

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:

1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

Aranyossy Márta
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Keszey Tamara
Kő Andrea

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kerekes Sándor
Kövesi János
Mészáros Tamás
Román Zoltán
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:

Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:

Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:

Milassin Anda
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:

CC Printing Kft.

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a
kézbesítőknél, az ország bármely postáján,
Budapesten a Hírlap Ügyfélszolgálati
Irodákban és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és
nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIX. ÉVF., ÁPRILIS

2018. 04. szám

TARTALOM

BAKSA MÁTÉ – DRÓTOS GYÖRGY

VÁLLALATI KÖZÖSSÉGI MÉDIA – A SZEMÉLYKÖZI HÁLÓZATOK MOTORJA 2.

REPISKY MÁTÉ

VÁLLALKOZÓI KUDARC – A VÉG, VAGY EGY ÚJ KEZDET? 12.

VAS ZSÓFIA – KISS KATALIN – GYURKOVICS JÁNOS

A VÁLLALATI ABSZORPCIÓS KAPACITÁS MÉRÉSE

A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN 23.

KOVÁCS TIBOR – KŐ ANDREA

TERMELÉSI HÁLÓZATOK GYÁRAINAK ÖSSZESÍTETT TELJESÍTMÉNYMÉRÉSE

TÖBBVÁLTOZÓS DÖNTÉSI MODELLEK ALKALMAZÁSÁVAL 32.

KOSZTYÁN ZSOLT TIBOR – SEBREG SZABOLCS SZILÁRD – NOVÁK ZALÁN

A SZOFTVERFEJLESZTÉSI FOLYAMAT ÁTFOGÓ ÉSZSZERŰSÍTÉSE

A VÁLLALATI DINAMIKUS KÉPESSÉGEK LENCSÉJÉN KERESZTÜL 44.

GÓDÁNY ZSUZSANNA

NŐI VÁLLALKOZÓK – KUTATÁSI TERÜLETEK

ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS 58.

ANTAL ZSOLT

A KÖZSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓ EREDMÉNYESSÉGÉRE HATÓ TÉNYEZŐK

– A KÖZSZFÉRA ÉS A VERSENYSZFÉRA KOMMUNIKÁCIÓS GYAKORLATÁT

BEFOLYÁSOLÓ KÜLÖNBBSÉGEK 68.

ANGOL ÖSSZEFOGLALÓ 76.



Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar szakfolyóirat
Published by Corvinus Business School Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

VÁLLALATI KÖZÖSSÉGI MÉDIA

A személyközi hálózatok motorja

Napjainkban a szervezetek és személyek hálózatos összekapcsolódása a nemzetközi vezetéstudományi szakirodalom egyik legmeghatározóbb témája. A vállalati közösségi média – mint a hálózatosodást támogató technológia – meglehetősen gyorsan vált népszerűvé, noha pontos tartalma még formálódik, és szervezeti hatásairól is keveset tudunk. A szerzők ismertetik a vállalati közösségi média fontosabb meghatározásait, majd áttekintik az elmúlt évek témával foglalkozó nemzetközi szakirodalmát. Tanulmányukban a vállalati közösségi médiát a személyközi hálózatok motorjaként értelmezik, amelynek működését összevetik az offline hálózataival. A szerzők saját kvalitatív kutatásuk alapján ismertetik egy hazai tudásintenzív iparágban működő szervezet vállalati közösségi média-használatának legfontosabb szervezeti funkcióit.*

Kulcsszavak: vállalati közösségi média, személyközi hálózatok, tudásmegosztás

A belső vállalati közösségimédia-felületek használata és az ehhez kapcsolódó szervezeti jelenségek csupán az elmúlt években kerültek a vezetők figyelmének fókuszába, a hozzájuk fűzött vezetői remények miatt mégis komoly figyelem irányul e területre. A már szélesebb körben alkalmazott kollaborációs, illetve csoportmunkát támogató eszközöktől (groupware) eltérő, a vállalati gyakorlatban azokat gyakran kiegészítő, „nyakkendő Facebookként” is emlegetett vállalati közösségi média legtágabb értelemben olyan online kapcsolati háló, amely üzleti érdekek vagy tevékenységek mentén kapcsol össze személyeket. E rendszerek olyan szoftvertermékekkel képezhetők le, mint például a Yammer vagy a Workplace. Érdekes hát megvizsgálunk a kérdést, hogy mi a vállalati közösségi média viszonya a szervezetekben mindig is jelenlévő informális hálózatokhoz: csupán megjeleníti vagy modellezi, esetleg építi is ezeket?

Az informális szervezet személyközi hálózatai nem csupán a mindennapi működésre hatnak jelentős mértékben, de egyes kiemelt vezetői kihívások megoldásában is kulcsszerepet játszhatnak (vö. Kiss, 2005; Török L., 2005). Ezekben az esetekben gyakran hivatalos szerephez, vezetői felhatalmazáshoz jutnak egyes hálózati szereplők: például a munkatársakat könnyebben elérő véleményvezérek változásvezetési helyzetekben. A vállalati közösségi média egyszerre *kommunikációs felület* és a szervezeten belüli *hálózatosodás virtuális helyszíne*, ami ugyanakkor a vezetők és a munkatársak számára is láthatóbbá, érthetőbbé teszi az informális szervezet működését.

Az elmúlt évek felmérései szerint a nagyvállalatok több mint kétharmada vezetett be belső közösségimédia-hálózatokat (McKinsey & Company, 2015), a hasonló funkciókat biztosító informatikai megoldások választéka számottevően gyarapodott, s a szervezetek információrendszereivel foglalkozó nemzetközi folyóiratokban számos publikáció született e témában (lásd pl. Kane, 2015; Kane et al., 2014; Leonardi, 2015). Az általános vezetéstu-

dományi kérdésekkel foglalkozó szakirodalomban eddig mégis kevés figyelem irányult a vállalati közösségi média szervezeti hatásaira. Véleményünk szerint ennek oka részben az, hogy a témát tévesen pusztán technológiai kérdésként értelmezték, részben pedig az, hogy sokáig kívül esett a formális-hivatalos szervezeti működés fókuszán.

A tudásmegosztás és kollaboráció jelentőségének növekedésével azonban egyre több vezető és szervezet tekint az *informális* kezdeményezésekre a teljesítménynövelés tartalékaiként. A technológia elterjedtségét vizsgáló nemzetközi felmérések (vö. McKinsey & Company, 2015; simplysucceed, 2015) többnyire mégis arra a következtetésre jutnak, hogy a vállalati közösségi média használata a legtöbb szervezetben egyelőre *alacsony érettségi szinten*, a potenciális előnyök nagy részének kiaknázása nélkül valósul meg.

Tanulmányunk célkitűzése kettős: egyrészt a vonatkozó nemzetközi szakirodalom áttekintő bemutatásával szeretnénk elhelyezni e témát a hazai vezetéstudományi diskurzusban, másrészt egy budapesti vállalat esetének vizsgálatán keresztül igyekszünk közelebb jutni a belső közösségi média szervezeti hatásainak megértéséhez. Kvalitatív kutatásunk során a *netnográfia* (Dörnyei – Mitev, 2010) módszertani eszközeit vettük igénybe, s a vizsgált virtuális vállalati környezet feltárásával elsősorban arra a kérdésre kerestünk választ, hogy a vállalati közösségi média miként értelmezhető hálózatelméleti megközelítésből, s ennek használata milyen újdonságokat, változásokat, különbségeket eredményez a szervezet személyközi kapcsolathálózatában.

Tanulmányunkban először több szerző definíciójának összehasonlításával meghatározzuk a vállalati közösségi média fogalmát, majd a „személyközi hálózatok motorja” metaforát alkalmazva bemutatjuk e jelenség általunk értelmezett egyik legfontosabb szervezeti aspektusát. Ezt követően ismertetjük saját kutatásunk eredményeit és további vizsgálatásokat igénylő kutatási kérdéseket vetünk fel.

*** Köszönetnyilvánítás:**

A tanulmány az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-2016-2 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült. Fejlesztő észrevételeikért, építő javaslataikért köszönettel tartozunk névtelen bírálóinknak.

A vállalati közösségi média fogalmi meghatározása

Az elsősorban privát kapcsolattartási és szabadidős célokat szolgáló nyilvános közösségimédia-oldalakhoz hasonló funkciókkal rendelkező vállalati megoldásokkal számos különböző név alatt találkozhatunk a nemzetközi szakirodalomban. Az elnevezésekkel kapcsolatos bizonytalanság legfőbb oka a terület újszerűségében keresendő: a különböző szerzők által javasolt meghatározások és kulcsszavak gyakran még nem tekinthetők kellően kiforrottnak, ezért újabb és újabb fogalmakat vezetnek be a jelenség leírására. Az eddig megjelent elnevezések között ugyanakkor jelentős tartalmi különbségek figyelhetők meg. Az 1. táblázatban a témában bevezetett, legelterjedtebb fogalmakat, valamint ezek összefüggéseit ismertetjük.

1. táblázat

A vállalati közösségi média meghatározásai

Enterprise 2.0	Social Network Site	Enterprise Social Media
<p>1. Használata nem kötelező</p> <p>2. Rendelkezik olyan mechanizmussal, amely a felhasználók közti interakciók struktúráját, mintázatát képes láthatóvá tenni</p> <p>3. Egyenlő vagy a formális szervezeti hierarchiától eltérő szerepeket teremt</p> <p>4. Különböző típusú információ áramlását és feldolgozását teszi lehetővé (Lásd: McAfee, 2006)</p>	<p>1. Lehetővé teszi a felhasználók számára nyilvános vagy részben nyilvános profilok létrehozását egy zárt rendszerben</p> <p>2. Biztosítja a felhasználók számára saját kapcsolataik módosítását és más felhasználók kapcsolatainak megtekintését</p> <p>3. Képes listázni azon felhasználókat, akikkel a fókuszszemélynek kapcsolata van (Lásd: Boyd – Ellison, 2007; Ellison – Boyd, 2013)</p>	<p>1. A felhasználók rendelkeznek profillal, amelyet ők maguk, más felhasználók és a platform közösen hoznak létre</p> <p>2. A felhasználók megtekinthetik és módosíthatják saját kapcsolataikat vagy más felhasználók kapcsolatait a platformon</p> <p>3. A felhasználók képesek listába rendezni azokat a felhasználókat, akikkel kapcsolatuk van</p> <p>4. A felhasználók a platform kereső mechanizmusait használva digitális tartalmakat érhetnek el vagy védhetnek meg (Lásd: Kane et al., 2014)</p>

Forrás: Boyd - Ellison, 2007; Ellison - Boyd, 2013; Kane et al., 2014; McAfee, 2006 alapján saját szerkesztés

Az *Enterprise 2.0* elnevezés vitathatatlan előnye, hogy reflektál a külső és belső szervezeti határok egyre inkább elmosódó jellegére, ugyanakkor a jelenséget igen magas absztrakciós szinten, koncepcióként, megközelítmódként ábrázolja – így sokféle technológiai megoldást és a különböző funkciók széles körét lefedi. Az *Enterprise 2.0*-hoz képest a *Social Software in the Workplace* vagy a

Social Network Site fogalmak már konkrétabbak, azonban sokkal inkább technológiai megközelítést sugallnak. Valójában mindkét kifejezés eszközelvűséget tükröz, s meghatározásuk is alapvetően az egyes kapcsolódó szoftverek által nyújtott funkciókra épül.

A már ismertetett fogalmaknál több szempontból is megfelelőbbnek tűnik az *Enterprise Social Media (ESM)* vagy az *Enterprise Social Networking (ESN)* kifejezések használata. A két fogalom nagyon közel áll egymáshoz, bizonyos tekintetben szinonimák. Apró eltérés, hogy míg előbbi a kommunikációs felületet emeli ki, utóbbi a szervezeti tagok azon keresztüli hálózatosodását. Tanulmányunkban az ESM és ESN fogalmait azonos értelemben használjuk, magyarul pedig *vállalati közösségi médiának* nevezzük.

A Merriam-Webster értelmező szótár szerint a medium szó egyszerre jelent köztes pozíciót, közvetítőt (csatornát) és közeget (olyan körülményt vagy környezetet, amelyben valami működni és terjedni képes). Gerald C. Kane és munkatársai (2014) szerint a szó mindhárom jelentéstartalma igen jellemző a vállalati közösségi média esetében:

- egyrészt, bár az események nagy része az oldalon kívüli offline térben történik, s a megjelenő tartalmak többsége is más felületeken keletkezik, az ESM-felület köztes pozíciójából adódóan képes megjeleníteni ezeket a felhasználók számára,
- másrészt, az ESM-felület digitális információkat közvetít a felhasználók között, vagyis kommunikációs csatornaként működik,
- harmadrészt, egy ESM-felület olyan sajátos technikai szabályrendszerek és szociokulturális normák által meghatározott közegeként jelenik meg, amelyek egyes magatartási minták elterjedését segítik, míg másokét akadályozzák.

Személyközi kapcsolathálózatok a virtuális térben

A vállalati közösségi média jelenségének központi fogalma a *hálózat* – vagyis a szervezeti tagok kapcsolathálózatának virtuális leképeződése. Miért fontos a vállalati közösségimédia-használat ezen aspektusának vizsgálata? Miért érdemes újabb szempontok alapján tanulmányozni a szervezeti szociológia által már jelentős mértékben feltárt kapcsolati hálózatokat? A különböző vállalati közösségimédia-felületek bevezetésének egyik gyakran hangoztatott célja munkatársak hálózatosodásának támogatása, hiszen az informális hálózatok tudatos felhasználása számottevően segítheti változásvezetési, tudás- vagy elkötelezettségmenedzsment-kihívások megválaszolását (Cross – Parker, 2004). Az online és offline kapcsolati hálókat összevető eddigi kutatások (Kane – Alavi et al., 2014) ráadásul arra a következtetésre jutottak, hogy a virtuális térben jó néhány, az offline kapcsolatok működését leíró mechanizmus, szabályszerűség másképp jelentkezik.

Tanulmányunk e részében ezért bemutatjuk a személyközi hálózatok értelmezését, a kapcsolattípusokat, valamint az online és offline hálózatok különbségeit, majd a témával foglalkozó szakirodalom alapján ismertetjük a

vállalati közösségimédia-megoldások lehetséges elemzési szempontjait.

Egyes hálózatelméleti megközelítések szerint a szervezetek bizonyos *kapcsolatok* hálózatait, amelyek különböző aktorokat kötnék össze egymással, ezzel sajátos struktúrát hozva létre (Thompson, 2003). Vagyis a vizsgálat alapegységei nem az egyes aktorok (csúcspontok), hanem a közöttük létesülő *kapcsolatok* (Borgatti – Halgin, 2011), s ebből két megállapítás következik: (1) a szervezetek minden esetben multiplex (vagyis sokrétegű, sokféle kapcsolatból felépülő hálózatok), és (2) a kapcsolatok végpontját jelentő csúcspontok nemcsak személyek, de csoportok, szervezeti egységek vagy más objektumok is lehetnek (vö. „a szervezetek személyek és tárgyak alkotta rendszerek” (Dobák – Antal, 2013, p. 29.)). A szervezetekben megtalálható diadikus jelenségek (kapcsolatok) *2. táblázatban* látható osztályozását javasolják Borgatti és munkatársai (2014).

2. táblázat

Diadikus jelenségek

Diadikus jelenségek (kapcsolattípusok)			
Állapotok		Események	
Hasonlóságok	Társas viszonyok	Interakciók	Áramlások
Közös lokáció	Rokoni	(pl. e-mailt küld, beszél vele, közös ebéd stb.)	(pl. információ, pénz, érzelem stb.)
Közös csoporttagság	Szerepből adódó		
Közös részvétel	Affektív (érzelmi)		
Közös attribútumok	Ismeretségi		

Forrás: Borgatti et al., 2014 alapján

A szerzők különbséget tesznek állandósult, s ezért „állapotnak” tekinthető kapcsolatok, valamint diszkrecionális, ezért „eseményszerű” kapcsolatok között. Előbbi kategóriába tartoznak az aktorok közötti hasonlóságok (similarities, proximities), mint például a munkavégzés közös helyszíne, azonos csoportokban való tagság, közös részvétel bizonyos tevékenységekben vagy folyamatokban, illetve a közös tulajdonságok (képessegek, szaktudás, szervezeti pozíció stb.). Szintén állapotnak tekinthetők a hagyományos értelemben vett társas kapcsolatok, például a szerepből adódó kapcsolatok (vezető-beosztott, munkatárs stb.), az érzelmi kapcsolatok (kedveli, bízik benne stb.) vagy az ismeretségi kapcsolatok. Két személy közötti jelenségeként az elemzés alapját képezhetik bizonyos interakciók (diszkrecionális események, mint egy e-mail elküldése vagy egy munkaebéd) vagy áramlások (a kapcsolatokban áramló *folyamok*, mint az információ, pénz vagy érzelmek) (Borgatti et al., 2014).

Az online és offline kapcsolati hálózatok egyik legfontosabb különbsége e diadikus jelenségek egymásra épülésének módjában nyilvánul meg. Az offline térben a *2. táblázatban* látható jelenségek rendszerint a jelölt sorrendben következnek egymásból: a hasonlóságokból tár-

sas viszonyok alakulnak ki, ezekben rendszeres interakciók történnek, amelyek során különböző dolgok áramlanak (Kane – Alavi et al., 2014). Noha természetesen az offline térben sem példátlan más irányú egymásra épülés (pl. egy számunkra kedves munkatárs miatt csatlakozunk egy új projekthez), mégis alapvetően az ESN felületeként szolgáló közösségi média teszi lehetővé és gyakorivá ennek a fordított logikának az érvényesülését. A vállalati közösségimédia-oldalakon megtalálható *hírfolyam* (newsfeed) más felhasználók tevékenységét mutatja, amely – ahogyan neve is jelzi – egy áramlástípusú kapcsolatot jelent: munkatársaink által megosztott információk vagy más munkatársaink ezekre adott reakciói érhetők el anélkül, hogy velük bármilyen interakcióba kerülnénk. Az információáramlás megfigyeléséből (pl. hírfolyam olvasása) megismerhetjük más emberek véleményét, személyiségét, jellemző viselkedését, s így perceptuális vagy affektív kapcsolatot alakíthatunk ki velük. Fontos jellegzetesség ugyanakkor az is, hogy e kapcsolatok alapvetően *egyirányúak* (irányítottak) lesznek, vagyis csak abban az esetben válnak kölcsönössé, ha a fókuszszemély a megfigyelésen felül aktívan is megjelenik az online társas térben, s ottani viselkedését más személyek észlelik (Kane – Alavi et al., 2014). Az online és offline kapcsolatok kialakulási mechanizmusának e különbsége különösen fontos a társas tanulás szempontjából: egyes felhasználók (pl. a szervezet újdonsült tagjai) anélkül is eltanulhatnak magatartási mintákat, s az ezek mögött meghúzódó normarendszereket, hogy valós, személyes kapcsolatba lépnének más munkatársakkal (Leonardi – Huysman – Steinfield, 2013).

A vállalati közösségimédia-felületekre jellemző, hogy uniformizálják a felhasználók kapcsolatait: a legtöbb közösségimédia-oldal nem mutat kifelé különbséget a kapcsolatok között például azok irányítottsága (egyirányú vagy kölcsönös), valenciája (pozitív vagy negatív), vagy erőssége (erős vagy gyenge) alapján (Kane – Alavi et al., 2014). Ehelyett többnyire egyféle nevesített kapcsolattípus jelölését támogatják (pl. „ismerős”, „barát”, „követő”), s csak bizonyos esetekben teszik lehetővé a felhasználók számára, hogy kapcsolataikat csoportosítsák (pl. közelebbi és távolabbi „körök” vagy „listák” összeállításával), és az egyes csoportokhoz akár eltérő nyilvánossági és adatvédelmi beállításokat társítsanak. A nyitott (vagyis nem vállalati) közösségimédia-oldalak általában vagy elsősorban *egyirányú* (pl. Twitter „követői”), vagy elsősorban kölcsönös (pl. Facebook „ismerősi”) kapcsolatok kialakítását támogatják. Ez a rendszer olyan alapvető sajátossága, ami nagymértékben meghatározza a felhasználók viselkedési formáit. Azokon a felületeken, amelyeken a fókuszszemély jóváhagyása szükséges a kapcsolat létesüléséhez, és ezen keresztül az online tevékenységének nyomon követéséhez, jellemzően sokkal több, részletesebb és bensőségebb információt osztanak meg a felhasználók, mint azon felületeken, ahol a kapcsolat az egyik fél egyoldalú szándékából adódóan is létrejöhet (Kane, 2015). Míg az előbbi megoldás jobban kedvez a rendszeres interakcióra épülő kölcsönös kapcsolatok kialakításának, addig a második a tömegekhez szóló egyirányú közléseket támogatja (lásd pl. amerikai elnökjelöltek Twitter oldalainak szerepe a kampányban).

Egy másik ugyancsak jelentős különbség a vállalati közösségimédia-megoldások azon sajátosságából adódik, hogy lehetővé teszik a felhasználók számára összes kapcsolatuk listázását (Kane, 2015). A közösségimédia-oldalak e funkciója annyira alapvető, hogy a korábban ismertett definícióknak is kiemelt összetevőjét jelenti. Korábbi kutatások (Borgatti et al., 2014; Cross – Parker, 2004; Cross – Thomas, 2009) szerint az emberek általában nagyon kevéssé rendelkeznek „hálózati tudatossággal”, vagyis hagyományosan nem jók abban, hogy felsorolják, rendszerezik, vagy összefüggéseiben megértsék egyéni kapcsolati hálójukat, a vállalati közösségimédia-felületek tehát egy igen fontos hiányt pótolnak ezzel. A hálózat teljes, rendszerszintű átlátása ráadásul az ego-háló (személyes hálózat) bemutatásán felül – a fókuszszemélytől két vagy több lépésre lévő kapcsolatok bevonásával – hálózati struktúrák elemzését is lehetővé teszi.

Működési mechanizmusok offline és online hálózatokban

A hálózati struktúrában elfoglalt pozíció önmagában is értékes erőforrás lehet. A hálózatelmélet egyik jelentős, klasszikus koncepciója, a hálózatok *erőforrás-elmélete* (networks-as-resource perspective) nem a társas kapcsolatok tartalmát, hanem a fókuszszemély (ego) kapcsolatainak szerkezetét vizsgálja, különös tekintettel kapcsolati hálójának kiterjedtségére. Az ego-háló kiterjedtségét három tényező segítségével írja le: (1) a személyes hálózat sűrűsége, vagyis az ego kapcsolatainak összekapcsoltsági mértéke, (2) a hálózat mérete, vagyis a kapcsolatok számossága és (3) a kapcsolatok diverzitása, heterogenitása. A hálózatok erőforrás-elmélete szerint azok az aktorok, akiknek ego-hálójuk kiterjedtebb, könnyebben jutnak hozzá szűkös információkhoz és erőforrásokhoz a különböző csoportokban, mint azok, akik nem rendelkeznek hasonló hozzáféréssel (Shipilov et al., 2014).

A hálózatok erőforrás-elméletéhez kapcsolódó hasonló konstrukció a társadalmi tőkeként is ismert *kapcsolati tőke* (social capital). A kapcsolati tőke fogalmát Granovetter (1973), Bourdieu (1986) és Coleman (1988) munkái vezették be, s olyan erőforrások összességét jelenti, amelyeket az egyén tartós, többé-kevésbé intézményesült kapcsolatain keresztül mozgósítani tud – mértéke tehát egyaránt függ a kapcsolatháló kiterjedtségétől és a kapcsolatokon keresztül elérhető erőforrások mennyiségétől. A kapcsolati tőke koncepciója elsősorban a vállalati közösségimédia-felületek *networking*, vagyis virtuális személyközi hálózatokat támogató funkciójával kapcsolódik össze.

Ezen aspektus szerint a vállalati közösségi média használatából fakadó előny főként abból adódik, hogy a felhasználók számára

- megkönnyíti új kapcsolatok kialakítását és meglévő kapcsolataik kezelését,
- keresési és ajánlási mechanizmusokon keresztül tudatosabb kapcsolatépítési stratégiák kialakítását teszi lehetővé,

- a kapcsolatok áttekinthetőségén keresztül segít tisztaba jönniük meglévő kapcsolati tőkéjük mértékével.

Burt (2005) munkájában a hálózati struktúrákban összekötő szerepet betöltő információbrókerek helyzetéből adódóan realizálható kapcsolati tőkével foglalkozik. Az emberek alkotta hálózatokra jellemző a zárványszerűen elkülönülő *fürtök* kialakulása. A fürtök olyan hálózati részstruktúrák, amelyekben belül nagyobb kohézió és kapcsolati sűrűség jellemző. Christakis és Fowler kutatásai szerint (2010) a fürtökön belüli hasonlóságnak három oka is lehetséges. Az összeválogatódás (homofília) a „hasonló a hasonlóhoz vonzódik” elvből adódik, vagyis azt jelenti, hogy egy adott szempontból hasonló személyek keresik egymás társaságát. A *fertőzés* (indukció) ezzel szemben annak a lehetőségét veti fel, hogy a fókuszszemély bizonyos tulajdonságát (pl. szervezettel szembeni elkötelezettség) átadja azoknak a személyeknek, akikkel kapcsolatban áll. A *kitettség* pedig azon eseteket magyarázza, amikor a hasonló tulajdonság oka valamilyen külső tényező, ami a fürt minden tagját érinti.

A vállalati közösségi média szervezeti hatásait vizsgálva azért különösen fontos szót ejtenünk e jelenségekről, mert a felületek kialakítása nagyban befolyásolja azt, hogy az offline közegben is megjelenő hálózati mechanizmusok milyen mértékben működnek a virtuális térben (Kane, 2015). Az összeválogatódás (hasonló hasonlóval kapcsolódik) és a fürtösödés (barátja barátaival kapcsolódik) az offline személyközi hálózatokra is jellemző, ezek eredményei a már bemutatott fürtök vagy klikkek. A közösségimédia-alkalmazások ajánlási mechanizmusai ugyanakkor jelentős mértékben felerősíthetik ezeket. E felületek ugyanis többnyire pontosan az alapján ajánlanak új kapcsolatokat, hogy a fókuszszemély és egy másik személy hány *közös tulajdonsággal*, vagy hány *közös ismerőssel* (lásd: „hasonlóságok” diadikus jelenség) rendelkezik. Így igen találó a közösségi média jellemzésére gyakran használt „visszhangkamra” metafora, amely arra utal, hogy e mechanizmusok hiedelmek, értékek, preferenciák stb. szempontjából homogén társas tereket (fürtöket) hoznak létre, amelyekben a felhasználók csak saját gondolataik visszhangjával találkozhatnak, míg a megosztó, véleményükkel ellentétes tartalmak elkerülik őket (Leonardi et al., 2013).

Az offline térrel szemben azonban, ahol a hálózati szereplőknek saját korlátozott átlátási képességükre kell hagyatkozniuk új kapcsolataik kialakításakor, a virtuális hálózati teret jelentő vállalati közösségimédia-felületek mechanizmusai más beállítások mellett akár épp e természetes jelenségek kiegyensúlyozását is szolgálhatják. Vagyis, ha az ajánlási rendszer a hasonlóságok helyett a *különbségekre* összepontosít, egyéni és hálózati hasznok is realizálhatók. Az ajánlási mechanizmusok javasolhatnak például olyan új kapcsolatokat, amelyek (Kane, 2015):

- önmaguk vagy további kapcsolataik révén olyan erőforrással rendelkeznek, amellyel a fókuszszemély vagy kapcsolatai nem,
- olyan szervezeti pozíció vagy tudás birtokában vannak, amelyre a fókuszszemélynek munkaköre alapján feltehetően szüksége lehet,

- a hálózat kritikus pontjain strukturális réseket hidalnak át, vagy átlélik a szervezet külső vagy belső határait, ezzel egyszerre növelve a fókuszszemély központi szerepét és a teljes hálózat kohézióját.

Tehát pusztán a mechanizmusok kialakításával komoly különbségek érhetők el: nemcsak az offline hálózatokban is megjelenő – időnként káros – hatások küszöbölhetők ki, de az esetlegességet felváltó tudatos tervezés arra is lehetőséget teremt, hogy a hálózati működés a szervezeti stratégia szolgálatába állhasson. Ezt azonban a jelenlegi rendszerek nem használják ki.

Profil és avatár – jelenlét a virtuális hálózatokban

Az offline és online személyközi hálózatok közötti további fontos különbség, hogy utóbbiakban a vállalati közösségimédia-felhasználók nem húsvér valójukban, hanem profiljukon, avatárjukon keresztül jelennek meg. Ebből adódóan nem elhanyagolható elemzési szempont, hogy milyen módon jönnek létre és alakulnak e profilok, s milyen mértékben vágnak egybe a szimbolizált személy offline személyiségével, más szóval milyen mértékben *autentikusak*.

A vállalati közösségimédia-alkalmazásokba többnyire nem regisztrálhat akárki: mivel a közösségi hálózatot egy adott szervezet birtokolja, a szervezet vezetői (vagy az oldal általuk kijelölt adminisztrátorai) határozzák meg, ki férhet hozzá a felülethez (Kane – Alavi et al., 2014). A legtöbb vállalati közösségimédia-oldalon (pl. Yammer, Workplace, Slack) létrehozott szervezeti hálózat elérési feltétele, hogy a felhasználó rendelkezzen az adott szervezethez tartozó e-mail-címmel, ugyanakkor az illetékes személyek más elérési kritériumokat is kialakíthatnak. Némileg vitatkozva a jelenséghez kapcsolódó meghatározások egy részével (pl. McAfee-féle Enterprise 2.0), amelyek szerint az ESM-felületek használata alapvetően nem kötelező, a szervezeti valóságban a vezetők adminisztratív eszközökkel kötelezővé (pontosabban: automatikussá) tehetik a regisztrációt. (Noha kétségtelen, hogy az alkalmazás tényleges használatának, vagyis a rendszeres olvasásnak, a tartalom létrehozásnak, vagy a hozzászólásnak előírása valóban valószínűtlen.) A személyek egy bizonyos köre tehát *automatikusan* rendelkezhet profillal a vállalati közösségimédia-alkalmazásban. Más személyek (pl. munkatársak) saját döntésük alapján csatlakozhatnak, megint másoknak (pl. együttműködő partnerszervezetek tagjainak, kulcsügyfeleknek) az ebben illetékesektől kell kérvényezniük a csatlakozást.

A felhasználói profilok tartalma három fő forrásból származik (Kane, 2015): (1) a rendszer által generált összetevőkből, (2) az adott felhasználó által létrehozott összetevőkből, (3) más felhasználók által hozzáadott összetevőkből. Az első kategóriába tartozik a felhasználói profil automatikusan létrehozott része (pl. az e-mail-cím alapján a munkatársi adatbázisból automatikusan kivont szervezeti egység és pozíció, egyéb elérhetőségek), valamint a profil teljes struktúrája, amit a felhasználó további adatokkal feltölthet. A második kategóriába tartoznak a felhasználó által *szándékosan* (szabad döntés alapján)

megadott információk (pl. érdeklődési területek, képességek és készségek stb.), illetve a felhasználó korábbi tevékenységeinek lenyomatából *szándékolatlanul* keletkező tartalmak. Sok vállalati közösségimédia-szoftver követi a felhasználók által hagyott „digitális lábnyomokat”, sőt ezek követését más felhasználók számára is lehetővé teszi (pl. a felhasználó profiljából elérhető összes korábbi aktivitás listázása, érdeklődési körök, csoporttagságok felsorolása stb.), így a használat gyakoriságával arányosan a felhasználók profilja egyre nagyobb mértékben építkezik a tényleges korábbi döntésekből, tettekből és szokásokból. A harmadik kategóriába azok a tartalmak tartozhatnak, amelyeket más felhasználók (a fókuszszemély kapcsolatai) helyeznek el a profilján – amennyiben ezt a rendszer beállításai, vagy a fókuszszemély erre vonatkozó adatbiztonsági (privacy) döntései lehetővé teszik (pl. megjelölés képen vagy szövegben, tartalommegosztás vagy hozzászólás az illető profilján stb.). Különösen érdekes, hogy a felhasználói profil a munkatárs szervezetből való távozása után is megmarad, annak tartalma mások számára később is elérhető lehet.

A virtuális térben is értelmezhető „személyes távolság”: a felhasználók attól függően engednek magukhoz közelebb vagy távolabb különböző tartalmakat, hogy azokkal mennyire tudnak és akarnak azonosulni, milyen mértékben hajlandóak azokat online identitásuk részévé tenni. Egy más által közzétett tartalom kedvelése sokkal kevésbé hozza azt közel saját virtuális identitásunkhoz, mint az ehhez fűzött hozzászólások, esetleg a tartalom megosztása a saját profil oldalán (Ujhelyi, 2014). Utóbbi esetekben ugyanis a felhasználó „digitális lábnyomot” hagy, s a már említett mechanizmusokon keresztül a tartalom online énreprezentációja részévé válik.

Az online és offline kapcsolati hálózatok között fontos különbség, hogy előbbiben a kapcsolatok által összekötött csúcspontok nem közvetlenül a személyek, hanem a főként általuk szerkesztett felhasználói profilok, s így a virtuális térben kifejtett viselkedést a felhasználók személyiségén kívül sok egyéb, az előzőekben bemutatott tényező is befolyásolja. Tanulmányunk e részében elővezetett különbségek tehát alapvetően négy fő kategóriába sorolhatóak: (1) a virtuális környezet formáló hatása, (2) a tartalmak terjedésének módja, (3) a kapcsolati tőke hozzáférhetőségének hatása és (4) az online énreprezentáció és a tartalmak elérésének módja (Kane – Alavi et al., 2014).

A hálózatban terjedő áramlások: a tudásmegosztásra gyakorolt hatás

Az online és offline hálózatok sajátosságainak összevetése után bemutatjuk a vállalati közösségi média hálózati struktúrában terjedő egyik fontos áramlástípust, a *tudás* megosztására gyakorolt hatásait. E terület kiemelését a bevezetésben ismertetett gazdasági-társadalmi tendenciák, illetve a tudásintenzív szervezetek (mint saját kutatásunk vizsgálati szervezete is) jellegzetességei teszik megkerülhetetlenné. A KPMG 2014-es felmérése szerint a válaszadók 35%-a tartotta az „intranetes ismeretségi hálózatokat” a tudásmegosztást támogató, már működő szervezeti

gyakorlatnak, technológiának (KPMG Akadémia, 2014).

Ha az információk erőforrásokból keletkező kapcsolati tőke koncepciójára gondolunk, láthatjuk, hogy a vállalati közösségi média egyik kulcskérdése, hogyan segíti a különböző információk és tudás áramlását a szervezetekben? Segíti-e ezt egyáltalán? Milyen egyéb különbségek figyelhetők meg a vállalati közösségimédia-felületek működése és más kommunikációs rendszerek vagy kapcsolati hálózatok között ebből a szempontból? Korábbi kutatások (Fulk – Yuan, 2013; Gibbs et al., 2013) és a vállalati használatra vonatkozó felmérések (simplysucceed, 2015) szerint a vállalati közösségimédia-megoldásokat bevezető szervezetek teljesítménye elsősorban a hatékonyabb tudásmegosztás miatt javult, ezért is tartjuk különösen fontosnak két, e témakörhöz tartozó jelenség bemutatását.

A vállalati közösségi média sajátossága, hogy az ezen folyó kommunikáció nem egy idősíkbán történik: a később érkezőknek lehetőségük van „belehallgatni” vagy „beleszólni” egy-egy beszélgetésbe. A vállalati közösségimédia-felületek szükségszerűen múltbeli és jelenbeli kommunikációs folyamatok archívumai is egyben, amelyekben idővel hatalmas mennyiségű információ tárolódik el. A rögzített információ jövőbeli kinyerése szempontjából különösen fontos kérdés, hogy milyen módon történik a *tárolás* és még inkább: *milyen lehetőségek állnak rendelkezésre a kereséshez*. A kereshetőség érdekében a vállalati közösségimédia-szoftverek általában lehetővé teszik bizonyos logikai struktúrák kialakítását a felhasználók számára, akik így különböző tartalmakat köthetnek össze témájuk, vagy az érintett személyek, illetve helyszínek alapján (pl. # és @ karakterek használatával).

A vállalati közösségi médiában rögzített tartalmak kinyerésének másik módja a rendszer belső keresőmechanizmusainak használata. E mechanizmusok ugyanakkor nemcsak a keresőmező igénybevételekor lépnek működésbe, hanem az aktuális híreket, felhasználói tevékenységeket összesítő *hírfolyam* tartalmának automatikus összeállításakor is (lásd pl. Workplace). A felhasználók számára javasolt tartalmak kiválogatásakor az új ismerősöket ajánló mechanizmusokhoz hasonló logika működik: a rendszer kialakítása vagy az ismerős (rokonszenves, sokak által kedvelt, korábban keresettekhez hasonló stb.), vagy az újszerű tartalmak megtalálását támogatja. Vagyis a felderítés (exploration) és kiaknázás (exploitation) közötti átváltással találjuk szemben magunkat. Az utóbbi a keresés rövid távú személyes költségeit (ráfordított idő, figyelem) csökkenti – egyúttal azonban az ismeretlen, szokatlan, újszerű tartalmakhoz való hozzáférés valószínűségét is, aminek ára hosszú távon egyfajta gondolati börtön („visszhangkamra”). A felderítést támogató mechanizmusok ezzel szemben gyakrabban ajánlanak az eddigiektől eltérő tartalmakat, amelyek feldolgozása rövid távon feleslegesnek tűnő személyes ráfordításokat igényel, hosszabb távon mégis jó szolgálatot tehet az innovatív és kreatív megoldások kibontakoztatásának (Kane, 2015; Leonardi et al., 2013). A vállalati közösségimédia-szoftverek kialakítása tehát e téren is nagyban meghatározza, hogy a virtuális térben mozgó munkatársak hogyan viselkednek és teljesítenek majd, így tehát fontos, hogy e beállítások ne esetlegesek legyenek, hanem a vállalati

lat tevékenységéhez, stratégiájához, esetleg az egyes munkatársak munkaköréhez illeszkedjenek.

