E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, March-April
- Rinehart, J. – Huxley, C. – Robertson, D. (1997): Just another car factory? Ithaca, NY: Cornell University Press
- Shah, R. – Ward, P.T. (2003): Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21 (No. 2): p. 129–149.
- Shah R. – Ward P.T. (2007): Defining an developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4): p. 785–805.
- Somogyi M. (2009): A vállalati versenyképesség modellje (VVM) mint a vállalati versenyképesség mérésének új módszere. Miskolc: Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet
- Topár J. (2009): A TQM vezetési filozófia és a minőségorientált vezetési rendszerek. *Vezetéstudomány*, 40 (Különszám): p. 85–90.
- WEF (2014): World Economic Forum honlapja. (On-line) Available at: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR\\_Rankings\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf) Hozzáférés dátuma: 01. 05. 2014.
- Womack, J.P. – Jones, D.T. – Roos, D. (1990): The Machine that Changed the World. New York: Rawson Associates
- Womack, J.P. – Jones, D.T. (2009): Lean szemlélet. Budapest: HVG Kiadó

GÁSPÁR Judit

# IDŐ- ÉS JÖVŐÉRTELMEZÉS A STRATÉGIÁKUTATÁSBAN ÉS A TUDATOS JÖVŐALKOTÁS (ELŐRETEKINTÉS – FORESIGHT) VÁLLALATI GYAKORLATA

A stratégia kutatás eltérő megközelítéseinek áttekintésével (stratégia tartalmára, folyamatára és gyakorlatára irányuló kutatások) a szerző megadja azt a gondolkodási keretet, mellyel központi kérdését, a stratégiaalkotás idő- és jövőértelmezését kívánja értelmezni. Ezt követően a különböző stratégiai iskolák idő- és jövőértelmezésének bemutatása és elemzése következik. Mindezt azzal az elméleti céllal teszi, hogy ráirányítsa a stratégiát kutatók és a gyakorló stratégiaalkotók figyelmét arra hogy a vállalati működésüket meghatározó ún. „domináns logikák” mögött milyen rejtett és kevésbé reflektált időértelmezések, jövőalkotási alapfeltevések húzódnak meg. A cikk második felében egy tudatos jövőalkotó szemléletet feltételező előretekintő (foresight) vállalati stratégiaalkotó folyamatról lesz szó, ez a jövőorientált megközelítés hidat képezhet a stratégiai iskolák által meghatározott domináns logika és a jövőorientált stratégiaalkotás között.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** foresight, idő, jövő, stratégia, vállalat

Az időhöz és különösen a jövőhöz való viszony régóta foglalkoztatja az emberiséget, a művészetet, a tudományt. A premodern társadalmakban a jövőt mint külső, emberi tevékenységgel csak igen kis mértékben befolyásolható történések folyamatát tekintették, majd a modern társadalmakban a jövő befolyásolható, tervezhető és előre jelezhető tényezővé vált (Giddens, 1990 in: Tsoukas – Shepherd 2004: p. 1.). A vállalati stratégiaalkotási folyamatokban és technikákban is tetten érhető ez a szemlélet. Azonban számos filozófus, kutató (Popper, 1988; Rorty in: Tsoukas – Shepherd. 2004: p. 2.) felveti a jövő nyitottságának, előrejelezhetetlenségének tényét.

Az idő ellenőrzésének vágya évezredek óta az emberi tevékenységek és célok egyik központi kérdése, mindemellett jelen van a jövőtől, az elmúlástól, a haláltól való félelem. E kettősség vezethetett oda, hogy az emberiség „megalkotta” a mérhető időt (Adam, 2006).

A gazdasági életben már a középkorban előtérbe került a jövő „kizsákmányolhatósága”. A kereskedők, különösen azok, akik áruikat például a tengerentúlról

szállították, hosszabb időtávra becsülték lehetséges nyereségeiket és hasznaikat. Ők már nemcsak konkrétan a termékekkel, hanem a termékek ígéréssel is kereskedtek. Vagyis a jelenben realizálták nyereségüket egy későbbi tranzakcióért (Adam, 2006). Másképp megfogalmazva: a jövő diszkontálásának folyamata már ebben az időszakban elkezdődött. A javak jövőbelisége mellett a károk, az okozott káros hatások, a jövő generációkkal szemben elkövetett jelenbeli sérelmek (környezetszennyezés, kihaló fajok stb.) is a távoli jövőbe kerültek. A jelen gazdasági döntéshozói nem „épitették be” döntéseikbe ezt a „jövő iránti felelősséget”. De mit is jelenthet ez a jövő iránti felelősség? A vállalatok vezetői, tulajdonosai miért éreznek felelősséget? A tulajdonosi érték növelése, a vállalat fennmaradása, személyes karrierpályák megteremtése, a nyugodt élet, a természetes környezet fenntarthatósága, a jövő generációk érdekei vajon beépülnek a stratégiaalkotók gondolkodásába?

Barbara Adam (2006) kortárs szociológus és filozófus írásában arra figyelmeztet, hogy „a mai ipari társa-

## VEZETÉSTUDOMÁNY

dalmakban a jelen vált transzcendenssé és a jövő lett az a legvégső határ, ami még gyarmatosítható a maradandó dolgokkal, hitrendszerrel és intézményekkel, kulturális és technológiai termékekkel, biztosítási és gazdasági gyakorlatokkal. A jövő üldözötté, esetlegessé, konstruálttá, szennyezetté vált, mintha két értelmezés között hánykolódna: az időutazástól a teljes tagadásig.” (Adam, 2006: p. 125.) Barbara Adam borús képet fest nemcsak a jövőről, hanem a jelen gazdasági tevékenységeiről is, melyekkel már itt a jelenben szétromboljuk a jövő generációk esélyeit. A jövőért érzett személyes felelősségem és az a kíváncsiság, hogy mi történik a vállalati stratégiaalkotás során, motiválta a tanulmány témaválasztását, mikor is azt a folyamatot és gyakorlatot kívánom feltárni, ahogy a stratégiai döntések során az idő „értelmeződik” és a jövő „születik”. Az elméleti összefoglalóban célokom, hogy képet adjak arról, hogy a stratégiakutatásban hogyan, milyen alapfeltevések mentén jelenik meg az idő és a jövő.

### A stratégia tartalmára, kialakításának folyamatára és gyakorlatára irányuló kutatások

Ez az alpont hivatott arra, hogy bemutassa az eltérő stratégiaelméleti megközelítéseket. Először röviden a stratégia tartalmára irányuló kutatások jellemzőit mutatom be, majd időrendben az ezt követő, a stratégiai folyamatokra irányuló megközelítést tárgyalom, s végül a stratégia mint gyakorlat szemléletét.

Chakravarthy és Doz (1992) szerint a stratégia elméletében két irányzat tér el: a stratégia tartalmára irányuló megközelítés: a „vállalat milyen stratégiai pozíciója vezet optimális teljesítményre, különböző környezeti feltételek mellett, hogyan lehet sikeres egy vállalat?” - kérdésre keresi a választ; míg a stratégiai folyamatra irányuló megközelítés: a „hogyan befolyásolják a stratégiai pozíciót az adminisztratív rendszerek és a döntési folyamatok?” gondolatkört tárgyalja.

rekonstruálva s újramagyarázva korábbi feltételeket. Tudományos szempontból az ilyen kutatások, ahol az esetek végeredménye és a következmények a kutató számára már ismertek, megkérdőjelezhetők, felmerül a befolyásoltság kérdése (Van de Ven, 1992).