A vállalati közösségi média tudásmegosztásra gyakorolt hatásai kapcsán említendő másik fontos fogalom a *metatudás*, vagyis annak a tudása, hogy ki mit tud, és ki kit ismer (Leonardi, 2015). A tudás megosztásának (1) strukturális feltételei (lehetőség a megosztásra), (2) kognitív feltételei (képeség a megosztásra) és (3) kapcsolati feltételei (motiváció a megosztásra) is vannak (Hortoványi – Szabó, 2006). A sikeres tudásátadás nagyon gyakran épp a metatudás hiányán hiúsul meg, amely az előző kategóriák közül a másodikba tartozik: a szervezetben hiába van jelen egy bizonyos tudás, ha ennek helye és elérési útvonala ismeretlen (Cross – Parker, 2004).

Leonardi (2015) szerint a vállalati közösségi média a munkatársak „periférikus látását”, szervezeti háttértudását (ambient awareness) fejleszti, vagyis a felület transzparenciája segíti a metatudás létrejöttét. Szervezeti kutatásában (i.m.) azok a munkatársak, akik hat hónapon keresztül egy vállalati közösségimédia-felületet használtak, jelentős mértékben javították metatudásuk érvényességét: 31%-kal pontosabb képet kaptak arról, hogy ki mit tud, s 88%-kal pontosabb képet kaptak arról, hogy ki kit ismer. Következtetése szerint tehát a vállalati közösségi média által hozott lényegi változások nem abban keresendők, hogy a munkatársak miről vagy kikkel kommunikálnak, sokkal inkább abban, hogy mindez mások számára is látható, követhető módon történik.

A vállalati közösségi média ugyanakkor a munkatársak közötti bizalmi kapcsolatokat is fejleszti, s ezen keresztül a tudásmegosztás kapcsolati feltételei előtt húzódo akadályokat is elhárítja. A *bizalom* széles körben elterjedt értelmezése szerint a kapcsolódó felek hite, meggyőződése arra vonatkozóan, hogy a másik fél nem él vissza kiszolgáltatott, sebezhető helyzetükkel. Gelei és Dobos (2016) felvetik a bizalom és a *bizalomra méltóság* tartalmi különválasztását: míg előbbi a kapcsolat jellemvonása, utóbbi viszont a kapcsolódó felek tulajdonsága, az egyik fél észlelése a másik félre vonatkozóan. A vállalati közösségi média kontextusában a korábbi kutatások két fontos megállapításra jutottak a bizalmat illetően. Egyrészt a bizalomra méltóságot növeli a felhasználói profilok autentikus jellege, vagyis a valós név, arckép jelenléte és a személyes információk megosztása (Kane, 2015). Másrészt úgy tűnik, hogy a vállalati közösségi média és a gyenge kapcsolatok elsősorban az explicit tudás átadását támogatják, míg a bizalmas tartalmú vagy tacit tudás megosztása az erős és személyes kapcsolatokon keresztül történik (Kane et al. 2014).

A *bizalom* témakörének kiterjedt irodalmát terjedelmi korlátjainkat szem előtt tartva nem mutatjuk be részletesen, ugyanakkor empirikus kutatásunk eredményei kapcsán visszatérünk erre.

Az empirikus kutatás módszertana

A témában végzett saját kutatásunk arra irányult, hogy a vonatkozó szakirodalom összegyűjtését és feldolgozását követően képet kapjunk egy hazai szervezet vállalati

közösségimédia-használati szokásairól, s ezek szervezeti hatásairól. A téma feldolgozásában fontos szerepe volt az egyéni vélemények és tapasztalatok becsatornázásának, illetve a vállalati közösségimédia-felületen zajló kommunikáció megismerésének, ezért a vizsgálódás eszközeként egy kvalitatív kutatási módszert választottunk. Minthogy a feltérképezendő társas közeg *virtuális térben* jelent meg, a vizsgálatot a *netnográfia* módszerével (Dörnyei – Mitev, 2010) végeztük, amelyet az érvényesség növelése érdekében további interjúkkal egészítettünk ki.

Kutatásunk során elsősorban arra a kérdésre kerestünk választ, hogy a virtuális kapcsolathálózat használata hogyan hatott a valós társas tér kapcsolataira egy hazai vállalat esetében. Ennek megállapítása érdekében a vizsgálati szervezet által használt vállalati közösségi média, a Yammer csoportjaiban zajló kommunikációt elemeztük. Részvételi szintünk *megfigyelő* volt, hiszen számunkra ismeretlen közösséget vizsgáltunk, magunk nem vettünk részt az itteni társas interakciókban. A hozzáférhető diskurzusokat a szervezet illetékes vezetőinek jóváhagyásával, egy IT-részlegen dolgozó munkatárs felhasználói fiókján keresztül értük el. Mivel a tárolt beszélgetések üzletileg érzékeny információkat is tartalmaztak, ezeket (és a részt vevő személyeket, vizsgált csoportokat) nem nevesítjük: a megjelenő mintázatok a konkrétumok ismerete nélkül, magasabb absztrakciós szinten is értelmezhetők.

A netnográfiai adatgyűjtés során három forrásból származó adattípust különböztethetünk meg (Horváth – Mitev, 2015), gyakorlati kutatásunkban ezek mindegyikére építettünk: (1) a közösségek online kommunikációja (pl. ez esetben a vállalati Yammer csoportokban megjelenő tartalmak és metatartalmak), (2) a kutató megfigyelései a közösség interakcióiról, a tagokról, valamint ezek jelentése (pl. ez esetben a feldolgozott szakirodalom által jelentett viszonyítási pontok alapján), (3) interjú az online közösség tagjaival.

Az interjúkat megelőzően a virtuális csoportokban zajló kommunikáció tartalomelemzése alapján aktivitásuk és a Yammer használatával kapcsolatos attitűdjeik szerint felhasználói csoportokat azonosítottunk („aktív”, „reaktív” és „passzív”) a nagyjából 100 főt számláló felhasználói körben. Az interjúalanyok körét úgy határoztuk meg, hogy minden felhasználói csoport jellemző véleményét és szokásait, tapasztalatait megismerhessük. A szervezet megszólított tagjai közül nyolc személlyel készítettünk féligstrukturált interjút. Arra törekedtünk, hogy az interjúalanyok között több szervezeti egység munkatársai és minél több hierarchiaszint képviselői megjelenjenek: a két éven belül csatlakozott juniorok mellett senior munkatársakkal, illetve különböző üzletágak és kompetencia-központok vezetőivel is beszélünk.

A vizsgált szervezet Budapesten működik, egy tudásintenzív iparágban. Közel három évvel ezelőtt kezdte el használni a Microsoft Yammer szoftverét, ezzel hazai viszonylatban meglehetősen korai bevezetőnek számít. A Yammert a vizsgált vállalat esetében csak a *belső* munkatársak használhatják. A szervezet munkatársai rendszeresen dolgoznak projekteken, ezért mindennapi működésüket előzetes várakozásaink szerint a követke-

ző jellegzetességek miatt segítheti a vállalati közösségi média: (1) támogatja egymás szakértői képességeinek, érdeklődési területeinek megismerését, ezzel építve a metatudást és szervezeti háttértudást (ambient awareness), (2) segíti a projektszerű működéshez szükséges többlet kommunikációs és személyes koordinációs igény fedezését rugalmas eszközökkel, (3) elősegíti a külső és belső szervezeti határokon átvívelő projekteken dolgozó munkatársak közötti kapcsolattartást és információcserét.

Az esettanulmány eredményeinek bemutatása

Vizsgálatunk egyik legáltalánosabb megállapítása, hogy a nemzetközi szakirodalomban feltárt, és a korábbiakban bemutatott szabályszerűségek többsége a vizsgált szervezetben is megfigyelhető és helytálló. A lefolytatott interjúk és a vizsgált vállalati közösségimédia-alkalmazásban folyó interakciók elemzése alapján három kulcsterületet azonosítottunk, amelyeken a virtuális személyközi hálózat *helyettesíti*, illetve *kiegészíti* a fizikai térben értelmezett kapcsolati hálókat. (3. táblázat)

3. táblázat

A vállalati közösségi média hálózati hatásai

Bizalomépítés	Információátadás	Gyenge kapcsolatok felpezsdítése
1. egymás megismerése	1. információmegosztás strukturális feltétele	1. kapcsolatok intenzívesülése
2. munka láthatóvá tétele	2. segítségkérés helyszíne	2. szélesebb körű hozzáférés
3. új tagok orientációja	3. a munka koordinációját segítő eszköz	

Forrás: saját szerkesztés

Bizalomépítés: a munkatársak közötti bizalom szintjének növelése

A személyközi kapcsolathálózatokban különösen nagy a bizalom jelentősége, a tudásmegosztás a korábban ismertett *kapcsolati* tényezőt erősíti (Hortoványi – Szabó, 2006). Megfigyeléseink szerint a vizsgált szervezetben a vállalati közösségi média három összekapcsolódó funkcióján keresztül segítette a bizalmi kapcsolatok kialakulását: (1) egymás jobb megismerését, (2) a munka láthatóvá tételét, (3) új szervezeti tagok orientációját teszi lehetővé.

Több interjúalanyunk is kiemelte, hogy a közvetve sem a munkához kapcsolódó csoportok (amelyekben kapcsolatorientált tartalmak terjednek) segítenek számára a munkatársak megismerésében, közös tevékenységek indításában. Ketten is példaként hozták fel erre a sporttal kapcsolatos csoportokat. Egy közös sporttevékenységre felhívó bejegyzés írójának például – az erre válaszul adott reakciók alapján – újabb informális kapcsolatok kialakítására volt lehetősége. (A hálózatok multiplex tulajdonságáról, a kapcsolatok átválthatóságáról, illetve az ebből következő *kapcsolati* tőkéről tanulmányunk korábbi részében

irtunk részletesebben.) A hasonló bejegyzések, munkán túli közös programok segítenek a bizalmi kapcsolatok kialakításában, ami később a munkavégzés során hasznosul.

Több interjú során előkerült a Yammer eddigi funkciókhoz kapcsolódó azon jellegzetessége, hogy segít az elvégzett munka *láthatóvá tételében*. Egyik beszélgetőtársunk például úgy érezte, hogy az általa vezetett tanácsadói terület korábban kevésbé volt ismert, mert csak néhány projekt kapcsán működtek együtt másokkal – így a munkatársak többsége nem tudta, mivel foglalkoznak. Úgy látta, hogy a Yammer ebben komoly áttörést hozott, az akvizíciós hírek és a tevékenységükről szóló rendszeres beszámolók növelték a láthatóságukat a szervezeten belül:

„Ha például voltunk egy prezentáción egy nagyvállaltnál, és ebből elindultak az akvizíciós tevékenységek, tök jó, hogy azok a kollégák, akik rendszeresen használják a Yammer, később visszamennek arra a posztra, ahova félévvel ezelőtt kiírták, és odaírják, hogy igen, megnyertük, hurrá! Ez nagyon fontos információ. Sokszor nevetet is kiírnak, hogy kik voltak benne az akvizícióban. Ha nagyon lelkes vagy, akkor tudod is, hogy kit kereshetsz, ha te abban a projektben részt akarnál venni, például. Ez nagyon hasznos.”

A különböző Yammer csoportokban eltérő mértékben, de szinte kivétel nélkül megjelenik az elvégzett (vagy elvégzendő) munka bemutatása. „XY projektben elértünk egy mérföldkövet, köszönöm a csapatnak” – írja az egyik felhasználó, és nevesíti a projekten dolgozó munkatársakat. „[Intézmény neve] felsőoktatási intézmény rábólintott az ajánlatunkra, hétfőn kezdődhet a munka.” Vagy: „pénteken egy fantasztikus [kompetenciaközpont neve] esemény keretében megemlékeztünk a tavalyi sikeres üzleti évről, és erőt merítettünk a következőre. Szeretném megköszönni mindenkinek!” A leírás alatt egy képet is közölt az eseményről, amelyen megjelölte a részt vevő munkatársakat.

Az interjúk során felmerült, hogy mások munkájának láthatósága – részben ennek mértéke alapján is – időnként eltérő megítélés alá esik. Ezt a jelenséget leíró kifejezések is tükrözik: míg egyesek „önmarketingnek” vagy „önpromóciónak” bélyegzik ezt, addig mások az eredmények vagy a sikerek egészséges bemutatásának tekintik. Összességében mégis az látszott, hogy a munkatársak tevékenységének megismerése segít az *ismerősségérzet* kialakításában, ez és a siker megosztása pedig erősíti a kapcsolatokban megjelenő bizalmat.

A Yammer a munkán kívüli kapcsolatok kialakítását is segíti: „Sziaosztok! Keresem a [cég neve] bringásait. Vár minket pár feladat, ahol IVSZ cégekkel mérhetjük össze magunkat. ☺ Like-oljon, akit érdekelnek a részletek!” – szólította meg egy kerékpározást kedvelő felhasználó a többieket. Bejegyzésére három kedvelés érkezett, ezekkel a munkatársakkal közösen elkezdték szervezni a versenyen való részvételüket. A bejegyzés megfogalmazásából látható, hogy a kiíró felhasználó először nem volt tisztában vele, hogy a szervezeten belül kik osztoznak vele közös érdeklődési területen – vagy legalábbis mindenki számára nyitva hagyta a felhívást. Ez pedig azzal a haszonnal járt számára, hogy a reakciók alapján újabb informális kapcsolatok kialakítására volt lehetősége.

Két beszélgetés során merült fel az interjúalanyok részéről, hogy a Yammer egyik lehetséges haszna az új szervezeti tagok *szocializációjának, orientációjának* támogatása. Véleményük szerint a felület jó lehetőséget kínál arra, hogy az új belépők a korábbi beszélgetések olvasgatásával képet kapjanak arról, hogyan folynak a mindennapok a cégben, melyek az aktuális témák, sokakat foglalkoztató kérdések. Emellett a neveket és arcokat tanuló új szervezeti tagok számára az is segíthet, ha ezeket összekapcsolva láthatják a felületen. A munkatársak megismerése – és ezen keresztül a bizalom kialakítása – különösen fontos az új belépők számára, akiknek a beilleszkedéshez és a tanulásához szükséges segítség és információ megszerzéséhez igen nagy szüksége van erre.

Információátadás: a hálózati brókerek jelentőségének csökkentése

A tanulmányunkban korábban bemutatott *információs brókerek* jelentőségét nagyban csökkenti, hogy az információ mindenki számára – vagy legalábbis sokkal szélesebb körben – elérhetővé válik. A fizikai tér hálózatainak szűkös erőforrásai felett diszponáló szereplők hatalma megcsappan a virtuális térben, miközben a különösen aktív felhasználók (power user) befolyása növekszik. Kutatásunk során úgy találtuk, hogy a vizsgált szervezetben az információátadás a vállalati közösségi média használatának egyik legfontosabb mozgatórugója, amelyet az alkalmazás három funkciója segít: (1) tértől és időtől független információtár, (2) segítségkérés helyszíne és (3) a munka koordinációjának eszköze.

Interjúalanyaink egyöntetűen az információmegosztást emelték ki a Yammer számukra legfontosabb funkciójaként. Az „információ” alatt elsősorban a következőket értették: szakmai hírek, érdekességek, a munkatársak munkájának megismerése, céges események és történések. Többen hangsúlyozták, hogy meglátásuk szerint a Yammer főként bizonyos folyosói beszélgetéseket, érdeklődéseket tud helyettesíteni. Interjúalanyaink szerint az így szerzett információ közvetlenül általában nem segíti őket mindennapi feladataik elvégzésében, ezzel együtt fontosnak tartják, mert *tájékozottságot* ad (lásd „szervezeti háttértudás”, ambient awareness).

Az információmegosztó bejegyzések minden típusára könnyen találhatunk példát a Yammer hálózatában. „Uber által is használt Open Source adatvizualizáció elérhető mindenki számára. Nem csak térképalapú vizualizációk között vannak igazán egzotikusak is” – írja egy felhasználó a témához kapcsolódó csoportban, és linket is csatol. Vagy: „További érdekesség, hogy a nemzetközi piacra tudták standardizálni a tervezés egyes részeit és modulként árulják (webinar-on Capex-et mutattak be).” Egy másik hasznos hírt közöl: „Breaking news! Felszabadult három felszíni parkoló az [XY] parkolóházban (3-as, 37-es, 38-as). Kibéreltük, [cégnév] tábla kint van.”

A csoportokban zajló kommunikációban kevesebb példát lehet látni a közvetlen segítségkérésre – noha példanélkülinek sem mondhatnánk. A csoportokban megfogalmazott kérések többnyire valamilyen nem sürgős (nem azonnal szükséges) információra vonatkoznak.

Bizonyos esetekben a nem közvetlen munkatársakhoz fűződő távolabbi kapcsolatok kiaknázására építenek a kérések. Az alkalmazás e funkciói a tudásmegosztás korábban ismertett strukturális és kapcsolati feltételeit biztosítják.

„Volt egy projekt, amit én vezettem, és amiben nagyon sokat használtam a Yammert. Ebben nagyon sokat segített. Az a baj, hogy az e-mail, az nem olyan... Azt, ha valaki elolvassa, akkor meg kell válaszolnia, meg kell formáznia. Yammeren egyszerűen csak kiírhatok valamit, ez nagyon hatékonyra teszi a munkát. Örülök, hogy használtam, akkor kellett is. Azt a projektet nem is tudtam volna másképp megcsinálni. [...] Csináltam egy csoportot a Yammeren, amibe felvettem a projekttagokat és az érintetteket. Oda ment az összes ezzel kapcsolatos ügyintézés, új információ. Ezeket jól lehetett gyűjteni egy csoportban. Ha ezt mondjuk a felhőben, egy közös mappában gyűjtöttük volna, azt senki nem olvasta volna el. Itt azonnal látták, ha jött egy frissítés, meg tudták nézni akár mobilról is.” Így számol be a tapasztalatairól egyik interjúalanyunk, aki korábban egy konkrét projekt során a mindennapos kommunikáció és információcsere eszközeként vette a Yammert. A vállalati közösségi média információmegosztást segítő funkciói tehát a mindennapi munkavégzés, koordináció támogatására is alkalmasak.

A gyenge kapcsolatok felpozíciója

Granovetter népszerű kísérletei óta ismert a *gyenge kapcsolatok* szerepe nehezen hozzáférhető információk megszerzésében, például álláskeresés esetében (Granovetter, 1973). A világ azonban sokat változott az azóta eltelt évtizedekben: a ma már mindenhol, tömegével elérhető információ korában a gyenge kapcsolatok sokat veszítettek jelentőségükből. Napjainkban sokkal nagyobb szerep jut az erős kapcsolatoknak, hiszen ezek azok, amelyeket eléggé megbízhatónak tartunk ahhoz, hogy általuk az elért információkat *hitelesítsük*.

Kutatásunk során úgy találtuk, hogy a vállalati közösségi média a szervezeten belüli kapcsolatok bizalom-szintjének növelésén és az információ-hozzáférés általánossá tételén keresztül végső soron a gyenge kapcsolatok felpozíciójában játszik fontos szerepet. A vállalati közösségi média tehát bizonyos fokig intézményesíti e kapcsolatokat, amelyek – vagy még inkább a rajtuk keresztül áramló információk, érzelmek stb. – így szélesebb körben elérhetővé válnak. A vállalati közösségi média a hálózati tudatosság erősítésén keresztül növeli a gyenge kapcsolatok láthatóságát, aminek fontos szerepe lehet új ötletek generálásában és általában a szervezeti innovációban.

Granovetter idézett kísérleteihez hasonlóan a gyenge kapcsolatokat igyekeznek kihasználni a vállalati közösségi média felhasználói bizonyos kérések esetében. „Ha van olyan nemrég végzett ismerősötök, aki számviteli ismereteket tekintve átlag feletti (mert pl. BCE, BGF számvitelen tanult, vagy dolgozott könyvelőirodában), és egyébként érdeklődhet a tanácsadás iránt, pingeljétek meg, legyetek szívesek, hogy érdekelné-e cégünk” – írja valaki a vizsgált szervezet HR-csoportjában.

Diszkusszió

A vállalati közösségi média használata néhányéves múltára néz vissza, így aránylag feltáratlan területnek számít, ezért az információrendszerekkel foglalkozó mérvadó nemzetközi folyóiratokban az elmúlt években különösen nagy figyelem irányult e témára. A vállalati közösségi média jellegzetességeit a személyközi kapcsolatok online és offline térben jellemző szabályszerűségeinek összevetésével értelmeztük. Ezek elsősorban (1) a virtuális környezet formáló hatásában, (2) a tartalmak terjedésének módjában, (3) a kapcsolati tőke láthatóvá tételében, illetve (4) a tartalmak elérésének módjában keresendők. Tanulmányunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy mi a vállalati közösségi média viszonya a szervezetekben jelenlévő informális hálózatokhoz: csupán megjeleníti vagy modellezi, esetleg építi is ezeket? Saját kutatásunk során az általunk vizsgált szervezet vállalati közösségi média alkalmazásának netnográfiai elemzését követően három olyan kulesterületet azonosítottunk, ahol a virtuális személyközi hálózat *helyettesíti*, illetve *kiegészíti* a fizikai térben értelmezett kapcsolati hálókat: (1) a bizalomépítés, (2) az információátadás és (3) a gyenge kapcsolatok felpozíciója.

Úgy gondoljuk, érdekes volna látni, hogy a virtuális tér kialakításának bizonyos jellegzetességei és funkciói (pl. ajánlási mechanizmusok, támogatott kapcsolattípusok, profil felépítése, biztonsági beállítások stb.) hogyan befolyásolják a felhasználók hálózati tudatosságát és magatartását. Ezen belül is ígéretes további kutatási témának látszik az ESM-felületek mint „elektronikus panoptikonok” megközelítése, a transzparencia és a kölcsönös megfigyelés-megfigyeltség szervezeti magatartásra és bizalomra gyakorolt hatásainak elemzése. Ugyancsak időszerű lehet a vállalati közösségimédia-használat *generációs különbségeinek* vizsgálata. Tanulmányunkban csak utaltunk a vállalati közösségi média használatának buktatóira, lehetséges hátrányaira, ezek feltárása ugyancsak további kutatásokat igényel.

Felhasznált irodalom

- Borgatti, S. P. – Brass, D. J. – Halgin, D. S. (2014): Social network research: confusions, criticisms, and controversies. In: D. J. Brass – G. Labianca – A. Mehra – D. S. Halgin – S. P. Borgatti (eds.) (2014): *Research in the Sociology of Organizations*. Bradford, UK: Emerald Publishing. [http://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2014\)0000040001](http://doi.org/10.1108/S0733-558X(2014)0000040001)
- Borgatti, S. P. – Halgin, D. S. (2011): On Network Theory. *Organization Science*, 22(5), p. 1168–1181. <http://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>
- Bourdieu, P. (1986): The forms of capital. In: J. G. Richardson (ed.) (1986): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York, US: Greenwood, p. 241–258.
- Boyd, D. M. – Ellison, N. B. (2007): Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), p. 210–230. <http://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>

- Burt, R. S.* (2005): *Brokerage and Closure : An Introduction to Social Capital* (1st ed.). Oxford, UK: Oxford University Press
- Christakis, N. A. – Fowler, J. H.* (2010): *Kapcsolatok hálójában: Mire képesek a közösségi hálózatok, és hogyan alakítják sorsunkat?* Budapest: Typotex
- Coleman, J. S.* (1988): *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *American Journal of Sociology*, 94, p. 95–120.
- Cross, R. L. – Parker, A.* (2004): *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston: Harvard Business Press
- Cross, R. L. – Thomas, R. J.* (2009): *Driving Results Through Social Networks: How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth*. US: Jossey-Bass
- Dobák M. – Antal Z.* (2013): *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Dörnyei K. – Mitev A.* (2010): *Netnográfia, avagy on-line karosszék etnográfia a marketingkutatásban*. *Vezetéstudomány*, 41(4), p. 55–68.
- Ellison, N. B. – Boyd, D. M.* (2013): *Sociality through Social Network Sites*. In: *The Oxford Handbook of Internet Studies*. Oxford, UK: Oxford University Press, p.151-172. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199589074.013.0008>
- Fulk, J. – Yuan, Y. C.* (2013): *Location, Motivation, and Social Capitalization via Enterprise Social Networking*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), p. 20–37. <http://doi.org/10.1111/jcc4.12033>
- Gelei A. – Dobos I.* (2016): *Bizalom az üzleti kapcsolatokban: A diadikus adatelemzés egy alkalmazása*. *Közgazdasági Szemle*, 63(3), p. 330–349. <http://doi.org/10.18414/KSZ.2016.3.330>
- Gibbs, J. L. – Rozaidi, N. A. – Eisenberg, J.* (2013): *Overcoming the “Ideology of Openness”: Probing the Affordances of Social Media for Organizational Knowledge Sharing*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), p. 102–120. <http://doi.org/10.1111/jcc4.12034>
- Granovetter, M.* (1973): *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*, 78(6), p. 1360–1380.
- Hortoványi, L. – Szabó, Zs. R.* (2006): *Knowledge and organization : A network perspective*. *Society and Economy*, (2. szám), p. 165–179. <http://doi.org/10.1556/SocEc.28.2006.2.6>
- Horváth D. – Mitev A.* (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó
- Kane, G. C.* (2015): *Enterprise Social Media: Current Capabilities and Future Possibilities*. *MIS Quarterly Executive*, 14(1), p. 1–16.
- Kane, G. C. – Alavi, M. – Labianca, G. – Borgatti, S. P.* (2014): *What’s Different about Social Media Networks? A Framework and Research Agenda*. *MIS Quarterly*, 38(1), p. 274–304.
- Kane, G. C. – Palmer, D. – Phillips, A. N. – Kiron, D. – Buckley, N.* (2014): *Moving Beyond Marketing: Generating Social Business Value Across the Enterprise*.
- Kiss K. M.* (2005): *A kapcsolatháló-elemzés szervezeti lehetőségei*. *Vezetéstudomány*, 36(3), p. 31–38.
- KPMG Akadémia* (2014): *Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon*. Budapest. Retrieved from <http://tudatosvezetes.hu/docs/tudasmegosztas.pdf>
- Leonardi, P. M.* (2015): *Ambient Awareness and Knowledge Acquisition : Using Social Media to Learn „Who Knows What” and „Who Knows Whom”*. *MIS Quarterly*, 39(4), p. 747–762.
- Leonardi, P. M. – Huysman, M. – Steinfield, C.* (2013): *Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), p. 1–19. <http://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- McAfee, A. P.* (2006): *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*. *Sloan Management Review*, 10.
- McKinsey & Company* (2015): *Taking the measure of the networked enterprise*. Retrieved January 1, 2017, from <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/taking-the-measure-of-the-networked-enterprise>
- Shipilov, A. – Labianca, G. – Kalnysh, V. – Kalnysh, Y.* (2014): *Network-building behavioral tendencies, range, and promotion speed*. *Social Networks*, 39(4), p. 71–83. <http://doi.org/10.1016/j.socnet.2014.03.006>
- simplysucceed* (2015): *The Social intranet Barometer*. Retrieved January 1, 2017, from <http://simply-succeed.com/wp-content/uploads/2016/02/social-intranet-benchmark-2015.pdf>
- Thompson, G. F.* (2003): *Social Network Analysis, Transaction-Cost Analysis, and Actor-Network Theory: Three Approaches to Networks*. In: *Between Hierarchies and Markets: The Logic and Limits of Network Forms of Organization*. Oxford: Oxford University Press, p. 53-86. <http://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198775270.001.0001>
- Török L. G.* (2005): *Az informális kapcsolati háló és a kompetenciák – Szociometria és 360 fokos értékelés alkalmazása egy felsővezetői team vizsgálata során*. *Vezetéstudomány*, 36(4), p. 29–44.
- Ujhelyi A.* (2014): *A Facebook szociálpszichológiája*. *Alkalmazott Pszichológia*, 14(1), p. 113–132.

VÁLLALKOZÓI KUDARC

A VÉG, VAGY EGY ÚJ KEZDET?

A szerző szerint jelen felderítő kvalitatív kutatás célja a vállalkozók kudarcra adott reakcióinak és a folyamatra ható tényezőknek a megismerése volt. A vizsgálat három fő részből állt: vállalkozói attitűdök (szemléletmódok, kontrollhely, időperspektívák), környezeti hatások (vállalkozók általános megítélése, stigmatizáció), valamint a kudarcra adott vállalkozói reakciók (a kudarc késleltetése, gyász, tanulás a kudarcból). A szerző a kutatás során egyaránt felhasználta a 8 fős, legalább egy kudarcot átélt, vállalkozói mintával készült mélyinterjúkból származó primer információkat és a kapcsolódó szekunder adatokat is. A vállalkozói attitűdöknél többek között megerősítést nyert az, hogy a vállalkozók általában belső kontrollok, de egy kellően nagy kudarc ezt megváltoztathatja. Az interjúalanyok fele tapasztalt stigmatizációt a legjelentősebb kudarcuk kapcsán. A tanulmány egyaránt bemutatja a gyász mértékét növelő (erőteljes múltnegativitás, stigmatizáció) és csökkentő tényezőket (rendelkezésre álló portfólió). Csak egy vállalkozó nem vont le tanulságot, míg a többiek igen, sőt hárman eleve tanulási folyamatként tekintenek a vállalkozásra.*

Kulcsszavak: vállalkozói kudarc, stigmatizáció, tanulás a kudarcból, gyász, szemléletmódok, időperspektívák, kontrollhely

Sikereinkről szívesebben beszélünk, mint kudarcainkról és a kutatások többsége is inkább azt vizsgálja, hogy mitől vagy hogyan lesz sikeres egy személy vagy egy vállalkozás. Azonban, szerintem legalább olyan fontos, hogy figyelmet szenteljünk annak is, hogy mi történik az egyénnel, amikor kudarc éri, hogyan reagál erre ő és a környezetében élők. A vállalkozók esetében, úgy gondolom a téma aktualitása még jelentősebb, hiszen a vállalkozói lét egyik alapeleme a bizonytalanság és a kockázat, melyek gyakran magukkal hordozzák a kudarcot is (McGrath, 1999; Shepherd – Patzelt, 2017). A Központi Statisztikai Hivatal (2017) adatai szerint a 2000-es években Magyarországon évente átlagosan megközelítőleg 68.000 vállalkozást szüntettek meg jogutód nélkül, mely érték a működő vállalkozások megközelítőleg 10%-a. Továbbá a társas vállalkozások öt éves túlélési rátája 45,1% volt 2015-ben, míg az egyéni vállalkozóké csupán 27,1%.

Shepherd és Patzelt (2017) szerint nem csak a vállalkozóknak, de az őket vizsgáló kutatóknak is úttörőknek kell lenniük, hogy jobban megérthessék a vállalkozókat. Véleményük szerint, ezért nem egyre szűkebb réteget célzó kutatásokra van szükség, hanem a vállalkozástant új irányok, eredmények felé terelő témákra és a kutatók részéről is vállalkozói szemléletre. Könyvükben több olyan területet jelölnek meg, melyek alkalmasak lehetnek úttörő kutatásokra és a jövőben fontos eredmények emelkedhetnek ki közülük. Az egyik ilyen témakör a vállalkozói kudarcoké.

A kutatók abban egyet értenek, hogy a kudarc gyakran fájdalmas és traumatikus tapasztalat lehet a vállalkozók számára (Cope, 2011; Shepherd, 2003; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013) és az érzelmi részen túlmenően számos negatív következménnyel is járhat (Cope, 2011; Ucbasaran et al., 2013). Azonban nem minden kudarc tel-

jes egészében negatív, például termékfejlesztés során jobb megoldások felé terelhet (Shepherd – Patzelt, 2017). Ráadásul a kudarc során a vállalkozók egyedi információkat, tapasztalatokat szerezhetnek és a felépülés felfogható egyfajta tanulási folyamatként is (Cope, 2011; Cotterill, 2012; McGrath, 1999; Shepherd – Patzelt, 2017; Sitkin, 1992; Ucbasaran et al., 2013).

A fentiek alapján jelen feltáró kutatásban arra a komplex kérdésre kerestem a választ, hogy a kudarcot átélt vállalkozók miként reagálnak a kudarcélményre és milyen kapcsolatok feltételezhetők e reakciók, a releváns vállalkozói attitűdök és egyes külső környezeti tényezők között. A kutatással az volt a célom, hogy a szakirodalomban fellelhető elméleteket felhasználva létrehozzak, és egy kis magyar vállalkozói mintán kipróbáljak egy olyan modellt, amely bemutatja a vállalkozói kudarc legfontosabb tényezőit és összefüggéseit.

A kutatás alapfogalmai

Egy több kutató által is elfogadott definíció szerint a *kudarc* nem más, mint azon vállalkozás bezárása, amely elmaradt a céljaitól, vagy nem tudta a tulajdonosi elvárásokat kielégíteni (Cope, 2011; McGrath, 1999; Ucbasaran et al., 2010). E definícióból is érződik, hogy a vállalkozás bezárása nem minden esetben azonos az üzleti kudarcral (Cope, 2011; Simmons et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010). Objektív módon a vállalkozás megszüntetése, csődje jelentheti a kudarcot, míg szubjektív módon az eredmény és a cél eltérése (McKenzie – Sub, 2008), azaz az objektív része a kudarcnak a vállalkozó saját véleményétől, hozzáállásától független, addig a szubjektív része erősen függ a vállalkozó által támasztott elvárásoktól. A Global Entrepreneurship Monitor (továbbiakban GEM) kutatása-

* Köszönetnyilvánítás:

Ezúton szeretném megköszönni Farkas Gergelynek (SZTE-GTK) a XXXIII. OTDK alatti témavezetését, melynek eredménye e tanulmány alapját képező, I. helyezet dolgozat lett. Továbbá köszönöm Dr. habil. Málovics Évának (SZTE-GTK) a tanulmányhoz fűzött konstruktív megjegyzéseit.

iban kitér arra, hogy miért lépnek ki vállalkozásaikból a megkérdezettek, mely következtetni engedhet a kudarcok okaira is. 2015-ös adataik szerint Magyarországon az öt fő kilépési ok a profithiány, a bürokrácia, a finanszírozási problémák, a jobb lehetőség és a magánéleti ok (Kelley et al., 2016). Kutatásomban azonban a fenti definícióknál kicsit tágabban értelmeztem a kudarcot, mint azt a GEM kutatásai is sugallják. Hiszen vállalkozói kudarc az is, ha valamilyen okból a vállalkozó a vállalkozása elhagyására kényszerül (például: probléma az üzlettársakkal) vagy a kilépés mellett dönt, mivel a vállalkozás nem teljesítette az elvárásait, függetlenül attól, hogy üzlettársai tovább működtetik-e a vállalkozást.

Az érzelmi költségek terén tapasztalhatunk eltérést a vállalkozói típusok között, hiszen egy sorozatvállalkozó érzelmi költségei vélhetően magasabbak lesznek, mint egy portfólióvállalkozónak, mivel egyszerre csak egy vállalkozáshoz kötődik (Shepherd et al., 2009; Simmons et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010). Ez azért is lényeges pont, amelyre a későbbiekben részletesen kitérek még, mert Shepherd (2003) szerint az erőteljes érzelmek és elköteleződés késleltethetik a tanulást egy kudarcélmény után, valamint addig képtelenek a vállalkozók továbblépni és figyelmet, energiát szentelni egy új vállalkozásnak (Shepherd et al., 2009). A szakirodalmi áttekintés rendszerezéséhez Cotterill (2012) csoportosítása adott ötletet, mely alapján a három fő blokk

1. táblázat

Területenkénti példák a kudarc következményeire vállalkozók esetében

Terület	Következmény leírása	Szakirodalmi előfordulás
Pénzügyi költség	A vállalkozók személyes jóléte általában összekötődik a vállalkozás pénzügyi sikerességével, így annak a kudarcra a személyes jólét csökkenését is jelzi.	Shepherd et al. (2009), Ucbasaran et al. (2013)
Érzelmi költség	A kudarcot követően a vállalkozók életét változatos negatív érzelmek lephetik el a gyász következtében.	Cope (2011), Shepherd (2003), Shepherd et al. (2009), Singh et al. (2007), Ucbasaran et al. (2013)
Pszichológiai következmény	A kudarc általában megingatja a vállalkozó önbizalmát.	Cope (2011), Shepherd (2003), Singh et al. (2015)
Társadalmi következmény	Egyes társadalmakban a vállalkozók kudarc esetén megkapják a „bukott vállalkozó” stigmáját.	Shepherd – Patzelt (2017), Simmons et al. (2014), Singh et al. (2015), Ucbasaran et al. (2013), Wiesenfeld et al. (2008)
Szakmai következmény	Előfordul, hogy a kudarc a vállalkozó személyéhez kötődik, így szakmailag leértékelődik, minek következtében a jövőben nehezebben kap álláslehetőséget.	Cardon et al. (2011), Singh et al. (2007), Singh et al. (2015), Ucbasaran et al. (2013), Wiesenfeld et al. (2008)
Vállalkozói következmény	Vannak, akiket egy kudarcélmény örökre elrettent a vállalkozói létől.	Cardon et al. (2011), Burke et al. (2008), Shepherd (2003), Singh et al. (2015)

Forrás: saját szerkesztés Cope (2011) modelljében

A vállalkozók által megélt üzleti kudarcok vizsgálatakor azonban fontos lehet figyelembe venni, hogy volt-e korábbi üzleti, vállalkozói tapasztalatuk (Cope, 2011; Simmons et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010), valamint, hogy a kudarcélménykor egy vagy több vállalkozást tulajdonoltak (például: McGrath, 1999; Ucbasaran et al., 2010). A továbbiakban a vállalkozók csoportosítására Ucbasaran és szerzőtársai (2008, p. 323.) által megfogalmazott definíciókat fogom használni. „*Kezdő vállalkozók azok a személyek, akiknek nincs korábbi se kisebbségi, se többségi tapasztalata, mint üzleti alapító, vagy mint vásárlója egy független vállalkozásnak...? A vállalkozói tapasztalattal rendelkező „szokásos vállalkozókat” két csoportra osztották, sorozatvállalkozókra, akik eladtak vagy bezártak legalább egy vállalkozást, amiben tulajdonosok voltak, és jelenleg tulajdonosai egy független vállalkozásnak, valamint portfólióvállalkozókra, akik jelenleg tulajdonosai kettő vagy több független vállalkozásnak.*

Cope (2011) hat területet (pénzügyi, érzelmi, pszichológiai, társadalmi, szakmai és vállalkozói) különített el, ahol jelentős hatást gyakorolhat a kudarc a vállalkozóra, melyek közül néhány – a szakirodalomban is gyakrabban megjelendő – példát mutattam be az 1. táblázatban.

a következő: környezeti tényezők, vállalkozói attitűdök, valamint a kudarcra adott vállalkozói reakciók.

A környezeti hatások

Vállalkozók vizsgálatakor a környezeti hatások kutatása egy izgalmas terület, hiszen e tényezők támogatják vagy hátráltathatják a vállalkozói aktivitást, melyet számos kutatás kiemelt, még ha eltérő megközelítésben is (Cardon et al., 2011; Cotterill, 2012; Gnyawali – Fogel, 1994; McGrath, 1999; Szerb – Kocsis-Kisantal, 2008; Singh et al., 2015). Egy 2012-es átfogó kutatásban Magyarországon az általános kép a vállalkozókról, mint csoportról 26%-ban kedvező, 53%-ban semleges, valamint 17%-ban kedvezőtlen, mely értékek alapján, a vállalkozók megítélése Magyarországon az egyik legkedvezőtlenebb a felmért országok közül, olyannyira, hogy a 26%-os érték a legalacsonyabb, míg a másik két érték vonatkozásában is a három legrosszabba tartoztunk (European Commission, 2012). Megvizsgálva a fenti kutatás további specifikusabb mutatóit is, hasonlóan kedvezőtlen kép jelenik meg hazánkról a vállalkozók megítélésével kapcsolatban.

„A közvélemény alakulásának formálásában kitüntetett szerep jut a médiának, amely nem csupán tudósíthat

egy eseményekről..., hanem a hírek révén alakíthatja, formálhatja is a közvéleményt” (Szerb – Kocsis-Kisantal, 2008, p. 246.). A GEM kutatásai is tartalmaznak egy mutatót, melyből látszik, hogy Magyarországon csupán az emberek megközelítőleg egyharmada találkozik sikeres vállalkozókról szóló hírekkel a médiában, mely érték lényegében stagnált az elmúlt években (Szerb – Kocsis-Kisantal, 2008; Amorós – Bosma, 2014; Kelley et al., 2016) és világviszonylatban is a legkedvezőtlenebbek között van (Amorós – Bosma, 2014). Azonban ez az arány médiumonként (televízió, internet, nyomtatott sajtó, rádió) eltérhet (Repisky, 2015). Továbbá a Szerb – Kocsis-Kisantal szerzőpáros (2008) megvizsgálva két hazai folyóirat egy teljes éves vállalkozókkal kapcsolatos híradásait arra a megállapításra jutott, hogy a kudarcokkal, a csődbe ment vállalkozásokkal kapcsolatos híreknek a média nem tulajdonított olyan jelentős figyelmet, mint mondjuk a vállalkozók által elkövetett bűncselekményeknek.

Cope (2011) korábbi szociálpszichológiai kutatásokat összegezve arra a következtetésre jutott, hogy a kudarcai alapján erőteljesebben, nyersebben ítélünk meg valakit, mint azt a valóság indokolná. A *stigma*, egyszerűen megfogalmazva, egyfajta szégyenbolt a személyen, amely negatívan hat a róla kialakult képre és a hírnevére (Cotterill, 2012; Wiesenfeld et al., 2008), valamint a vállalkozók vonatkozásában negatívan hathat a későbbi vállalkozásalapítási hajlandóságra is (Cope, 2011; Simmons et al., 2014; Singh et al., 2015), mely hatás országonként jelentősen eltérhet (Simmons et al., 2014).

mációk alapján akarjuk Magyarországot elhelyezni ebben a modellben, akkor a korábban ismertetett adatok alapján elmondhatjuk, hogy a vállalkozókkal kapcsolatban inkább a negatív attitűdök jellemzőek hazánkban. Az EU-ban a megkérdezettek 82 százaléka adna egy második esélyt azon vállalkozóknak, akik elbuktak, több országban ez az érték a 90 százalékot is meghaladja. Magyarországon a megkérdezettek 69 százaléka adna második esélyt e vállalkozóknak, ami európai szinten a második, míg világviszonylatban a harmadik legalacsonyabb érték (European Commission, 2012). Ezen adatok alapján az a sejtés fogalmazható meg, hogy a stigmatizáció és a negatív attitűdök szintje dimenzió mentén Magyarország inkább a magas kategóriába tartozik. A korábban ismertetett GEM felmérések és Szerb – Kocsis-Kisantal szerzőpáros (2008) kutatása alapján, Magyarországon alacsony a vállalkozók kudarcairól elérhető információk szintje, még ha a hírek többsége negatív is, így lényegében a vállalkozók kezében van ennek a kontrollálása.

Az eddigiekben inkább a Corrigan és szerzőtársai (2010) szerinti társadalmi stigmát mutattam be, mely az ő definíciójuk szerint: egy előítélet és diszkrimináció, amit a lakosság szélesebb köre támogat, mint sztereotípiát. Azonban elkülönítették az *önstigmatizációt*, mely a társadalmi vélekedés internalizálása, azaz a stigmatizált személy saját magáról alkotott képét is a többiek által elfogadotthoz igazítja, mely fogalomnak a következőkben bemutatott szemléletmódok elméletében lesz jelentős szerepe.

1. ábra

A kudarcot vallott vállalkozók stigmatizációja és válaszreakciókat befolyásoló tényezők csoportosítása

<p>Negatív kulturális attitűdök elterjedtségének a szintje, a kudarcot vallott vállalkozókkal kapcsolatban (az üzleti kudarc stigmája).</p>	<p>Magas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Korlátozott mértékű kontrollal bír a vállalkozó a kudarc nyilvánosságával kapcsolatban. – Fennáll a stigmatizáció kockázata, de elkerülhető a kudarc nyilvánosságra jutása. 	<ul style="list-style-type: none"> – Az emberek nem megbocsájtóak a bukott vállalkozókkal szemben és illegális tevékenységgel azonosítják a kilépést. – A vállalkozók hajlamosak lesznek elhagyni a vállalkozói szférát.
	<p>Alacsony</p> <ul style="list-style-type: none"> – A stigmatizáció szankciói nem súlyosak, így a vállalkozók könnyebben a vállalkozói szférába maradhatnak. – A vállalkozók a kudarcra, mint „tisztelt jelvényre” tekinthetnek. 	<ul style="list-style-type: none"> – A vállalkozói kudarcokról széles körben elérhető az információ, de a stigmatizáció nem jelentős. – Bizonyos aspektusait a kudarcélménynek pozitívan is értékelhetik.
	Alacsony	Magas
<p>A korábbi kudarcokhoz kapcsolódó információk láthatóságának a foka a környezetben.</p>		

Forrás: Simmons és kutatótársai (2014, p. 489.) alapján saját szerkesztés

Simmons és szerzőtársai (2014) létrehoztak egy két-dimenziós modellt, mely alkalmas a vállalkozók reakcióinak előrejelzésére és tipizálására a környezet dimenzió-kénti értékelése alapján (alacsony vagy magas), mely az 1. ábrán látható. A modell tartalmazza egyrészt az érzékelt kontrollt a kudarc láthatósága felett, valamint a kudarcot vallott vállalkozókat érő negatív attitűdöknek az elterjedtségét, azaz a stigmatizáció szintjét. Ha a szekunder infor-

A vállalkozói attitűdök

A Bolton – Lane (2012) szerzőpáros több kutatásában a vállalkozói attitűdöket vizsgálta, mert azt vallották, hogy ezek megváltoztathatók a külső hatásoknak való kitettség függvényében, legyenek akár pozitívak vagy negatívak e hatások. Kutatásomba igyekeztem én is olyan elméleteket integrálni, melyek szerintem az attitűdök köré tartoznak, azaz megváltoztathatók, hiszen a kutatás jövőbeni

gyakorlati hasznosítása szempontjából ez lényeges kritérium. Így a tanulmányban a következőkben bemutatott három elméletre (szemléletmódok, kontrollhely, időperspektívák) együttesen használtam a vállalkozói attitűdök kifejezést.

Dweck (2015) elméletében két alapvetően különböző szemléletmód van, a rögzült és a fejlődési. A *rögzült szemléletmód* azt a meggyőződést takarja, hogy a tulajdonságaink megváltoztathatatlanok. Ez esetben életünk minden helyzete egy megmérettetés, ahol eldől, hogy intelligensek vagyunk-e, vagy sem, alkalmasak vagyunk-e a feladatra, vagy sem. Ezzel szemben a *fejlődési szemléletmóddal* gondolkodók meggyőződése, hogy az alapvető emberi tulajdonságaink kellő erőfeszítéssel fejleszthetők. A két szemléletmódban a kudarc fogalma is eltérő. A rögzült szemléletmód szerint, ha valami nem sikerül az kudarc, és azt jelzi, hogy nem vagyunk elég tehetségesek vagy épp intelligensek, azaz egy eseményből (pl.: kudarcot vallottam) tulajdonság lesz (alkalmatlan vagyok a feladatra). Míg a fejlődési szemléletmód szerint csak akkor bukunk el, ha nem vagyunk képesek fejlődni, ha nem használjuk ki a bennünk rejlő lehetőségeket, vagy ha nem teszünk meg mindent a céljainkért. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy a kudarc a fejlődési szemléletmódúak számára is lehet fájdalmas, de személyiségüket nem ez határozza meg, ez csak egy megoldandó probléma, amiből tanulni lehet (Dweck, 2015). A szemléletmódokhoz kapcsolódó fogalom a korábban bemutatott önstigmatizáció, mely azt a folyamatot takarja, amikor a vállalkozók a külső vélekedést (például: stigmatizációt) internalizálva alkalmatlannak látják magukat, mint vállalkozó (Simmons et al., 2014). Ráadásul a vállalkozók az őket ért társadalmi stigmatát hajlamosabbak lehetnek kivetíteni magukra, mivel az identitásuk gyakran összefonódik a vállalkozásukkal és annak eredményével (Corrigan et al., 2010; Singh et al., 2015; Shepherd et al., 2009).

Az emberek hajlamosak a sikereiket a kiváló képességeiknek, cselekedeteiknek tulajdonítani, míg a kudarcukat a balszerencés külső körülményeknek, és ez alól a vállalkozók se kivételek (Basgall, 1988; Cotterill, 2012; McGrath, 1999). Azon vállalkozók esetében pedig, akik még nem tapasztalták meg a kudarcot, még inkább jellemző, hogy a sikereiket a saját döntéseiknek, cselekedeteiknek tulajdonítják (McGrath, 1999; Ucbasaran et al., 2010). Többek között e gondolatok is indokolták Rotter (1966) kontrollhely elméletének beemelését a kutatásba, melyben két típus különül el, a belső és a külső kontrollos személyeké. Amikor valaki úgy észleli, hogy az események következményei nem teljesen a saját cselekedeteitől függenek, akkor hajlamos úgy tekinteni erre, hogy a szerencse, a véletlen, a sors, a befolyásos személyek, vagy épp a kiszámíthatatlanság miatt következett be, vagyis az őt körülvevő komplex erők miatt. Arra, aki így értékeli egy eseményt, használta Rotter a *külső kontrollos* jelzőt. Azonban, ha egy személy úgy tartja, hogy az események az ő viselkedésétől vagy viszonylag tartós jellemvonásaitól függenek, akkor *belső kontrollos* személynek nevezzük (Rotter, 1966). A külső kontrollos dimenziót későbbiekben kétfelé bontották, szerencsére és befolyásos

személyekre (Levenson, 1974; Kaufmann – Welsh, 1995), így a fogalom hitelessége jelentősen javult (Boydston et al., 2000), ezért is használtam kutatásom során a háromdimenziós kontrollhely elméletet.

Zimbardo és Boyd (2012, p. 82.) szerzőpáros szerint „az *időperspektíva* az a gyakran nem tudatos attitűd, ahogyan mindnyájan az időhöz viszonyulunk, illetve az a folyamat, amelynek révén létünket állandóan időkategóriákba illesztjük, hogy ezáltal is rendet, koherenciát és értelmet vigyünk az életünkbe”. Zimbardo és Boyd (1999) eredetileg öt dimenzióval alkották meg az elméletüket és kérdőívüket, majd később kiegészítették a transzcendentális jövővel és a holisztikus jelennel, mely utóbbi kettő jelen kutatás szempontjából kevésbé releváns. A (1) *múltpozitív* és a (2) *múltnegatív* időperspektívák nevük ellenére nem azt jelentik, hogy csak a múltbeli jó vagy rossz dolgokat idézzük fel, sokkal inkább egy attitűdöt, hogy miként szemléljük a múltunk eseményeit függetlenül annak mi-benlététől, melynek sokszor nagyobb hatása van, mint magának az eseménynek. A (3) *jelenfatalisták* hitvilágának középpontjában gyakran a predesztináció áll, azaz, hogy minden előre elrendezett, így független az egyén tetteitől az életének alakulása, ezért kiszolgáltatottnak érzik magukat. (4) *Jelenhedonisták* azok, akik folyamatosan keresik az azonnali örömforrásokat, izgalmas helyzeteket és embereket, kevésbé törődve tetteik következményeivel. Míg a (5) *jövőorientált* személyek gyakran lemondanak vágyaik azonnali kieléséről a jövőbeli jelentősebbnek vélt hasznok érdekében. Életüket rendszerezetten élik, mindig számolva jelenbeli döntéseiknek jövőbeli költségeivel, azaz „ha-akkor” világban élnek. Feltételezésem szerint a múltpozitív és múltnegatív időperspektívák a gyászfeldolgozás hosszát befolyásolhatják, míg a jövőorientáltság segítheti a vállalkozót, hogy konstruktívan tudjon hozzáállni a kudarcához, hiszen, mint Zimbardo és Boyd (1999) is említik, stresszhelyzetben a jövőorientáltság erős kapcsolatban van a problémamegoldással.

A kudarcra adott reakciók

Shepherd és kutatótársai (2009) hangsúlyozzák a kudarcból történő felépülés fontosságát, hiszen ha a vállalkozókra nem egy „egy-üzletes-próbálkozóként” tekintünk, akkor a megfelelő felépülés hozzájárulhat ahhoz, hogy tapasztalt sorozatvállalkozókká válhassanak.

Első lehetséges válaszreakció valójában megelőzi a kudarc eseményt, azonban annak előrelátása váltja ki azt. Ez pedig a *kudarc késleltetése*, mely elsöre kissé irracionálisnak tűnő jelenség, mivel pénzügyi szempontból általában rendkívül költséges. Shepherd és kutatótársai (2009) vizsgálata alapján ennek a cselekedetnek három fő oka lehet. (1) A vállalkozó megtagadja a kudarc tényét, hogy igazolja korábbi döntései helyességét, (2) a vállalkozás halálának beismerésével elveszítve érezné az eddig befektetett erőforrásokat (pénz, idő, energia), (3) az emberek hajlamosak a későbbi bizonytalan veszteséget választani (kudarc halogatása), még ha az költségesebb is lehet, mint a jelenlegi biztos veszteség (vállalkozás bezárása). Egy más megközelítésben, minél nagyobbak a várt negatív érzelmek, annál valószínűbb a tevékenység halogatása is,

a negatív érzelmek erejét a visszafordíthatatlan döntések pedig erőteljesen növelik (Anderson, 2003), mint például egy vállalkozás végleges megszüntetése. Shepherd és kutatótársai (2009) szerint a *gyász* egy olyan érzelmi reakció, ami valami fontosnak az elvesztésekor keletkezik, míg az *előzetes gyász* már a veszteség előtt jelentkezik. Az előzetes gyász azért fontos szerintük, mert felkészíti az egyént a bekövetkező veszteségre, érzelmileg megkezdheti az eltávolodást (esetünkben a vállalkozástól), csökkenti a később jelentkező hagyományos értelemben vett gyászt (így a kudarc érzelmi költségeit is) és segít feldolgozni a veszteséget, mert így az az előre jelzett folyamat részét fogja képezni. Ez alapján, még ha nem is tudatos és anyagilag megterhelő, de egy jó döntés lehet a kudarc késleltetése, hiszen segíthet kiegyensúlyozni a kudarc pénzügyi és érzelmi költségeit az optimális felépülés érdekében (Shepherd et al., 2009).

Sokan összehasonlítják egy szerettünk elvesztését azal, amikor a vállalkozásunkat veszítjük el. Természetesen a hasonlóság ellenére a két fajta gyász jelentős eltérésekkel is rendelkezik, például szerettünk elvesztéséből inkább filozófiai és egzisztenciális értelemben tanulunk, míg egy vállalkozás elvesztése esetén inkább gyakorlati és konstruktív szempontok dominálnak (Shepherd, 2003). Különböző tényezők felerősíthetik a gyász érzetét, például több egymást követő üzleti kudarc halmozódása, erőteljesebb kötődés az elvesztett vállalkozás és a vállalkozó között (Shepherd et al., 2009), valamint a Cope (2011) megfigyelései alapján a nők esetében is erőteljesebb érzelmek társulnak egy vállalkozás elvesztéséhez, mint az a férfiaknál tapasztalható.

Shepherd 2003-as kutatásában fogalmazta meg a gyász feldolgozásának két lehetséges módját, a veszteségorientációt (*loss orientation*) és a helyreállítás-orientációt (*restoration orientation*). A *veszteségorientáció* egy aktív szembefordulást jelent a veszteséggel és az ehhez társuló negatív érzelmekkel (például beszélgetés a vállalkozás elvesztéséről), amely érzelmileg igen kimerítő tud lenni. A *helyreállítás-orientációnak* két meghatározó része van, az egyik egy elkerülő mechanizmus, amikor is a vállalkozó igyekszik elvonni a figyelmét a vállalkozás elvesztéséről, a másik pedig egy proaktív megközelítés, amikor egyéb tevékenységekkel, másodlagos stresszforrásokkal tereli el figyelmét a veszteségről (ami lehet akár egy új vállalkozás alapítása vagy egy új hobbi). A helyreállítás-orientáció esetén azonban nagy a veszélye, hogy újra ugyanazokat a hibákat követi el a vállalkozó egy új vállalkozásban, mivel nem volt ideje feldolgozni és tanulni az előző kudarcból. Shepherd (2003) a két megküzdési mechanizmus közötti oszcillációt javasolja, amely jelentősen gyorsítja a feldolgozási folyamatot, ahhoz képest mintha csak az egyiket használnánk, mivel mindkettő előnyeit ki tudja használni, viszont egyikben sincs túl sok ideje a vállalkozó, így a negatív hatásait minimalizálni tudja. Cope (2011) azzal egészítette ki, hogy hatékonyabb, ha először a veszteségorientációt alkalmazza a vállalkozó a gyász leküzdésére, mivel így enyhül a kudarc okozta zavaró fájdalom és trauma.

A *kudarcból történő tanuláshoz* először fel kell épülnie a gyászból a vállalkozónak (Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009). Több kutató is egyetért abban, hogy a kudarcainkból többet tanulhatunk, mint sikerünkben, mivel ilyenkor egyedi tudásra tehetünk szert (McGrath, 1999; Sitkin, 1992), új mintákat tanulhatunk meg, szabadabban gondolkodhatunk új ötleteken. Sitkin (1992) meg is fogalmazta, hogy a siker előnyeit gyakran vizsgálták már a kutatók és jól le is írták, azonban a siker hátrányait nem igazán, hiszen, ha minden jól megy, akkor jellemzően nem keresünk új utakat, hatékonyabb megoldásokat („ami nem romlott el, azt nem kell megjavítani”). Továbbá Sitkin (1992) szerint a kudarc egyik nagy haszna lehet a tanulási folyamatban, hogy könnyebb azonosítani, miért történt a kudarc, mint azt, hogy miért lett sikeres egy vállalkozás, így a kudarcelemzés egy kiemelt eszköz lehet a bizonytalanság csökkentésében. A kutatók között nagy az egyetértés abban, hogy a kudarc során tanultakat a vállalkozók jelentős része egy új vállalkozás alapításánál használja fel (Cope, 2011; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013). A vállalkozók kudarcból történő tanulása akkor jöhet létre, ha rendelkeznek a kudarc okaira vonatkozó információkkal, így képesek felülvizsgálni az eddigi tudásukat, hiedelmeiket, döntéseiket és tevékenységeiket, hogy ezt követően hatékonyabban tudják irányítani a jövőbeli vállalkozásaikat (Shepherd, 2003). A kudarcból történő tanulást a gyászhoz kapcsoló negatív érzelmeken túl (Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009), többek között akadályozhatja a rögzült szemléletmódú gondolkodás is, hiszen a tulajdonságok, amelyekre így gondolnak a vállalkozók, azokat meg se próbálják fejleszteni, mert hitviláguk szerint ez nem lehetséges (Dweck, 2015). Jelentősebb stresszhelyzet esetén, mint amilyen a kudarc is, a jelenfatalista gondolkodás ellenállást jelenthet a problémamegoldó folyamatokkal kapcsolatban, valamint a jelenhedonista időperspektíva elkerülő reakciókat válthat ki az egyénből. Mindkét esetben a tanulás nem, vagy igen korlátozottan történhet meg (Zimbardo – Boyd, 1999). Kizárólag külső tényezők megjelölése a kudarc okaként is megakadályozhatja a tanulást, hiszen ily módon hajlamosabb lehet a vállalkozó nem átgondolni, hogy legközelebb mit csinálhatna jobban.

Sitkin (1992) alkotta meg az *intelligens bukások* fogalmát, mely tömören, olyan kicsi és relatíve ártalmatlan bukásokat takarnak, melyek a leghatékonyabbak a tanulás serkentésében. Azonban Sitkin szerint, azon kudarccok, melyek mélyen próbára teszik az egyén hiedelmeit, kevésbé vezetnek tanuláshoz, mivel nehéz kezelni az ilyen szinten fenyegető tapasztalatokat. Az intelligens bukások (1) előre jól eltervezett cselekedetek, (2) kimenetelük bizonytalan, (3) csekély mértékűek, (4) gyors ciklusban adnak visszacsatolást, valamint (5) relevánsak a személy vagy vállalat szempontjából. Úgy gondolom a vállalkozói kudarccok vonatkozásában csak a kevésbé jelentőseknél vagy portfólióvállalkozóknál értelmezhető, hiszen ott érvényesülhet csak a csekély mértékű feltétel.

A módszertan és a minta ismertetése

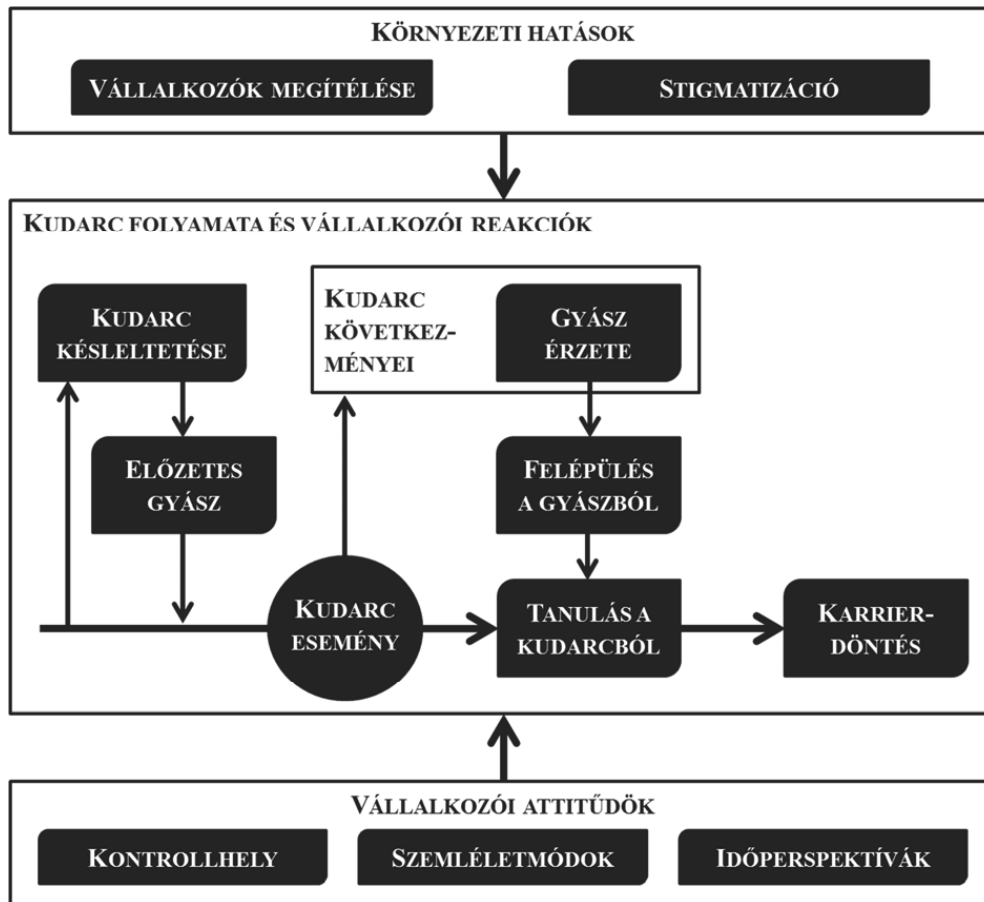
A kutatás elméleti alapja három fő modulra osztható (1) a kudarc folyamatára, beleértve az erre adott vállalkozói reakciókat, valamint e folyamatra ható tényezőkre úgy, mint (2) a vállalkozók attitűdjei és (3) a környezeti hatások. E hármasság elkülönülését, az alájuk tartozó főbb elméleteket és az egyes területek közti egyszerűsített kapcsolatot a 2. ábrán jelenítettem meg.

zói tapasztalatát és a korábbi vállalkozásaikból történő kilépés okait. Ezután végigmentünk a megkérdezettek legjelentősebbnek vélt kudarcának folyamatán, a kudarc késleltetésétől és az előzetes gyásztól (Shepherd et al., 2009), a kudarc kori vállalkozói státuszon keresztül (Shepherd et al., 2009; Ucbasaran et al., 2010), a kudarc következményeiig, költségeiig (Cope, 2011). A következő nagy blokk a kudarcra adott reakciók voltak, beleértve a gyászt és a gyász feldolgozásának két orientációját

(Cope, 2011; Shepherd, 2003), valamint a kudarcból történő tanulás (Cope, 2011; Cotterill, 2012; Shepherd et al., 2009; Sitkin, 1992). A gyász mértékének értékeléséhez Shepherd (2003) tanulmányában javasolt Hogan és kutatótársai (2001) által empirikusan kialakított úgynevezett Hogan gyászreakció ellenőrzőlistát (Hogan Grief Reaction Checklist – HGRC) használtam. A stigmatizációra vonatkozó kérdéseket úgy tettem fel, hogy pozitív kimenetele is lehessen a válasznak (például: tapasztaltabbnak ítélték meg a vállalkozót a kudarcot követően), valamint el tudjam helyezni az egyes vállalkozókat a korábban bemutatott Simmons és kutatótársai (2014) által kifejlesztett kétdimenziós modellben. A záró blokkban a vállalkozói attitűdöket vizsgáltam. A kontrollhely esetében Sapp – Harrod (1993)

2. ábra

A vállalkozói kudarc folyamata és az erre ható tényezők egyszerűsített modellje



Forrás: saját szerkesztés

A kutatás feltáró jellegéből fakadóan, a primer részhez kvalitatív módszert választottam, azaz *interjúkat* készítettem vállalkozókkal 2016 őszén, mely döntést megerősítette, hogy a nagy elemszámú kutatást eleve korlátozta a kudarcot átélt vállalkozók hozzáférhetősége. Az interjúfonál kérdéseit a szakirodalomban fellelhető kérdőívek segítségével fogalmaztam meg, és az időperspektívák ötdimenziós modelljét célszerűségi okokból kérdőívvel vizsgáltam, melyet az interjúalanyokkal az interjú megkezdése előtt töltöttem ki. Az időperspektívák felmérésére használt kérdőív Orosz és kutatótársai (2015) által magyar mintán validált rövidített 17 elemes változata volt. Az interjút a vállalkozók általános megítélésével, valamint a demográfiai blokkal kezdtem, ahol felmértem az interjúalanyaim vállalko-

háromdimenziós (belső kontroll, szerencse és befolyásos személyek) kérdőíve alapján fogalmaztam meg az interjúk során használt kérdést, míg a szemléletmódok vonatkozásában Dweck (2015) könyvének magyar fordításában szereplő mintakérdéseket vettem alapul.

A *tesztinterjú* és az ezt követő korrekciók után elkezdtem a kudarcot átélt vállalkozók felkeresését és megkérdezését. *Hólabda-mintavétellel* végül 8 kudarcot átélt vállalkozóval készítettem interjút. Fontos, hogy mindegyikükhöz ajánlás vagy személyes ismeretség révén jutottam el, így voltak hajlandók őszintén nyilatkozni egy ilyen kellemetlen témáról. Singh és kutatótársai (2015) kiemelték, hogy olyan vállalkozókat szinte lehetetlen közvetlenül elérni, akik nem jutottak túl a traumán. Megkérdezésükre én is kísérletet tettem,

azonban még közvetetten pszichológuson keresztül se sikerült elérnem ilyen alanyokat, pedig hasznos plusz információkhoz juthattam volna. Végül a 8 interjúról, megközelítőleg 6 órányi hangfelvétel készült. A feldolgozáshoz a megalapozott elmélet (grounded theory) elveit alapul véve (Charmaz, 2006), először kódokkal láttam el minden egyes interjúról készült hangfájl releváns részeit, mely végül több mint 400 különböző kódot eredményezett. Ezt követően e kódokat soroltam be különféle fő-, illetve alcsoportokba, melyek megkönynyítették az eredmények értékelését, még ha esetenként többször felül is kellett vizsgálnom a csoportokat, új kategória bevezetése vagy a jelenséget jobban leíró mintázat felismerése miatt. Ahol megvolt az elemzési módszertan, ott igyekeztem a meglévő kategóriákat alkalmazni, például a gyász esetén a HGRC-t (Hogan et al., 2001), vagy a kudarc költségeinél Cope (2011) kategóriáit, még ha az eredeti kategóriák bővítésre is szorultak egyes helyzetekben.

A mintába került 8 vállalkozó eddig összesen 30 vállalkozás irányításában vett részt, 23 kudarcot élt át és átlagos vállalkozói tapasztalatuk 13 év volt a megkérdezéskor. A mintába került legnagyobb kudarc egy több mint egymilliárdos árbevételű és 120 alkalmazottat foglalkoztató vállalkozáshoz kapcsolódott. Az is megfigyelhető, hogy a megkérdezettek két hullámban kezdtek vállalkozni, egyrészt a karrierjük elején (19-25 éves korukban), vagy már 10-15 év alkalmazotti tapasztalat után (34-38 évesen), mely csoportosulás valószínűleg a hólabda-mintavételből fakadhatott.

A kutatás eredményei

Az eredmények ismertetésekor részben más logikai ívet követtem, mint a szakirodalmi áttekintés során, mivel itt hangsúlyosabb az időbeli egymásra épülés, valamint egyes szempontok bemutatása előtt fontos megismerni magának a kudarcnak a folyamatát és az erre adott vállalkozói reakciókat. Így a következő sorrendet alkalmaztam: először végigmentem a kudarc folyamatán az előzményektől, a kudarc körülményein át, a következményekig. Ezt követően kitértem a gyászra és ennek leküzdésére, a környezeti hatásokra, a vállalkozói attitűdökre, valamint a levont tanulságokra. Zárásként pedig a tanulmány címében feltett kérdésre adtam választ.

A kudarcot megelőző időszakot vizsgálva, a mintámban csupán egy vállalkozónál jelent meg a kudarc késleltetésének motívuma. Három megkérdezett esetén enyhe előzetes gyász volt megfigyelhető, azaz a Hogan és kutatótársai (2001) által megalkotott HGRC szerinti 6 kategóriából (kétségbeesés, pánik, személyes növekedés, vád és harag, leválás, valamint szervezatlenség) legalább két helyen jelentkeztek érzelmek. A leggyakoribb szinte mindenkinél jelentkező érzelmcsoport a kétségbeesés volt. Ketten nem csak érzelmileg kezdtek felkészülni a kudarcra, a vállalkozás elengedésére, hanem cselekedtek is az optimális kilépés elérése érdekében.

A kudarc körülményeihez tartozik, hogy három vállalkozó rendelkezett portfólióval a kudarc bekövetkezésékor,

azaz aktív szerepe volt másik vállalkozás irányításában vagy alkalmazottként is dolgozott, így jövedelmileg és érzelmileg kevésbé voltak kiszolgáltatva az elvesztett vállalkozásnak. A 8 vállalkozó 23 kudarcra kapcsán a vállalkozásból történő kilépés fő okai elsősorban belső problémák voltak, azon belül is a személyes hibák (például: „túlzott optimizmus”), az üzlettársakkal kapcsolatos problémák (például: „hatalmi játszmák”), valamint az eredményesség hiánya (például: „feleződő forgalom az utolsó 5 évben”). Három vállalkozót leszámítva, minden esetben többen irányították a céget, ami valamilyen szintű felelősségmegosztást is jelentett, azonban ha hozzávesszük azt, hogy a második leggyakoribb kilépési ok az üzlettárs kapcsán jelentkező problémáknak volt tulajdonítható, akkor ez már lehet esetükben inkább hátrány volt, mint előny.

A kudarc következményeit, költségeit vizsgálva csupán az interjúalanyaim fele számolt be jelentősebb negatív következményről, legyen az pénzügyi (például: „minden megtakarítását elvesztette a család”), társadalmi (például: „szűkülő baráti kör”), vállalkozói (például: „csökkenő vállalkozási hajlandóság”) vagy szakmai következmény (például: nem akartak a kudarcot vallott vállalkozóval együttműködni). Cope (2011) a kudarc költségeiről szóló hatkategóriás csoportosítását egy plusz elemmel bővítettem, a jogi következményekkel, mivel az 3 vállalkozó esetén is jelentős területnek bizonyult (például: „5-6 éves bírósági ügy”).

Valahol a kudarc következménye, de mégis inkább már a vállalkozó reakciója a gyász. A már szinte klisévé vált kijelentés, hogy a vállalkozók úgy tekintenek a vállalkozásukra, mint a gyerekeikre, két interjúalanyánál is szóba jött és ez erősíthette a gyász érzetét. A gyász mértéke igen változatos volt a megkérdezettek között (HGRC alapján értékelve), kettejüknek elhanyagolható, hárman közepes erősségű, míg másik hárman erőteljes gyásszal kellett, hogy megbirkózzanak a kudarcot követően. A gyász mértéke és a használt feldolgozási orientáció (veszteség- és helyreállítás-orientáció) között nem tapasztaltam összefüggést. A legerőteljesebb gyásszal rendelkező vállalkozó csupán részben alkalmazta a két orientációt, azonban a kettő közötti oscilláció segítségével így is felépült a gyászból. Összességében a gyász kapcsán elmondható a szakirodalom és az interjúk alapján, hogy a gyász mértékét többek között erősítheti a vállalkozás működtetésének időtartama, a kudarc pénzügyi mérete, a környezetből érkező stigmatizáció, a vállalkozások elvesztésének sorozata rövid időn belül, vagy épp az erőteljes múltnegativitás. A halmozódó kudarcok gyászserősítő hatására jó példa az egyik megkérdezett, akinél a legjelentősebb kudarcra előtti két évben hullott szét az addig gondosan felépített négy vállalkozásból álló portfóliója, és nála valóban a második legerősebb gyászt figyelhettem meg, így a felépüléshez erőteljesebben kellett alkalmaznia a gyászfeldolgozó orientációk mindkét formáját. Azonban vannak olyan tényezők is melyek mérsékelni tudják a gyász érzetét, például ha a vállalkozó erőteljesen a jövőbe tekint, azaz jövőorientált, ha kevesebb negatív következménye van a kudarcnak, vagy, ha a kilépéskor a vállalkozó rendelkezésére áll egy portfólió, így nem csak anyagilag, de érzelmileg is több lábón áll.

A *vállalkozók megítélése* kapcsán több interjúalanyom is visszakérdezett, hogy a jelenbeli vagy múltbeli helyzetről beszéljen, mert szerintük egy átmeneti időszakban vagyunk, mely azt sejteti, hogy nem feltétlenül tekinthető rögzült állapotnak az a negatív kép, amire a szekunder források alapján következtettem. Négy vállalkozó, akinél egyértelműen elkülönült a múltbeli megítélés a jelentől, ott kizárólag negatív jelzőket használtak arra vonatkozóan, hogy mit tapasztaltak a vállalkozók megítéléséről a környezetükben a múltban. A jelenbeli helyzetről beszélgetve, azonban azt tapasztaltam, hogy hárman továbbra is úgy érzik, negatív a vállalkozók társadalmi megítélése, míg hárman szerint mostanra pozitívrá változott az emberek képe a vállalkozókról (két interjúalany esetében nem volt egyértelműen eldönthető). Tehát a megkérdezett vállalkozók nem érezték annyira negatívnak a megítélésüket, mint arra a szekunder információk alapján következtettem.