A stratégiai folyamatokat megfigyelő és elemző kutatók (pl. Mintzberg, 1973; Pettigrew, 1989) az 1970-es évek vége felé jelentek meg (Johnson et al., 2003). Három területet emelnék ki a folyamatiskola újításai közül (követve Johnson et al., 2003): (1) A folyamatiskola szakít a makroszemléletű stratégiaértelmezéssel, mely figyelmen kívül hagyja a szervezetek belső dinamikáit és a szervezeti környezetbe ágyazottan kezeli a stratégiát. A belső politikai folyamatok elemzése, az emberi tényező szerepe (Pettigrew, 1989) jelenik meg például a stratégiaalkotási folyamatokban, kinyitva ezzel a korábban fekete dobozként kezelt vállalatokat. (2) A folyamatiskola integrálta az emberi tényezőt a stratégiai fejlesztési folyamatokba. Számára minden változtatási folyamat emberi tevékenységhez köthető. Az emberközeli vizsgálódások, a társas konstrukciók elemzése a mikroszintekhez vitték közelebb a stratégiai folyamatok leírót (Pettigrew et al., 2002: p. 12.). (3) A stratégiakutatásban korábban a nagy elemszámú kvantitatív kutatások domináltak, a folyamatiskola képviselőinek köszönhetően legitimmé váltak a kismintás elemzések. Egy-egy esetre épülő esettanulmány-bemutatók (Pettigrew, 1989) vagy a menedzseri munka résztvevő-megfigyelése (Mintzberg, 1973), mind újabb és újabb betekintést nyújtottak a stratégiai folyamatokba, és teret engedtek a holisztikusabb, a folyamatok komplexitását feltáró kutatásoknak.

A stratégiai tervezés folyamatát leíró kutatók közül Quinn (1980, 1985) is arra a felismerésre jutott, hogy a gyakorlatban ritkán születnek formális stratégiák, a mindennapi döntések, a felsővezetői csoportok „kis lépései” határozzák meg azt az irányt és működési kört, amerre a vállalat halad. Mindez azonban nem feltétlenül jelent

1. táblázat

Stratégiai mátrix

Stratégia	1. Folyamat	2. Tartalom
1. Konceptió	1.1. Stratégiai tervezés (formalizáltságtól függetlenül)	1.2. Szándékolt stratégia (ex ante stratégia)
2. Cselekvés	2.1. Stratégiaalkotás (stratégia, vezetés, szervezet)	2.2. Realizált stratégia (ex post magatartásminta)

Forrás: Antal-Mokos (1990: 6. old.)

A stratégia tartalmára irányuló megközelítések jelentek meg korábban. A sikeres vállalati példák leírására esettanulmányok készültek. A kutatások retrospektív módon bemutatják a sikerhez vezető utat, mintegy

egy „átvickélő”, spontán reakciókat felhalmozó folyamatot, hanem tudatos döntésekkel terelik a vállalatot, ahol mind a belső változásokat, mind a külső környezeti hatásokat igyekeznek figyelembe venni. Az innovációs folyamatok területén is ezt a logikai inkrementalizmus

folyamatát hangsúlyozza, szembeállítva a nagy horderejű egyszeri radikális változásokat hozó döntésekkel (részletesebben lásd pl. Quinn, 1980, 1985).

Mintzberg (2002) logikáját követve szándékolt és megvalósult stratégiáról beszél Antal-Mokos (1990), amikor a koncepció és a cselekvés dimenziók mentén tárgyalja az eltérő stratégiamegközelítéseket (*1. táblázat*). Az ő csoportosítását arra használom, hogy összefoglaljam a stratégia tartalmára és folyamatára irányuló kutatások eltérő logikáját. A tartalomorientált megközelítések a stratégiaalkotás eredményét vizsgálják, míg a folyamatszemszéllet az alkotási folyamatot (itt: cselekvést) kívánja feltárni mind a koncepcióalkotás (1.1.), mind a valódi megvalósulás (2.1.) területén. Az *1. táblázat* ugyanakkor – bár cselekvés és koncepcióalkotás dimenziók mentén mutatja be a stratégiaalkotás irányokat – a vállalati stratégiaalkotás mindennapi gyakorlatának vizsgálatára nem utal. Döntően a folyamatok eredményét elemzi, s nem az egyidőben zajló folyamatokat, a gyakorlatokat kívánja feltárni. A „stratégia mint cselekvés” megközelítése azt feltételezi, hogy a stratégia képes kilépni a folyamatokból, s reflektálni azokra (enactment, Weick, 1979), míg a stratégia mint gyakorlat képviselői elvetik ennek a külső, reflektáló szemléletnek a lehetőségét, és belső megértést feltételeznek (dwelling engagement, Chia, 2004), vagyis azt, hogy abban az adott világban értelmeződik a folyamat. Noha a folyamatjellegből adódó, korábban felsorolt előnyöket az összefoglaló *1. táblázat* is tükrözi, a stratégia mint gyakorlat megközelítés továbbfejleszti ezeket.

Az elmúlt években a stratégiaalkotásban is teret nyert a „gyakorlat felé fordulás” („practice turn”) szemlélete<sup>2</sup>. Ebben a felfogásban a stratégia gyakorlati megközelítése elveti a kutatók és elméletalkotók „szokásos” lineáris logikáját s az ok-okozati összefüggések keresését. A gyakorlat elválik a tudatos szándéktól és tervezéstől, a stratégia egy „szemléletmódban”, „hitben”, s nem tudatos folyamatok szerint zajlik a vállalati működésben. A stratégiai gyakorlat alapos elemzésével és megfigyelésével juthatunk közelebb ennek a logikának, „szokás”-nak (habitus)<sup>3</sup>, „stílus”-nak (style)<sup>4</sup> a megértéséhez, feltárásához (local logic of practice). (Részletesebben lásd: Jarzabkowski, 2003; Whittington, 2004). A valóság – ebben az értelmezésben – tehát nem írható le bonyolult összefüggésekkel, sokkal inkább a mindennapi tevékenység, cselekvés belső logikája, mikrofolyamatai és történetei azok, melyek a kutatói érdeklődés tárgyát képezik. Így például a stratégia kialakítását és követését sem a célok felől közelíti meg, hanem a napi gyakorlat tevékenységeinek összjátékaként (Hrotko, 2006).

A stratégia gyakorlatalapú megközelítése kísérletet tesz arra, hogy feloldja a tartalom- és a folyamatkutatások között meghúzott erős választóvonalat – azt feltételezve, hogy a tartalom elválaszthatatlan eleme a stratégiaalkotás folyamatának. A folyamatiskola kutatói (Pettigrew, 1989; Quinn 1980, 1985) leginkább a komplex folyamatok leírásáig, az ellentmondások feltárásáig jutnak el, de elmarad az események kimenetelének, eredményének bemutatása és a folyamatokhoz kapcsolás. A stratégia mint gyakorlat megközelítés szerves egységként kezeli a két irányzatot, továbbá mélyebbre kíván tekinteni a stratégiaalkotó folyamatokban. Eddig a kutatók a stratégiai változás és a stratégiai döntések leírásáig jutottak (Johnson et al., 2003), de elmaradt a menedzserek mindennapi tevékenységének a bemutatása, vagyis hogy mit csinálnak valóban a menedzserek, milyen technikákat alkalmaznak és hogyan. A menedzsment szerepének elemzése is több szinten értelmezhető, például gyakran eltúlzott jelentőséget tulajdonítunk a vállalati központban dolgozó felső vezetésnek, pedig a periférián működő menedzsment kritikus szerepet játszhat (Regnér, 2003).

Összefoglalva tehát, a stratégia gyakorlatalapú megközelítésének egyik legfontosabb célja, hogy a menedzseri gyakorlat mélyebb rétegeit, a mindennapi rutinokat és tetteket feltárva a tapasztalatokat, akár modellekbe bújtatottan, visszajuttassa a gyakorló menedzserek eszköztárába. Így nemcsak tartalom és folyamat, hanem elmélet és gyakorlat között is szorosabbra kívánja fűzni a kapcsolatot.