Volt azonban, amiben teljes egyetértés volt a szekunder információk és az interjúalanyaim között, ez pedig a *vállalkozók kudarcaira vonatkozó információk elérhetősége és kontrollálhatósága*. A szekunder források alapján, mint írtam, a médiában kevés a vállalkozók kudarcaira vonatkozó elérhető információ. Ezt az interjúalanyaim is megerősítették, annyi kiegészítéssel, hogy nyilván a legális, jogi következményei a megfelelő helyeken elérhetőek (például: e-cégjegyzék, e-beszámoló), viszont ezekből csak a kudarc objektív része, sőt annak is csak egy szelete ismerhető meg, ami a valós körülményekről nem sokat árul el. Ráadásul mivel a média nem fordít erre jelentős figyelmet, így könnyen kontrollálhatják a vállalkozók, hogy mit osztanak meg a kudarcokra vonatkozóan. Kétten azonban felvetették a kérdést, hogy biztos jó ez így? Hiszen így a levont tanulságokat sem osztják meg, pedig sok kezdő vállalkozó tanulhatna ezekből és nem csak a külföldi „szürke irodalomban” (blogok, cikkek) kéne ilyen információk után kutakodniuk.

Az előző két bekezdésben részleteztem alapján, két vállalkozót leszámítva, be tudtam sorolni minden egyes vállalkozót Simmons és szerzőtársai (2014) modelljébe. Kettejük esetében csak azt lehetett teljes biztossággal megállapítani, hogy a kudarcokra vonatkozó információkat képesek a vállalkozók kontrollálni, és így ezen információk láthatóságának a foka náluk is alacsony, stigmatizációként, negatív attitűdök vonatkozásában, vonatkozásában azonban nem tudtam egyértelműen elhelyezni őket. Összességében Magyarországon a kudarcokra vonatkozó információk láthatóságának foka alacsony mind a szekunder, mind a primer adatok alapján, azonban a negatív attitűdök, a stigmatizáció terén vegyes képet kapunk. Ezek alapján általánosságban az érzelmközpontú helyett, a problémamegoldó stigmamenedzsment-stratégiák lehetnek célszerűek, azaz a vállalkozók aktívan alakíthatják a stigmát vagy a helyzeteket, melyben kialakulhatna az (Simmons et al., 2014). Magas stigmatizációs szint és alacsony szintű információnyilvánosság esetén a vállalkozók hajlamosabbak társas vállalkozást indítani, vagy csak később indítani új vállalkozást azért (Simmons et al. 2014), hogy a kudarc feledésbe merüljön (Wiesenfeld et al., 2008).

Az is kérdéses, hogy az egyes vállalkozók a legjelentősebb kudarcuk kapcsán tapasztaltak-e *változást a megítélésükben*, akár negatívan (stigmatizáció), akár pozitívan. Az alanyok fele nem tapasztalt eltérést a megítélésükben a kudarcot követően, míg hárman negatív változást tapasztaltak, van, akit a családjában is „bukott vállalkozóként” bélyegeztek meg. Míg egyikük kettős változást tapasztalt, egyrészt főként a vállalkozók részéről „kárörömben” volt része, addig mások a segítségére siettek mind lelki, mind továbblépési ötletek terén.

A következő kérdéskörben, hogy a vizsgált vállalkozói attitűdök miként kapcsolódnak a kudarcfeldolgozáshoz, elsőként a *szemléletmódokat* mutatom be. A megkérdezett vállalkozók közül (1) négyen mind a tulajdonságaikra, képességeikre, mind az alapvető személyiségjegyeikre fejleszthetőként, azaz növekedési szemléletmóddal tekintettek, míg (2) a másik fele az interjúalanyaimnak az alapvető személyiségjegyeire rögzültként tekintett és (3) egy olyan vállalkozó se volt, aki a vállalkozáshoz szükséges tulajdonságokra, képességekre is rögzültként, nem igazán fejleszthetőként tekintett volna. A részben rögzült szemléletmóddal rendelkező vállalkozók (2) esetében nagyobb hatást gyakorolhat rájuk a környezet stigmatizációja. Náluk nagyobb hajlam feltételezhető az önstigmatizációra, azaz a környezetükben levő vélekedések könnyebb elfogadására, például, hogy ők alkalmatlanok egy vállalkozás vezetésére.

A *kontrollhely* vonatkozásában egyértelműen a belső kontrollosság volt jellemző a megkérdezetteknek, azaz abban hittek, hogy elsődlegesen tetteik és képességeik vannak hatással az életük alakulására és kizárólag egy interjúalanyomnál volt más a helyzet. A belső kontrollosságot jól megragadták a következő, interjújuk során elhangzott mondatok: „szerencsét csak a megfelelő képességek meglétével tudjuk kihasználni”, vagy „a jó vállalkozó bármilyen környezetben képes vállalkozni”. Az elsődlegesen a befolyásos személyek és a hatalom hatásában hívó, külső kontrollos vállalkozó élte át a legjelentősebb léptékű kudarcot, ráadásul azt egy erőteljes külső hatás váltotta ki. A kudarc egyik tanulságát úgy fogalmazta meg, hogy „jelenleg Magyarországon bárkivel, bármit meg lehet csinálni”. Másrészt, említést tett arról, hogy ő régen hitt abban, hogy a saját tettei befolyásolják a vállalkozásának és életének az alakulását, de mára már kevésbé hisz ebben, mely mondat jól tükrözi, hogy egy kellően nagy kudarc képes megváltoztatni a vállalkozó elsődleges kontrollhelyét.

Az *időperspektívákat* megvizsgálva egyedül az erőteljes jövőorientáltság volt egységesen jellemző a megkérdezett vállalkozókra, azaz folyamatosan mérlegelik jelenbeli döntéseik jövőbeli következményeit, ami már csak a hivatásukból kifolyólag se meglepő, míg a másik négy időperspektíva vonatkozásában egyedileg ingadoztak az értékek. Így a vállalkozók egyedileg történő részletesebb leírása adhatna további eredményeket, például az egyetlen elsődlegesen külső kontrollban hívó vállalkozó vonatkozásában itt is megjelentek szélső értékek, mégpedig ő rendelkezett a legmagasabb (közel maximális) múltnegatív és jelenfatalista értékekkel, aminek oka szintén lehet az őt ért jelentős kudarc.

A leggyakoribb levont *tanulságok* az üzlettársakhoz (például: „nem célszerű üzletet a barátsággal keverni”), az üzleti megfontolások (például: „nyitottabb üzleti modell”), valamint a személyes tanulságok (például: „kevésbé kéne hallgatni a véleményvezérekre”) témaköröihez kapcsolódtak, melyek jól összecsengenek a főbb kilépési okokkal. Az előbbieken túl a kudarckezelés terén is többen tanultak a vállalkozásaik elvesztése következtében, bár ez főként azoknál jelentkezett, akik több kudarcot is átéltek. Kiemelném, hogy egy vállalkozó semmilyen tanulságot nem vont le a karrierje során, pedig 4 vállalkozást is elvesztett és ő az, akinél lényegében a gyásznak se volt semmilyen jele megfigyelhető az általa elmondottak alapján. Volt azonban három interjúalanyom, akik alapvetően egy tanulási folyamatként tekintenek a vállalkozói létre (például: „a vállalkozások a fejlődésről szólnak”), sőt egyikük a kudarc szó hallatán kikérte magának, hogy ez nem kudarc, hanem „tanulási folyamat”.

Kettejük esetében, akik eleve tanulási folyamatként tekintettek a vállalkozói létre beszélhetünk Sitkin (1992) értelmezésében „*intelligens bukásokról*”. Egyikük vállalkozásánál folyamatosan gyűjtötték a visszajelzéseket a piacról, amit előre jól elterveztek és már az elejétől számoltak a kudarcra, tehát az egész tesztjellegű volt számukra. A gyász közepes mértéke alapján a kudarc csekély súlyú volt, és így teljesült az intelligens bukás minden követelménye. A másik vállalkozó esetében inkább vállalkozásai sorozatában beszélhetünk „*intelligens bukásokról*”, mert céltudatosan számára egyre érdekesebb vállalkozásokban vett részt, így közelítve az „életcélja” felé. E nagyobb célhoz képest az egyes kudarcok is mérsékeltebbnek hatottak, melyet az is megerősít, hogy még a legjelentősebb se váltott ki belőle erőteljes gyászérzetet. Igyekezett minél gyorsabban kideríteni, hogy az egyes vállalkozások működnek-e, kellően vonzóak-e számára vagy sem, ezt jelzi az is, hogy 9 év vállalkozói tapasztalat alatt 5 vállalkozás irányításában vett részt.

Eredményeim zárásaként megválaszolnám a tanulmány címében is feltett kérdést, hogy a *kudarc vajon a vállalkozói lét végét vagy egy új kezdetet jelent-e?* Ami az interjúalanyaimat illeti, öten jelenleg is vállalkozók, ebből ketten ráadásul portfólióban tevékenykednek. Azonban a három vállalkozói létet elhagyó megkérdezett közül egyikük, aki 4 vállalkozás sorozatos csődje után kényszerült alkalmazotti pályára, már most aktívan keresi a visszautat a vállalkozói szférába. A másik két, az interjú készítésekor alkalmazottként tevékenykedő megkérdezett, az első vállalkozás és az első kudarc után hagyta el a vállalkozói életpályát.

Egy jövőbeni érdekes kutatási irány lehet a kudarcot követő karrierdöntés vizsgálata, azaz hogy miért hagyják el a vállalkozói létet vagy épp miként léptek túl úgy a kudarcra egyes vállalkozók, hogy továbbra is a vállalkozói szférában maradtak. Ezt a kérdéskört Ucbasaran és szerzőtársai (2013) is kiemelték, hiszen ilyenkor nem csak a vállalkozó, de a társadalom is veszíthet. Szerintük egy lehetséges magyarázat a vállalkozói karrierút elhagyására, ha a kudarc – korábban bemutatott – költségei magasabbak, mint a kudarcból történő tanulás hasznai. Egy

másik ok lehet a vállalkozói pálya elhagyására, ha az adott kultúrában magas a kudarcot átélt vállalkozók stigmatizációjának szintje és a kudarchoz kapcsolódó információk is széles körben elérhetők (Simmons et al., 2014).

Összegzés

A kutatásom célja a vállalkozók kudarcra adott reakcióinak és a folyamatra ható tényezőknek a felderítése volt. Ennek érdekében számos elméletből állítottam össze a kutatásom alapját képező interjúfonalat és kérdőívet, mely négy fő területre volt osztható: a kudarc folyamata, a vállalkozói reakciók, a vállalkozói attitűdök és a környezeti hatások. Az alábbiakban kiemeltem a főbb eredményeket, a kutatás értékeit, korlátait és a további kutatási lehetőségeket.

A kutatásban részt vevő vállalkozók erőteljes jövőorientált időperspektívával rendelkeznek és inkább a növekedési szemléletmód jellemzi őket. A vállalkozásból történő kilépés okai főként belső problémák voltak és a vállalkozók fele számolt be jelentősebb negatív következményekről a kudarcuk kapcsán. A kutatásom során egyaránt találtam a gyász mértékét növelő (például: erőteljes múltnegativitás, stigmatizáció) és csökkentő tényezőket (például: rendelkezésre álló portfólió). Még egy relatíve kis elemszámú mintán is sikerült a szakirodalomban több speciális esetként emlegetett jelenséget megismernem, mint a portfólióvállalkozók érzelmi költségeinek a megszüntetése, vagy a halmozódó üzleti kudarcok hatása a gyász mértékére. Ráadásul volt, akinél olyan jelentős kudarcot vizsgálhattam meg, hogy a saját képességeibe vetett hitét is megingatta, és belső kontrollosból, külső kontrollos személy lett. A vállalkozók megítélése néhány interjúalanyom és a saját véleményem szerint is, egy átmeneti fázisban van, ahol a korábbi negatívból elindult pozitív felé a közvélekedés. Az interjúalanyaim fele tapasztalt stigmatizációt a legjelentősebb kudarcuk kapcsán. Több vállalkozó kiemelte, hogy kevés információ érhető el a vállalkozók kudarcairól, ami nem minden esetben előnyös, mert így a vállalkozók a levont tanulságokat sem osztják meg nyíltan. Csak egy vállalkozó nem vont le tanulságot, míg a többiek igen, sőt hárman eleve tanulási folyamatként tekintenek a vállalkozásra. Öten jelenleg is vállalkozók (ketten portfólióban tevékenykednek) és egy hatodik volt vállalkozó is keresi a visszautat, így azt mondhatom, hogy tartósabban csak ketten hagyták el a vállalkozói szférát a kudarcot követően.

A kutatás legnagyobb hozzáadott értékének tekintem a létrehozott, eddigieknél komplexebb modellt a vállalkozói kudarcok vizsgálatához. A hazai szakirodalomban eddig kevésbé kutatott téma a vállalkozói kudarcfeldolgozás, így reményeim szerint ez a tanulmány új kutatások alapját képezheti. Tovább erősíti a kutatást, hogy a vállalkozói kudarcfeldolgozás folyamatának jobb megismerése fontos és aktuális téma, melyet az interjúalanyaim többsége is megerősített, így hosszú távon akár gyakorlati haszna is lehet.

Azonban, mint minden kutatásnak, ennek is vannak *korlátai* és úgy gondolom ezekkel jobb tisztában lenni,

ha megfelelően akarjuk értékelni az eredményeket. A témám igen szerteágazó volt, ami korlátozta a kapcsolódó tudományterületek (például: gyász folyamatának) megfelelő szintű megismerését, de igyekeztem minél alaposabb szakirodalmi kutatást végezni a vállalkozói kudarcfeldolgozás területén, közben nagy hangsúlyt helyezve az elméletek kapcsolódási pontjaira. A másik Singh és kutatótársai (2015) által is megfogalmazott korlát, hogy az interjúk és a kudarcélmény között sokszor több év is eltelt, ami ronthatja az eredmények érvényességét. Emiatt kértem, hogy amennyiben több kudarc is érte a vállalkozókat, úgy a legjelentősebbnek tartotról beszéljenek, lévén erről lesznek valószínűleg a legélénkebb emlékeik. Továbbá, ez az esetenként traumatikus élmény torzíthatja az információkat és így az eredmények megbízhatóságát, mivel hajlamosak vagyunk eltávolítani magunkat a kudarcról (Cotterill, 2012), és akár másra terelni a felelősséget (Basgall, 1988), valamint ezekről eleve nehezebben is beszélünk. Ezek enyhítése miatt volt kiemelten fontos, hogy ismerősi ajánlásokkal keressem meg a kellően nyitott interjúalanyaimat, valamint, hogy minél biztonságosabb légkört próbáljak teremteni az interjú során.

Úgy gondolom, hogy a téma kutatása még rengeteg lehetőséget tartogat a jövőre nézve, többek között specifikus mintákon történő vizsgálódás (például: családi vállalkozók, első vagy halmozódó kudarcot átélők). Jelentős hozzáadott értékű lehet az is, ha a mintába olyan vállalkozók is bekerülnek (akár közvetett módon), akik képtelenek voltak feldolgozni a kudarcélményt (Singh et al., 2015), így a két csoport együttes vizsgálata új szempontokra, tanulságokra világíthatna rá, hogy miért nem sikerül a továbblépés egyes vállalkozóknak, és másoknak pedig igen. Azonban úgy gondolom, mint a legtöbb kutatásnak, ennek is a végső célja a gyakorlati hasznosítás, amely szerintem egy javaslatrendszerben ölthetne testet. Azaz olyan irányelvek, módszerek kidolgozásában, melyek beépíthetők a vállalkozásoktatásba, így segítve a kezdő vállalkozók jobb kudarcfeldolgozását és tanulását a kudarcaikból.

Felhasznált irodalom

- Amorós, J. E. – Bosma, N.* (2014): Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report: Fifteen years of assessing entrepreneurship across the globe. <http://www.gemconsortium.org/docs/3106/gem-2013-global-report>, Letöltve: 2014. 09. 15.
- Anderson, M. C.* (2003): Rethinking interference theory: executive control and the mechanisms of forgetting. *Journal of Memory and Language*, 49, 415-445. o.
- Basgall, J. A. – Snyder, C. R.* (1988): Excuses in waiting: external locus of control and reactions to success-failure feedback. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 4, 656-662. o.
- Bolton, D. L. – Lane, M. D.* (2012): Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54, 2/3, 219-233 o.
- Boydston, M. – Hopper, L. – Wright, A.* (2000): Locus of control and entrepreneurs in a small town. San Antonio, Texas: Association for Small Business and Entrepreneurship
- Burke, A. E. – FitzRoy, F. R. – Nolan, M. A.* (2008): What makes a die-hard entrepreneur? Beyond the 'employee or entrepreneur' dichotomy. *Small Business Economics*, 31, 2, 93-115. o.
- Cardon, M. S. – Stevens, C. E. – Potter, D. R.* (2011): Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26, 1, 79-92. o.
- Cope, J.* (2011): Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26, 6, 604-623. o.
- Charmaz, K.* (2006): Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. London: Sage Publications
- Corrigan, P. W. – Morris, S. – Larson, J. – Rafacz, J. – Wassel, A. – Michaels, P. – Wilkniss, S. – Batia, K. – Rüsche, N.* (2010): Self-stigma and coming out about one's mental illness. *Journal of Community Psychology*, 38, 3, 259-275. o.
- Cotterill, K.* (2012): A Comparative Study of Entrepreneurs' Attitudes to Failure in Technology Ventures. *International Journal of Innovation Science*, 4, 2, 101-116. o.
- Dweck, C. S.* (2015): Szemléletváltás – A siker új pszichológiája. Budapest: HVG Kiadó
- European Commission* (2012): Entrepreneurship in the EU and beyond (Flash Eurobarometer 354), http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf, Letöltve: 2015. 09. 27.
- Gnyawali, D. – Fogel, D.* (1994): Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship: Theory and Practice*
- Hogan, S. – Greenfield, D. B. – Schmidt, N. L. A.* (2001): Development and validation of the Hogan grief reaction checklist. *Death studies*, 25, 1, 1-32. o.
- Kaufmann, P. – Welsh, D.* (1995): Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20, 43-56. o.
- Kelley, D. – Singer, S. – Herrington, M. – the Global Entrepreneurship Research Association (GERA)* (2016): 2015/16 Global Report. <http://gemconsortium.org/report/49480>, Letöltve: 2016. 08. 19.
- KSH* (2017): Vállalkozások demográfiája, 2015. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. http://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=936028&p_tema_kor_kod=KSH&p_session_id=300419973154990&p_lang=HU, Letöltve: 2017. 12. 14.
- Levenson, H.* (1974): Activism and powerful others: distinctions within the concept of internal-external control. *Journal of Personality Assessment*, 38, 377- 383. o.
- McGrath, R.* (1999): Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24, 13-30. o.
- McKenzie, B. M. – Sud, M.* (2008): A Hermeneutical Approach to Understanding Entrepreneurial Failure. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 14, 2, 123-148. o.

- Orosz G. – Dombi E. – Tóth-Király I. – Roland-Lévy C. (2015): The Less is More: The 17-Item Zimbardo Time Perspective Inventory. *Current Psychology*, (Preprints), 1-9. o.
- Repisky M. (2015): Vállalkozói személyiségjegyek és a vállalkozók megítélése három csoport szemszögéből. In: Udvari B. (szerk.): TDK Műhelytanulmányok II. szám – „Első szárnypróbálgatások”. Szeged: Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, 66-84. o.
- Rotter, J. B. (1966): Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, Medline, 80, 1, 1-28. o.
- Sapp, S. G. – Harrod, W. J. (1993): Reliability and Validity of a Brief Version of Levenson's Locus of Control Scale. *Psychological Reports*, 72, 539-550. o.
- Shepherd, D. A. (2003): Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28, 2, 318–328. o.
- Shepherd, D. A. – Patzelt, H. (2017): Trailblazing in entrepreneurship: Creating new paths for understanding the field. Springer.
- Shepherd, D. A. – Wiklund, J. – Haynie, J. M. (2009): Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24, 2, 134-148. o.
- Simmons, S. – Wiklund, J. – Levie, J. (2014): Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, 42, 3, 485-505. o.
- Singh, S. – Corner, P. – Pavlovich, K. (2007): Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13, 331-344. o.
- Singh, S. – Corner, P. D. – Pavlovich, K. (2015): Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30, 1, 150-166. o.
- Sitkin, S. B. (1992): Learning through failure: the strategy of small losses. In: Shaw, B. M. – Cummings, L. L. (eds.) (1992): *Research in Organisational Behaviour*, 14, 231–266. o.
- Szerb L. – Kocsis-Kisantal O. (2008): Vállalkozói kultúra Magyarországon két napilap tükrében. *Közgazdasági Szemle*, 55., 243–261. o.
- Ucbasaran, D. – Shepherd, D. – Lockett, A. – Lyon, S. J. (2013): Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39, 1, 163–202. o.
- Ucbasaran, D. – Alsos, G. A. – Westhead, P. – Wright, M. (2008): Habitual entrepreneurs. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 4, 4, 309-450. o.
- Ucbasaran, D. – Westhead, P. – Wright, M. – Flores, M. (2010): The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25, 6, 541-555. o.
- Wiesenfeld, B. M. – Wurthmann, K. A. – Hambrick, D. C. (2008): The Stigmatization and Devaluation of Elites Associated with Corporate Failures: A Process Model. *Academy of Management Review*, 33, 1, 231-251. o.
- Zimbardo, P. G. – Boyd, J. N. (1999): Putting time in perspective: a valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 6, 1271–1288. o.
- Zimbardo, P. G. – Boyd, J. N. (2012): Időparadoxon – Hasznosítsd újra a tegnapot, élvezd a márt, és légy úrrá a holnapon. Budapest: HVG Kiadó

A VÁLLALATI ABSZORPCIÓS KAPACITÁS MÉRÉSE A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN

A vállalatok, amelyek a külső tudásforrások sokszínű és összetett bázisára építenek, egyedülálló kompetenciák és ismeretek birtokába kerülnek, amelyek ösztönzően hatnak abszorpciós kapacitásuk fejlesztésére. Az abszorpciós kapacitás a vállalatok azon képessége, amely kritikus az új, külső tudás értékének felismerésében, hatékony megszerzésében és a mindennapi működésbe történő integrálásában. Jelentősége ellenére azonban mérésének lehetőségeiről kevés bizonyítékkal rendelkezőnk a hazai szakirodalomban, kiemelten a KKV-k körében.

Jelen tanulmány célja a vállalati abszorpciós kapacitás egy lehetséges mérési módjának bemutatása egy történelmi hagyományokkal bíró, területileg koncentrált, helyi, nyomdaipari és papírtérmégyártással foglalkozó vállalati kör példáján keresztül. A kutatás során kidolgozott abszorpciós kapacitást mérő komplex mutató segítségével bebizonyosodik, hogy az iparág kiemelkedő abszorpciós kapacitású szereplői a külföldi kapcsolatokkal rendelkező, fiatal kisvállalkozások. Fény derül arra, hogy a vizsgált iparág vállalkozásai számára a legnagyobb kihívást a tudás kiaknázása, vagyis a piacépes tudás vállalati tudásbázisba való beültetése és annak gazdasági hasznosítása jelenti.*

Kulcsszavak: vállalati abszorpciós kapacitás, tudásszerzés, tudásátadás, tudaskiaknázás, KKV, nyomda- és papíripar

Az elmúlt évtizedekben a vállalkozások külső környezete jelentősen megváltozott, a globális verseny kiéleződött és a fejlődés egyik legfontosabb erőforrásává a tudás lépett elő. Egyre fokozódó érdeklődés övezi azt a kérdést, hogy a fejlett gazdaságok és vállalkozások milyen, a tudás előállításához és hasznosításához szükséges képességek fejlesztése révén tudnak versenyelőnyre szert tenni. Ennek megválaszolásához a kutatások középpontjába a vállalkozások azon képességének megismerése került, amely révén a meglévő vállalati tudásbázis kiszélesíthető és továbbfejleszhető.

A képesség, amely révén a vállalatok felismerik, feldolgozzák és hasznosítják az új, értékes, külső információt és tudást, az abszorpciós kapacitás (Cohen – Levinthal, 1990). Az abszorpciós kapacitás a vállalati innovációs képesség egy jelentős eleme. A fogalom központi gondolata, hogy a vállalatok tudásbázisuk növelésére nemcsak belülről (pl. alkalmazottak továbbképzése vagy belső K+F révén), hanem kívülről, a külső kapcsolatokon keresztül is képesek (Levitt – March, 1988). Ez utóbbi azért is elengedhetetlen, mivel a vállalatok egyre inkább függenek a külső információ- és tudásforrásoktól, amely növeli innovációs teljesítményüket és előmozdítja versenyképességüket (Vega-Jurado et al., 2009).

Bár az abszorpciós kapacitás természetének, összetevőinek és hatásának leírására számos elméleti megközelítés született (Lane et al., 2006; Zahra – George, 2002), kevés foglalkozik azok gyakorlati alkalmazhatóságával (Jansen et al., 2006). Az abszorpciós kapacitás ráadásul nem csak az egyének vagy szervezetek, de a szervezetenkénti hálózatok, valamint térségek szintjén is értelmezhető (Giuliani – Bell, 2005; Tu et al., 2006; Exposito-Langa et al., 2011; Eiriz et al., 2013; Niosi – Bellon, 2002). Többek

között, ez az oka annak, hogy a szakirodalomban nincs egyetértés az abszorpciós kapacitás azonosítási és mérési lehetőségeinek kérdésében (Lane et al., 2006). Egy alkalmas mérési módszer felkutatását és alkalmazását az is nehezíti, hogy az empirikus kutatások többsége a K+F tevékenységek oldaláról elemzi a kapacitás meglétét, amely a kis- és középvállalkozások (KKV) körében kevésbé jellemző (Muscio, 2007). Az abszorpciós kapacitás kérdéskörével néhány hazai szerző is foglalkozott (Kapás, 1999; Szakály, 2012; G. Fekete, 2004), de nem találkozhatunk olyan empirikus tanulmánnyal, amely nemzetközi módszereket adaptálva mérné a vállalati abszorpciós kapacitást egy hazai KKV-k alkotta iparág példáján keresztül.

Jelen tanulmány célja a vállalati abszorpciós kapacitás értelmezése és egy lehetséges mérési módszerének bemutatása. A kutatás központi kérdése, hogy hogyan mérhető a vállalati abszorpciós kapacitás egy lokális iparág kis- és középvállalkozásainak körében. A tanulmányban egy országos viszonylatban is kiemelkedő, területileg begyazott, történelmi gyökerekkel rendelkező, helyi iparág, a kecskeméti nyomda- és papíripar esetpéldáján keresztül mutatunk be egy lehetséges módszert a vállalati abszorpciós kapacitás mérésére. Ehhez elsőként kitérünk az abszorpciós kapacitás értelmezésére, a szakirodalomban fellelhető definíciók szintetizálására. Ezt követően bemutatjuk az abszorpciós kapacitás mérését szolgáló komplex abszorpciós kapacitás indexet, amely együttesen méri a korábbi empirikus kutatásokban vizsgált abszorpciós kapacitást befolyásoló vállalati jellemzőket, és nem egyedül a vállalatok kutatás-fejlesztési tevékenységére fókuszál. Végül kitérünk a nyomda- és papíriparban megfigyelt sajátosságokra.

* Köszönetnyilvánítás:

A kutatást az EFOP-3.6.1-16-2016-00008 azonosítószámú, EU társfinanszírozású projekt támogatta.

Az abszorpciós kapacitás értelmezése

Az abszorpciós kapacitás értelmezését számos eltérő nézőpontból közelítették meg a szakirodalomban, de a különbségek ellenére valamennyi Cohen és Levinthal (1990) alapkonceptiójára épít. Cohen és Levinthal (1990) három képesség együttes jelenléteként írja le a *vállalati abszorpciós kapacitást*. Az abszorpciós kapacitás a vállalat „*egy olyan képessége, amellyel felismeri, feldolgozza és értékessé teszi a célok megvalósítása érdekében hasznosítja az új, értékes tudást*” (Cohen – Levinthal, 1990, p. 128.). Abszorpciós kapacitásra szükség van, hogy a vállalat tudásszintjét szélesítse és továbbfejlessze. Kimutatható, hogy az elérhető új, külső tudás mértéke és a vállalat innovációs teljesítménye, valamint technológiai kapacitása között szoros összefüggés van (Lane et al., 2006). Azok a vállalatok, amelyek folyamatosan befektetnek az új, külső tudás megszerzésébe és kiaknázásába, nagyobb sikerrel alkalmazkodnak a változó, külső üzleti környezethez, innovációra képesek és ismerik a legújabb piaci igényeket (Jansen et al., 2005).

A kapacitás létrehozása és fejlesztése a legkülönbözőbb módokon történhet. Létrejöhet a vállalati rutintevékenységek (pl. K+F, gyártás, munkaerő képzése) egyfajta melléktermékeként, másrészt tudatosan fejlesztett képességként, amely a vállalatok komoly erőfeszítéseinek eredménye. Az, hogy a vállalat képes-e az új tudást felismerni és kiaknázni azonban mindenképpen a már meglévő, előzetes tudásszint függvénye (Cohen – Levinthal, 1990; Kapás, 1999).

Kim (1997) ezt a tanulási és problémamegoldó képességet ugyancsak az erőfeszítések és a tudásbázisok kombinációjaként írja le. Mowery és Oxley (1995) az abszorpciós kapacitást olyan készségek széles körével azonosítja, amelyek elengedhetetlenek a külső forrásból származó tacit tudás elsajátításához és felhasználásához. Tu és szerzőtársai (2006) azoknak a szervezeti mechanizmusoknak a meglétét hangsúlyozzák, amelyek szükségesek a belső és külső tudás azonosításához, továbbításához és feldolgozásához. Hasonlóan a koncepció megalkotóihoz, a szerzők arra is rámutatnak, hogy mindegyikre hatással vannak a vállalatok meglévő ismeretei, tudásbázisa, a külső környezet elemzésének képessége és az információ, valamint a tudás áramlását biztosító interakciók megléte és hatékonysága.

Lane és szerzőtársai (Lane – Lubatkin, 1998; Lane et al., 2006) a koncepciót nagyszámú nemzetközi publikáció áttekintését követően igyekeztek pontosítani. Értelmezésük szerint az abszorpciós kapacitás a vállalatok azon képessége, amellyel képesek a külső tudást hasznosítani három egymást követő folyamat révén. A vállalat először felismeri és értelmezi a potenciálisan értékes új tudást, majd feldolgozza azt, végül hasznosítja a létrejött új ismereteket további új tudás létrehozásának és az üzleti célok megvalósításának érdekében.

Ugyancsak széles körben ismert Zahra és George (2002, p. 185.) megközelítése, mely szerint az abszorpciós kapacitás „*a tudás létrehozásának és hasznosításának dinamikus képessége, amely növeli a vállalat képességét a versenylények megszerzésére és fenntartására*”. A szerzők szerint az abszorpciós kapacitás nem egyszerűen a rutintevékenységek végrehajtásának képessége és a túl-

élés záloga, hanem dinamikus képesség, amely révén a vállalat olyan tudást hoz létre és aknázza ki, amely további szervezeti képességek létrejöttéhez vezet. Az így kialakult legkülönbözőbb képességek teszik lehetővé, hogy a vállalat versenylényre tegyen szert és magasabb (innovációs) teljesítményt érjen el.

Zahra és George (2002) az abszorpciós kapacitást nem három, hanem négy egymástól eltérő, de egymást kiegészítő képesség, illetve folyamat mentén azonosítja és ahogyan Niosi és Bellon (2002, p. 4.) is átvette, az abszorpciós kapacitás nem más, mint „*azon dinamikus szervezeti rutinok és folyamatok összessége, amivel a vállalatok azonosítják és megszerzik, feldolgozzák, átalakítják és kiaknázzák a tudást, hogy dinamikus szervezeti képességeket hozzanak létre*”. Zahra és George (2002) az abszorpciós kapacitást e négy folyamat mentén egyben két fő alkotóelemre, a potenciális és a realizált képességre bontja. A *potenciális abszorpciós kapacitás* lehetővé teszi, hogy a vállalat az új és értékes tudás megszerzésére és befogadására képessé váljon. E képességet befolyásolhatja a folyamatok időigényessége és az, hogy azoknak a külső információknak a megértése nehezebb, amelyek jelentősen különböznek a vállalat meglévő tudásbázisától. A *realizált abszorpciós kapacitás* révén – amely elsőnek Lane és Lubatkin (1998) munkájából ismert – a vállalat képessé válik a szervezet rutinjainak és céljainak megfelelően a külső tudás átalakítására és kiaknázására. Mindkét kapacitás szükséges, és egyedül nem elégséges feltétele a vállalati (innovációs) teljesítmény növelésének, hiszen a tudás kiaknázása nem történhet meg anélkül, hogy információt dolgozna fel a vállalat, illetve előfordulhat, hogy a vállalat megszerzi és feldolgozza az új, értékes információt, de nem tudja átalakítani és kiaknázni ezt a profit növelése érdekében (Zahra – George, 2002).

Az abszorpciós kapacitás értelmezésével kapcsolatban Niosi és Bellon (2002) további két fontos megállapítást tesz. Egyrészt az abszorpciós kapacitás nem egyedül a vállalatok sajátossága, hiszen az innováció elsősorban egyéni teljesítmény, és a vállalati abszorpciós kapacitást befolyásolják az alkalmazottak képességei, az új ötletek és kezdeményezések, a szervezeti magatartás, a rutinok és a kultúra. A vállalati abszorpciós kapacitás a vállalkozói képesség függvénye is egyben, amelyet meghatároz többek között a tanulási képesség vagy a vállalkozó érdeklődése. Emellett az abszorpciós kapacitás regionális szinten is értelmezhető. Másrészt fontos az abszorpciós kapacitás időbelisége, hiszen nem csak a magas abszorpciós kapacitás eléréséhez van szükség időre, hanem egyáltalán a kapacitás feltételeinek megteremtésére, pl. a munkaerő felvételére, a szervezeti rutinok kialakulására.

Összességében látható, hogy az abszorpciós kapacitás fogalma összetett, és az eltérő fogalmi meghatározások nem állnak távol egymástól, még ha különböző tudományterületek képviselőinek nevéhez is kötődnek. Egyetértés van abban, hogy az abszorpciós kapacitás a tudás megszerzésének, feldolgozásának és alkalmazásának képessége, melynek létrejötte belső vállalati adottságoztól, így a meglévő vállalati tudásbázistól és a szervezeti rutinoktól függ. Fejlesztése a külső környezettel kialakított interakciók függvénye. Ugyanakkor eltérőek az elképzelések ar-

ról, hogy az abszorpciós kapacitás milyen folyamatok és képességek mentén fejleszthető. Az abszorpciós kapacitás lényegi sajátosságát, azt hogy az egy dinamikusan változó képesség, csak kevesen hangsúlyozzák. Pedig e jellemzője és egyáltalán a koncepció sokszínűsége nagyfokú bizonytalanságot jelent, ha annak gyakorlatban való tanulmányozása a cél.

A vállalati abszorpciós kapacitás mérése

A szakirodalom nem egységes annak vonatkozásában, hogy hogyan lehet azonosítani és mérni az abszorpciós kapacitást. Erre Lane és szerzőtársainak (2006) empirikus kutatások széles körére kiterjedő elemzése világított rá. A tanulmányok nagy része a K+F tevékenységek oldaláról közelíti meg az abszorpciós kapacitás mérését, ami kifejezetten akkor jelent problémát, ha a KKV-k abszorpciós kapacitása áll az érdeklődés fókuszában, hiszen azok jellemzően a K+F tevékenységek csak kisebb spektrumát folytatják (Muscio, 2007). E probléma és egy KKV-k dominálta helyi iparág hazai viszonylatban való elemzésének hiánya határozza meg a kutatásunk irányát. A kérdésre, hogy hogyan mérhető a vállalati abszorpciós kapacitás a KKV-k körében, a kecskeméti nagyvárosi településegységűes nyomdaipari és papírtermékgyártással foglalkozó vállalkozásainak vizsgálatával kaptunk választ.

Kecskemét és térségének gazdasága a mezőgazdasági hagyományok és a földrajzi adottságok miatt elsősorban az élelmiszeriparra specializálódott (Vas et al., 2015). A II. világháborút követően és napjainkban azonban olyan fel-

dolgozóipari tevékenységek indultak növekedésnek, mint a villamos berendezések gyártása, a járműgyártás vagy a nyomdaipar és a papírtermékek gyártása. Míg az első két iparágban meghatározó a nagyvállalati befolyás és a külföldi érdekeltség, a nyomda- és papírpar egy viszonylag homogén, helyi, alapvetően KKV-k alkotta, a foglalkoztatottak számában országos viszonylatban is földrajzilag relatíve magasán koncentrálnódó, történelmi hagyományokkal rendelkező húzóágazat (Juhász – Lengyel, 2016). Emiatt a vállalati abszorpciós kapacitás mérése a kecskeméti városrégióban székhellyel rendelkező, legalább 2 főt foglalkoztató, nyomdai és papírtermékgyártással (TEÁOR'08 szerinti 17-es papír, papírtermékgyártással és 18-as nyomdai és egyéb sokszorosítási tevékenységgel) foglalkozó vállalkozások körében, kérdőíves megkérdezés segítségével történt.

Az abszorpciós kapacitás mérését szolgáló kérdések összeállítását megelőzően több nemzetközi kutatás módszertanát tekintettük át (Eiriz et al., 2013; Exposito-Langa et al., 2011; Giuliani – Bell, 2005). A kapacitás mértékét jelző állításokat (összesen 20 állítás) ezek alapján, valamint Lane és szerzőtársainak (2006) hármas logikáját követve, a tudás megszerzésének, feldolgozásának és kiaknázásának folyamatát elkülönítve állítottuk össze (*I. táblázat*). Az értékelés egy 1-től 4-ig terjedő Likert-skálán történt, ahol a megkérdezettek megjelölték, hogy az adott állítás vállalatukra mennyire jellemző (1 – egyáltalán nem, 2 – kismértékben, 3 – közepesen, 4 – nagymértékben). A kérdőív ezen felül kitért a vállalatok demográfiai jellemzőire is.