### A stratégiai iskolák jövőértelmezése

Hogyan jut el a vállalati stratégia elmélete a vállalatok gyakorlatába? Paula Jarzabkowski (2003) válasza alapján ennek a folyamatnak a kutatók által megalkotott és publikált modellek és eszköztárak a közvetítői, illetve a modelleket megalkotó és népszerűsíteni igyekvő szerzők, tanácsadók, menedzsmentguruk és egyetemi/főiskolai oktatók, kurzusok. A stratégia tartalmát, folyamatát és gyakorlatát kutatók vizsgálódásaik eredményeképp elméleti modelleket alkotnak, a modellek operacionalizálásával technikákat készítenek, melyek ismét visszajuthatnak a gyakorlatba. Az egyes modellek elméleti háttérét jelentő stratégiaelméleteket, iskolákat Jarzabkowski (2003), Elfring és Volberda (1997), illetve Mintzberg et al. (1998) csoportosítási dimenzióra támaszkodva, egy-egy központi logika köré illesztve vizsgálom. Kiemelve az egyes stratégiaiskolák esetében az idő értelmezését és a jövő kezelésének módját (*2. táblázat*) (vö.: Salamonné Huszty Anna, 2000: p. 36–49.).

## VEZETÉSTUDOMÁNY

A stratégiai iskolák központi logikája az idő- és a jövőértelmezés szempontjából

Központi logika	Jellemzők – stratégiaértelmezések	Eszköztár, technikák, módszerek, modellek* (pl.)	Háttérelméletek	Mintzbergi iskolák	Időértelmezés	Jövőszemlélet
Positionálás (Positioninglogic)	Egy stabil, védhető piaci pozíció keresése, ahol átlag feletti járadék realizálható. Belépési korlátok állítása. Deduktív, analitikus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porter 5 erő modell (Porter, 1980)</li> <li>Porter alapstratégiák (Porter, 1980)</li> <li>BCG portfólió mátrix (Henderson, 1979)</li> <li>Értéklánc (Porter, 1980)</li> </ul>	Megbízó – ügynök, Tranzakciós költségek, Iparági szerkezetek	Pozicionáló, Tervezési, Kognitív	Státusz környezetben végtelen (időtlen) idő.	Tervezhető, kiszámítható, stabil piaci pozíció megteremtésével és megvédésével a jelenben megteremthető a jövő.
Képességek kialakítása / fejlesztése (Capability building logic)	Egyedi erőforrások biztosítják a fenntartható versenyelőnyt. Relative stabil verseny, mely az erőforrás-kombinációk hosszútávú jövedelmezőségét biztosítja. A képességek fejlesztésének „útvonalfüggősége”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lényegi képességek (corecompetence) (Prahalad, Hamel, 1990)</li> <li>Dinamikus képességek (Teece et al., 1997)</li> <li>Tudásmenedzsment (Nonaka, Takeuchi, 1995)</li> <li>VRIO-elemzés (Barney, 1991)</li> <li>Értéklánc (Porter, 1980)</li> <li>Eroforrasok, képességek (Grant, 2002)</li> </ul>	Eroforras-alapú vállalatelmélet, Tanulási elméletek	Tervezési, Vállalkozási, Tanulási, Környezeti	Múlt dominanciája és a múlt idő állandó jelenléte.	A jövőt kitalálni, megteremteni a múltban: olyan képességek létrehozása, fejlesztése, melyek a jövőben versenyelőnyt biztosítanak.
Gyorsan változó környezet (Highvelocity / Hyper-competitionlogic)	Időszakos előnyök szerezhetőek. Az állandó megszakítások jelentik a versenyelőnyt. A képességek és termékek fejlesztése, állandó megújítása létkérdés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foltozások stratégiák – rugalmas és moduláris szervezet a gyors piacra be- és kilépések támogatására (Eisenhardt, Brown 1999)</li> <li>Időtütemezés (Eisenhardt – Brown, 1998)</li> </ul>	Társadalom-tudományok, Egyensúlyi modellek, Katasztrófa-elméletek	Politikai / hatalmi, Környezeti, Tanulási, Kognitív, Vállalkozási	A jelen megfoghatatlan, gyorsan változó; a jövő irányítható.	Reális időtávú tervezés, a rövid távú tervezés veszélyes; a jövő kitalálása, megteremtése és irányítása a siker titka; az innovációs folyamatoknak kulcsszerepük van.
Komplex rendszerek (Complexitylogic)	Bizonytalan stratégia a pozitív és negatív visszajelzések komplex rendszerében. Kölcsönös egymásrautaltság, szimbiózis, együttes fejlődés és kellő diverzifikáció az egészséges rendszer és együttélés alapja. Az egészséges ökoszisztéma (rendszer) kulcsfontosságú a versenyelőny szempontjából egy bizonytalan, instabil világban.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ellátási láncok integrációja (Levy, 1994)</li> <li>Porter gyémántmodell (Porter, 1980)</li> <li>Tudásmenedzsment-eszközök (Nonaka – Takeuchi, 1995)</li> </ul>	Evolúciós elméletek, Nem egyensúlyi modellek, Káoszelméletek	Konfigurációs, Környezeti, Kulturális, Hatalmi	Csak a jelen létezik, a jövő ebben a komplex világban kiszámíthatatlan, a múlt az evolucionalista logika révén van jelen.	Hosszú távú jövő előrejelzése ebben a nem lineárisan változó és komplex környezetben lehetetlen, kis lépésekben rövid távú alkalmazkodás, fokozatos és folyamatos fejlődés szükséges a fennmaradáshoz.

Forrás: Jarzabkowski (2003); Jarzabkowski – Wilson (2006); Elfring-Volberda (1997); Mintzberg et al. (1998) alapján, dőlt betűs saját kiegészítésekkel

A bizonytalanság csökkentése, a kockázat kezelése, a hosszú vagy rövid távra tervezés csak néhány azon dilemmák közül, amelyek a stratégiaalkotás során felmerülnek, és melyekben az idő dimenziójának és a jövőről kialakított alapfeltevéseknek különösen fontos szerepük van. Természetesen a kutatók sem hagyták ezeket a szempontokat figyelmen kívül, s igyekeztek elméleteikkel valamely „biztos” pontot találni és magyarázatokat adni a stratégiai tervezés folyamatáról, tartalmáról és gyakorlatáról. Az egyes stratégiai iskolák más és más magyarázatot adnak az olyan kulcskérdésekre, mint: „Mi jelenti a versenyelőnyt a vállalatok számára?” Mit értünk stratégia, stratégiai tervezés és stratégiaalkotás alatt? Milyen modelleket alkalmazhatunk ennek leírására? A 2. táblázat ezeket az eltérő értelmezéseket villantja fel. Az iskolák négyes csoportosítása mögött megfigyelhető az eltérő viszony az időhöz, illetve a jövőhöz.

### Pozicionálás (Positioning logic)

A körültekintő és alapos iparágelemzés, a biztos piaci pozíció megteremtése és megvédése jelenti a vállalatok hosszú távú fennmaradását. A statikus modellek statikus időszemléletet is tükröznek. Matematikai és statisztikai eszközökkel, közgazdasági modellekkel (ahol az idő egy külső tényező, lineáris változó) megtervezhető és kiszámítható a vállalati stratégia. Az időtáv ilyen értelemben nem releváns, illetve a jelenidő kap kiemelt szerepet, hisz a jelenben jól pozicionált (sikeres iparágban tevékenykedő) és védett (magas belépési korlátokkal támogatott) pozíció hosszú távon is biztosítja a vállalat fennmaradását.

### Képességek kialakítása/fejlesztése (Capability building logic)

A képességek fejlesztését központjába állító megközelítés háttérelméletei között az egyik legjelentősebb az erőforrás-alapú megközelítés (resource based view, RBV), melynek időértelmezésében keveredik a múlt- és a jövőorientáltság, míg a jelen háttérbe szorul. E megközelítés kapcsán egyfajta visszanező logikával szembesülünk, mely azt feltételezi, hogy a vállalat értéke a múltban szerzett és kifejlesztett erőforrásoktól

és képességektől függ, ezt a múltorientációt jellemzi a képességek fejlesztésének útvonalfüggősége is.