1. táblázat

A vállalati abszorpciós kapacitás mérésének dimenziói

Az abszorpciós kapacitás		
A tudás megszerzése	A tudás feldolgozása	A tudás kiaknázása
1. Rendszeresen tájékozódik az iparági hírekről szaklapokban, illetve fórumokon. 2. Rendszeresen részt vesz szakmai rendezvényeken, konferenciákon. 3. Gyakran lép kapcsolatba más, helyi iparágbeli vállalatokkal új ismeretek szerzése érdekében. 4. A szükséges külső információkat formális kapcsolatokon keresztül (beszállítóktól, versenytársaktól, egyetemtől, kutatóintézetektől, kamarától) szerzi be. 5. Szükséges külső információkat informális (baráti, rokoni) kapcsolatokon keresztül szerzi be. 6. Sok időt fordít a termékfejlesztéshez kapcsolódó technológiák felkutatására, megszerzésére.	7. A szaklapokból, fórumokról szerzett információkat fel tudja használni a termék- és technológiai fejlesztésekben. 8. A szakmai rendezvényeken, konferenciákon szerzett információkat fel tudja használni a termék- és technológiai fejlesztésben. 9. Külső, vásárolt technológiákat alkalmaz. 10. Az alkalmazottak rövid időn belül képesek az új technológiák alkalmazására. 11. Az alkalmazottak rendszeresen részt vesznek továbbképzéseken. 12. Rendszeresen megbeszélik és értékelik a termékfejlesztéshez szerzett külső információkat. 13. Az alkalmazottak jellemzően kézikönyvek, leírások, jelentések révén sajátítják el a szükséges tudást. 14. Az alkalmazottak jellemzően betanítás, csapatmunka, közös megbeszélések révén sajátítják el a szükséges tudást.	15. Gyorsan felismeri a piaci változásokat (kereslet növekedése, a fogyasztók jövedelmi helyzetének változása, versenytársak új termékkel való megjelenése). 16. Gyorsan reagál a piaci változásokra. 17. Az elmúlt 3 évben folytatott kutatás-fejlesztési tevékenységet. 18. Az elmúlt 3 évben jellemzően áttörő újításokat vezetett be. 19. Az elmúlt 3 évben jellemzően meglévő termékeinek, szolgáltatásainak továbbfejlesztésére törekedett. 20. Az elmúlt 3 évben jellemzően a piaci versenyben való helytállás érdekében szervezeti és marketing módszereiben hajtott végre változásokat.

Forrás: saját szerkesztés Eiriz et al. (2013), Exposito-Langa et al. (2011), Giuliani – Bell (2005) alapján

Az új, értékes *tudás megszerzéséhez* szükséges képesség feltérképezése olyan kérdések mentén lehetséges, mint, hogy a vállalat miként tájékozódik, milyen forrásból szerzi be a számára szükséges tudást, és – ahogyan Eiriz és szerzőtársai (2013) is vizsgálták – formális vagy informális kapcsolatokra épít-e? A *tudás feldolgozásának* képességét oly módon lehet felmérni, hogy a vállalat mennyiben és mennyi idő alatt tudja felhasználni a megszerzett új tudást, alkalmaz-e külső technológiákat, továbbképzí-e a munkaerőjét? Ez utóbbi számbavételét Giuliani és Bell (2005) is hangsúlyosan kezelte. Végül – lévén, hogy Exposito-Langa és szerzőtársai (2011) is vizsgálták – az állítások kitértek arra is, hogy vajon a tacit vagy a kodifikált tudásátadás a mérvadó a vállalat működésében? A *tudás kiaknázásának* mértékét többek között befolyásolja a vállalatok külső környezetben történt változásra való reagálásának képessége (Exposito-Langa et al., 2011), hogy mennyiben képes a vállalat gyorsan tanulni és a megváltozott piaci igényekhez igazodni. A tudás sikeres hasznosításának függvénye a vállalat további, új tudás létrehozására irányuló képessége is (Giuliani – Bell, 2005). Így az abszorpciós kapacitás mérésekor annak feltárására is ki kell térni, hogy a vállalat milyen erőfeszítéseket tett tudásbázisának bővítésére és az új tudás gazdasági hasznosítására, tehát folytatott-e K+F tevékenységet vagy vezetett-e be innovációt.

A vállalati abszorpciós kapacitás mértékének meghatározását egy *komplex abszorpciós kapacitás index* létrehozásával tettük meg. Ehhez első lépésben a Cronbach-alfa segítségével megvizsgáltuk a skála belső konzisztenciáját, amely magasabbnak bizonyult a szokásosan elfogadott 0,7 értéknél (0,86), így minden változót bevontunk az elemzésbe. Ezt követően kiszámítottuk a 20 változó közötti Spearman és Pearson korrelációs együtthatókat is, hogy teszteljük alkalmasak-e a Likert-skálán mért változóink főkomponens-analízis elvégzésére. Mivel a különböző módon mért korrelációs együtthatók között nem tapasztaltunk jelentős eltéréseket, így az egyes dimenziókhoz tartozó állításokból, Bajmócy (2012) nyomán főkomponens-analízis segítségével, három mesterséges változót hoztunk létre. A mesterséges változók segítségével minden, a mintában szereplő vállalat egy pontszámot kapott, melyeket a könnyebb értelmezhetőség kedvéért 0 és 1 közé skáláztunk át, az ún. „min-max” skálázással (1):

$$A_i = \frac{(X_i - Min_i)}{(Max_i - Min_i)} \quad (1),$$

ahol „ A_i ” egy vállalkozás átskálázott alindex értékét jelenti, amely az adott vállalkozás skálázás előtti értékéből (X_i) kivonva az adott mesterséges változóhoz tartozó legkisebb értéket (Min_i), majd osztva e mesterséges változó legnagyobb és legkisebb értékének a különbségével ($Max_i - Min_i$). Így a három dimenzióknak megfelelően megkapjuk a vállalkozások tudásmegszerzési, -feldolgozási és -kiaknázási kapacitását mérő alindexét.

Ezt követően a három alindexből a szűk keresztmetszetek büntetése módszer (2) (Bajmócy, 2012; Ács – Szerb, 2011; Rappai – Szerb, 2011) segítségével komplex abszorpciós

kapacitást mérő indexet hoztunk létre. Ennek lényege, hogy mivel egy vállalkozás abszorpciós kapacitása nem csupán egyetlen dimenziótól függ, hanem – ahogyan elemletek is rámutatnak – dimenziók együttesen határozzák meg azt, így egyetlen dimenzió kimagasló teljesítménye nem kompenzálhatja más dimenziók rosszabb teljesítményét. Tehát hiába képes egy vállalkozás sok külső tudást megszerezni, ha azt nem tudja átalakítani és ténylegesen felhasználni a működése során, akkor az abszorpciós kapacitása alacsonynak tekintendő.

A kompozit index elkészítése során a Bajmócy (2012) által is alkalmazott korrekciós tényezőt is adaptáltuk. A korrekciós tényező segítségével az alindex értékek közötti túlzott különbségek szüntethetők meg úgy, hogy minden vállalkozás esetében a legkisebb alindex értéket kivonjuk a korrigálni kívánt alindex értékéből, majd az 1 hozzáadása után vesszük az egész természetes alapú logaritmusát, hogy a büntetés mértéke összhangban legyen az eredeti különbségekkel és a korrigált alindex érték is 0 és 1 között maradjon (2):

$$K_i = \ln[1+(A_i - Min_a)] \quad (2),$$

ahol „ K_i ” a korrekciós tényező, „ A_i ” a vállalkozás korrigálni kívánt alindex értéke, a „ Min_a ” pedig az adott vállalkozáshoz tartozó legkisebb alindex értéke. Így a korrigált alindex érték (A_i^*) az átskálázott alindex (A_i) és a korrekciós tényező (K_i) különbségéből adódik (3):

$$A_i^* = A_i - K_i \quad (3),$$

A vállalkozások abszorpciós kapacitását mérő kompozit index értéke pedig a három korrigált alindex érték egyszerű súlyozatlan számtani átlaga (4):

$$ABS_CAP = \frac{(\sum_{i=1}^n A_i^*)}{n} \quad (4),$$

ahol az „ ABS_CAP ” a komplex abszorpciós kapacitást mérő index, „ n ” pedig az alindexek száma.

A vállalkozások abszorpciós kapacitás szerinti kategorizálását a Ward-féle hierarchikus klaszterezés segítségével végeztük el a kompozit index alapján. Alacsony abszorpciós kapacitásúnak tekintjük azokat a vállalkozásokat, amelyek esetében a korrigált alindexek alapján kiszámított kompozit index értéke 0 és 0,29 közé esik. Közepes abszorpciós kapacitású, ahol az index értéke 0,3 és 0,69 közötti, magas abszorpciós kapacitásúak, amelyeknél a kiszámított index értéke legalább 0,7, maximális értéke 1.

Az adatgyűjtés során az alapsokaság részét képező nyomdaipari tevékenységekkel és papírtermékgyártással foglalkozó 37 vállalkozásból 26 vállalkozás adott választ. A többi 11 vállalkozás a választást megtagadta, vagy nem volt megtalálható a feltüntetett székhelyen. A kérdőívet a vállalkozások tulajdonosai, illetve vállalatvezetői töltötték ki. A megkérdezés anonim módon történt, így vállalatokat kódszámokkal azonosítottuk.

Összességében a kecskeméti városrégióban megkérdezett vállalkozásokról elmondható, hogy a többség

(42,10%) nyomdai tevékenységgel, ugyanolyan arányban (23,08%) nyomdai előkészítéssel vagy papírtérmégyártással, és kis százalékuk (11,54%) egyéb nyomda-, illetve papíriparhoz kapcsolódó tevékenységgel (pl. stancszerszámok gyártásával, könyvkötéssel, reklámeszközök készítésével) foglalkozik. A vállalkozások mindegyike, egy kivétellel, kis- és középvállalkozás, többségük mikrovállalkozás. Az iparág legnagyobb foglalkoztatója az STI Petőfi Nyomda (380 fő), a második legnagyobb foglalkoztató is csak kicsivel több mint 60 főt alkalmaz. Iparági sajátosság, hogy a válaszadók közül 12 vállalkozás spin-off vállalat, amelyből 5 az STI Petőfi Nyomdához köthető.

Az adatok feldolgozása és az elemzések elvégzése előtt további adattisztításra volt szükség, melynek során két válaszadó eredményeit kizártuk. Egyrészt mivel a kutatásunk fókuszában a KKV-k abszorpciós kapacitásának mérése áll az STI nagyvállalati mivolta miatt nem került be a vizsgálati körbe. Másrészt egy vállalkozás nem adott minden kérdésre választ, így a torzítások elkerülése miatt az ő értékeit sem vettük figyelembe az elemzés során. Így összességében az eredmények ismertetése 24 válaszadó alapján történik.

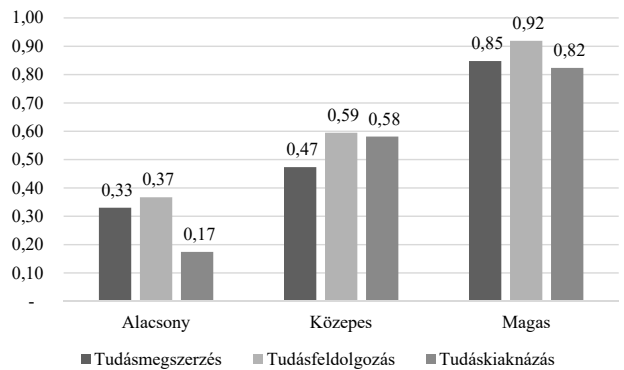
A kecskeméti nyomda- és papíripar abszorpciós kapacitása

A vállalati abszorpciós kapacitást mérő komplex mutató kiszámítása során alacsony, közepes és magas vállalati abszorpciós kapacitással rendelkező vállalkozások három csoportja alakult ki. Az eredmények alapján kiderült, hogy az iparág heterogén a vizsgált vállalatok abszorpciós kapacitása alapján. A vállalatok többsége alacsony abszorpciós kapacitással (54,17%), közepes abszorpciós kapacitással a vállalkozások 29,16%-a, míg magas abszorpciós kapacitással mindössze 16,67%-a rendelkezik. Az eltérések szembeütőek, hiszen a legalacsonyabb abszorpciós kapacitással bíró vállalkozás esetén a kompozit index értéke 0,03, míg a legmagasabb abszorpciós kapacitású vállalat esetében az index értéke 0,96. E vállalat abszolút elsőnek számít mindhárom alindex tekintve.

Az abszorpciós kapacitás alakulását érdemes alindex szintjén megvizsgálni, hogy kiderítsük mely alindex javítja és melyik rontja a korrigált index értékét (1. ábra). Mindhárom vállalati csoportban a tudás feldolgozásának képessége a legerősebb. Az alacsony és magas abszorpciós kapacitású vállalkozásoknak a tudás kiaknázásában található leginkább fejlesztendő területeket, de láthatóan a közepes abszorpciós kapacitású vállalatokkal együtt a tudás megszerzésében is nehézségekbe ütköznek, kevésbé jutnak hasznosítható tudáshoz. Összességében elmondható, hogy bármilyen mértékű abszorpciós kapacitással is rendelkezik egy vállalat – még a magas abszorpciós kapacitás esetén is –, a legnagyobb kihívást a tudás kiaknázása, tehát a piacépes tudás vállalati tudásbázisba való beültetése, továbbfejlesztése és annak gazdasági hasznosítása jelenti.

1. ábra

A vállalati abszorpciós kapacitás mértéke alindex szerinti bontásban



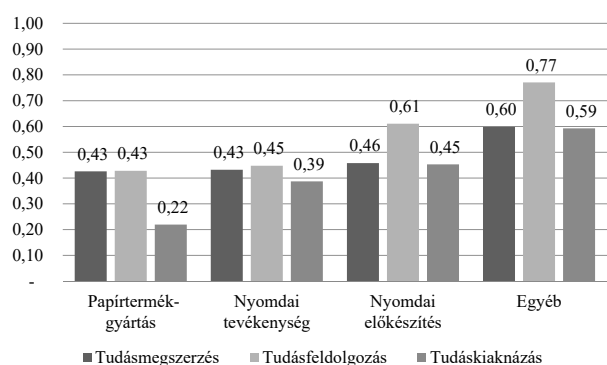
Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: Eredmények a korrigálás előtti alindex értékek alapján.
 Elemszám: $n_{alacsony} = 13$; $n_{közepes} = 7$; $n_{magas} = 4$

A vállalkozások gazdasági tevékenységének jellegét vizsgálva megfigyelhető, hogy a nyomdai előkészítéssel foglalkozó KKV-k alindex értékei, az egyéb tevékenységi kört megjelölő vállalkozások mellett a legmagasabbak (2. ábra). Ennek feltehetően az az oka, hogy e szereplőknek a teljes nyomdaipari folyamatot át kell látniuk, és a legszélesebb körű tudás birtokában kell lenniük ahhoz, hogy megfelelően ki tudják szolgálni a többi nyomdai tevékenységgel és papírtérmégyártással foglalkozó vállalkozást. Az egyéb tevékenységet folytató vállalkozások esetében a magas alindex érték az általuk folytatott tevékenységekhez (pl. nyomdai berendezések karbantartása, speciális vágás és hajtogatás) szükséges specializált tudáshoz való hozzáférésekből eredhet.

2. ábra

Az abszorpciós kapacitás mértéke a gazdasági tevékenység jellege szerint



Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: Eredmények a korrigálás előtti alindex értékek alapján.
 Elemszám: $n_{papírtérmégyártás} = 4$;
 $n_{nyomdai\ tevékenység} = 11$; $n_{nyomdai\ előkészítés} = 6$; $n_{egyéb} = 3$

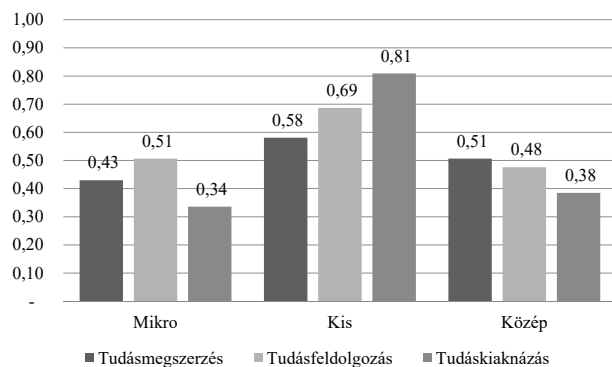
Általános vélekedés, hogy a vállalkozások mérete befolyásolja abszorpciós kapacitásukat, azonban az összefüggés jellegét tekintve nincs egyetértés a szakirodalomban. Többen érvelnek amellett, hogy a nagyobb vállalkozások – többek között a nagyobb létszám és a számottevőbb K+F

tevékenység miatt – magasabb abszorpciós kapacitással rendelkeznek a kisebbekhez képest (Vinding, 2006). Ezzel szemben Schmidt (2010) az abszorpciós kapacitás és a vállalati méret közötti összefüggést egy U alakú görbével írja le, amellelt érvelve, hogy a kisebb vállalkozások abszorpciós kapacitása is lehet magas, mert rugalmasabban képesek reagálni a változásokra, valamint kevésbé bürokratikusak és hierarchikusak.

A kecskeméti nyomda- és papíripari vállalkozásokkal készített kutatásunk alapján az mutatható ki, hogy a kisvállalkozások abszorpciós kapacitás indexének átlaga a legnagyobb (0,63). Az iparág legmagasabb abszorpciós kapacitással rendelkező vállalkozásai közül három is kisvállalkozásnak minősül. Az alindexeket jobban megvizsgálva (3. ábra) az is kiderül, hogy a kisvállalkozások a tudás kiaknázásának területén teljesítenek a legjobban (0,81), míg a leggyengébb alindex értéket (0,58) a tudás megszerzéséhez kapcsolódóan figyelhetjük meg. Ugyanakkor itt meg kell jegyeznünk, hogy az utóbbi alindexnek kiugróan magas a szórása, vagyis az ebbe a kategóriába eső vállalkozások tudásmegszerzési képessége rendkívül eltérő. A mikrovállalkozások (0,28) és a közepes méretű vállalkozások (0,31) abszorpciós kapacitás indexének az átlaga hasonlóan alacsony szinten van. Az alindexeket vizsgálva mindkét csoport a tudás üzleti gyakorlatban történő alkalmazásának területén néz szembe kihívásokkal. A mikrovállalkozások esetében az alacsonyabb abszorpciós kapacitás eredhet a megfelelő munkaerő hiányából, míg a középvállalatoknál a vállalati méret növekedéséből fakadó problémák (pl. bürokratizálódó folyamatok, kevésbé hatékony belső információáramlás) vezethetnek alacsonyabb abszorpciós kapacitáshoz. Összességében az eredményeink arra utalnak, hogy a vizsgált iparágban a vállalati méret és az abszorpciós kapacitás között kevés összefüggés figyelhető meg. Ugyanakkor feltételezhető, hogy iparágtól függően létezik olyan vállalati méret, amely hatékonyabbnak bizonyul a tudás megszerzésének, feldolgozásának és kiaknázásának folyamataiban.

3. ábra

Az abszorpciós kapacitás mértéke vállalati méret szerint



Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: Eredmények a korrigálás előtti alindex értékek alapján.

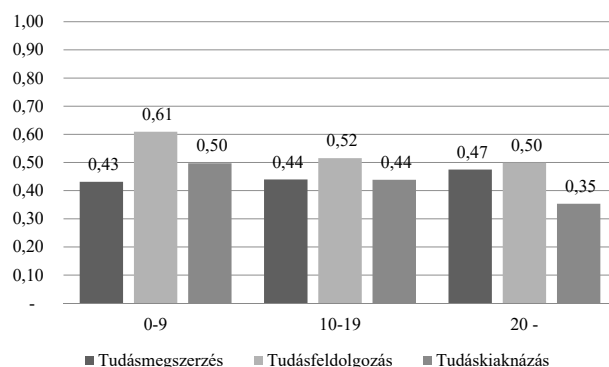
Elemzés: $n_{mikro} = 18$; $n_{kis} = 3$; $n_{közép} = 3$

Cohen és Levinthal (1990) rámutatott, hogy a vállalkozások életciklusának kezdeti szakaszában nagy jelentősége van annak, hogy milyen tudást szereznek meg és alkalmaznak. A vállalkozások későbbi életszakaszukban ugyanis nagyobb valószínűséggel záródnak ki a legújabb tudáshoz vagy élenjáró technológiához való hozzáférés lehetőségéből. Minél régebb óta működik egy vállalkozás, annál valószínűbb, hogy már olyan technológiákkal és szervezeti rutinokkal rendelkezik, amelyeket nehezebb megváltoztatni. Minél tovább alkalmaz egy vállalkozás egy bizonyos technológiát, annál nagyobb a belső szervezeti ellenállás újabb technológiák bevezetése iránt (Autio et al., 2000). Másik oldalról megközelítve: a fiatalabb vállalkozások még formálódnak és inkább az élenjáró technológiák és tudás megtalálására törekednek, hogy szervezeti rutinjaikat már ezeknek megfelelően tudják kialakítani. Gray (2006) arra is rámutat, hogy a fiatalabb KKV-knak magasabb az abszorpciós kapacitásuk, mert a vállalkozásoknak életciklusuk kezdeti szakaszában erős a növekedés iránti igényük, melyhez az új külső folyamatos figyelése, megszerzése és alkalmazása szükséges. Ellenben, ahogy egyre idősebbé válnak a vállalkozások a növekedés és ezzel a tudásszerzés és adaptálás igénye is csökken.

A kecskeméti nyomdaipari és papírttermégyártással foglalkozó vállalkozások vizsgálata során az ismertett elméletekhez igazodó eredményekre jutottunk (4. ábra). A vállalkozásokat az alapításuk óta eltelt évek száma alapján kategorizáltuk Timmons (1990) fejlődési fázisát alapul véve. Megfigyelhető, hogy az iparágban belül a 10 évnél fiatalabb vállalkozások abszorpciós kapacitása – a tudásmegszerzés alindexet leszámítva – magasabb a többi vállalkozáshoz képest. Az idősebb vállalkozások feltételezhetően már ismert technológiát alkalmaznak, meglévő tapasztalatokra, kialakult rutintevékenységekre és tudásbázisra építenek. Ezzel szemben a fiatalabb vállalkozások a növekedésorientáltságukból fakadóan, valamint, hogy leküzdjék az idősebb vállalkozásokkal szembeni életkorból fakadó hátrányaikat (pl. kevesebb piaci tapasztalat,

4. ábra

Az abszorpciós kapacitás mértéke a vállalkozások életkora szerint



Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: Eredmények a korrigálás előtti alindex értékek alapján.

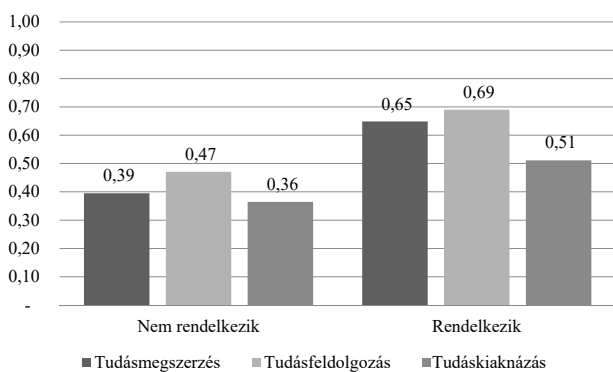
Elemzés: $n_{0-9év} = 5$; $n_{10-19év} = 5$; $n_{20-év} = 14$.

más piaci szereplők előtti ismeretlenség, kis vevőkör) új technológiák és ismeretek megszerzése révén kívánnak betörni a piacra és helytállni a versenyben. A fiatalabbak nyitottabbak az új információk befogadására és az új tudás megszerzésére, illetve rugalmasabban alkalmazkodnak a megváltozott piaci helyzethez és igényekhez. Mindezt alátámasztja, hogy vizsgálatunkban a fiatalabb vállalkozások a tudás feldolgozásában és kiaknázásában teljesítenek jobban az idősebb társaiknál. Míg az idősebbek, bár képesek felismerni és megszerezni az új külső tudást, annak üzleti gyakorlatba ültetésével már kevésbé boldogulnak.

A vállalkozások teljesítményére hatással van, hogy a szükséges tudást, amennyiben az nem érhető el helyben, honnan szerzik be a térségen kívülről. Figyelemre méltó eredményhez jutunk, ha a vállalkozásokat a *külföldi kapcsolataik száma* alapján vizsgáljuk meg. Számottevő különbségeket fedezhetünk fel azok között, akik rendelkeznek, és akik nem rendelkeznek külföldi partnerekkel (5. ábra). A külföldi kapcsolattal rendelkező vállalkozások minden, abszorpciós kapacitást tükröző dimenzió mentén magasabb értékekkel bírnak külföldi kapcsolattal nem rendelkező társaikhoz képest. Legjobban a tudásfeldolgozás alindexben teljesítenek (0,69). Továbbá úgy tűnik, hogy a külföldi kapcsolatokkal rendelkező vállalkozások jobban képesek a megszerzett tudás üzleti gyakorlatukba való átültetésére is. Ha a külföldi kapcsolatok vizsgálatát kiegészítjük a vállalkozások exporttevékenységének elemzésével is, akkor is azt tapasztalhatjuk, hogy azok a vállalkozások, melyek folytatnak exporttevékenységet minden dimenzió mentén magasabb abszorpciós kapacitással jellemezhetők. Noha ebben az esetben az eltérések nem olyan jelentős mértékűek, mint a külföldi tudásalapú kapcsolatok vizsgálata esetében.

5. ábra

Az abszorpciós kapacitás mértéke a vállalkozások külföldi kapcsolatai szerint



Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: Eredmények a korrigálás előtti alindex értékek alapján.

Elemzés: $n_{nem\ rendelkezik} = 18; n_{rendelkezik} = 6$.

Összességében látható, hogy a kecskeméti nyomda- és papíriparban megtalálhatók mind az alacsony, mind a közepes és magas abszorpciós kapacitással rendelkező vállalkozások. Amíg azonban az alacsony és magas abszorpciós kapacitással bíró csoportban a tudás kiaknázása, addig a

közepes csoportban a tudás megszerzése állítja a legnagyobb kihívás elé a vállalkozásokat. Ha az abszorpciós kapacitás mértékét összevetjük a további vizsgált szempontokkal is, akkor elmondható, hogy az iparág relatíve magas abszorpciós kapacitással rendelkező vállalkozásai elsősorban olyan fiatalabb kisvállalkozások, melyek rendelkeznek országon kívüli kapcsolatokkal is.

Összegzés

Tanulmányunkban egy hazai, KKV-k alkotta, hagyományos iparág példáján keresztül tettünk kísérletet a vállalati abszorpciós kapacitás mérésére, melyhez egy abszorpciós kapacitást mérő komplex mutatót dolgoztunk ki. Kiküszöbölve azt a számos nemzetközi empirikus kutatás során megfigyelt problémát, hogy a mérések az abszorpciós kapacitás kimutatásakor leginkább a K+F tevékenységekre fókuszálnak, felkutattuk azokat a tanulmányokat, amelyek mindezt több dimenzió mentén vizsgálják. Az abszorpciós kapacitást meghatározó három folyamatot, a tudás megszerzését, feldolgozását és kiaknázását befolyásoló képességet hús állítás mentén vizsgáltuk, melyekből egy abszorpciós kapacitást mérő komplex mutatót képeztünk. Az abszorpciós kapacitás ilyen módon való mérésére a hazai gyakorlatban nem találunk példát.

A kidolgozott abszorpciós kapacitást mérő komplex mutatót a kecskeméti nyomdaipari és papírtermékgyártással foglalkozó vállalkozások körében alkalmaztuk. A kutatás során kapott eredmények alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a vizsgált vállalati kör számára a legnagyobb kihívást a tudás kiaknázása, vagyis a piacépes tudás vállalati tudásbázisba való ültetése és annak gazdasági hasznosítása jelenti. Ugyanakkor, hogy a vállalkozások milyen gazdasági tevékenységet folytatnak, mennyi ideje működnek, avagy mekkora a foglalkoztatotti létszámuk mind tovább árnyalja a képet.

A helyi iparágon belül megfigyelhető, hogy azoknak a vállalkozásoknak magasabb az abszorpciós kapacitása, amelyeknek vagy a teljes nyomdaipari spektrum számára kell szolgáltatást biztosítaniuk, és így minden kapcsolódó folyamatot átlatniuk (pl. nyomdai előkészítést végző vállalkozások), vagy amelyek valamilyen speciálisabb tudást igénylő tevékenységet folytatnak (pl. nyomdai berendezések karbantartása, speciális vágás és hajtogatás). A vállalati méret alapján világosan látszik, hogy az iparág legmagasabb abszorpciós kapacitással rendelkező vállalkozásai többnyire kisvállalkozások. A további vizsgálatokból azonban az is kiderül, hogy a kisvállalkozások más jellegű problémákkal néznek szembe, mint a mikro- vagy középvállalati társaik. Míg a kisvállalkozások a tudás kiaknázása szempontjából élenjárónak tűnnek, addig e vállalati körnek a tudás megszerzése terén vannak fejlesztendő területeik. A vállalkozások életkorát tekintve a fiatalabb vállalkozások abszorpciós kapacitása magasabb, feltételezhetően az új információk és tudás megszerzésére, valamint befogadására való nagyobb nyitottságuk miatt. Végül az is kiderült, hogy a külföldi kapcsolattal rendelkező vállalkozások minden abszorpciós kapacitás

dimenzió belül jobban teljesítenek, mint a nemzetközi kapcsolattal nem bíró társaik. Sőt úgy tűnik, hogy azok a vállalkozások, amelyek rendelkeznek külföldi kapcsolattal jobban képesek a megszerzett tudás kiaknázására.

Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy érdemes ösztönözni a vállalatokat a nemzetközi, élenjáró tudás és technológiák megismerésére (pl. 3D nyomtatás) és adaptálására, mellyel új piaci szegmenseket és fogyasztói kört képesek meghódítani. Főként a kisebb vállalkozások számára olyan segítséget érdemes biztosítani, mely hozzájárul a tudás megszerzése terén mutatkozó hátrányaik kiküszöböléséhez. Emellett a megszerzett tudás jobb kiaknázásának elősegítése érdekében támogatni kell a vállalati tudásbázis, a humán tőke fejlesztését képzések, tréningek segítségével, hiszen minél nagyobb tudásbázissal rendelkeznek az alkalmazottak, a szervezet, annál könnyebben fog új tudásra szert tenni, az új tudást felismerni és alkalmazni. A tudás kiaknázásának további erősítése érdekében érdemes a vállalkozói képességek fejlesztésére is hangsúlyt helyezni, hiszen előfordulhat, hogy az élenjáró tudást adaptálja a vállalkozás, csak üzleti gyakorlatba nem megfelelően történik annak átültetése.

Természetesen a vállalati abszorpciós kapacitás pontosabb megértéséhez további tényezők figyelembevételére is szükség lenne. Ilyen például a vállalkozás meglévő tudásszintje és tudásintenzitása, a szervezeti kultúra, a kialakult rutinok, a tudás megszerzésére, feldolgozására és kiaknázására (pl. technológiavásárlásra, munkaerő képzésére, K+F-re) fordítható összeg mértéke, a vállalkozás technológiai kapacitása (élenjáró, követő vagy sereghajtó-e a vállalkozás), a tudás védelmének lehetősége, de ugyanúgy a vállalkozás innovációjára irányuló kereslet jellege is. Még összetettebb kép tárulna elénk, ha a kapcsolódó iparág vállalatait is görcső alá vennénk, vagy egy tudásintenzív iparággal hasonlítanánk össze. Végül a vizsgált iparág méretéből, a mintánk kis elemszámából adódóan általános következtetések levonására nincs lehetőség, így érdemes a jövőben a kidolgozott abszorpciós kapacitást mérő módszertant nagyobb mintán is tesztelni.

Felhasznált irodalom

Ács J. Z. – Szerb L. (2011): Global entrepreneurship and development index 2011. Cheltenham – Northampton: Edward Elgar

Autio, E. – Sapienza, H. J. – Almeida, J. G. (2000): Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43, 5, 909-924. o. <https://doi.org/10.2307/1556419>

Bajmócy Z. (2012): Innovációs index kistérségi szinten. Csak játék a számokkal? In: Bajmócy Z. – Lengyel I. – Málóvics Gy. (szerk.): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. Szeged: JATEPress, 13-32. o.

Cohen, W. M. – Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, 128-152. o. <https://doi.org/10.2307/2393553>

Eiriz, V. – Barbosa, N. – Lima, V. (2013): Differences of absorptive capacity between firms within a cluster. *Transformations in Business and Economics*, 12, 3, 203-214. o. <https://doi.org/10.4000.22/3570>

Exposito-Langa, M. – Molina-Morales, F. X. – Capovicedo, P. (2011): New product development and absorptive capacity in industrial districts: a multidimensional approach. *Regional Studies*, 45, 3, 319-331. o. <https://doi.org/10.1080/00343400903241535>

G. Fekete É. (2004): Az Észak-magyarországi régió kistérségeinek abszorpciós képessége és helyzetük Magyarország más kistérségeivel összehasonlítva. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 1, 1, 40-97. o.

Giuliani, E. – Bell, M. (2005): The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. *Research Policy*, 34, 1, 47-68. o. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.10.008>

Gray, C. (2006): Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12, 6, 345-360. o. <https://doi.org/10.1108/13552550610710144>

Jansen, J. J. P. – Van den Bosch, F. A. J. – Volberda, H. W. (2005): Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48, 6, 999-1015. o. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573106>

Jansen, J. J. P. – Van den Bosch, F. A. J. – Volberda, H. W. (2006): Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 11, 1661-1674. o. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>

Juhász S. – Lengyel B. (2016): Kik formálják a klasztereket? Egy helyi tudáshálózat elemzése. *Területi Statisztika*, 56, 1, 45-65. o. <https://doi.org/10.15196/TS560104>

Kapás J. (1999): A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, 30, 6, 2-11. o. <https://doi.org/2437/109385>

Kim, L. (1997): The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors. *California Management Review*, 39, 3, 86-100. o. <https://doi.org/10.2307/41165900>

Lane, P. J. – Koka, B. R. – Pathak, S. (2006): The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31, 4, 833-863. o. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527456>

Lane, P. J. – Lubatkin, M. (1998): Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 5, 461-477. o. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L)

Levitt, B. – March, J. G. (1988): Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340. o. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>

Mowery, D. C. – Oxley, J. E. (1995): Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 1, 67-93. o. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035310>

- Muscio, A.* (2007): The impact of absorptive capacity on SMEs' collaboration. *Economics of Innovation and New Technology*, 16, 8, 653-668. o. <https://doi.org/10.1080/10438590600983994>
- Niosi, J. – Bellon, B.* (2002): The absorptive capacity of regions. *Colloque Economie Méditerranée Monde Arabe, Sousse*.
- Rappai G. – Szerb L.* (2011): Összetett indexek készítése új módon: a szűk keresztmetszetekért történő büntetés módszere. *PTE KTK Műhelytanulmányok,1, Pécs: PTE*
- Schmidt, T.* (2010): Absorptive capacity—one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and Decision Economics*, 31, 1, 1-18. o. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.832904>
- Szakály D.* (2012): Abszorb Meter – A térségi és vállalkozási abszorpciós képességek vizsgálati modellje. *Vezetéstudomány*, 43, 39-46. o.
- Timmons, J.* (1990): *New venture creation: entrepreneurship in the 1990s*. Homewood, IL: Irwin
- Tu, Q. – Vonderembse, M. A. – Ragu-Nathan, T. S. – Sharkey, T. W.* (2006): Absorptive capacity: enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. *Journal of Operations Management*, 24, 5, 692-710. o. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.05.004>
- Vas Zs. – Lengyel I. – Szakálné K. I.* (2015): Regionális klaszterek és agglomerációs előnyök: feldolgozóipar a magyar városrégiókban. *Tér és Társadalom*, 29, 3, 49-72. o. <https://doi.org/10.17649/TET.29.3.2697>
- Vega-Jurado, J. – Gutierrez-Gracia, A. – Fernandez de Lucio, I.* (2009): Does external knowledge sourcing matter for innovation? Evidence from the Spanish manufacturing industry. *Industrial and Corporate Change*, 18, 4, 637-670. o. <https://doi.org/10.1093/icc/dtp023>
- Vinding, A. L.* (2006): Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15, 4-5, 507-517. o. <https://doi.org/10.1080/10438590500513057>
- Zahra, S. A. – George, G.* (2002): Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*, 27, 2, 185-203. o. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>

TERMELÉSI HÁLÓZATOK GYÁRAINAK ÖSSZESÍTETT TELJESÍTMÉNYMÉRÉSE TÖBBVÁLTOZÓS DÖNTÉSI MODELLEK ALKALMAZÁSÁVAL

A teljesítmény mérése kulcsfontosságú minden üzleti folyamat irányításában, így azokban a teljesítményfejlesztő programokban is, melyeket számos nemzetközi termelési hálózat vezetett be az elmúlt évtizedekben. A szerzők munkája kiegészíti azt a viszonylag csekély számú kvantitatív kutatást, melyek a teljesítménymutatók szerepét vizsgálták a teljesítményfejlesztő programok kontextusában. Vizsgálatuk célja négy többváltozós döntési modellen alapuló teljesítményösszegzési és rangsorolási módszer összehasonlító elemzése és ezek alapján olyan módszerre javaslattevés, mely hatékonyan tudja támogatni a teljesítményfejlesztő programokat. A kutatás egy olyan multinacionális vállalat esettanulmányán alapul, ami több éves tapasztalattal rendelkezik a teljesítményfejlesztő program megvalósításában. Az elemzés eredményei felhívják a figyelmet a Borda módszeren alapuló rangsor hiányosságaira, leírják a TOPSIS-módszer és a hasznossági függvények alkalmazásának lehetséges előnyeit, és bemutatják, hogy miként lehet a gyárak és a hálózat egészének teljesítmény javulását nyomon követni e módszerekkel.

Kulcsszavak: teljesítménymenedzsment, többszemponú döntési modellek, teljesítményösszegzési módszerek, TOPSIS

A nemzetközi termelési hálózatok gyárai különleges versenylőnnyel rendelkeznek a piacon egyedül versenyző társaikkal szemben, melynek forrása a hálózat speciális üzleti folyamatai által kifejlesztett egyedi képességek (Colotla et al., 2003). Ilyen speciális folyamatok a termelési hálózat gyárait felölelő, koordinált képességfejlesztő programok vagy a teljesítmény összehasonlításának (benchmarking) folyamatai (Shi – Gregory, 1998). A koordinált képességfejlesztés, a legjobb termelési gyakorlat átültetése a hálózat összes gyárába legtöbbször egy, a hálózatra szabott termelési rendszer bevezetése által történik, mely ismert módszereken, mint például a lean vagy a Six-Sigma alapul (Netland – Aspelund, 2013; Shi – Gregory, 1998). Az utóbbi időben számos termelési hálózat indított üzleti teljesítményének javítása érdekében képességfejlesztésen alapuló teljesítményfejlesztő programot (Netland – Aspelund, 2014). E programok eredményességét a vállalati teljesítmény nyomon követésével lehet igazolni. A teljesítmény mérése minden vállalat működésének elengedhetetlen része, ez biztosítja a keretet a „tervezés – célkitűzés – ellenőrzés” üzleti folyamathoz (de Waal, 2004). A teljesítménymérés ad visszajelzést arról, hogy a vállalat hol tart céljai elérésében és információt nyújt a döntésekhez (Kovács, 1999; Wimmer, 2014). Így a teljesítményfejlesztő programoknak is nélkülözhetetlen része a teljesítmény mérése, mely biztosítja a fejlődés nyomon követését, a legjobb gyakorlatok azonosítását és megosztását. A teljesítmény mérésével együtt jár a programban részt vevő vállalatok versengése is (Lai et al., 2016), mely rosszul megválasztott teljesítménymutatók esetén ronthatja a tudásmegosztást és így a teljesítményfejlesztő program eredményességét (He et al., 2014; Pfeiffer – Sutton, 1999).

A termelési hálózatok teljesítményfejlesztő programjainak eredményességéről viszonylag kevés kvantitatív információ áll rendelkezésünkre, a kutatások nagyobb részt kvalitatív, felméréseken alapuló adatokra támaszkodnak, ami megállapításaikat gyengítheti (Netland – Aspelund, 2014). A teljesítmény mérése ezért nagyobb figyelmet érdemel e programok eredményességének értékelésében. A teljesítménymutatók témaköre a szakirodalom által jól feldolgozott terület. Számos kutatás vizsgálta, hogy a különböző üzleti folyamatok teljesítményének mérésére milyen mutatókat érdemes választani (Neely et al., 1995; Stephens, 2001; Wimmer, 2014) és hogyan lehet a vállalat egészére egy kiegyensúlyozott teljesítménymutatószám-rendszert kidolgozni. A teljesítménymutatók összegzésének számos többváltozós döntési modellen alapuló módszere ismert. A legegyszerűbb a Borda-féle sorrend (de Borda, 1781), mely nem tesz különbséget az egyes teljesítménymutatók fontossága között és kizárólag sorrendjüket vizsgálja. A mutatók relatív fontosságának megállapítására gyakran alkalmazott módszer az Analytic Hierarchy Process (AHP) (Saaty, 1986, 1977), míg a mutatók értékét a TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) (Hwang – Yoon, 1981) az ideális megoldáshoz való hasonlóság sorrend-preferencia módszerével, vagy hasznossági függvényekkel (Pomerol – Barba-Romero, 2000) vehetjük figyelembe. A TOPSIS-módszer egy összesített teljesítménymutatót eredményez, míg a hasznossági függvények esetében azt súlyozott átlagként számolhatjuk ki (Rangone, 1996).

A cikkben ismertetett kutatás célja négy különböző teljesítményösszegzési és rangsorolási módszer összehasonlító elemzése a termelési hálózatok teljesítményfejlesztő programjának kontextusában. A kutatás módszertana esettanulmány-alapú, mely az SABMiller plc, egy

multinacionális itálipari vállalat gyárainak adatain alapul. A gyárak több éven keresztül lean alapokon nyugvó képesség- és teljesítményfejlesztő programban vettek részt, melynek részét képezte egy teljesítménymutatókon alapuló ösztönző rendszer. Az ösztönző rendszer a vállalatok között kialakított verseny által kívánta elősegíteni a legjobb gyakorlatok azonosítását, átadását és bevezetését, végeredményben a tudásmegosztást. Az ösztönző rendszer a gyárak teljesítménymutatóinak Borda rangsorán alapult, melynek alkalmazhatóságával kapcsolatban számos kritika fogalmazódott meg, és ez a gyárak közötti együttműködést is negatívan befolyásolta. A legfőbb kritika azzal kapcsolatban merült fel, hogy a Borda rangsor mennyire képes megjeleníteni a teljesítmény mértékében tapasztalható különbségeket és figyelembe venni a mutatók eltérő fontosságát. A vállalat ezért olyan teljesítményösszegzési és rangsorolási módszert keresett, amely hitelesebben jeleníti meg a vállalatok tényleges teljesítményét, azok egymáshoz való viszonyát. A kutatás e módszerek feltárását, elemzését és az elemzési eredményein alapuló teljesítményösszegzési módszer kiválasztását célozza meg.

A cikk először a termelési hálózatok teljesítményfejlesztő programjait, az ahhoz kapcsolódó teljesítménymutatókat, azok kiválasztásának gyakorlatát vizsgálja, majd kitér a teljesítménymutatók összegzésének módszereire. Bemutatja a többváltozós döntési modelleken alapuló Borda, AHP és TOPSIS-módszereket, illetve a hasznossági függvények alkalmazását. Az irodalmi áttekintés a témában fellelhető, termelővállalatokra vonatkozó teljesítményösszegző kutatásokat tekinti át. A módszertani rész bemutatja az adatok forrását és az összesített teljesítménymutatók létrehozásához alkalmazott kvalitatív módszereket. Az esettanulmány rész ismerteti a vizsgált termelési hálózatot, az általa működtetett teljesítményfejlesztő programot, a vizsgált teljesítményösszegző módszerek közötti különbségeket és a különbségek mögött meghúzódó okokat az esettanulmány kontextusában. Megvizsgálja a módszerek gyakorlati alkalmazhatóságát és javaslatot tesz egy olyan teljesítményösszegzési módszerre, amely kiküszöböli az eddig alkalmazott eljárások hiányosságait és kielégíti a kutatási kérdésekben megfogalmazott elvárásokat. A cikk összefoglalóval zárul, megválaszolva kutatási kérdéseinket.

Irodalmi áttekintés

A teljesítménymutatók szerepe a teljesítményfejlesztő programokban

Az elmúlt évtizedekben a multinacionális vállalatcsoportok – kihasználva a globalizáció adta lehetőségeket – jelenlétüket a világ nagy részére kiterjesztették. Ez részben helyi vállalatok felvásárlásával, részben pedig új, zöldmezős beruházások által történt. A gazdasági környezet romlásával és a verseny erősödésével a vállalati teljesítmény csoportszintű javítása egyre fontosabbá vált (Netland – Aspelund, 2014). A vállalatcsoporton belüli tudásmegosztásnak és a legjobb gyakorlat átültetésének, mint különleges versenyelőnynek (Colotla et al., 2003; Shi – Gregory, 1998) a lehetőségét kihasználva számos termelési hálózat

indított csoportszintű teljesítményfejlesztő programot. Ezek a programok egyrészt a vállalatok közötti vertikális és horizontális koordinációs tevékenységek elmélyítését, másrészt pedig a vállalaton belüli folyamatok javítását célozzák meg (Netland – Aspelund, 2014). A csoportszintű koordinációs tevékenységek közé tartoznak többek között a kapacitástervezés, az új termékfejlesztés és a teljesítmény összehasonlításának (benchmarking) folyamatai (Shi – Gregory, 1998). A vállalaton belüli folyamatok javítását azok szabványosításával, a legjobb gyakorlat kötelező bevezetésével, vagy önkéntes átültetésével, a helyi körülményekhez való alakításával érik el (Mefford – Bruun, 1998; Netland – Aspelund, 2014). Az, hogy a kötelező bevezetés vagy az önkéntes átültetés dominál-e, számos tényezőtől függ, beleértve a teljesítményfejlesztő program stratégiai megközelítését is. A vállalat felső vezetése fontos szerepet játszik a koordinációs tevékenységek meghatározásában, működtetésében, melynek kitüntetett tényezői a közös célok, a közös jövőkép és a kölcsönös bizalom (Singh, 2013).

A multinacionális vállalatcsoportok teljesítményfejlesztő programjainak kutatásában a kvalitatív elemzések dominálnak, viszonylag kevés, ami a teljesítményjavulás mértékét kvantitatív módon vizsgálja (Netland – Aspelund, 2014). A kvantitatív kutatások közül hármat emelünk ki, melyek rávilágíthatnak a programok fontosságára és a teljesítménymérésnek abban betöltött szerepére. Az első Ferdows és Thurnheer (2011) cikke, amely egy extrudált alumíniumtermékeket gyártó globális csoport teljesítményfejlesztő programját vizsgálta. A teljesítménymutatókat, melyek a munkabiztonságra, a folyamatképeség javítására, a rugalmasságra és a termelékenységre összpontosítottak, nem csak a program sikerének figyelemmel kísérésére használták, hanem a projekt irányítására és motivációra is. Fontosnak tartották, hogy a vállalati képességek és a hozzájuk kapcsolódó teljesítménymutatók egyidejűleg, több területen is javuljanak. A program során azt tapasztalták, hogy a teljesítménymutatók hatásosabbak, ha nem azok abszolút értékére, hanem változásukra, javulásukra helyezik a figyelmet. A program eredményeként a munkabalesetek száma évente megközelítőleg 14%-kal csökkent, míg a termelékenység évente megközelítőleg 4%-kal nőtt. A minőség és a rugalmasság javulásának elemzéséhez sajnos nem állt rendelkezésükre elegendő információ.

A másik kutatás Swink és Jacobs (2012) munkája, mely 200 Six-Sigma képességfejlesztési módszert alkalmazó cég pénzügyi teljesítményének változását vizsgálta. A Six-Sigma módszer célja a folyamatok szórássának csökkentése segítségével a vállalat stratégiai céljainak megvalósítása (Schroeder et al., 2008). A módszer kiterjedten alkalmaz statisztikai módszereket, az adatokra támaszkodó problémamegoldást és feltételezi a termelési hálózat által működtetett központi struktúra meglétét, mely erőforrásokat biztosít a tudásmegosztáshoz és a fejlesztési projektekhez. Swink és Jacobs kutatása a jövedelmezőség, illetve annak komponensei, az értékesítésre vetített alapanyag és rezsiköltség, valamint az értékesítés árbevételének változásán, mint

teljesítménymutatókon keresztül vizsgálta a Six-Sigma módszer eredményességét. Az adatok a Compustat adatbázisból származtak és a mutatók változását egy kontrollcsoporttal összehasonlítva elemezték öt év távlatában. A Six-Sigma módszert alkalmazó vállalatok jövedelmezősége a vizsgált időszakban szignifikánsan jobban változott, mint a kontrollcsoporté, elsősorban a költségek csökkentése miatt.

Végül Demeter és Losonci (2011) kutatása a lean termelési módszerek és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot elemezte. A lean módszerek fellelhető a legtöbb teljesítményfejlesztő programban, így bár kutatásuk nem kifejezetten egy termelési hálózat gyáira irányult, vizsgálatuk módszertana és eredménye felhasználható a termelési hálózatok kontextusában is. Az üzleti teljesítmény változását négy kritériumon keresztül vizsgálták, melyek az értékesítés árbevétele, a piaci részesedés, az árbevétel-arányos megtérülés és a beruházásmegtérülés mértéke volt. Az operatív mutatókat, mint például a gyártás minősége, a szállítás megbízhatósága, a gyártási költség vagy a munkaerő termelékenysége, kérdőíves felmérés alapján mérték. Az üzleti teljesítmény mutatói nem adtak szignifikáns eltérést, de az operatív mutatók a gyártási költség kivételével minden mutatóban szignifikánsan, pozitívan eltértek a lean módszereket alkalmazó gyárak javára. Kutatásuk eredménye rávilágít arra, hogy a pénzügyi mutatók nem feltétlenül képesek megjeleníteni a lean módszer által biztosított előnyöket, arra inkább az operatív mutatók lehetnek alkalmasak.

A fenti kutatások jól mutatják, hogy teljesítménymutatók segítségével a teljesítményfejlesztési programok sikere nyomon követhető. A csekély számú kvantitatív kutatással kapcsolatban Netland és Aspelund (2014) felhívja a figyelmet arra, hogy több olyan munkára lenne szükség, ami teljesítménymutatókon és pénzügyi adatokon keresztül vizsgálja e programok eredményességét. Megállapítják azt is, hogy a kutatások nem adnak gyakorlati tanácsokat a legjobb gyakorlat önkéntes átültetésének elősegítésére, kimerülnek olyan felszínes javaslatokban, mint hogy „növelni kell a vezetés elkötelezettségét” (Netland – Aspelund, 2014). Az önkéntes átültetés sikerét számos tényező befolyásolja, melyek közül az egyik meghatározó a menedzsmentre nehezedő nyomás (Ungan, 2005). Ezt a teljesítménymutatók összehasonlításával és nyomon követésével is befolyásolhatjuk, így a teljesítményfejlesztő programok szerves részét képező központi folyamatauditok és ösztönző programok (Netland – Aspelund, 2013) teljesítménymutatókkal való kiegészítése segíthet hatásosabbá tenni az önkéntes átültetést. Fontos azonban, hogy ez a nyomás ne legyen túlzott és a mutatók valóban tükrözzék a vállalatok tényleges teljesítményét, ellenkező esetben az a tudásmegosztást gátolhatja (Pfeffer – Sutton, 1999). Kutatásunk célja ezért annak vizsgálata, hogy miként lehet olyan összesített teljesítménymutató rendszert létrehozni, ami valóban tükrözi a vállalatok összesített teljesítményét, az a teljesítmény fejlesztésének elősegítésére megfelelő nyomást helyez a menedzsmentre, de nem vezet a vállalat belüli túlzott versenyhez.

A teljesítménymutatók és a teljesítménymutató rendszerek

Ahhoz, hogy a teljesítményt javítani tudjuk, tudnunk kell azt mérni is. Deming gyakran idézett állítása, miszerint „amit nem tudunk mérni, azt nem is tudjuk kézben tartani” (Deming, 1994) jól rávilágít arra, hogy bármilyen üzleti folyamat irányításához számszerűsített adatokra van szükség. A vállalati teljesítmény olyan fogalom, amit gyakran említenek, de annál ritkábban határoznak meg (Neely et al., 1995). Neely és társai a vállalati teljesítmény két fő dimenzióját emelik ki: az eredményességet (effectiveness) és a hatékonyságot, gazdaságosságot (efficiency). Az előbbi azt írja le, hogy egy vállalat milyen mértékben elégíti ki vevői elvárásait, illetve felel meg a vállalati céloknak, míg az utóbbi azt vizsgálja, hogy a rendelkezésére álló erőforrásokat milyen hatékonysággal használja fel. Definíciójuk szerint a teljesítménymutató egy olyan metrika, ami egy tevékenység eredményességét és hatékonyságát számszerűsíti. Tangen (2005) cikkében részletes gyakorlati tanácsokat ad az egyes teljesítménymutatók kiválasztására, meghatározására és bevezetésére. Kiemel három kerülendő hibát: 1) a mutató, illetve a számítási mód indirekt módon sem szabad, hogy negatív magatartást váltson ki, 2) a mutató ne mérjen olyan dolgot, amelyre a vizsgált személy vagy szervezet nincs hatással és 3) a számítási mód ne tartalmazzon félrevezető súlyozást. Akyuz és Erkan (2010) a termelési hálózatok teljesítménymérésének irodalmát áttekintő cikkében a mutatókkal kapcsolatban Gunasekaran és Kobu (2007) kritériumait emeli ki, miszerint a helyes teljesítménymutatók: a) rávilágítanak a sikerre, b) megmutatják, hogy a vevők elvárásai teljesültek-e, c) segítenek jobban megérteni a folyamatokat, d) segítenek azonosítani a szűk keresztmetszeteket, veszteségeket, problémákat és fejlődési lehetőségeket, e) elősegítik a tényeken alapuló döntéshozatalt, f) elősegítik a fejlődést és annak nyomon követését, valamint g) elősegítik a nyílt és átlátható kommunikációt. A kutatások eredményeit vizsgálva megállapítják, hogy a teljesítménymutató rendszerek fő problémái a teljesség hiánya, az inkonzisztencia, a pénzügyi és működési teljesítménymutatók aránytalansága, valamint a vállalati stratégia leképezésének hiánya. Az operatív folyamatokhoz kapcsolható teljesítménymutatók szerepe az utóbbi időben ugyan növekedett, de továbbra is problematikus, hogy a cégek azt mérik, ami relatíve könnyen mérhető és a fókuszpontok nem feltétlenül egyeznek a vállalat stratégiájával (Zoltayné et al., 2007). Akyuz és Erkan (2010) egy modern teljesítménymutató rendszerrel szemben a következő főbb elvárásokat a fogalmazza meg:

- a rendszer a vállalat stratégiáján és céljain alapuljon, tükrözze a vállalati teljesítmény lényegét, legyen koherens és transzparens,
- a pénzügyi és nem-pénzügyi, valamint a stratégiai, taktikai és működési mutatókat arányosan tartalmazza,
- a hasonló vállalatok mutatói összehasonlíthatók legyenek,
- a mutatók célja, adatainak forrása, számításuk módja legyen világos, azok legyenek megbízhatóak és érvényesek,

- a rendszer tegye lehetővé célok kitűzését és az adatok összegzését – szétbontását, valamint rangsorolását és súlyozását,
- a mutatók átfedésektől mentesek legyenek,
- a rendszer legyen képes bonyolult állandó költségstruktúrák kezelésére,
- a mutatók legyenek egyszerűek, inkább hányadosos formájában, mint abszolút számokban kifejezettek,
- a nem-pénzügyi mutatók élvezzenek elsőbbséget az aggregált pénzügyi mutatókkal szemben, hogy azok alapján a szervezet cselekedni tudjon,
- a mutatók segítsék elő a proaktív hozzáállást, a gyors visszacsatolást és a folyamatos fejlődést,
- a mutatók legyenek felülvizsgálhatók és támogassák a szervezeti tanulást.

Wimmer (2004) cikkében a teljesítménymutatók rendszerével kapcsolatban egy olyan keretrendszert állít fel, mely segít vizsgálni, hogy az mennyiben támogatja az értékteremtő folyamatokat. Keretrendszere három fő elemből áll. Az *orientáció* leírja a teljesítménymérés fő célját és szerepét, ami lehet például ellenőrzés, beszámoltatás, a visszacsatolások biztosítása, a döntések támogatása vagy a tervezés elősegítése. A *kiegyensúlyozottság* a teljesítménymutató rendszer összhangját értékeli: mennyire tartalmazza az a versenytényezőket, alkalmazza-e a folyamatszempontot és a felhasznált információ mennyire épül belső-külső, illetve szubjektív-objektív elemekre. A keretrendszer harmadik eleme, a *konzisztencia* pedig azt vizsgálja, hogy az egyes teljesítménymutatók fontossága és használata mennyire egyezik a vállalat stratégiájával.

A SCOR-rendszer (Supply Chain Operations Reference Model) (Stephens, 2001; Supply Chain Council, 2012), melyet kifejezetten a termelési hálózatok teljesítménymutatói számára dolgoztak ki, lehet példa egy olyan rendszerre, ami megfelel a fent megfogalmazott számos elvárásnak. Felöleli a termelési hálózat teljes területét a beszállítók által biztosított termékek beérkezésétől a késztermék kiszállításának logisztikájáig, beleértve az alapanyagok feldolgozását, a gyártást és a termelési hálózat folyamatainak támogatását, valamint az ehhez kapcsolódó tervezést. A rendszer nagyszámú teljesítménymutatót definiál, mely elősegíti a rendszert alkalmazó vállalatok teljesítményének objektív módon történő összehasonlítását. Segítségével megfelelő orientációjú, kiegyensúlyozott és konzisztens teljesítménymutató rendszer építhető fel.

A teljesítménymutatók összegzésének módszerei

A teljesítménymutatók összegzésének számos módszere alapul a többváltozós döntési modelleken (Ho et al., 2010). E módszerek alkalmazásakor a vállalatokat döntési alternatívákként, a teljesítménymutatókat pedig döntési változókként kezeljük, utóbbiak az összesített teljesítmény egy-egy aspektusát írják le. Az összegzés célja lehet a vállalatok teljesítmény-rangsorának megállapítása vagy az összesített teljesítmény valamilyen skálán történő ábrázolása, a teljesítménykülönbségek mértékének összehasonlítása céljából. A többváltozós döntési modelleknél

feltételezzük a döntéshozó preferenciáinak additivitását (Fishburn, 1967), vagyis azt, hogy az összesített preferencia-sorrendet az egyes döntési változók preferencia-sorrendjének összegeként képezhetjük.

A teljesítmény rangsorolása Borda módszerrel

A teljesítménymutatók összesített rangsorát legegyszerűbben a Borda módszerrel (de Borda, 1781) határozhatjuk meg. Minden egyes teljesítménymutatóra, mint döntési változóra megállapítjuk a vállalatok sorrendjét és ezekhez sorrendpontoszámokat rendelünk úgy, hogy a legjobb teljesítményű vállalatnak adjuk a legalacsonyabb pontszámot, az ezt követőnek eggyel nagyobbat és így tovább. Holtverseny esetén az azonos teljesítményt nyújtó vállalatok között a pontokat szét kell osztani. Az összesített sorrendet az egyes sorrendekhez rendelt pontszámok összegeként határozzuk meg, ahol a legnagyobb összesített teljesítményt a legalacsonyabb összpontszám, míg a legalacsonyabb teljesítményt a legnagyobb összpontszám jelenti. A módszer teljes rangsort állít fel a vállalatok között, egyszerűen megvalósítható, de hiányossága, hogy nem veszi figyelembe az egyes teljesítménymutatók közötti esetleges fontossági és értékbeli különbségeket, ami alááshatja a végeredmény hitelességét.

A teljesítménymutatók fontosságának megállapítása AHP-módszerrel

A döntési változók eltérő fontosságának figyelembe vételére dolgozta ki Saaty az 1970-es évek végén az Analytic Hierarchy Process (AHP) módszerét (Saaty, 1986, 1977). A teljesítménymutatók relatív fontosságának megállapításához azokat egy 1-9-ig terjedő Likert-skálán páronként összehasonlítjuk, ahol 1 azt jelenti, hogy a két teljesítménymutató fontossága megegyezik, 3 azt, hogy az első valamivel fontosabb, mint a második, 5 fontosabbat, 7 sokkal fontosabbat, míg a 9 extrém módon fontosabbat jelent. Amennyiben a fontosság sorrendje ellentétes, úgy 1/3, 1/5, 1/7 és 1/9 értékeket adunk és használhatjuk a köztes 2, 4, 6, 8 értékeket is az értékelés finomítására. Az összehasonlítások eredményét egy mátrixban ábrázoljuk és a teljesítménymutatók normalizált súlyát a mátrix domináns sajátvektorából számítjuk ki. Arra, hogy hány és milyen szakértőnek kell részt venni a páros összehasonlításokban nincs általános szabály, de az összehasonlítások konzisztenciáját ellenőriznünk kell, hogy kiszűrjük az irracionális vagy véletlenszerű értékeléseket. Erre szolgál a konzisztencia index (Kwiesielewicz – van Uden, 2004). Az összesített mutató kiszámításához a módszer által meghatározott súlyokkal összegezzük a teljesítménymutatók valamilyen módon transzformált értékeit (Rangone, 1996). A módszer előnye, hogy nagyszámú mutató esetén is meg tudjuk határozni azok fontossági súlyát, azok hierarchiába rendezésével és páros összehasonlításával. Az összehasonlítások inkonzisztenciája különösen nagyszámú mutató esetén valós probléma, melynek megoldásában a módszer általánosabb formája, az Analytic Network Process (ANP) (Saaty, 2004) vagy annak fuzzy logikán (Kása – Réthi, 2017) alapuló kiterjesztése segíthet. Az előbbi az egyes mutatók egymásra gyakorolt hatását, míg

az utóbbi a páros összehasonlításokhoz kapcsolódó döntések bizonytalanságát és pontatlan megfogalmazását segít figyelembe venni.

A TOPSIS-módszer: a teljesítmény összegzése a legjobb és legrosszabb teljesítményhez mért távolságok által

A TOPSIS-módszer az összesített teljesítményt a teljesítménymutatók többdimenziós terében értelmezett, az egyes alternatíváknak (gyáraknak) a legjobb (ideál), illetve a legrosszabb (anti-ideál) értékektől mért távolságaként méri. A módszer alkalmazásához a teljesítménymutatókat normalizálni kell, méghozzá olyan módon, hogy egy adott döntési alternatívára és teljesítménymutatóra vonatkozó értéket elosztjuk az adott teljesítménymutatóhoz tartozó összes alternatíva értékének összegével. Az így normalizált mutatókra minden egyes alternatíva esetében kiszámoljuk a döntési változók terében a legjobb és a legrosszabb értékektől mért euklideszi távolságot, amit súlyozhatunk az AHP-módszer segítségével meghatározott súlyokkal. Az egyes alternatívákhoz tartozó összesített teljesítményt úgy kapjuk, hogy a legrosszabb ponttól mért távolságot elosztjuk az ugyanezen alternatívához tartozó, a legjobb és legrosszabb ponttól mért távolság összegével. A végeredmény így azt adja meg, hogy az adott gyár összesített teljesítménye mennyire közelíti meg a többdimenziós térben a legjobb teljesítményt. Ezt úgy is értelmezhetjük, mint egy teljesítményhatékonyságot, ahol 0 a legrosszabb teljesítményt jelenti, míg 1 a legjobbat. A módszer a mutatók többdimenziós térben történő értelmezése miatt kifejező, a súlyozás alkalmazásával az egyes mutatók eltérő fontossága figyelembe vehető és eredménye könnyen értelmezhető. Hátránya lehet, hogy feltételezi az egyes mutatók legrosszabb és legjobb értékek közötti monoton, lineáris változását.

Az összesített teljesítmény skálán történő ábrázolása hasznossági függvényekkel

A hasznossági függvények a döntéshozó érzelmi preferenciáit fejezik ki és segítségükkel számszerűsíteni lehet, hogy a teljesítménymutató értékei közötti különbségek milyen mértékben változtatják meg ezt a preferenciát (Pomerol – Barba-Romero, 2000), mely nem feltétlenül változik lineárisan a teljesítménymutató változásával. A hasznossági függvény meghatározására számos módszer létezik (Fishburn, 1967). Érdemes megemlíteni a MACBETH-módszert (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique), mely az AHP-módszerhez hasonlóan páros összehasonlítások segítségével állapítja meg a mutatók kiválasztott értékeihez tartozó hasznossági függvény értékeket (Bana e Costa – Vansnick, 1994). Pennings és Smidts (2003) cikkében nem zárja ki, hogy a hasznossági függvény alakja hatással van a szervezeti döntésekre, így annak helyes megválasztásával azt befolyásolni lehet. Egy jól megválasztott hasznossági függvénnyel így le tudjuk írni a vállalat stratégiáját tükröző preferenciát, azaz, hogy meghatározott teljesítménytartományokban a teljesítmény változása milyen mértékben változtatja megelégedettségünket. A hasznossági függ-

vények alkalmazásának előnye, hogy segítségével figyelembe vehetjük a mutatók értékei és a preferenciák közötti nem-lineáris kapcsolatot, meghatározásuk azonban magában hordozhatja a szubjektív problémaját.

Az összesített teljesítményt vizsgáló kutatások

A vállalatok összesített teljesítményét vizsgáló kutatások közül kettőt emelnénk ki, melyek az általunk is vizsgált összegzési módszereket alkalmazzák. Chan (2003) a termelés egy tágabban értelmezett területének, az ellátási láncoknak a teljesítménymutató rendszereit vizsgálta. A kutatás kvantitatív és kvalitatív mutatókat vizsgált, melyeket az AHP-módszer segítségével meghatározott súlyok alapján összegzett. A kvantitatív mutatók közé a költségek és a rendelkezésre álló erőforrások (munkaerő, berendezés kapacitások) kihasználtsága, míg a nagyszámú kvalitatív mutatókhoz a minőség és olyan fogalmak, mint a bizalom és innovációs képesség tartoztak. A kutatás nem közöl számszerű eredményeket az összesített mutatóra, de bemutatja, hogy a módszer használható egy kiegyensúlyozott mutatószámrendszer létrehozására. A második cikk Kocaoğlu, Gülsün és Tanyaş (2013) munkája, ami a SCOR-teljesítménymutatókat felhasználva, az AHP-módszer segítségével megállapított fontossági súlyokat figyelembe véve, a TOPSIS-módszer alkalmazásával számít összesített teljesítménymutatót. Módszerüket felhasználva nagyszámú, heterogén mutatóból tudtak összesített mutatót képezni, melyet több időszakra kiszámolva ki tudták választani a legjobb teljesítményű időszakot és kiszámolni az ahhoz tartozó teljesítményt. Kutatásunk – hasonlóan ehhez a két munkához – egy kiegyensúlyozott teljesítménymutató rendszer összesített mutatóját és annak időbeli alakulását kívánja vizsgálni.

A kutatás bemutatása

A kutatás a termelési hálózatokhoz tartozó gyárak összesített operatív teljesítménymutatóit, mint a teljesítményfejlesztő programok támogató eszközét vizsgálja. A kutatás során három kérdésre keressük a választ:

- Q1: melyik összegző és rangsoroló módszer jeleníti meg valóban a gyárak összesített teljesítményét?
- Q2: melyik módszer támogathatja legjobban a teljesítményfejlesztő programokat?
- Q3: melyik módszer alkalmas a teljesítmény időbeli nyomon követésére?

A kutatás négy módszert hasonlít össze: a Borda rangsort – az esettanulmány vállalatának teljesítményösztönző rendszere ezen alapult, az AHP-súlyozott Borda rangsort, az AHP-súlyozott TOPSIS-módszert, valamint egy AHP-súlyozott, hasznossági függvényen alapuló módszert. A kutatási kérdéseket a négy módszer eredményeinek elemzése által, az esettanulmányon keresztül kívánjuk megválaszolni.

A kutatás módszertana

A kutatás két módszertani megközelítést ötvöz: az egyik a kvantitatív eljárás, a többváltozós döntési módszerek

alkalmazása, a másik pedig az esettanulmány-alapú módszer. Az esettanulmány-alapú módszert széleskörűen alkalmazzák komplex vezetéstudományi problémák elemzésére (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Ebben az esetben ez a kvantitatív elemzés eredményét segít értelmezni az esettanulmány kontextusában, a vizsgált vállalattól származó, a teljesítménnyel kapcsolatos információk által.

Az esettanulmány adatai az SABMiller plc globális termelési teljesítmény adatbázisából származnak. A vállalat globális teljesítménymenedzsment folyamatának keretében a gyárak havonta szolgáltatott részletes termelési és teljesítményadatokat. Ebből 14 teljesítménymutatót vizsgáltuk, 4 kategóriában három év időszakában. A mutatók a minőséget, az energiafelhasználást, a veszteségeket és a csomagolás hatékonyságát (OEE Overall Equipment Effectiveness – teljes berendezés hatékonyság) (Muchiri - Pintelon, 2008) mérik (1.táblázat). A minőséghez kapcsolódó mutatók két csoportra oszthatók: a specifikációnak való megfelelés százalékosan méri, hogy a vizsgált minták milyen hányada felel meg a vállalat által meghatározott belső specifikációknak, míg az értéktípusú mutatók egy skálán mérik a fogyasztó számára fontos fizikai vagy kémiai paramétereket. Ez utóbbinál általában az alacsonyabb értékek jelentenek jobb minőséget. A víz- és energiafelhasználás az egységnyi termék előállításához felhasznált mennyiséget méri. A veszteség jellegű mutatók azt mérik, hogy egységnyi termék előállításakor a vizsgált alapanyag-komponensnek mekkora a vesztesége az elméletileg szükséges értékhez viszonyítva. Végül a csomagolási hatékonyság mutatói azt mérik, hogy az összes tervezett és kifizetett munkaóra alatt termelt mennyiség hogyan viszonyul az ugyanezen időtartam alatt elméletileg előállítható mennyiséghez. Ez a hatékonyság méri, hogy mennyi idővesztés merül fel a berendezések meghibásodása, az egyes termékek közötti átállás és egyéb, az üzem hatáskörébe tartozó okok miatt.

1. táblázat

Az esettanulmány teljesítménymutatói

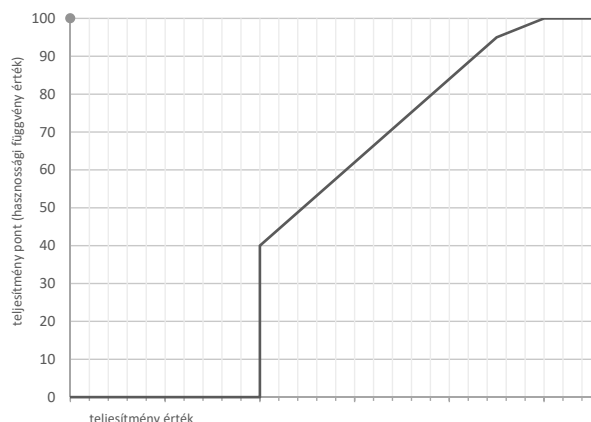
teljesítmény-kategória	kód	magyarázat
minőség	QUALITY 1, ... QUAITY 7	specifikációknak való megfelelés minőségmutató-érték
víz- és energiafelhasználás	ENERGY 1, ... ENERGY 3	fajlagos energiafelhasználás fajlagos vízfelhasználás
veszteségek	LOSS 1, LOSS 2	anyagvesztesség hányadosok
csomagolási hatékonyság	OEE 1, OEE 2	munkaerő-hatékonyság berendezés meghibásodása

A mutatók a működés legfontosabb területeit vizsgálják, lefedik a vállalat stratégiáját és hányadosok formájában kifejezettek. Nem vizsgáltuk részletesen, hogy a teljesítménymutató rendszer mennyiben felel meg a Wimmer (2004) által felállított keretrendszernek. A rendszer egy helyen tartalmaz átfedést: a két csomagolási hatékonyságmutató közül az egyik a másik részhalmaza. Ezt az átfedést érdemes a jövőben megszüntetni és olyan mutatókra bontani, melyek a csomagolás hatékonyságának jól elkülöníthető dimenzióit mérik. A vállalat – a későbbiekben ismertetett – az AHP-módszer segítségével meghatározott fontossági súlyokkal kívánta elérni a teljesítménymutatók stratégiának való megfelelést, azok konzisztenciáját.

A kvantitatív elemzés során az összesített teljesítményrangsort, illetve összesített teljesítménymutatót négy módszerrel számoltuk. A Borda rangsorhoz a gyárakat a 14 teljesítménymutató alapján sorba rendeztük, megegyező teljesítmény esetén a sorrendpontszámok átlagát vettük, és az összesített sorrendet a sorrendpontszámok összege alapján állapítottuk meg. A teljesítménymutatók fontossági súlyainak AHP-módszer szerinti megállapításához a mutatókat a teljesítmény-kategóriák hierarchiájába rendeztük, majd ezeket a kategóriákat és az azokba tartozó mutatókat a vállalat termelési szakemberei segítségével páronként összehasonlítottuk. A normalizált súlyokat a páros összehasonlítások mátrixának sajátvektora segítségével számítottuk ki. Az AHP-súlyozott Borda összesített teljesítménysorrendet a sorrendpontszámok és az AHP-súlyok szorzatösszege alapján állapítottuk meg. Az AHP-súlyozott TOPSIS összesített teljesítménypontszámot és teljesítménysorrendet az R programhoz készült 'topsis' csomaggal (Yazdi, 2013) számoltuk ki. A teljesítményadatokat az irodalmi áttekintésben leírt módon normalizáltuk, a súlyokhoz pedig az előbb ismertetett AHP-eljárás eredményeit vettük figyelembe. A legjobb, illetve legrosszabb teljesítményértékeknek a hároméves időtartam legjobb és legrosszabb eredményeit vettük, hogy a teljesítmény időbeli változását vizsgálni tudjuk. Végül az AHP-súlyozott hasznossági függvényen alapuló összesített teljesítménypontszámhoz és teljesítménysorrendhez egy olyan hasznossági függvényt definiáltunk, ami egy bizonyos teljesítmény-küszöbérték alatt 0 teljesítménypontot képez, majd innen a kiváló teljesítmény eléréséig lineáris skálát alkalmaz, egy küszöb teljesítménypontszám kezdettel. A kiváló és a maximális teljesítmény között a függvény egy, az előzőnél kisebb meredekségű lineáris skálát alkalmaz. A teljesítménypontszám maximumát vagy az elméletileg elérhető, vagy egy empirikusan megválasztott teljesítményértéknél éri el. A hasznossági függvény alakját az 1. ábra szemlélteti. A függvényt azért definiáltuk ilyen módon, hogy a gyárakat a teljesítményösztonzó rendszer által egyrészt egy minimális küszöbteljesítmény elérésére sarkalljuk, másrészt a kiválónak tekinthető teljesítmény elérése után arra, hogy erőforrásaitak ne e mutató további javítására, hanem más teljesítménymutatókra összpontosítsák.

1. ábra

A hasznossági függvény a teljesítménymutatók skálázásához



Forrás: saját szerkesztés

A négy módszer által kapott összesített teljesítményrangsorokat és értékeket összehasonlítottuk, és elemeztük az esetleges rangsorváltásokat. A különbségek okainak feltárásához egyrészt a részletes teljesítményadatokat használtuk, másrészt az esettanulmány által biztosított információkat, különös tekintettel a vizsgált gyárak teljesítményfejlesztő stratégiájára.