A jövőorientáció két kritikus elemében jelenik meg az erőforrás-alapú megközelítéseknek: egyik a gazdasági jólételemzés fenntarthatóságának kérdésköre, a másik a dinamikus képességek területe.

### Gyorsan változó környezet (High velocity/Hyper-competition logic)

A meglévő stratégiák képtelenek voltak megmagyarázni a vállalatok stratégiáját a gyorsan változó környezetben, ezért született ez az újabb irányzat. Az innovációs ciklusok felgyorsulása, a komplex csoportok szerepe (Quinn, 1985) felértékelődött: az innováció akadályai között említi Quinn (1985) a rövid távú gondolkodást (gyors piaci megtérülés, költségcsökkentő megoldások), a felső vezető elszigetelődését, a vállalkozó szellemű emberekkel szembeni intoleranciát, a számviteli gyakorlatot, a túlzott racionalizmust, a túlzott bürokráciát, illetve a nem megfelelő ösztönzést. Míg az innovatív nagyvállalatok elemzésekor kiemeli a szervezeti kultúra és a felsővezetői előrelátás képességének fontosságát. Itt számos nagyvállalati vezetőt idéz (Akio Morita – Sony; Gordon Moore – Intel), akik „iparágunk legsikeresebb vállalatai” kívántak lenni, s a nagyívű tervek mögött konkrét gyakorlatot is működtettek, melyek reális időhorizontba helyezték az innovációt (piaci realitások figyelembevétele, kisméretű szervezetek, projektteamek működtetése, szakmai és hierarchiaszintek szerint is komplex csoportok, kölcsönös tanulási folyamat). Nagyívű koncepciók, víziók jellemzik ezt az irányzatot, mely víziók eléréséhez a kis lépések politikája a járható út. Új felismerés, hogy a tudás már nemcsak a vállalaton belül létezik, ezért szakértői csoportokat vonnak be a stratégiaalkotásba, és kapcsolatot építenek fogyasztókkal, egyetemekkel, kutatóközpontokkal.

A reaktív vagy proaktív stratégiaalkotás dilemmája is köthető ehhez a megközelítéshez. A változásokra reagáló vállalat nehezen képes fennmaradni ebben a gyorsan változó környezetben, ezért a változások előrejelzésével vagy befolyásolásával irányítja, megelőzi a gyorsan változó környezetet. E két lehetséges stratégiát mutatja a 3. táblázat.

3. táblázat

Lehetséges stratégiák gyorsan változó környezetben

	Időütemezés (megelőző)	Eseményütemezés (reakgáló)
Jellemzői	Szabályos, ritmusos és proaktív stratégia, előre kiszámítható, tervezett változások.	Eseményekre (p. technológiai változás, gazdasági mutatók módosulása, új fogyasztói igények megjelenése) reagálva születnek a stratégiai döntések.
Előnyök	Előre kiszámítható, tervezhető összpontosított figyelem proaktív	Stabil piacokon a változás kezelésének módja.
Hátrányok	Másra nem is jut idő Szinte gondolkodni sem kell	Gyakran kapkodáshoz vezethet.

Forrás: Eisenhardt – Brown (1998) alapján

## VEZETÉSTUDOMÁNY

### **Komplex rendszerek (Complexity logic)**

A komplex rendszereket feltételező stratégiautatók szerint a vállalatok versenyelőnye a természeti környezetben, a társadalmi és a gazdasági rendszerben elfoglalt pozíciójukból vezethető le. Ez a helyzet nem nevezhető stabil, kiszámítható és előre tervezhető állapotnak, s a rendszer komplexitásából adódóan a jövő előrejelzése is lehetetlen. Az alkalmazkodó stratégia ott vezethet sikerre, ahol a társadalmi, ökológiai időszemlélet is megjelenik.

A bemutatott megközelítések többek között abban is különböznek, hogy némelyik azt feltételezi, hogy a stratégia alkotja/alakítja az időt, míg mások szerint az idő alakítja a stratégiát.

Tari (2006) a tudatos előrelátáson alapuló stratégiai elemzés fejlődésében öt periódust különböztet meg, melyek a következők (Tari, 2006: p. 5.):

1. „a stratégiai modellalkotás elméleti kezdetei (közelítően 1965–1970),
2. a klasszikus portfóliómodellek időszaka (kb. 1970–1980),
3. az iparági szerkezet elemzésének jellemző periódusa (közelítően 1980–1990),
4. az erőforrás-alapú megközelítések térnyerése (kb. 1990–2000),
5. a szervezetközi kapcsolatok, vállalati hálózatok időszaka (közelítően 1995–2005).”

A jelenkor meghatározó irányzataihoz néhány fontos szempontot emelek ki, melyek a tudatos előrelátáson alapuló stratégiai gondolkodást napjainkban nagyban befolyásolják:

6. a stratégiaalkotási gyakorlat felé fordulás (practice turn) (Golsorkhi – Rouleau – Seidl – Vaara [eds.] 2011),
7. a szűkülő piacok és a fenntarthatóság kérdésköre erősödött fel ismét, tudatosítva a régóta zajló folyamatokat: úgymint a gazdasági, ökológiai válságok, háborúk, a teljesen leszakadó, elszegényedő régiók létét, hatását. Így kerül fokozatosan előtérbe a vállalati fenntarthatóság (CS) kérdésköre (Benn – Dunphy – Griffiths, 2014), és a gyakorlatban megjelennek új koncepciók pl. a 'Bottom of the Pyramid' (Prahalad, 2004), 'Blue Ocean' (Kim – Mauborgne, 2005).

A stratégiaértelmezések és az alkalmazott modellek mögött meghúzódó elméleti és gyakorlati domináns logikákat (2. táblázat) ehhez a csoportosításhoz illeszttem a kronológiai rendszerezés érdekében. A pozícionálást, a tervezést központba állító megközelítés az 1980–1990-es évekre teljesedett ki (1–3 pont), míg a

képességek fejlesztésére fókuszáló logika a XX. század végére tér vissza (4.), s a gyorsan változó külső és belső környezetet, illetve komplex rendszereket kiemelő és elsődlegességét feltételező és megtapasztaló irányzatok és dilemmák a XXI. századra jelentek meg (5–7.).

### **Vállalati, stratégiai előrettekintés (foresight), tudatos jövőalkotás**

A menedzsmentirodalomban Fayol (1916, 1949 in: Stark, 1961: p. 31.) alapigazságként elfogadott kijelentése – „menedzsment egyenlő előrenézés<sup>5</sup>” – óta, a stratégiai előrelátás (strategic foresight) képessége kulcsfontosságú tulajdonsága a kompetens vállalati vezetőnek (Fayol, 1949, in: Cunha, 2004: p. 133.). A vezetői (executive), a vállalkozói (entrepreneurial) előrettekintés fogalma a vállalati foresight tevékenységekhez kapcsolódik. Az előrettekintés „helyét” keresve a szervezetben (Hayward, 2003) felmerül a kérdés, hogy létezhet-e előrettekintő (foresightful) szervezet a vezető előrettekintő magatartása nélkül? A felső vezetők kiemelt szerepe ebben az észlelési és felkészülési folyamatban vitathatatlan, de a dinamikus és kiszámíthatatlan környezeti változások, a szervezetek működéséhez kapcsolódó tudás növekvő komplexitása előmozdította azt a változást, hogy egy vállalat előrelátó képességét már nem egyéni, hanem szervezeti szinten értelmezzük. Azt a folyamatot jelölik, ahogy egy vállalat a környezetének (legyenek ezek a versenytársak lépései, a fogyasztói igények módosulása, egy új technológia vagy akár egy természeti katasztrófa) feltételezett jövőbeli változásait feltárja és működésébe illeszti.