A kutatás eredményei

Az esettanulmány tárgya az SABMiller plc, egy rendkívül sikeres, globális italipari vállalat volt, mely 1999 és 2015

között 913,3% -os TSR-eredményt (Total Shareholder Return: a részvény árfolyam emelkedésének és a kifizetett osztalékoknak az összege a kezdeti részvényértékhez viszonyítva) ért el (London Stock Exchange, 2015). A vállalat több mint 80 gyárat működtetett a világ öt kontinensén, melyek egy közös, lean alapokon nyugvó termelési rendszer keretében fejlesztették képességeiket. A termelési rendszer részét képezte a teljesítménymutatók definíciója, azok eredményének a vállalat központi adatbázisában történő rendszeres rögzítése és auditálása. A gyárak termékportfóliója és az általuk alkalmazott technológia nagyon hasonló, ezért a teljesítménymutatók jól összehasonlíthatók, értékük különbsége nagyrészt olyan okokra vezethető vissza, amire a gyárak hatással lehetnek. Azért, hogy a vállalat teljesítményét folyamatosan javítsa, globális teljesítmény-összehasonlítást és versenyt vezetett be, mely az általunk is vizsgált 14 teljesítménymutatón alapult. A vállalat sikerében teljesítményfejlesztő programja is szerepet játszott, ezért lehet hasznos az esettanulmány-alapú megközelítésen keresztül vizsgálni a teljesítménymutatók összegzésének problémáját.

Az esettanulmány 73 gyár teljesítménymutatóját vizsgálja a 2014 és 2016 közötti hároméves időszakban. A legtöbb mutató eloszlása nem felel meg a normális eloszlással szemben támasztott követelményeknek, ferdeségük a kiváló teljesítmény irányába mutat. A teljesítménymutatók főbb statisztikai mutatóit a 2. táblázat tartalmazza – a később részletezett – fontosságukat jelölő AHP-súlyokkal együtt. A mutatók értékei a TOPSIS-módszer által elvárt módon normalizáltak. A táblázatban az irányt azt jelzi, hogy a jobb teljesítmény a mutatók kisebb (-) vagy nagyobb (+) értékéhez tartozik.

2. táblázat

A TOPSIS-módszer elvárásai szerint normalizált teljesítménymutatók összesített statisztikája és fontosságuk AHP-súlya

mutató	irány	átlag	szórás	ferdeség	csúcosság	AHP-súly
LOSS 1	-	0,0133	0,0037	0,9330	1,7887	2,00%
LOSS 2	-	0,0128	0,0087	2,9245	12,2668	8,90%
OEE 1	+	0,0134	0,0020	- 0,2539	0,0729	4,70%
OEE 2	+	0,0134	0,0010	- 0,7753	0,3213	2,70%
QUALITY 1	+	0,0134	0,0014	- 3,1839	12,2493	16,00%
QUALITY 2	+	0,0134	0,0027	- 0,3436	0,3544	3,70%
QUALITY 3	+	0,0135	0,0024	- 2,1695	5,8496	3,70%
QUALITY 4	+	0,0134	0,0012	- 1,7351	4,6278	6,80%
QUALITY 5	+	0,0134	0,0014	- 1,9834	6,9415	6,80%
QUALITY 6	-	0,0123	0,0182	2,6041	6,3261	13,60%
QUALITY 7	-	0,0130	0,0075	1,7162	6,8767	12,70%
ENERGY 1	-	0,0131	0,0034	2,0252	6,3842	6,40%
ENERGY 2	-	0,0132	0,0042	1,0104	0,5141	8,00%
ENERGY 3	-	0,0132	0,0042	0,9826	1,2983	4,70%

A Borda rangsor eredményei

Az SABMiller plc globális teljesítmény-összehasonlítása és versenye az összesített Borda sorrenden alapult. Az módszer nem alkalmaz súlyozást, ezért az összesítésben a minőségmutatók nagy számuk miatt felülreprezentáltak. Az eredményeknek a kiváló teljesítmény irányába történő ferdesége azt eredményezi, hogy a kiváló teljesítményű gyárak között a verseny szorosabb, így kis teljesítményváltás is nagy rangsorváltozást eredményezhet. A kiváló teljesítményű gyárak számára ezért előnyös lehetett erőforrásait a gyengébb mutatók fejlesztése helyett kiváló mutatóik további javítására összpontosítani, mivel az nagyobb hatással lehetett a végső sorrendre. A teljesítményverseny szabályai így nem feltétlenül vezettek a vállalat stratégiája szempontjából racionális döntésekhez, az a csökkenő hozadékú mutatók további javításán keresztül az erőforrások elpazarlását eredményezhette. A 3. táblázat első adatsora mutatja a 73 vállalat közül kiválasztott 7 gyár összesített Borda rangsorát. A gyárakat két régióból választottuk, amit a gyárak kódjában lévő betű jelöl. Két gyár tartozik a leggyengébbek közé, öt pedig a jók és kiválóak csoportjába. A Borda rangsor kizárólag sorrendet mutat, ezért abból az egyes gyárak egymáshoz viszonyított teljesítményére nem szabad következtetéseket levonni.

sen kisebb, míg a QUALITY 5, ENERGY 3 és a LOSS 1 mutatókat lényegesen nagyobb súlyúnak ítélte, mint a súlyozás nélküli Borda módszer. A kiválasztott gyárak Borda (BORDA) és az AHP-súlyozott Borda (AHP BORDA) rangsorát, valamint a sorrend pontszámok összegét szintén a 3. táblázat mutatja. Ez utóbbit 0-1 közé skáláztuk a jobb összehasonlíthatóság érdekében. A BORDA és az AHP BORDA módszer által meghatározott rangsor csak kis mértékben tér el egymástól. A legnagyobb változás az a02 és az a05 kódjelű gyár rangsorváltása, melynek oka, hogy azok a mutatók, melyekben az a02 gyár mutatott gyenge teljesítményt alulsúlyozásra, míg azok melyekben, a05 mutatott gyengét, felülsúlyozásra kerültek.

A TOPSIS-módszer eredményei

A harmadik, az AHP-súlyozott TOPSIS-módszer (AHP TOPSIS) rangsora lényegesen jobban eltér az előző két módszer eredményétől (3. táblázat). A legjobb és a legrosszabb gyárak rangsora lényegében nem változott, de a közöttük levő gyárak (a02, a03, a05) rangsora a Borda módszerhez viszonyítva egy, míg az AHP-súlyozott Borda módszerhez képest két helyen is változott. Érdemes megvizsgálni az AHP TOPSIS-módszer által adott teljesítményértékeket is a rangsorváltás értelmezéséhez. A

3. táblázat

A kiválasztott gyárak teljesítményrangsora és teljesítményértéke különböző módszerekkel értékelve

Gyár	Teljesítményrangsor				Teljesítményérték			
	BORDA	AHP BORDA	AHP TOPSIS	AHP UTILITY FN	BORDA	AHP BORDA	AHP TOPSIS	AHP UTILITY FN
a01	73	73	73	72	0,893	0,971	0,509	0,414
b01	71	70	63	67	0,822	0,888	0,669	0,565
b02	20,5	20	24	11	0,352	0,393	0,844	0,870
a03	15	17	9	19	0,318	0,369	0,872	0,848
a02	10	5	11	20	0,262	0,216	0,869	0,846
a05	8	9	7	9	0,254	0,265	0,875	0,895
a04	1	1	2	1	0,111	0,114	0,921	0,919

A teljesítménymutatók fontosságának meghatározása AHP-módszerrel és az ezzel súlyozott Borda rangsor

A Borda módszer minden teljesítménymutatót azonos fontosságúnak tekint, ezért elemzésünk második módszere ezt módosította a mutatók fontosságának figyelembevételével. A teljesítménymutató-hierarchia négy fő csoportjából a minőségkategória tartalmazza a legtöbb mutatót, mely 21 páros összehasonlítást eredményezett. A páros összehasonlítások mátrixának konzisztenciahányadosa 4,1%, amely elfogadható eredmény. Az energiakategória esetében 3, míg a veszteségek és az OEE-kategória esetében csak 1-1 összehasonlításra volt szükség, ezeknél a konzisztenciahányados mind 0,0%. Végül a fő csoportok értékelése során a 6 páros összehasonlítás, 2,6%-os konzisztenciahányadost eredményezett, ami szintén elfogadható eredmény. A vállalat szakértői egyetértettek abban, hogy az AHP-súlyok valóban tükrözik a vállalat stratégiáját. A módszer a QUALITY 1, 4, 6, 7 mutatókat lényege-

11. helyre sorolt gyár (a02) összesített teljesítménye csak 6%-kal marad el a rangsorban a 2. helyen álló gyárától (a04), míg a 11. és a 7. helyen álló gyárak (a02 – a05) között az eltérés kevesebb, mint 1%. Ez jól szemlélteti, hogy az összteljesítmény-rangsorként való megjelenítése eltúlozhatja a gyárak közötti különbségeket, ami alááshatja a módszerbe vetett bizalmat és így akadályozhatja a gyárak közötti együttműködést.

A hasznossági függvény alkalmazása

A negyedik módszerrel, az AHP-súlyozott hasznossági függvények használatával egy olyan módszert kívántunk létrehozni, mely a teljesítményfejlesztés szempontjából a gyárak magatartását a vállalat stratégiájához igazítja. A hasznossági függvény egy meghatározott küszöbteljesítmény alatti nulla értéke a gyárakat ezen érték meghaladására ösztönzi, ezen érték alatti teljesítmény esetén a teljesítményversenyben jelentős hátrányban részesülnek. A kiváló szintű teljesítmény elérése után adott többlet-

pontszám csökkentése, a már kiváló mutatók helyett a gyengébb mutatók javítására helyezi a hangsúlyt. A módszer által meghatározott sorrendet és összesített teljesítményértékeket a 3. táblázat AHP UTILITY FN oszlopa tartalmazza. Ennek az értékelésnek a rangsora két gyár esetében tér el jelentősen a Borda módszerétől. A b02 gyár rangsora a Borda módszerhez képest jelentősen javult, míg az a02 gyáré romlott. Ennek oka egyrészt az lehet, hogy a b02 gyár két olyan teljesítménymutatóban volt jobb az a02 gyárnál, melyet az AHP-módszer felülsúlyoz, másrészt az a02 gyár négy mutatóban is a kiváló kategória legmagasabb részén szerepel, melyet a hasznossági függvény csak kisebb részben jutalmaz. A hasznossági függvény összesített értékét elemezve megfigyelhetjük, hogy a két legrosszabb teljesítményű gyár összesített mutatója elmarad az AHP TOPSIS-módszer értékétől. Ennek oka az lehet, hogy b01 gyár öt mutatóban, míg az a01 négyben nem érte el a küszöbértéket.

A többi gyár esetében az AHP TOPSIS és az AHP UTILITY FN-módszer nagyon hasonló értéket ad. A négy módszer eredményeit megvizsgálva megválaszolhatjuk Q1 kutatási kérdésünket: a vállalatok összesített teljesítményéről az AHP TOPSIS-módszer értéke adja a leginkább valós képet. A hasznossági függvény valamennyire eltorzíthatja ezt a képet, annak speciális alakja miatt. A Borda módszerrel alapuló rangsorok nem adnak információt a gyárak teljesítményének egymáshoz való arányáról, és a rangsor olyan veszélyt is hordoz, hogy a felületes szemlélő azt gondolhatja, a rangsorban az egyes gyárak teljesítménye között azonos a távolság, ami a legritkább esetben igaz. A Q2 kutatási kérdésre a válasz: a teljesítményfejlesztő programokat az AHP-súlyozott hasznossági függvényeken alapuló módszer támogathatja a legjobban, mivel a hasznossági függvény helyes megválasztásával befolyásolhatjuk, hogy a vállalatok milyen területek javítására helyezték a hangsúlyt. A módszer

eredményét rangsorként megjelenítve serkenthetjük a versenyt, amit az összesített teljesítményérték megjelenítésével árnyalhatunk, elősegítve a gyárak közötti hatékony együttműködést és tudásmegosztást.

A teljesítmény időbeli alakulásának elemzése

A teljesítmény időbeli alakulásának elemzéséhez a négy módszer szerinti összegzést mind a három év adataira elvégeztük. Az eredményeket a kiválasztott gyárakra és a vállalat egészére (mint átlag) a 4. és 5. táblázat mutatja. A Borda és az AHP-súlyozott Borda rangsorok nem alkalmasak a teljesítmény nyomon követésére. A kiosztott rangsor helyeinek száma állandó, egy gyár csak a másik rovására javíthatja pozícióját. Ezt szemlélteti, hogy habár az a01 gyár 2014 és 2015 között teljesítményét az AHP TOPSIS-módszerrel mérve 25%-kal javította, helyzete a Borda rangsorban mégsem változott. A b01 gyár esetében a rangsor még rosszabb képet fest: hiába javította teljesítményét 2015 és 2016 között 8%-kal, helyzete a Borda rangsorban mégis romlott. Az AHP-súlyozott TOPSIS és hasznossági függvényeken alapuló módszerek értékei ezzel szemben jól mutatják a teljesítmény változását. A javulás különösen a vállalat egészére vetített átlag esetében szembeötlő. Az AHP TOPSIS-módszerrel mérve az összes gyár teljesítményértékének átlaga több mint 7%-kal javult 2014 és 2016 között. A Q3 kutatási kérdésre így a válasz: a gyárak teljesítményének időbeli nyomon követésére az AHP-súlyozott TOPSIS-módszer összesített teljesítményértéke lehet a legjobb módszer. Fontos, hogy a legjobb (ideál) – legrosszabb (anti-ideál) teljesítményhatárokat úgy válasszuk meg, hogy az lehetőséget biztosítson egy hosszabb időszak figyelemmel kísérésére, ezeket a határokat a gyárak ne tudják meghaladni a vizsgált időszak alatt. Alternatívaként használhatjuk az AHP-súlyozott hasznossági függvények módszerét is, de szem előtt kell tartanunk, hogy a hasznossági függvény milyen torzításokat okoz.

4. táblázat

A kiválasztott gyárak teljesítményrangsorának és összesített mutatójának változása 2014 és 2016 között

gyár	módszer	teljesítményrangsor				teljesítményérték		
		2014	2015	2016		2014	2015	2016
a01	Borda	73	73	73	AHP TOPSIS	0,401	0,509	0,452
	AHP Borda	73	73	73	AHP UTILITY FN	0,360	0,414	0,395
b01	Borda	67	71	68	AHP TOPSIS	0,617	0,669	0,681
	AHP Borda	68	70	69	AHP UTILITY FN	0,512	0,565	0,624
b02	Borda	21	20,5	17	AHP TOPSIS	0,783	0,844	0,863
	AHP Borda	23	20	19	AHP UTILITY FN	0,838	0,870	0,895
a03	Borda	12	15	16	AHP TOPSIS	0,880	0,872	0,889
	AHP Borda	13	17	15	AHP UTILITY FN	0,869	0,848	0,867
a02	Borda	6	10	14	AHP TOPSIS	0,868	0,869	0,874
	AHP Borda	4	5	9	AHP UTILITY FN	0,834	0,846	0,857
a05	Borda	11	8	3	AHP TOPSIS	0,860	0,875	0,895
	AHP Borda	10	9	6	AHP UTILITY FN	0,880	0,895	0,909
a04	Borda	1	1	1	AHP TOPSIS	0,932	0,921	0,911
	AHP Borda	1	1	1	AHP UTILITY FN	0,910	0,919	0,914

5. táblázat

A 73 gyár átlagos összesített teljesítménypontszám alakulása különböző módszerekkel vizsgálva

módszer	2014	2015	2016
AHP TOPSIS	0,745	0,769	0,803
AHP UTILITY FN	0,695	0,742	0,782

Összefoglalás

Cikkünk a vállalati teljesítményfejlesztő programok viszonylag csekély számú kvantitatív kutatásaihoz kívánt hozzájárulni a teljesítménymutatók többváltozós döntési modelleken alapuló módszereinek összehasonlításával. Kutatásunk célja annak vizsgálata volt, hogy milyen különbségek figyelhetők meg az egyes többszemponútú döntési modelleken alapuló teljesítményösszegző módszerek között, és melyek lehetnek alkalmasak az összesített teljesítmény valós megjelenítésére. Esettanulmányunk megállapításainak korlátja, hogy bár viszonylag nagyszámú gyár adatain és tapasztalatán alapul, a gyárak egy vállalatcsoportba tartoznak. Érdemes lenne az elemzést más vállalatcsoportra is elvégezni, megállapításaink megerősítése céljából. Kutatási kérdéseinket megválaszolva megállapíthatjuk, hogy az alkalmazott többváltozós döntési modelleken alapuló teljesítményösszegző eljárások közül az AHP-súlyozott TOPSIS-módszer összesített teljesítményértéke adja a leginkább valós képet a vizsgált gyárak összesített teljesítményéről. Ez a módszer a legjobb és a legrosszabb teljesítményhatárok körültekintő megválasztásával képes a teljesítmény időbeli változását is nyomon követni, mely fontos információt hordoz a teljesítményfejlesztő programok sikerességének vizsgálatában. A Borda módszeren alapuló rangsorolások nem képesek a gyárak teljesítménykülönbségének mértékét megjeleníteni, sem a teljesítmény időbeli változását leírni. Az, hogy a módszer nem képes megjeleníteni a teljesítménykülönbség mértékét, a felületes szemlélő számára félrevezető információt sugározhat és ezen keresztül negatív hatással lehet a vállalati kooperációra és tudásmegosztásra. Végül a vizsgált módszerek közül felhívjuk a figyelmet a hasznossági függvényeken alapuló összegzési módszerekben rejlő lehetőségekre, melyek helyes megválasztásával befolyásolhatjuk a gyárak teljesítményfejlesztési magatartását.

A cikkben leírt teljesítményösszegzési és rangsorolási módszerek elsősorban olyan környezetben alkalmazhatók, ahol számos vállalat végez hasonló tevékenységet, teljesítménymutatóik összehasonlíthatók és adataikat egymás között meg tudják osztani. A teljesítmény ilyen módon történő összehasonlítása és az ahhoz kapcsolódó verseny jelentős mértékben elősegítheti a teljesítményfejlesztést. Az eredményes gyakorlati alkalmazást a megfelelően megválasztott teljesítményösszegzési módszeren kívül számos más tényező befolyásolhatja. Ezekbe beletartozhat a teljesítménymutatók megválasztása, a versenyhez kapcsolódó motivációs rendszer, valamint a legjobb gyakorlatok azonosításának és megosztásának folyamatai. Cikkünkben ezekkel a kérdésekkel nem foglalkoztunk,

azt további kutatások vizsgálhatják. A TOPSIS és a hasznossági függvényeken alapuló módszer egy vállalat esetében is alkalmazható az összesített teljesítmény időbeli nyomon követésére. Ebben az esetben a legjobb (ideál) – legrosszabb (anti-ideál) teljesítményhatárokat, vagy a hasznossági függvény minimum-maximum értékeit valamilyen elméleti korlát alapján célszerű megválasztani. A TOPSIS-módszer lehetőséget nyújthat több, a piacon egyedül versenyző, de hasonló tevékenységet végző vállalat teljesítményének anonim összehasonlítására is, mely serkentőleg hathat azok versenyképességének javítására. A szereplők ilyen módon történő együttműködése csökkentheti a számos gyárral rendelkező termelési hálózatok versenyelőnyét. Az Európai Bizottság által létrehozott Business Innovation and Virtual Enterprise Environment keretében kutatott kulcsmutató rendszer (Diamantini et al., 2013) lehet példa egy ilyen együttműködésre, mely hasonló célokat tűzött ki és felvázolt egy lehetséges megvalósítási módot.

Felhasznált irodalom

- Akyuz, A.G. – Erkan, T.E. (2010): Supply chain performance measurement: a literature review. *International Journal of Production Research*, 48(17), p. 5137–5155. <https://doi.org/10.1080/00207540903089536>
- Bana e Costa, C.A. – Vansnick, J.-C. (1994): MACBETH — An interactive path towards the construction of cardinal value functions. *International Transactions in Operational Research*, 1(4), p. 489–500. [https://doi.org/10.1016/0969-6016\(94\)90010-8](https://doi.org/10.1016/0969-6016(94)90010-8)
- de Borda, J.-C. (1781): Mémoire sur les élections au scrutin, *Histoire de l'Académie Royale des Sciences*. Paris
- Chan, F.T.S. (2003): Performance Measurement in a Supply Chain. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 21(7), p. 534–548. <https://doi.org/10.1007/s001700300063>
- Colotla, I. – Shi, Y. – Gregory, M. J. (2003): Operation and performance of international manufacturing networks. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10), p. 1184–1206. <https://doi.org/10.1108/01443570310496625>
- Demeter K. – Losonci D. (2011): Lean termelés és üzleti teljesítmény – nemzetközi empirikus eredmények. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 42(10), p. 14–27.
- Deming, W. E. (1994): *The new economics: for industry, government, education*. Cambridge, MA: MIT Press
- Diamantini, C. – Potena, D. – Storti, E. (2013): A Logic-Based Formalization of KPIs for Virtual Enterprises. In: Franch, X. – Soffer, P. (eds.) (2013): *Advanced Information Systems Engineering Workshops. CAiSE 2013. Lecture Notes in Business Information Processing*, 148, Berlin, Heidelberg: Springer, p. 274–285. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38490-5_26
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), p. 532–550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>

- Ferdows, K. – Thurnheer, F. (2011): Building factory fitness. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), p. 916–934. <https://doi.org/10.1108/01443571111165820>
- Fishburn, P. C. (1967): Methods of Estimating Additive Utilities. *Management Science*, 13(7), p. 435–453. <https://doi.org/10.1287/mnsc.13.7.435>
- Gunasekaran, A. – Kobu, B. (2007): Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications. *International Journal of Production Research*, 45(12), p. 2819–2840. <https://doi.org/10.1080/00207540600806513>
- He, H. – Baruch, Y. – Lin, C.-P. (2014): Modeling team knowledge sharing and team flexibility: The role of within-team competition. *Human Relations*, 67(8), p. 947–978. <https://doi.org/10.1177/0018726713508797>
- Ho, W. – Xu, X. – Dey, P. K. (2010): Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 202(1), p. 16–24. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.05.009>
- Hwang, C.-L. – Yoon, K. (1981): Methods for Multiple Attribute Decision Making, in: *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications A State-of-the-Art Survey*. Berlin Heidelberg: Springer, p. 58–191. https://doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9_3
- Kása R. – Réthi G. (2017): Fuzzy logikán alapuló modellezési módszerek gazdálkodástudományi alkalmazásának episztemológiai megközelítése. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(4), p. 84–99. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.04.10>
- Kocaoğlu, B. – Gülsün, B. – Tanyaş, M. (2013): A SCOR based approach for measuring a benchmarkable supply chain performance. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 24(1), p. 113–132. <https://doi.org/10.1007/s10845-011-0547-z>
- Kovács G. (1999): A teljesítmény és menedzsmentje. Teljesítménymérés. In: Chikán A. – Demeter K. (eds.) (1999): *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. termelés, szolgáltatás, logisztika*. Budapest: Aula, p. 531–567.
- Kwiesielewicz, M. – van Uden, E. (2004): Inconsistent and contradictory judgements in pairwise comparison method in the AHP. *Computers & Operations Research*, 31(5), p. 713–719. [https://doi.org/10.1016/S0305-0548\(03\)00022-4](https://doi.org/10.1016/S0305-0548(03)00022-4)
- Lai, J. – Lui, S. S. – Tsang, E. W. K. (2016): Intrafirm Knowledge Transfer and Employee Innovative Behavior: The Role of Total and Balanced Knowledge Flows. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), p. 90–103. <https://doi.org/10.1111/jpim.12262>
- London Stock Exchange (2015): A London Stock Exchange honlapja (On-line) Available at: <http://www.londonstockexchange.com/exchange/news/market-news/market-news-detail/SAB/12576961.html> Hozzáférés dátuma: 2017.03.11.
- Mefford, R. N. – Bruun, P. (1998): Transferring world class production to developing countries: A strategic model. *International Journal of Production Economics*, 56–57, p. 433–450. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00085-1](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00085-1)
- Muchiri, P. – Pintelon, L. (2008): Performance measurement using overall equipment effectiveness (OEE): literature review and practical application discussion. *International Journal of Production Research*, 46(13), p. 3517–3535. <https://doi.org/10.1080/00207540601142645>
- Neely, A. – Gregory, M. – Platts, K. (1995): Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), p. 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Netland, T. H. – Aspelund, A. (2013): Company-specific production systems and competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11), p. 1511–1531. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2010-0171>
- Netland, T. H. – Aspelund, A. (2014): Multi-plant improvement programmes: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(3), p. 390–418. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2012-0087>
- Pennings, J. M. E. – Smidts, A. (2003): The Shape of Utility Functions and Organizational Behavior. *Management Science*, 49(9), p. 1251–1263. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.9.1251.16566>
- Pfeffer, J. – Sutton, R. I. (1999): *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston, MA: Harvard Business Review Press
- Pomerol, J.-C. – Barba-Romero, S. (2000): *Multicriterion Decision in Management: principles and practice*. New York: Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4459-3>
- Rangone, A. (1996): An analytical hierarchy process framework for comparing the overall performance of manufacturing departments. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), p. 104–119. <https://doi.org/10.1108/01443579610125804>
- Saaty, T. L. (2004): Fundamentals of the analytic network process — Dependence and feedback in decision-making with a single network. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 13(2), p. 129–157. <https://doi.org/10.1007/s11518-006-0158-y>
- Saaty, T. L. (1986): *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. Pittsburgh, PA: RWS Publications
- Saaty, T. L. (1977): A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of Mathematical Psychology*, 15(3), p. 234–281. [https://doi.org/10.1016/0022-2496\(77\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0022-2496(77)90033-5)
- Schroeder, R. G. – Linderman, K. – Liedtke, C. – Choo, A. S. (2008): Six Sigma: Definition and underlying theory. *Journal of Operations Management*, 26(4), p. 536–554. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.06.007>
- Shi, Y. – Gregory, M. (1998): International manufacturing networks—to develop global competitive capabilities. *Journal of Operations Management*, 16(2-3), p. 195–214. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)00038-7)

- Singh, R. K.* (2013): Prioritizing the factors for coordinated supply chain using analytic hierarchy process (AHP). *Measuring Business Excellence*, 17(1), p. 80–97. <https://doi.org/10.1108/13683041311311383>
- Stephens, S.* (2001): Supply Chain Operations Reference Model Version 5.0: A New Tool to Improve Supply Chain Efficiency and Achieve Best Practice. *Information Systems Frontiers*, 3(4), p. 471–476. <https://doi.org/10.1023/A:1012881006783>
- Supply Chain Council* (2012): Supply Chain Operations Reference Model Revision 11.0.
- Swink, M. – Jacobs, B. W.* (2012): Six Sigma adoption: Operating performance impacts and contextual drivers of success. *Journal of Operations Management*, 30(6), p. 437–453. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.05.001>
- Tangen, S.* (2005): Improving the performance of a performance measure. *Measuring Business Excellence*, 9(2), p. 4–11. <https://doi.org/10.1108/13683040510602830>
- Ungan, M.* (2005): Management support for the adoption of manufacturing best practices: key factors. *International Journal of Production Research*, 43(18), p. 3803–3820. <https://doi.org/10.1080/00207540500140989>
- de Waal, A. A.* (2004): Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(4), p. 301–316. <https://doi.org/10.1108/17410400410533890>
- Wimmer Á.* (2014): Teljesítménymenedzsment. In: Demeter K. (eds.) (2014): Termelés, szolgáltatás, logisztika. Az értékteremtés folyamatai. Budapest: Wolters Kluwer Kft., p. 331–361.
- Wimmer Á.* (2004): Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 35(9), p. 2–11.
- Yazdi, M. M.* (2013): Package “topsis.” Available at: <https://cran.r-project.org/package=topsis> Hozzáférés dátuma: 2021.03.11.
- Yin, R. K.* (2003): Case studies research: Design and Methods. Thousand Oaks, CA.: SAGE Publications, Inc.
- Zoltayné P. Z. – Wimmer Á. – Szántó R.* (2007): Vezetői döntéshozatal és versenyképesség (The managerial decision making and the competitiveness). *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 38(5), p. 18–28.

A SZOFTVERFEJLESZTÉSI FOLYAMAT ÁTFOGÓ ÉSZSZERŰSÍTÉSE A VÁLLALATI DINAMIKUS KÉPESSÉGEK LENCSÉJÉN KERESZTÜL

A dinamikus képességek elmélete a szervezeti megújulásra, észszerűbb erőforrás-felhasználásra és a hatékonyabb működés elérésére irányul. Jelen cikk fő célja egy magyar KKV szoftverfejlesztési projektjén belül a működésben lényeges szerepet betöltő kiadási folyamat elemzése. Az elemzett vállalat termékfejlesztési folyamata lassú és következtelen volt, amelyre megoldást kellett találni. A szerzők munkájukban egy agilis, ezen belül is egy ún. Scrum fejlesztési módszer bevezetését követik nyomon, amely dinamikus képességek tulajdonságával bír, és megváltoztatja a megfigyelt szervezet működési beidegződéseit a hatékony működés érdekében. Kutatásuk megmutatta, hogy a Scrum módszertan alkalmazása jelentősen csökkenti a szoftverfejlesztési folyamat átfutási idejét és teljes költségét, hozzájárulva a vállalati teljesítmény javításához. Végeredményben a tanulmányozott szervezet növelte stratégiai mozgásterét, valamint elégedettebbé tette belső és külső érintettjeit az új folyamat bevezetését követően. A célvállalat átalakulását az akciókutatás módszerével követik nyomon, amely együttműködést feltételez a kutatók és a szervezet tagjai között a valós probléma azonosítása, a megoldás kimunkálása és bevezetése érdekében.*

Kulcsszavak: dinamikus képesség, szoftverfejlesztési projekt, Scrum, akciókutatás

A dinamikus képesség fogalma a szervezet azon képességét ragadja meg, amely a változó piaci viszonyok közepette képessé tesz a megújulásra, az erőforrások észszerűbb kezelésére és a hatékonyabb működési képesség biztosítására (Bohl, 2015; Teece et al., 1997; Stadler et al., 2013; Winter, 2003). A működési, azaz nem dinamikus képességekkel szemben, amelyek a belső folyamatok állandóságát, a kiegyensúlyozott napi üzletvitelt biztosítják, a dinamikus képességek alkalmazása új eljárásokat és folyamatokat tesz lehetővé (Helfat – Winter, 2011). Ezek irányulhatnak jelenlegi vagy új termékekre és szolgáltatásokra, illetve egyazon vagy új fogyasztói kör számára (Helfat – Winter, 2011). Az elmélet szerint – a túlélés és a versenyképességi előny érdekében – a kiemelkedő dinamikus képességgel rendelkező vállalatokat vállalkozói szemlélet hatja át, testet öltve a lehetőségek észlelésében, megragadásában, a vevői igényekhez való igazodásban és a fejlődéssel kapcsolatos elvárásoknak való megfelelésben (Teece, 2007).

Az elmélettel foglalkozó szakirodalom azonban nem ad választ arra, hogy a vállalatok miképpen fejlesztik ki e komplex és heterogén képességeket. Továbbá egyes elméleti munkák azt hangsúlyozzák, hogy a dinamikus képesség a fenntartható versenyképességi előny forrása (Teece et al., 1997), míg más munkák ezzel ellentétben azt, hogy az azok alapjául szolgáló vállalati beidegződések egy idő után helyettesíthető és átülthető legjobb gyakorlattá válnak (Eisenhardt – Martin, 2000). Cikkünkben alapul vesszük e két ellentétes nézetet és megpróbálunk fényt deríteni arra, hogy milyen feltételek során lehetséges dinamikus képesség révén versenyképességi előnyt kovácsolni.

A cikk keretében egy olyan magyar KKV esetét mutatjuk be, amely vállalkozott a szoftverfejlesztési folyamatának átfogó észszerűsítésére. A vállalkozásnál a munkatársak már

több mint tíz éve foglalkoznak webes térképi alkalmazások fejlesztésével és több mint ötven projektben vettek részt. A vállalat a hagyományos vízészes szoftverfejlesztési modellt követte, mert a fejlesztők tanulmányaik során ezt sajátították el és ennek alkalmazásában nagy tapasztalattal rendelkeztek. A cég ennek során sokszor szembesült azzal, hogy a tesztelés során nem teljesen azt a szoftvert és azt a szolgáltatást kapta, amit várt a fejlesztőktől. Adott funkció működése sokszor nem volt megfelelő, bizonyos internetböngészőkben a szolgáltatás hibásan működött, illetve új funkciók és igények kifejlesztései jelentősen hátráltatták a projekt lezárását. A határidők be nem tartása, illetve a gyakori költségütlépés a vevők számára elfogadhatatlanná vált, így a vállalatvezetésnek is lépnie kellett a belső folyamatok átalakítása és az erőforrások jobb menedzselése végett. A megvalósítást nehezítette, hogy a vállalatnál párhuzamosan több, akár 4-6 projekt is futott, amelyek részben közös erőforrásokat is használtak (pl. tesztelők, programozók), így az egyik projekt csúszása a másik futó projektre is hatással volt. Ezt a problémát már az irodalom a 90-es években feltárta (lásd: Tarek, 1993). Megoldást erre a problémára is egy rugalmasabb tervezési eljárástól reméltek, melyet a korábbi szakirodalmak is megerősítettek (lásd: pl. Nicholls et al., 2015).

A döntés értelmében a Scrum módszertant vezették be a célvállalat WMP (az angol *Web Map Project* rövidítése) nevű geoinformációs szoftverfejlesztési projektjének átfogó észszerűsítésére. A Scrum magán viseli a dinamikus képességek jegyeit, mivel radikálisan eltérő eljárást jelent a termékfejlesztésben eddig alkalmazottól, megváltoztatja az elemzett vállalat működési logikáját és beidegződéseit, valamint alapvetően meghatározza annak piaci pozícióját. A vállalati információs rendszerből származó korábbi adatok és szakértői becslések, valamint szimulációs mód-

* Köszönetnyilvánítás:

Kosztján Zsolt Tibor köszöni a Bolyai János kutatási posztdoktori ösztöndíj támogatását. Sebrek Szabolcs Szilárd köszöni a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatalnak a PD16-121037 számú posztdoktori ösztöndíjat, amely nagyban hozzájárult a kutatás megvalósításához. Köszönetünket fejezzük ki a két bírálónak, valamint Chikán Attilának, Marco Giarratanának, Görög Mihálynak, Dirk-Jan Kamannak, Christian Stadlernek a cikk valamely változatával kapcsolatos véleményéért. Ezen túlmenően hálásak vagyunk az EIBA (2016. október, Budapest, Corvinus Business School), az MKE (2016. december, Budapest, Central European University) és a DRUID (2017. június, New York, Stern School of Business) konferenciák résztvevőinek az elhangzott hozzászólásokért.

szerek segítségével összehasonlítottuk a jelenlegi és a kívánatos folyamatokat. Majd, mivel a vállalat be is vezette a Scrum módszertant, a bevezetés utáni időszakokat és a szimuláció által előrejelzett időtartamokat is összevetettük. A jelentős idő- és költségűllépésre gyógyírt a szimulált Scrum szerinti folyamat jelentett, méghozzá a fő érintettek közötti hatékony összehangolás révén a közös tárhely és dokumentumszabályozás alkalmazásával. Ezt a szignifikanciavizsgálat is alátámasztotta. A vállalat a javaslatokat megfogadva az új folyamatterv által meghatározott logikai struktúrát követve alakította át a kiadás folyamatát, amely mind az átfutási idő, mind a költségek terén jelentős csökkentést tudott felmutatni, igazodva az előzetes szimulációk által becült értékekhez.

Munkánk több ponton járul hozzá a dinamikus képesség elméletének alkalmazásához. A gazdag elméleti kidolgozottság ellenére (Peteraf et al., 2013; Teece et al., 1997; Winter, 2003; Helfat – Winter, 2011; Zollo – Winter, 2002), sajnos máig kevés a valós adatokon nyugvó gyakorlati tanulmány (ilyen kivétel Drnevich – Kriauciunas, 2011; Stadler et al., 2013; Yuan et al., 2016). Jelen cikkben e hiányszágon enyhítünk úgy, hogy egy problémákkal küszködő valós vállalat dinamikus képesség felfejlesztési szándékát tanulmányozzuk, az alkalmazott beidegződések megváltoztatásán keresztül a hatékonyabb működés érdekében. Az elmélettel kapcsolatos gyakorlati munkák közül Zott (2003) szimulációs és Danneels (2011) részletes esettanulmánya emelendő ki. Cikkünk e két munkát ötvözi és egyszerre alkalmaz szimulációt és statisztikai elemzéseket, továbbá a vállalati átalakulási szándékot leíró részletes esettanulmányt. Ezáltal alátámasztjuk Teece (2007, 2014) abban, hogy a kiemelkedő dinamikus képességgel bíró vállalatokat vállalkozói szemlélettel vezetik. Ezen túlmenően igazodunk Teece (2012) felhívásához, amely szerint a dinamikus képesség tetten érése nem csupán nagyminták alkalmazása által célravezető (például Helfat, 1997; Drnevich – Kriauciunas, 2011), hanem egy mélyreható vállalati eset megvalósításával is (például Danneels, 2011).

A dinamikus képességek elmélete

A fejezetben a dinamikus képesség fogalmi hátterét fogjuk lényegre törően megadni, továbbá használatának egyedi jellegzetességeit is feltárjuk. Végül a felső vezetés és a felhasználók szerepét is tisztázzuk e képesség vállalaton belüli felfejlesztési folyamatában.

Az elmélet alapvetései

A vállalati belső működés átalakulását és annak teljesítményre gyakorolt hatását a dinamikus képességekkel kapcsolatos kutatások egyre összetettebben és egyre árnyaltabban festették le. Az egyik korai munkában Teece és Pisano (1994) úgy vélték, hogy a dinamikus képességek azon képességeket jelenítik meg, amelyek alkalmassá teszik a vállalatokat arra, hogy új termékeket és folyamatokat hozzanak létre a változó piaci feltételekre adandó válaszként. Teece és kollégái (1997) amellet érveltek, hogy a cégek stratégiai menedzsmenete hasznot húz „a belső és külső szervezeti készségek, erőforrások és funkcionális

szaktudás megfelelő alkalmazásával, egyesítésével, újra rendezésével” (515. oldal). Amennyiben a piacra jutási idő és a piaci időzítés kulcsfontosságú a szervezet számára, a dinamikus képességek által kiváltott újító jellegű szervezeti válaszok szerepe felértékelődik (Teece et al., 1997).