Egyéni jövőkép megfogalmazása és felvállalása kiemelt területe a felsővezetői gyakorlatnak, illetve a szakmai személyiség fejlesztésére (coaching) irányuló fejlesztő folyamatnak is fontos része lehet. Senge (1998) továbbviszi ezt a gondolatot, és tanulószervezetek kialakításáról és gyakorlatáról szóló könyvében a tanulószervezetek kiépítésének alapelvei között említi a közös jövőkép kialakítását, melyet nem pusztán egyéni képességként, hanem az együttes törődés eszközeként említ. Könyvében a személyes jövőképtől a közös jövőképig mutatja be az utat (Senge, 1998: p. 233–263.; Senge et al., 1994: p. 201–212.).

A vállalati előrettekintési programokat két eltérő megközelítésben (Cunha, 2004: p. 133–139.) vizsgálhatjuk:

- a foresight mint előrejelzés: feltételezi, hogy „létezik egy rajtunk kívül álló jövő, mely arra vár, hogy előre jelezzük”, a jövő a múlt extrapolálása, mely megfelelő (pl.) statisztikai eszközökkel, bizonyos pontossággal kiszámítható,

- a foresight mint találékonyság: azt a tanulási folyamatot jelöli, „ahogy a résztvevők a gyakorlatban megalkotják jövőképeiket”.

A 'foresight mint időutazás' metaforát használó Cunha (2004) a két paradigma közötti különbséget úgy magyarázza, hogy az első esetben a statisztikai előrejelzések segítségével utazunk a múltból a jövőbe, a második esetben az a múlt jelen és jövő viszonyának elemzése, egymásra vonatkoztatása, az idő szerepének „megértése” „visz” előre.

Az előrejelzést a fókuszba helyező megközelítés inkább egy lineáris időszemléletet követ, ahol a múlt-jelen-jövő egymásutániséga jelenti a kiindulási pontot. Míg a találékonyságra, az innovációs készségre hangsúlyt helyező szemlélet az eltérő idősíkok együttes megjelenését elemzi (4. táblázat).

fogyasztók bevonása a döntés-előkészítésbe) és belső (a vállalat alkalmazottjait is bevonása – engagement – a vízióalkotási folyamatba) tényezőkkel kezdték. S ahogy egyre inkább megszületett a stratégiaalkotó csoportban a konszenzus a „jövőről”, egyre közelebb kerültek a „jövőalkotó” tevékenységhez. Intézményesíteni kezdték a tanulási folyamatot – hibákat követtek el a bevezetés során, de a felismerés után tudatosan tanultak belőlük –, nőtt a kockázatvállaló képességük is.

Összességében egy kellően széles jövőkép-alkotási folyamat alakult ki, melyet különösen a kreatív felső vezetők szerteágazó gondolatai inspiráltak, majd ezt követte az iparági és iparági határokon átnyúló trendek és tendenciák alapos megértése és „értelemadása” a változási folyamatnak, végül az alkotás zárja (illetve kezdi újra) a vállalat előrettekintő folyamatát.

4. táblázat

**A szervezeti foresight eltérő megközelítési**

A foresight különböző értelmezései és azok jellemzői	
Előrejelzés (prediction)	Találékonyság (invention), navigálás (navigation)
Tervezés	Nem a jövő megtervezésén gondolkodás
Extrapoláció	Innováció
Forgatókönyvek készítése	Jövő kifürkészése (Probing the future) <sup>10</sup>
SWOT-típusú elemzések – pozíció/illeszkedés (fit) megtalálása a versenykörnyezetben	A külső környezeti hatásokból tanulva értelmet adni (makesense) a jövőnek
	Közös megegyezés (konszenzus)
	Kreativitás a jövőt vizionáló folyamatokban
	Kockázattűrő magatartás
	Tanulási folyamat

Forrás: Cunha (2004) tipológiájába illetve – Costanzo (2004) kutatási eredményeit (esettanulmány)

Egyre több kutató is igyekszik kutatásaiban feltárni a vállalatok jövőalkotó tevékenységét. Laura Costanzo (2004) egy angol bankot vizsgált kvalitatív módszerekkel: döntéshozó csoporttal készített interjúk és a döntés-előkészítő folyamat résztvevő-megfigyelése. Esettanulmányának középpontjában az a stratégiai döntés állt, hogy belépjenek-e az e-business világába és fejlesszék-e az internetes szolgáltató részlegüket, hozzanak-e létre internetbank-hálózatot.

A 4. táblázat jobb oldalában foglaltam össze azokat a tényezőket, melyeket a stratégiaalkotó csoport alkalmazott, és bal oldalra kerültek az általuk elvetett technikák és szemléletmód. Nem kísérelték meg előre jelezni a jövőt, céljuk egy közös megértés kialakítása volt a jelenlegi és a várható jövőbeli – iparági és vállalati – helyzetről. Ezt a megismerési és megértési folyamatot a külső (nemzetközi és hazai tendenciák, benchmark vállalatok keresése, más kitekintés iparágakra, egyéb külső érintettek, pl.:

A két eltérő szervezeti foresight paradigma (foresight mint találékonyság – foresight mint előrejelzés) dilemmáit tekintve összeköthető a stratégiai menedzsment irodalmában zajló vitákkal. Kritizálják a robusztus és statikus stratégiai tervezési modelleket és keresik a megújulás lehetőségeit (Mintzberg, 2002). Vannak kutatók, akik a sikeres vállalati gyakorlat elemzésével keresik a módszertan megújítását (pl. Prahalad – Hamel, 1994), míg mások elméleti kapcsolódást tárnak fel különböző iskolák, tudományterületek között (pl: Major et al., 2001). Jelen esetben mindkét irányból a foresight és a stratégia irodalmának összekapcsolására tettek kísérletet (5. táblázat): Hamel és Prahalad (1994) a Versenyben a jövőért című művükben gyakorlati vállalati példákon keresztül azt kívánták feltárni, hogy mi hajtott egyes vállalatokat arra, hogy újabb és újabb lehetőségek után kutassanak. Melyek lehettek ennek a dinamizmusnak és a későbbi sikereknek a gyökerei. Végző megállapításukban a menedzsercsoportok előrelátó képességét (foresightfulness) nevezik meg a

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

siker kulcsaként. Vagyis azt, hogy képesek kitalálni és megalkotni olyan termékeket, szolgáltatásokat, iparágakat, melyek korábban nem léteztek, nem a múltra vigyáznak, hanem kitalálják a jövőt, és ahelyett, hogy a vállalatot egy már létező versenypiacra pozicionálnák, egy teljesen új piacot teremtenek.

A foresight fogalmának a stratégiai irodalomhoz kapcsolásában a legnagyobb lépést Major és szerzőtársai (2001) tanulmánya tette. Ők ugyanis alapvető képességként (core competence) határozzák meg az előretékelést. Így hidat építettek a foresight megközelítések és a stratégia irodalma közé, rámutatva arra, hogy a két terület miképp gazdagíthatja egymást.

A versenyképesség javítása, a vállalat fennmaradása, a környezetből fakadó bizonytalanságok csökkentése jelenti a fő motivációt a vállalati foresight tevékenység indításakor. A felelősség kérdése az érintettekért, a természeti környezetért, a jövő generációért, vagy akár a helyi közösségekért csak néhány esetben jelenik meg. Elképzelhető azonban, hogy a foresight gyakorlatban a

résztevők felelős magatartása teret kap, morális, erkölcsi dilemmáiknak, félelmeiknek, vágyaiknak hangot adnak, s így egy felelősebb működés felé viszik a szervezetet.

Míg a 2. táblázatban az egyes domináns logikák mögé rendezett iskolák idő- és jövőértelmezését elemeztem, itt a „vállalati előretékelés” irodalmából válogattam a kapcsolódó területeket: (1) a pozicionálás logikát leginkább az előrejelző megközelítések alkalmazzák, (2) a képességek fejlesztését központba állító logika a legnépszerűbb, az egyéni jövőalkotó képesség is ide köthető, de a vállalati gyakorlatot kutatók és elméletalkotók is igazolni látják az előretékelést mint egyéni és szervezeti képességeket felfogó megközelítést, (3) a gyorsan változó környezetben a bizonytalanság kezelése és a kockázatvállalás áll a vizsgálatok középpontjában, (4) míg a komplex rendszerek logikáját követők elsősorban a szervezet alkalmazkodóképességére, külső és belső környezetének figyelembevételére és a kölcsönös együttműködésre építenek.

5. táblázat

A stratégiai iskolák központi logikája és az eltérő vállalati foresight megközelítések

Központi logika	Jellemzők – stratégiaértelmezések	Jövőértelmezés – Foresight kapcsolódások	Érintettek azonosítása, bevonása
Pozicionálás (Positioning logic)	Egy stabil, védhető piaci pozíció keresése, ahol átlag feletti járadék realizálható. Belépési korlátok állítása. Deduktív, analitikus	Előre jelezhető, tervezhető, a jelenben megismerhető	Tulajdonos kiemelt szerepe, vállalatigazgatás (corporate governance – szűk értelmezés)
Képességek kialakítása /fejlesztése (Capability building logic)	Egyedi erőforrások biztosítják a fenntartható versenyelőnyt. Relatív stabil verseny, mely az erőforrás-kombinációk hosszú távú jövődolgozottságát biztosítja. A képességek fejlesztésének „útvonal-függősége”	Víziónalkotás a vállalat alapvető képessége lehet; alkalmazkodás a jövőbeli folyamatokhoz, inkrementalista változások, gyakran a múlt extrapolálása (Major et. al., 2001)	Alkalmazottak szerepe, tudása, képességének fejlesztése is megjelenik
Gyorsan változó környezet (High velocity / Hyper-competition logic)	Időszakos előnyök szerezhetőek. Az állandó megszakítások jelentik a versenyelőnyt. A képességek és termékek fejlesztése, állandó megújítása létkérdés.	Bizonytalanság, kockázatok felismerése és kezelése (Courtney, 2001)	Fogyasztói igények tudatos becsatornázása
Komplex rendszerek (Complexity logic)	Bizonytalan stratégia a pozitív és negatív visszajelzések komplex rendszerében. Kölcsönös egymásrautaltság, szimbiózis, együttes fejlődés és kellő diverzifikáció az egészséges rendszer és együttélés alapja. Az egészséges ökoszisztéma (rendszer) kulcsfontosságú a versenyelőny szempontjából egy bizonytalan, instabil világban.	Foresight mint navigáció és találékonyság (Cunha, 2004)	Stakeholder management, stakeholder engagement, vállalatigazgatás (tág értelmezése)

Forrás: Jarzabkowski (2003); Elfring – Volberda (1997); Mintzberg et al. (1998) alapján, dőlt betűs saját kiegészítésekkel

A szervezeti előtekintést vizsgálók nemcsak kapcsolódási területeket kerestek a stratégiai menedzsment irodalmával, hanem igyekeztek értelmezni az időértelmező és a jövőalkotó tevékenységeket az elmélet és a gyakorlat szempontjából is (6. táblázat). A korábban a stratégiát kutatói és gyakorlati oldaláról bemutatottól eltérő időértelmezésekhez köthető a 6. táblázat, melyben Cunha és szerzőtársai a makroszkopikus elemzés és mikroszkopikus gyakorlat különbségére hívják fel a figyelmet. A makroszkopikus elemzés esetén a trendek, tendenciák és a külső környezet analízise áll a középpontban, míg a mikroszkopikus gyakorlat aktív, cselekvő szereplőket feltételez.

vagy egy új technológia megjelenésére miképp tud a leghatékonyabban reagálni a stratégiaalkotó és szervezete? A foresight eszköztára közül a wild card menedzsment jelenthet egy megoldást.

Wild cardoknak azokat az eseményeket nevezzük, melyek valószínűsége alacsony, de ha bekövetkeznek, stratégiai változásokat okozhatnak egy adott szervezet, közösség életében. Az olyan eseményeket, mint 2001. szeptember 11-e, nevezzük wild cardoknak. Hogyan készülhetnek fel a vállalatok ezekre a váratlan és nagy hatású eseményekre? Mendonça (Mendonça et al., 2004) és szerzőtársai szerint az ilyen eseményeket képtelenség beépíteni a vállalati stratégia tervezésébe.

6. táblázat

A szervezeti foresight „megjelenési formái”

	Makroszkopikus elemzés	Mikroszkopikus gyakorlat
Fókuszban a jövő	<p><b>Stratégiai tervezés</b>  <i>Kezdetek:</i> 1960-as évek  <i>Képviselője:</i> Ansoff  <i>Alapfeltevése:</i> az előrejelzés egy megkülönböztető szervezeti képesség, mely elemzéseken és racionalitáson alapszik.</p>	<p><b>Vízióalkotás</b>  <i>Kezdetek:</i> 1990-es évek első fele  <i>Képviselői:</i> Collins és Porras  <i>Alapfeltevése:</i> a szervezetek jövőjüket egy átfogó vízió mentén építik, s nem kívánják előre jelezni azt.</p>
Fókuszban a jelen	<p><b>Szenáriókban gondolkodás</b>  <i>Kezdetek:</i> 1980-as évek  <i>Képviselői:</i> Wack, Van der Heijden (2004)  <i>Alapfeltevése:</i> a jövőt nem lehet előre jelezni, de stratégia párbeszéd (strategic conversation) és kollektív, adaptív tanulási folyamatok során fontos bizonytalansági tényezők fejlődése és jelensége azonosítható.</p>	<p><b>Tervezett „felbukkanás”</b>  <i>Kezdetek:</i> 1990-es évek második fele  <i>Képviselői:</i> Brown és Eisenhardt, Grant  <i>Alapfeltevése:</i> a szervezetek képesek lehetnek alkalmazkodást támogató szerkezet kialakítására, hogy elkerüljék a káoszt.</p>

Forrás: Cunha et al. (2006: 948. old.)

A stratégiai tervezés egy céleszközmodellt követ, mely szerint a stratégia alkotói tudják, hogy milyen célt szeretnének elérni, s ehhez milyen eszközök szükségesek. A vállalati előtekintés ezzel szemben egy gyakorlatorientált megközelítés, nem stratégiai tervekkel dolgozik, hanem a működési feltételeket tágtítja, értelmet ad (sense making) a működési folyamatoknak, de mindezt nem kívülről, hanem belülről teszi.

A megbízható előrejelzések lehetetlenségét elfogadva a foresight tevékenység újrapozicionálása történik, mely a szervezeti tanulás témaköréhez viszi közelebb a vállalati jövő kutatását (Senge, 1998). Az eszköztár is megújul a paradigmaváltással párhuzamosan, zárás-ként néhány technikát mutatok be, melyet vállalati előtekintési programokban alkalmaznak.

A nagy hatású és kis valószínűségű események előrejelezhetetlenségét elfogadva, a jelenben próbálnak a vállalatok „minden eshetőségre felkészülni”. Kérdés azonban, hogy például egy természeti katasztrófára

A bizonytalan, kiszámíthatatlan és előrejelezhetetlen események a hagyományos tervezési folyamatokba nem épülnek be, nem készül például stratégiai terv egy meteorit becsapódásának eshetőségére sem. Ezeknek a váratlan eseményeknek a tárháza határtalan, számos olyan lehetőséget is magába foglal, melyeket egyetlen vállalati felső vezető sem hagyhat figyelmen kívül. Előfordultak olyan esetek is, mikor a gyors és meggondolatlan menedzsment és az érintett környezet eltérő reakciói nemhogy enyhítették volna, hanem tovább fokozták egy adott 'wild card' hatását.

A wild card menedzsment célja (Mendonça et al., 2004), hogy a vállalatok felfedezzék és felkészüljenek a váratlan eseményekre, illetve hogy mindennapos működésükbe integrálják ezt a felkészülési folyamatot. Hogyan képes egy vállalat felismerni és felkészülni hasonló wild cardokra? Mendonça és szerzőtársai (2004) a szervezeti improvizációs képességek fejlesztését és a gyenge jelzések (weak signals) keresését javasolják. A szervezetek külső és belső környezetének elemzése, a szervezeti rugalmasság növelése, a struktúrák eset-

leges átjárhatóságának biztosítása, egy szervezeti működést átformáló tanulási folyamat eredménye lehet (Battistella, 2014).

A gyenge jelzések nagyon sokfélék lehetnek, például a földkéreg mozgása, szerkezete egy földrengés előtt, vagy egy vállalati stratégiaalkotó csoport összetétele egy fontos, a nemzetközi terjeszkedést meghatározó döntés előtt, vagy épp a forint/euró árfolyam alakulása. Elméleti szempontból úgy is fogalmazhatnánk, hogy szétszórt adatokat jelölnek, melyeket felismerve és értelmezve alakít információvá a döntés-előkészítő, illetve a döntéshozó csoport. A külső és belső környezet szisztematikus elemzésével – melyek általában a stratégiai és a marketingosztály feladatai közé tartoznak – felismerhető néhány gyenge jelzés, de az is előfordulhat, hogy számos jelzés nem erősödik fel annyira, hogy wild carddá váljon, illetve a szervezet nem észleli a wild cardokat megelőző gyenge jelzéseket.<sup>6</sup>

A szervezeti improvizáció valós idejű reakciót jelent a váratlan és nagy hatású eseményekre. Az emberek improvizációs képessége inspiráló és biztonságos környezetben fejleszthető. Ezt az analógiát használják Mendonça és szerzőtársai (2004), mikor egy szervezet improvizációs képességéről értekeznek, és azt hangsúlyozzák, hogy egy foresight folyamat ideális közeget teremthet az improvizációnak. A gyakorlatban például akkor improvizálunk, ha váratlan lehetőséget szeretnénk rövid idő alatt kihasználni vagy veszélyt kell hirtelen elhárítani. Weick a tűzoltók magatartását vizsgálta a Mann Gulch-tűzesetben (1993 idézi: Mendonça et al., 2004: p. 211.) és azt figyelte meg, hogy azok a tűzoltók, akik az előre meghatározott tervet követték a mentés során meghaltak, míg azok, akik eltértek a tervtől, eldobták eszközeiket, túléltek a mentést. Ha összekapcsoljuk ezt a két megközelítést, talán kijelenthetjük, hogy egy szervezetnek szüksége van tervekre, de fel kell ismerni a pillanatokat, mikor el kell ezektől térni és a helyi környezet adottságai szerint dönteni.<sup>7</sup>

Hogyan növelheti egy vállalat improvizációs képességét? Hogyan képes egy szervezet ellenőrzése alatt tartani a félelem, a kíváncsiság, a bizonytalanság érzéseit, melyeket a váratlan események bekövetkezése jelenthet, sőt hogyan képes mindezt akár a vállalat számára hasznos „energiává” transzformálni? Továbbra sincsenek egyértelmű válaszok ezekre a kérdésekre. A minimális szervezeti struktúra, mely az improvizációs tevékenység közegét jelöli, vagyis egy olyan vállalati környezetet, mely biztonságos hátteret és szabadságot ad az improvizációnak, illetve az innovációt, a szabad gondolkodást segítő folyamatok alkalmazása lehet az az irány, amely felé, a kutatók szerint, a vállalatoknak elmozdulni érdemes.

## Összefoglalás

A stratégia tartalmát, a stratégiaalkotás folyamatát és annak mindennapi gyakorlatát eltérő módszerekkel, alapfeltevésekkel, hitekkel és megközelítésekkel lehet kutatni. A vállalati működés és döntéshozatal besorolható az eltérő domináns logikák mögé, melyek dinamikája többek között meghatározza a stratégiaalkotók környezethez, időhöz és jövőhöz való viszonyát is. Az időértelmezések tudatosítása – egy, a jövőre készülő, a vállalati jövőt a mindennapi gyakorlatok jelenébe integráló vállalati működés, stratégiaalkotói szemlélet, stratégiaalkotói megismerés és reflexió – jelentheti azt az irányt és megközelítést, mely a vállalatok működését, a kutatókat és a gyakorlat szereplőit egyaránt az idő- és jövőtudatos működés felé tolhatja.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> Jelen írás, elméleti összefoglaló, a doktorjelölt PhD-disszertációjának részét képezi.

<sup>2</sup> A *European Management Review* (2004) és a *Journal of Management Studies* (2003, 40: 1. old.) különszámot szentelt a „strategy-as-practice”-stratégia mint gyakorlat, illetve az „activity-based view” megközelítésnek. Internetes weboldal működik ([strategy-as-practice.org](http://strategy-as-practice.org)) a stratégia mint gyakorlat megközelítés képviselőinek fórumaként. 2011-ben megjelent a megközelítés alapjait összefoglaló, a kutatási irányokat bemutató kézikönyv (*Handbook of Strategy-as-Practice*, Cambridge University Press, 2011).

<sup>3</sup> A gyakorlat logikája (*Logic of Practice*) Bourdieu 1990-es munkájához vezethető vissza (idézi Chia, 2004; Hrotko, 2006), melyben azt állítja, hogy a gyakorlat elméletének megértése a helyi valóság társas konstrukcióinak tudat alatt öröklődő szokásaiból vezethető le. S a tudás mint társas konstrukció segítségével a szereplők reagálnak a környezeti változásokra, mely improvizációs és nem szándékolt elemeivel együtt is bizonyos szabályszerűséget és konzisztens egységet mutat; ezt a jelenséget nevezi Bourdieu „habitus”-nak.

<sup>4</sup> Dreyfus (1991, 2001 idézi: Chia, 2004) style-ként, stílusként fogalmazza meg azt az összetett jelenséget, mely a tevékenységek halmaza mögött egységként megjelenik. Ő sem egy „kép”-ről, megjelenési formáról beszél, hanem egy testbe ágyazott kulturális jelenségről, mely a szocializációs folyamatok során beivódott az emberekbe.

<sup>5</sup> „Management means looking ahead” (Fayol, 1916, 1949 in: Stark 1961: 31. old.).

<sup>6</sup> A szakirodalom számos döntépszichológiai jelenségre vezet vissza ezeket a torzító folyamatokat, úgymint egyéni és szervezeti heurisztikák alkalmazása, információfelfogás és -feldolgozás korlátai, az észlelés problémája, a korlátozott racionalitás jelensége (MacKay – McKiernan, 2004).

<sup>7</sup> A válságmenedzsment irodalma mégis elsősorban a felkészülés mellett tesz hitet, és katasztrófatervet készítésére ösztönzi a vállalatokat. Az improvizáció és a felkészült tervezés együttes lehetőségét járja körül a döntésemélet azon ága, mely a választásokban megbúvó intuitív és a racionális elemek feltárásával foglalkozik (további részletek: Zoltayné, 2002).

- <sup>8</sup> Az idézett modellekről részletesen magyarul: Bartek-Lesi – Bartók – Czakó – Gáspár – Könczöl – Pecze (2007) releváns fejezeteiben található leírás.
- <sup>9</sup> A 3M például előírja, hogy a bevétel 30%-a minden évben új termékekből kell, hogy befolyjon, a Netscape havonta új termékekkel jelenik meg, a British Airways ötévente megújítja szolgáltatás-csomagjait (Eisenhardt – Brown, 1998).
- <sup>10</sup> A „probing the future” jelentés a jövő kifürkészése, kikutatása, szondázása, mélyfúrásos, alapos vizsgálata. Ezen alapul Inayatullah: Layered Complexity Analysis (LCA) eljárása, ez a kifejezést a kritikai jövőkutatás irodalmából került a foresight területére, Slaughter (1995) vezette be. Andriopoulos – Gosti (2006) kutatásában olyan vállalatokról készített kvalitatív esettanulmányokat, melyek működését az „állandó” termék innováció hatja át. Az esettanulmányban bemutatott többtermék-innovációjú vállalatot használták a kutatók, hogy egy tudatosan fenntartott és szervezeti tanulásba ágyazott foresight folyamatnak és „jövő kifürkészésének” fontos elemeit (kritikus sikertényezőit) induktív elméletalkotó módon bemutassák (további részletek: Andriopoulos – Gosti, 2006).

## Felhasznált irodalom

- Adam, B. (2006): Time. Theory, Culture & Society, Vol. 23 (2–3): 119–138. old.
- Antal-Mokos Z. (1990): A stratégia tartalma, kialakításának folyamata és a szervezeti struktúra. Vezetéstudomány, 2. szám: 5–14. old.
- Andriopoulos, C. – Gosti, M. (2006): Probing the Future: Mobilising Foresight in Multiple-Product Innovation Firms. Futures, 38. (2006): 50–66. old.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17: 99–120. old.
- Bartek-Lesi M. – Bartók I. – Czakó E. – Gáspár J. – Könczöl E. – Pecze K. (2007): Vállalati stratégia. Budapest: Alinea Kiadó
- Bartlett, C.A. – Ghoshal, S. (1991): Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston, MA: HBS Press
- Battistella, C. (2014): The organisation of Corporate Foresight: a multiple case study in the telecommunication industry. Technological Forecasting and Social Change, 87(6): 60–79. old.
- Benn, S. – Dunphy, D. – Griffiths, A. (2014): Organizational Change for Corporate Sustainability. New York: Routledge
- Blaikie, N. (1993): Approaches to Social Enquiry. Cambridge: Polity Press
- Chakavarty, B.S. – Doz, Y. (1992): Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. Strategic Management Journal, Vol. 13: 5–14. old.
- Chia, R. (2004): Strategy-as-Practice: Reflections on the Research Agenda. European Management Review, (2004) 1: 29–34. old.
- Costanzo, L.A. (2004): Strategic Foresight in a High-Speed Environment. Futures, 36: 219–235. old.
- Cunha, M.P.E. (2004): Time Travelling, Organisational Foresight as Temporal Reflexivity. in: Tsoukas, Shepherd (eds) (2004): Managing the Future Foresight in the Knowledge Economy. Oxford: Blackwell Publishing: 133–150. old.
- Eisenhardt, K.M. – Brown, S.L. (1998): Time Pacing: Competing in Markets that won't Stand Still. Harvard Business Review, március-április: 59–69. old. magyarul: Versenyben maradni a gyorsan változó piacon. Harvard Business Manager, 1/1999: 7–16. old.
- Eisenhardt, K.M. – Brown, S.L. (1999): Patching – Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. Harvard Business Review, május-június: 72–82. old. magyarul: Foltozás – üzleti portfóliók átszabása dinamikus piacokon. Harvard Business Manager, 3/2000: 42–53. old.
- Elfring, T. – Volberda, H. W. (1997): Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis? in: Elfring, T. – Jensen, H.S. – Money, A. (eds.) (1997): Theory Building in the Business Science. Copenhagen, Handelshøjskolen
- Grant, R.M. (2002): Contemporary Strategy Analysis. Oxford: Blackwell Publishing
- Golsorkhi, D. – Rouleau, L. – Seidl, D. – Vaara, E. (eds.) (2011): Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge: Cambridge University Press
- Hamel, G. – Prahalad, C.K. (1990): A vállalat alapvető képessége. Vezetéstudomány, XXIV. évf. 1993. 1–2. szám: 34–46. old.
- Hamel, G. – Prahalad, C.K. (1994): Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press
- Hayward, P. (2003): Facilitating foresight: Where the Foresight Function is Placed in Organisations. Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy, Volume 6, No. 1: 19–30. old.
- Henderson, B.D. (1979): Henderson on Corporate Strategy. London: Harper Collins
- Hrotko T. (2006): A gazdasági gyakorlat befolyása felső vezetők diszpozícióival – az ökológiai problémák esete. PhD-értekezés. Tézisfüzet. Budapest: BCE
- Jarzbakowski, P. (2003): Relevance in Theory and Relevance in Practice: Strategy Theory in Practice, 19th EGOS Colloquium, 3–5 June
- Johnson, G. – Melin, L. – Whittington, R. (2003): Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based-View. Journal of Management Studies, 40: 1: 3–22. old.
- Kim, C.W. – Mauborgne, R. (2005): Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005 magyarul: Kék óceán stratégia – A verseny nélküli piaci tér. Budapest: Park Kiadó, 2008
- Levy, D. (1994): Chaos theory and strategy: Theory, application and managerial implications. Strategic Management Journal, Vol. 15: 167–178. old.
- Major, E. – Asch, D. – Cordey-Hayes, M. (2001): Foresight as a Core Competence. Futures, 33 (2001): 91–107. old.
- Mendonça, S. – Cunha, M.P.E. – Jari, Kaivo-oja – Frank, R. (2004): Wild cards, weak signals and organisational improvisation. Futures, 36: 201–218. old.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

- Mintzberg H.* (1973): A vezetői munka tanulmányozására használt hét kutatási módszer. in: Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row és in: Antal-Mokos – Drótos – Kovács (szerk.) (1991): *Módszertani szöveggyűjtemény a vezetés és szervezés tárgyhoz*. Kézirat. Budapest: Aula Kiadó
- Mintzberg, H. – Quinn, J.B.* (1991): *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 2nd edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J.* (1998): *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press magyarul: *Stratégiai szafari – Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. Budapest: HVG Kiadó Rt., 2005
- Mintzberg, H. – Simons, R. – Basu, K.* (2002): Beyond Selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 2002 ősz, Vol. 44, No. 1
- Nonaka, I. – Takeuchi, H.* (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Pettigrew, A.M.* (1989): Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organisation Science*, Vol 3, No 1, 1990
- Pettigrew, A.M. – Thomas, H. – Whittington, R.* (szerk.) (2002): *The Handbook of Strategy and Management*. London: Sage
- Prahalad, C.K.* (2004): *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Upper Saddle River: Prentice Hall magyarul: *Esélyek a piramis alján - Társadalmi felelősségvállalás és profit*. Budapest: HVG Kiadó Rt., 2006
- Porter, M.E.* (1980): *Versenysztratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 1993
- Quinn, J.B.* (1980): Managing Strategic Change. *Sloan Management Review*, No. 4: 3–20. old.
- Quinn, J.B.* (1985): *Managing Innovation: Controlled Chaos*. Harvard Business Review, máj. – jún.: 73–84. old.
- Regnér, P.* (2003): Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies*, 40: 57–82. old.
- Salamonné Huszty A.* (2000): *Jövőkép- és stratégiaalkotás*. Budapest: Kossuth Kiadó
- Schein, E.H.* (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Senge, P.M. – Kleiner, A. – Roberts, C. – Ross, R.-B. – Smith, B.J.* (1994): *The Fifth Discipline: Fieldbook*. London: Nicolas Brealey Publishing
- Senge, P.M.* (1998): *Az 5. alapelv: A tanulószervezetek kialakításának elmélete és gyakorlata*. Budapest: HVG Rt.
- Slaughter, R.A.* (1995): *The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century*. London: Adamantine Press
- Tari E.* (2006): A stratégiai analízis elméleti modelljei és a vállalati stratégiaalkotás. *Vezetéstudomány*, XXXVII. évf. 2006. 9. szám
- Teece, D.J. – Pisano, G. – Shuen, A.* (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7: 509–533. old.
- Tsoukas, H. – Shepherd, J.* (eds.) (2004): *Managing the Future Foresight in the Knowledge Economy*. Oxford: Blackwell Publishing
- Van de Ven, A. H.* (1992): Suggestions for Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*, Vol. 13: 169–188. old.
- Weick, K.E.* (1979): *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw-Hill
- Whittington, R.* (2004): Strategy after Modernism: Recovering Practice. *European Management Review*, Vol. 1, No. 1: 62–68. old.
- Zoltayné Paprika Z.* (2002): *Döntésmélet*. Budapest: Alinea Kiadó