Az elmélet kulcsvonása a működési (*operational*) és a dinamikus képességek közötti különbségtétel. A működési, azaz nem dinamikus képességeket arra alakították ki, hogy megőrizzék a belső folyamatok állandóságát, amely változatlan viszonyok mellett hozzájárul a kiegyensúlyozott vállalati teljesítményhez (Helfat – Winter, 2011). Ezzel szemben a dinamikus képességek alkalmazása különböző, hatékonyabb eljárásokat tesz lehetővé, támogatva a jelenlegi vagy új termékeket és szolgáltatásokat, ugyanazon vagy új fogyasztói kör számára (Helfat – Winter, 2011). A dinamikus képességek birtoklása iránymutató a szervezet jövőbeli piaci sikerességét tekintve (Winter, 2003; Helfat – Winter, 2011; Yuan et al., 2016). Jellemzően felvásárlások, szövetségkötés, licencátadás vagy új termék fejlesztése fémjelzi az elmélet hatókörét, eddigi alkalmazási eseteit (Iansiti – Clark, 1994; Helfat, 1997; Eisenhardt – Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Helfat – Winter, 2011; Yuan et al., 2016). Zollo és Winter (2002) rámutatott arra, hogy e szervezeti képességek tanulhatók és szilárd alapot biztosítanak ahhoz, hogy a szervezet előállítsa vagy megváltoztassa működési rutinjait a hatékonyság növelése érdekében.

Eisenhardt és Martin (2000) rámutatott a kapcsolatra, amely a dinamikus képességek és az erőforrások között állnak fenn. Vélekedésük szerint előbbiek arra irányulnak, hogy javítsák bizonyos tevékenységek és szervezeti folyamatok kivitelezését azáltal, hogy erőforrásokat egyesítenek, újra rendeznek vagy felszabadítanak. Egy szoftverfejlesztő vállalat esetén kulcsforrás a szoftverfejlesztő mérnökök száma, rendelkezésre állásuk, illetve a vevő, mint a fejlesztési folyamat résztvevője. Amennyiben a dinamikus képességek vállalati alkalmazása a szoftverkiadási időszakot lerövidíti és olcsóbbá teszi, úgy a szóban forgó vállalat értékes mérnöki erőforrást szabadít fel, amely akár új piaci rések meghódítását vonhatja maga után. A szoftverfejlesztési módszertant átszabó dinamikus képességek lehetőséget teremthetnek új tevékenységek bevonására és bizonyos korábbiak elhagyására, azaz a tevékenységek újra rendezésére. Ha e folyamat eredményeképpen a vevőket hatékonyabban be tudják vonni a fejlesztési folyamatba, akkor a mérnöki-fejlesztői szaktudás és a vevői kontroll egyszerre van jelen a fejlesztési folyamat során, azaz erőforrást egyesítenek.

Teece hármas felosztása

Elméleti és elemzési szempontból egyaránt jelentős Teece-nek (2007) a dinamikus képességeket érintő hármas felosztása: érzékelés, megragadás és átalakítás. Az érzékelés az üzleti lehetőségek (és/vagy veszélyek) észlelését és kialakítását foglalja magában. Lehetőség lehet új fogyasztói igények azonosítása vagy exogén tudományos és technológiai fejlesztések vállalati gyakorlatba való ültetése (Teece, 2007). Az érzékelés során Teece fontos szerepet tulajdonít a vállalati vezetőknek, a felhasználóknak és a nyílt innovációnak egyaránt. A lehetőségek észlelése után,

a vállalatnak meg kell azokat ragadni új folyamatok, tevékenységek, és termékek/szolgáltatások formájában (Teece, 2007). Ez maga után von egyfajta befektetési fegyelmet, elkötelezettséget a K+F felé, szaktudás megszerzését és új erőforrás-kombinációk megvalósítását (Katkalo et al., 2010). Tudásmenedzsment, tanulás és tervezés a folyamat része, amelyet a vezetés összehangolással és felügyelettel (Augier – Teece, 2009; Bohl, 2015; Enríquez-De-La-O, 2015; Teece, 2007), valamint együtt gondolkodási hajlandósággal (Helfat – Peteraf, 2015) segíthet.

Az átalakítás a harmadik általános dinamikus képességtípus a vállalat versenyképességre való alkalmasságát szolgálja és annak az alapos átalakulását vonhatja magával. A második, megragadás lépésben a felvázolt, kidolgozott folyamat bevezetése valósul meg, amely ezzel egyidejűleg eltávolítja a korábbi nem megfelelően működő operatív beidegződéseket és berögzült eljárásokat (Teece, 2007). A korábban említett tanulási elem itt is megjelenik. Az átalakulás célja a vállalati teljesítmény és mozgáster növelése (Teece, 2007).

Dinamikus képesség a gyakorlatban

Stadler és szerzőtársai (2013) a dinamikus képességek két fontos tulajdonságát mutatják be. Elsőként arra világítanak rá, hogy magának a dinamikus képességnek különböznie kell a képesség használatának a következményétől, hiszen a vállalati teljesítményjavulást csak így lehet objektív módon mérni. Cikkükben az olajkitermelés iparágát tanulmányozták, ahol e stratégiai fogalom mérése a mélyeségi képalkotási és az olajkútúrési technológiák révén történt. Tanulmányukban rámutatnak arra, hogy az értékes erőforrásokra a vállalatok nem csak úgy rábukkannak, hanem az erőforráshoz való hozzájutás és azok további fejlesztése egy tudatos stratégiai folyamat keretében zajlik le. A cikkükben azt találják, hogy a dinamikus képesség birtoklása pozitívan befolyásolja mind az erőforráshoz való hozzájutás (olajlelőhely beazonosítása és próbafúrás), mind az erőforrás-fejlesztés (működő olajkút létesítése) sikerét (Stadler et al., 2013). Végeredményben a szerzők arra szolgáltatnak kiváló példát, hogyan támogat egy működő üzleti vállalkozást a szóban forgó képesség használata.

Ahogy fentebb említettük, az elméletre építő egyik fontos empirikus kutatásban a dinamikus képességeket a technológia fogalmával azonosítják (Stadler et al., 2013). Technológia lehet bármilyen módszertan, folyamat vagy rendszer, amely egyedi eszközök és eljárások révén egyfajta cél elérését szolgálja (Barnhart – Steinmetz, 1986). A technológia magában foglalhatja ipari vagy gyakorlati készségek tudományos tanulmányozását (Simpson – Weiner, 1989), amelynek során az alkalmazott tudományok, mérnöki alkalmazások kitüntetett szerepet játszanak (Ehrlich, et al. 1980). Ezen túlmenően a technológia alapvető egysége az eljárás (*technique*), amely a Nelson és Winter (1982) által bevezetett rutinnal (magyarul beidegződés) rokon fogalom (Durlauf – Blume, 2008). Az eljárás alapvetően egy utasításhalmaz a termék termelésére vagy a szolgáltatás előállítására vonatkozóan (Durlauf – Blume, 2008). A technológia

lényegi vonása az előíró tudás biztosítása (Durlauf – Blume, 2008).

A dinamikus képességek alapjául szolgáló vállalati beidegződések egy idő után helyettesíthetővé és átültethetővé válnak az egyes alkalmazási helyszínek és területek között (Eisenhardt – Martin, 2000). Ez azt jelenti, hogy a kidolgozott és a gyakorlatban hatásosnak bizonyuló képességek átvihetők a kifejlesztő szervezetből akár egy másik iparágba is. A dinamikus képességek további jellegzetességei, hogy önmagukban nem feltétlenül szolgáltatják a versenyképességet, valamint több fontos sajátos részletben eltérhetnek az alkalmazó szervezetenél (Eisenhardt – Martin, 2000). Tétélezzük fel, hogy egy informatikával foglalkozó cég vagy közösség kidolgoz egy új szoftverfejlesztési módszert, amely valahol beválik, és ezután maga a módszertan átültethető egy másik felhasználó (szoftverfejlesztő) szervezetbe. Önmagában a módszertan bevezetése azonban nem okvetlen hozza maga után a remélt teljesítményjavulást. Számos tényező, úgymint a felső vezetés bevezetés melletti elkötelezettsége, a szoftvermérnökök nyitottsága, a felhasználók segítőkészsége, a cég vezetési-akadályozhatják a remélt haszon realizálását (Aranjossy – Blaskovics – Horváth, 2015).

A cikk gyakorlati fejezetében arra keressük a választ, hogy egy magyar KKV esetén hogyan változnak meg a termékfejlesztési folyamat működési rutinjai, ebben a Teece-i hármas felosztásnak mi a szerepe, illetve valóban elérhető-e jelentős teljesítményjavulás és stratégiai mozgástérbővülés?

A szervezeti probléma és az akciókutatás szerepe

Tanulmányunkban a vállalat egy saját fejlesztésű WMP nevű geoinformációs szoftverének negyedévi díjas térképszolgáltatás fejlesztését, azon belül a webes platformra fejlesztett szerver szoftverkiadási időszakait fogjuk vizsgálni. A WMP egy olyan szolgáltatás, mely szerveres és ún. vékonykliens alkalmazásokból épül fel. A vékonykliens azt jelenti, hogy a felhasználók gépein semmit nem kell telepíteni, mert az internetböngészőből elérhető a teljes webes szolgáltatás. A felhasználó kéréseit a szerveralkalmazás szolgálja ki, mely a felhasználók számára láthatatlan.

A WMP-alkalmazás fejlesztése során mindig gondot okoz a kiadás előtti tesztelési időszak menedzselése. A kiadási folyamat fejlesztése előtt a vállalat a hagyományos vízseszes szoftverfejlesztési modellt követte, melynek lényege, hogy a fejlesztési ciklus lépéseit (elemzés, specifikáció, tervezés, kódolás, tesztelés, üzembe helyezés) az egyes tevékenységek egymás után követve valósulnak meg. Ennek köszönhetően nagyon sokszor szembesült az azal, hogy a tesztelés során sokszor nem teljesen azt a szoftvert és azt a szolgáltatást kapták, amit vártak a fejlesztőtől. Rendszeresen előfordult, hogy ilyenkor új funkció fejlesztésének igénye merült fel, vagy a meglévő funkció kisebb-nagyobb mértékű átalakítására volt szükség. A szolgáltatás a piacon elérhető, melyhez a tanulmányban

szereplő vállalat negyedévente adott ki frissítéseket, ami elfogadott, bevett gyakorlat a webes térinformatikai alkalmazásoknál. A negyedéves frissítéseket két hetes kiadási időszakokban készítették el a frissítés előtti időszakban. Egy ilyen időszak első hete az előre betervezett feladatok elvégzésével telik. A második héten történik a tesztelés és a hibajavítás. A tesztelésről a tesztelők jegyzőkönyvet készítenek. A tesztelési jegyzőkönyveket e-mailben küldik egymásnak tekintettel arra, hogy jellemzően távmunkában történik a foglalkoztatás. Legtöbbször mégis szükség van a tesztelés során tapasztaltak megbeszélésére. A menedzser dönti el, hogy az adott igény bekerüljön-e a hibajavítási folyamatba, vagy az új funkciót kifejlesszék-e az adott időszakban. A fentiek alapján láthatjuk, hogy nem lehet mindig előre betervezni a fejlesztési folyamatba, mert mindig újabb és újabb igényeket támasztunk a folyamat során. Emiatt sajnos általában nem tudják tartani a határidőket, mivel a tesztelés során nem használnak megfelelő, rugalmas módszertant, emiatt felmerülnek újabb és újabb igények, valamint a javítások ütemezése sem megfelelő.

A WMP esetében a kiadási időszakokban rendszeresen előfordulnak az alábbi hibák, melyeket a tesztelők jeleznek a fejlesztőknek:

1. az adott funkció működése nem megfelelő,
2. bizonyos internetböngészőkben a szolgáltatás nem megfelelően működik,
3. a megfelelő használathoz új funkciók mihamarabbi fejlesztése szükséges.

A fentiek közül az első kettő nagyon gyakran előforduló probléma a folyamatban, melyek kezelésére a vállalat felkészült, elhárításukkal a tesztelési időszakban folyamatosan foglalkozik. Az új funkció kialakítása azonban teljesen felborítja a kiadási időszakot, és ha ezeket az új funkciókat is betervezik, akkor az eredeti ütemterv elhúzódik, a határidők betartása tarthatatlanná válik. Pedig várhatna a vállalat az új funkciók kifejlesztésével a következő időszakig, ha a funkciók implementálását prioritázná és ezek alapján döntene megvalósításukról (lásd: Kosztyán, 2013, 2015).

Az alkalmazott munkamódszertan: akciókutatás

A vállalatvezetés felismerte, hogy a lassú és nem hatékony szoftverfejlesztési folyamat saját erőből nem vagy nehezen lenne orvosolható, illetve a beavatkozás nem odázható el a versenyképességi előny csökkenése nélkül. Ezért a témában tapasztalt, szakértelemmel bíró egyetemi kutatók segítségét vették igénybe, amely az akciókutatást mint alkalmazandó módszertant vetítette elő.

Az akciókutatás használata elterjedt a menedzserirodalomban, például a beszerzés (Kamann – van Nieulande, 2010), a logisztika (Ross et al., 2006) vagy a gyártás területén (Gylling et al., 2015). Az akciókutatás fogalma Lewintől (1946) származik, aki az elméletfejlesztést a társadalmi rendszer megváltoztatásával kívánta úgy elérni, hogy abban a kutató tevékenyen vesz részt. Az akciókutatás jellegzetessége a probléma összetett termé-

szete, az együttműködés létrejötte a kutatók és a szervezet tagjai között, és a részvételen alapuló megfigyelés a változás hatásainak a jobb megértése érdekében (Ross et al., 2006; Susman – Evered, 1978). Susman és Evered (1978) az akciókutatás öt szakaszát vázolja fel: a probléma azonosítása, a cselekvés megtervezése, a cselekvés végrehajtása, értékelés, illetve új ismeretek meghatározása és következtetések levonása (e két utóbbi szakaszra az összefoglaló fejezetben kerül sor). A kutatók és a vállalat közötti tevékeny kutatási együttműködés 2014 augusztusában kezdődött, míg a második (negyedik) szakasz 2015 márciusában (2016 januárjában) végződött.

Az adatok forrása

A vizsgálat során összesen 35 korábbi fejlesztési időszak adatai álltak rendelkezésünkre, de a tevékenység-időtartamok becslésére a folyamatért felelős szakértő véleményét is megkérdeztük. Minden egyes szakértőnek nyilatkoznia kellett, hogy az adott tevékenység mennyi idő alatt valósulhat meg legkorábban (továbbiakban optimista időtartambecslés), illetve legvalószínűbb esetben (továbbiakban legvalószínűbb időtartambecslés), valamint mennyi az az időtartam, melyet az adott tevékenység végrehajtása nem szokott meghaladni (továbbiakban pesszimista becslés). A szakértők becsléseit, valamint előzetes feltételezésünket, miszerint a folyamatok lefutása a projekt- és folyamatmenedzsmentben is a nagyon gyakran használt ún. béta eloszlást követi, a lefutott időszakok alapján statisztikai módszerekkel validáltuk. A vizsgálat során azt a megállapítást fogalmazhattuk meg, hogy a tevékenység-időtartamok inkább egyenes eloszlást, mintsem béta eloszlást követnek. Ugyanakkor, az egyenes eloszlás intervallumparamétereinek jó közelítését adták a szakértői becslések optimista-pesszimista becslési párhajai.

A probléma azonosítása

A vizsgált WMP-szoftver frissítését negyedévente végezték, és a frissítés előtt két hetes szoftverkiadási időszakban dolgoztak. A korábbi folyamatban ezeket az időszakokat fejlesztési ciklusoknak hívták. Minden fejlesztési időszak megtervezésekor egy minta kiadási tervet használnak, amelyben rögzítik a szokásos feladatokat az adott kiadási időszakra. A munkaidő-beosztás napi 8 órát jelent. Az egyes órák között a jogszabályban meghatározott tíz perc szünet beleértendő az egyes tevékenységek átfutási idejébe. A minta kiadási terv esemény- és tevékenységlistáját az 1. táblázatban mutatjuk be. A táblázatban feltüntettük a tevékenységek sorszámát, magát a tevékenységet, a tevékenység tervezett átfutási idejét órában és a tevékenység tervezett költségét egy fiktív CT\$-ban adtuk meg, mivel a vállalat béradatai nem nyilvánosak. A CT\$-t a forintban meghatározott béradatok lineáris transzformációja, amely két költségelem egymáshoz viszonyított arányát nem változtatja. Ez a transzformáció nem befolyásolja az alkalmazott elemző módszerek által adott szignifikanciaeredményeket, ugyanakkor tiszteletben tartjuk a cég azon kérését, hogy a költségadatai ne jelenjenek meg, különö-

sen ebben az időszakban, amikor az egyik fontos probléma épp az informatikushiány. A bérköltségek kiadása akár hátrányosan is érinthetné a vállalatot.

Az 1. táblázatban a párhuzamos tevékenységeket sötétebb színnel jelöltük. Az egyes tevékenységeket órában határoztuk meg. A folyamatmodellben az órabér részét képezi a munkáltatót terhelő összes bérköltség.

1. táblázat

A WMP-projekt kiadási időszakainak korábbi mintaterve (A=tevékenységek, E=események)

Sorszám	Tevékenység	Tevékenység tervezett átfutási ideje (óra)	Tevékenység tervezett költsége (CT\$)
E1	Fejlesztési ciklus elkezdődött	0	0,00
A1	Tervezés: kezdeti funkciók	1,5	50,38
E2	Kezdeti funkciók meghatározva	0	0,00
A2	Tervezés: funkciók frissítése és prioritizálása	0,25	3,97
E3	Funkciók frissítve és prioritizálva	0	0,00
A3	Tervezett feladatok rögzítése és feladatkiosztás	0,25	3,97
E4	Tervezett feladatok rögzítve és kiosztva	0	0,00
A4	Fejlesztői terv elkészítése	2,5	64,86
E5	Fejlesztői terv elkészült	0	0,00
A5	1. feladatcsoport elvégzése	26	310,49
E6	1. feladatcsoport elvégzve	0	0,00
A6	1. feladatcsoport fejlesztői tesztelése	13	155,25
A7	2. feladatcsoport elvégzése	26	364,03
E7	2. feladatcsoport elvégzve	0	0,00
A8	2. feladatcsoport fejlesztői tesztelése	13	182,01
E8	Fejlesztői tesztelés hibamentes	0	0,00
A9	Felhasználói tesztelés I., hibák bejelentése	16	298,56
E9	Felhasználói tesztelés I. elvégzve, hibák bejelentve	0	0,00
A10	Hibák javítása I.	8	207,54
E10	Hibák javítva I.	0	0,00
A11	Fejlesztői tesztelés és javítás II.	4	103,77
E11	Fejlesztői tesztelés II. hibamentes	0	0,00
A12	Felhasználói végtesztelés, bejelentett hibák csoportosítása, prioritizálása	4	74,64
E12	Felhasználói végtesztelés elvégzve, adott fejlesztési ciklusban nincs több javítandó hiba	0	0,00
A13	Aktuális verzió kiadása	0,5	7,00
E13	Aktuális verzió kiadva	0	0,00
A14	Záró megbeszélés	4	312,75
E14	Záró megbeszélés dokumentálása	0	0,00
	Párhuzamos tevékenység miatt levonandó (óra)	-39	
	Összesen	80	2139,22

Az 1. táblázatban látható, hogy az előzőekben ismertetett folyamat tervezett átfutási ideje 80 óra, a költsége pedig 2139,22 CT\$. Az általunk vizsgált 35 időszak mindegyikében jelentősen eltértek a tervtől. Számokban kifejezve az eltérést, a 35 vizsgált időszakra számított átlagos költség: 3838,55 CT\$, az átfutási idő pedig 147,5 óra volt, ami 79,44%-os, valamint 84,44%-os átlagos túlköltsékezést, illetve átlagos csúszást jelentett, ami egyébként megfelel a nemzetközi gyakorlatnak (lásd Chaos Reports (Standish Group, 2016) jelentését). Mint ahogy ezt korábban már említettük, a fő problémát az jelentette, hogy a tesztelés során nemcsak hibákat javítanak, hanem új funkciók kifejlesztését is megengedik, így a projektet csak késéssel lehet lezárni. Mivel ezt az állapotot nem szerették volna fenntartani, ezért megoldást kerestek a folyamat javítására.

Következésképpen az akciókutatás céljával összhangban a kutatók beazonosították a pontos szervezeti problémát (a szoftverfejlesztés kiadási folyamatában jelentős idő- és költségútlépés, főképp az új funkciók kifejlesztéséhez kapcsolódóan), amelynek kiküszöbölésére alább javaslatot tettek. Érdemes megjegyezni, hogy ez a szakasz a Teece-i (2007) hármas felosztásban az érzékelésnek felel meg, minthogy a nyílt innovációs együttműködés révén a szervezeti fő tevékenységgel kapcsolatos veszélyekre és problémákra világít rá. A vállalatvezetés támogatólag lépett fel, illetve bízott abban, hogy az esetleges folyamatösszerűsítés új üzleti lehetőségek kiaknázását rejti magában.

A Scrum bemutatása

A Scrum elsősorban szoftvertermékek fejlesztéséhez kialakított keretrendszer (Dingsøyr et al., 2012), amit az utóbbi években már Magyarországon is egyre gyakrabban alkalmaznak. A módszertan lényege az inkrementális folyamatszabályozási megközelítés, amely a vevővel való együttműködésre nagymértékben épít (lásd részletesen Schwaber – Beedle, 2002). A Scrum módszertan szerint a fejlesztési ciklusok helyett/mellett inkább ún. sprinteket használnak, amely általában egy rövidebb, 2-5 hetes időszakot ölel fel.

A témában jártas, tapasztalattal rendelkező egyetemi kutatók a Scrum szoftverfejlesztési módszertan bevezetését javasolták az alkalmazott vízeséses kiváltására. Annak ellenére, hogy a Scrum módszertan fontos jellemzője a vevők bevonása a fejlesztésbe, új funkciók csak a következő sprintekre ütemezhetők.

A Scrum mint dinamikus képesség

Ezen a ponton érdemes számot adni arról, hogy a Scrum milyen jellemzőkben viseli magán a dinamikus képesség előzőekben felvázolt jegyeit. Elsőként, eltérő eljárást jelent a jelenleg a termékfejlesztésben eddig alkalmazottól, és a szoftverfejlesztési folyamat észszerűsítése révén alapvetően meg fogja határozni a célszervezet megélhetését. Másodsor, gyökeresen megváltoztatja a vállalat működési logikáját, operatív rutinjait és működési képességeit. A Scrum alkalmazásának az is az előnye, hogy megszünteti azon tevékenységeket, amelyek az üzleti érték maximá-

zálásához nem járulnak hozzá (Wysocki, 2012). Harmad-sorban, a termelési folyamat rendszerében fog változást hozni, mivel a vállalat a felszabaduló kapacitás nyomán több vevőt tud kiszolgálni a jelenlegi termékek kapcsán, vagy elkezdhet egy portfóliónövelő stratégiát követni (Giarratana, 2004; Giarratana – Fosfuri, 2007). Ez iparágon belüli diverzifikációt jelent, amely képessé teszi a vállalatot arra, hogy a termelési tényezőket racionálisan tudja kihasználni (Li – Greenwood, 2004), nagyobb védelmet élvezzen az új belépőkkel szemben a magasabb belépési korlátok révén (Lancaster, 1990), jobb túlélési esélyekkel rendelkezzen (Giarratana – Fosfuri, 2007), jobban biztosítsa magát instabil környezetben (Dobrev et al., 2002), és a pozitív kínálati hatásokból részesüljön (Siggelkow, 2003). A határozott növekedési szándék a magyar KKV-k számára fontos célkitűzés (Szabó, 2012).

vonatkozóan. Ilyen jellegzetes rutin, hogy egy ún. sprinten belül nem engedélyezi új felhasználói igények bevonását.

Az átalakítások tesztelése

Mind a jelenlegi folyamatokat, mind a tervezett átalakítás után kapott folyamatok tevékenységeit az ARIS eEPC (extended Event-driven Process Chain) diagramjának segítségével ábrázoltuk. Itt a *tevékenységek* és azok eredményei, illetve új tevékenységek kiváltó okaiként tekinthető *események* egy úgynevezett páros gráfban ábrázolhatók.

A tevékenységeket/eseményeket, amennyiben párhuzamosan lesznek végrehajtva, ún. *ÉS* operátor jelöli, míg a döntési (ún. kizáró vagy) operátort egy *+* jelöli. Itt az ágak egymást kizárják. Vagy az egyik, vagy a másik ág valósul meg, melyekhez az eddigi lefutások alapján rela-

2. táblázat

Az elméletben lefektetett dinamikus képesség tulajdonságok és a várt gyakorlati hatások a WMP-projektben

Az elméletből eredeztethető dinamikus képesség tulajdonságok	Szakirodalmi forrás	Várt hatás a Scrum bevezetése révén a vizsgált szervezeten
Hatékonyabb termékfejlesztés	Eisenhardt – Martin, 2000	Gyorsabb és kevésbé költségesebb szoftverfejlesztési folyamat
Döntő a talpon maradási állapotán a status quo megváltoztatása által	Winter, 2003; Helfat – Winter, 2011	Hatékonyabb működés pozitívan befolyásolja a megélhetést
Átszabja az operatív rutinokat	Zollo – Winter, 2002	A kiadási folyamatban új tevékenységek jelenhetnek meg, régiakat hagyhatnak el
Jobb működési képesség	Winter, 2003; Stadler et al., 2013; Yuan et al., 2016; Teece, 2007	Gyorsabb és kevésbé költségesebb szoftverfejlesztési folyamat Több projekt megvalósítása egy adott időszak alatt
Alaposabb vásárlói igénykielégítés	Helfat – Winter, 2011	Kiadási folyamatban keletkező csúszások kiküszöbölése
Eredményesebb stratégiai tervezői képesség	Helfat – Winter, 2011	Termelési kapacitás kiegyenlítése
Új erőforráshoz való hozzájárulás és annak a továbbfejlesztése	Stadler et al., 2013	A szoftver demo változata, majd a késztermék a kiadási folyamat végén

Negyedszer, lehetővé teszi a felhasználó számára igényeik jobb, késések nélküli kielégítését. Ötödször, a Scrum lényegesen javítja a stratégiai tervezési képességet a termelési kapacitás kiegyenlítése által. Ezen felül a Scrum különbözik a használatának következményeitől, amely az elmélet egyik fontos kritériuma, és hozzásegíti az alkalmazó szervezetet új erőforrásokhoz való hozzájárúthoz és azok továbbfejlesztéséhez (Stadler et al., 2013). A fenti elméleti és gyakorlati összefüggéseket a 2. táblázatban foglaljuk össze.

A Scrum az inkrementális modellek családjának tagja, amely az agilis fejlesztési módszertanok körébe tartozik (Schwaber – Beedle, 2002), tehát az elméleti részben kifejtettekkel összhangban technológiát jelent. Az agilis projektmenedzsmentet főképpen szoftverfejlesztési projektekre alkalmazzák (Dingsøyr et al., 2012), de új termék kifejlesztésére is kiterjeszthető (Fekri – Aliahmadi – Fathian, 2009). A Scrum ezért magában foglal gyakorlati készségeket a mérnöki informatika területéről. A Scrum utasításokat tartalmaz a szoftver végtermék előállítására

tív gyakoriságokat, vagy szakértői becsléseken alapuló (szubjektív) valószínűségeket lehet rendelni (lásd pl. 3. táblázat). Ezeket a valószínűségeket/relatív gyakoriságokat az események bekövetkezéséért értelmezzük és a 3-5. táblázatokban az eseményekhez rendeljük. Időt, költségeket csak a tevékenységekhez lehet rendelni. Ezek meghatározásánál egyrészt figyelembe vettük a korábbi időszakok adatait, másrészt a területekért felelős szakértőket kértük fel, hogy segítsenek az idő- és költségadatokat becslésben. A szakértői becsléseket a meglévő adatok felhasználásával validáltuk (lásd: előző fejezetet), majd ezeket felhasználva lehetséges eseteket szimuláltunk. Az idő- és költségadatokat összehasonlítva szignifikanciavizsgálatokat végeztünk, hogy a Scrum módszertan, valamint a közös dokumentumkezelés bevezetése szignifikánsan csökkenti-e a költség- és időadatokat. A vizsgálatok segítségével javaslatot tettünk az átalakításra, majd ennek alkalmazását további 17 időszakon tesztelve megvizsgáltuk, hogy a tervezett idő- és költségadatokat mennyire sikerült betartani.

Az eredmények értékelése

Az átalakításokat a következőképpen értékeltük: (1) Hogyan változott, hogyan egyszerűsödött a folyamatok struktúrája? Hogyan változott/csökkent az átalakítások nyomán a folyamatok (várható) (2) idő-, illetve (3) költségigénye? Minden egyes esetben a Monte Carlo szimuláció alkalmazásának követelményein túlmutatva 10000-10000 időszakot szimuláltunk. Az egyes lehetséges értékeket a szakértői becslések validálása után a (szakértői) optimista

és pesszimista becslések intervallumán felvett egyenletes eloszlást követve szimuláltuk.

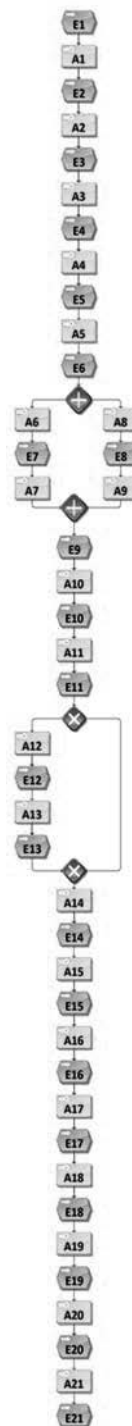
A cselekvés megtervezése: a logikai tervek összehasonlítása

A 3. táblázat a jelenlegi folyamatot tartalmazza, melyben a szakértői becslések közül a legvalószínűbb értékek szerepelnek, hiszen a szakértők az ettől rövidebb idő- és

Az eredeti folyamat logikai terve

Sor-szám	Tevékenység	Tevékenység elvégzéséhez szükséges	Tevékenység becsült	Bekövetkezés valószínűsége
		becsült idő (óra) legvalószínűbb	költsége (CT\$) legvalószínűbb	
E1	Fejlesztési ciklus elkezdődött	0	0,00	1
A1	Tervezés: kezdeti funkciók	1,5	50,38	
E2	Kezdeti funkciók meghatározva	0	0,00	1
A2	Tervezés megbeszélés	1,5	89,29	
E3	Tervezés megbeszélve	0	0,00	1
A3	Tervezés: funkciók frissítése és prioritizálása	0,25	3,97	
E4	Funkciók frissítve és prioritizálva	0	0,00	1
A4	Tervezett feladatok rögzítése és feladatkiosztás	0,25	3,97	
E5	Tervezett feladatok rögzítve és kiosztva	0	0,00	1
A5	Fejlesztői terv elkészítése	2	51,89	
E6	Fejlesztői terv elkészül	0	0,00	1
A6	1. feladatcsoport elvégzése	30	358,26	
E7	1. feladatcsoport elvégezve	0	0,00	1
A7	1. feladatcsoport fejlesztői tesztelése	15	179,13	
A8	2. feladatcsoport elvégzése	30	420,03	
E8	2. feladatcsoport elvégezve	0	0,00	1
A9	2. feladatcsoport fejlesztői tesztelése	15	210,02	
E9	Fejlesztői tesztelés hibamentes	0	0,00	1
A10	Felhasználói tesztelés I., hibák és új funkció bejelentése	18	335,88	
E10	Felhasználói tesztelés I. elvégezve, hibák és új funkció bejelentve	0	0,00	1
A11	Tesztelés eredményének megbeszélése	3,5	156,11	
E11	Tesztelés eredménye megbeszélve	0	0,00	1
A12	Új funkció fejlesztői terv elkészítése	1	25,94	
E12	Új funkció fejlesztői terv elkészül	0	0,00	0,99
A13	új funkció elkészítése	12	311,32	
E13	Új funkció elkészítve	0	0,00	0,99
A14	Hibák javítása I.	14	363,20	
E14	Hibák javítva I.	0	0,00	1
A15	Fejlesztői tesztelés és javítás II.	8	207,54	
E15	Fejlesztői tesztelés II. hibamentes	0	0,00	1
A16	Felhasználói tesztelés II., hibák bejelentése	11	205,26	
E16	Felhasználói tesztelés II. elvégezve, hibák bejelentve	0	0,00	1
A17	Hibák javítása II.	7	181,60	
E17	Hibák javítva II.	0	0,00	1
A18	Fejlesztői tesztelés és javítás III.	4	103,77	
E18	Fejlesztői tesztelés III. hibamentes	0	0,00	1
A19	Felhasználói végtesztelés, bejelentett hibák csop. prioritizálása	14	261,24	
E19	Felhasználói végtesztelés elvégezve, adott fejlesztési ciklusban nincs több javítandó hiba	0	0,00	1
A20	Aktuális verzió kiadása	0,5	7,00	
E20	Aktuális verzió kiadva	0	0,00	1
A21	Záró megbeszélés	4	312,75	
E21	Záró megbeszélés dokumentálva, időszak lezárva	0	0,00	1

3. táblázat



Megjegyzés: a teljes táblázat az optimista és pesszimista tevékenység idő- és költségadatokkal elérhető a szerzőktől.

költségbeli eltérést 10%-ban (optimista becslés), míg a csúszásokat, költség-túllépéseket 30%-ban (pesszimista becslés) határozták meg. Mivel a megfigyelések száma csekély, ezért a megbízhatóbb χ^2 -próba helyett csak Kolmogorov-Smirnov próbával tudtuk igazolni, hogy az idő- és költségadatok megoszlása egyenletes eloszlást követ, másrészt, hogy az optimista-pesszimista becslések jó közelítéssel megadják az egyenletes eloszlás intervallumának széleit.

A folyamatok feltárása egyértelműen megmutatta, hogy a leghosszabb és legköltségesebb folyamatok az

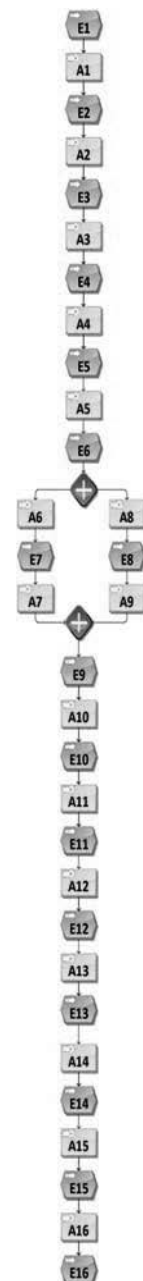
eredeti feladat elkészítése mellett a hibák javításából és az új funkciók implementálásából adódik. A 21 tevékenységből több is ismétlődik (pl. hibák javítása), és bár ezek maximális száma limitált, mégis jelentősen, majdnem kétszeresére növelik a kiadási folyamat hosszát.

A Scrum módszertanra való áttérés jelentősen szűkítené az előforduló tevékenységek számát (4. táblázat). Limitálja az új feladatok, funkciók beütemezésének számát, miközben a folyamatok fejlesztésébe bevonja magát a felhasználót is.

4. táblázat

A Scrum módszertant követő tervezett folyamat

Sor-szám	Tevékenység	Tevékenység elvégzéséhez szükséges becsült idő (óra)	Tevékenység becsült költsége (CT\$)	Bekövetkezés valószínűsége
		legvalószínűbb	legvalószínűbb	
E1	Kiadási időszak elkezdődött	0	0,00	1
A1	Sprint tervezés: kezdeti funkciók	1,5	50,38	
E2	Kezdeti funkciók meghatározva	0	0,00	1
A2	Tervezés megbeszélés	1,5	89,29	
E3	Tervezés megbeszélve	0	0,00	1
A3	Sprint tervezés: funkciók frissítése és prioritizálása	0,25	3,97	
E4	Funkciók frissítve és prioritizálva	0	0,00	1
A4	Tervezett feladatok rögzítése és feladatkiosztás	0,25	3,97	
E5	Tervezett feladatok rögzítve és kiosztva	0	0,00	1
A5	Fejlesztői terv elkészítése	2	51,89	
E6	Fejlesztői terv elkészült	0	0,00	1
A6	1. feladatcsoport elvégzése	30	358,26	
E7	1. feladatcsoport elvégezve	0	0,00	1
A7	1. feladatcsoport fejlesztői tesztelése	15	179,13	
A8	2. feladatcsoport elvégzése	30	420,03	
E8	2. feladatcsoport elvégezve	0	0,00	1
A9	2. feladatcsoport fejlesztői tesztelése	15	210,02	
E9	Fejlesztői tesztelés hibamentes	0	0,00	1
A10	Felhasználói tesztelés I., új funkció felvétele a következő sprintbe	18	335,88	
E10	Felhasználói tesztelés I. elvégezve, új funkció felvétele a következő sprintbe	0	0,00	1
A11	Tesztelés eredményének megbeszélése	3,5	156,11	
E11	Tesztelés eredménye megbeszélve	0	0,00	1
A12	Hibák javítása I.	14	363,20	
E12	Hibák javítva I.	0	0,00	1
A13	Fejlesztői tesztelés és javítás II.	8	207,54	
E13	Fejlesztői tesztelés II. hibamentes	0	0,00	1
A14	Felhasználói végtesztelés, bejelentett hibák csoportosítása, prioritizálása	14	261,24	
E14	Felhasználói végtesztelés elvégezve, adott fejlesztési ciklusban nincs több javítandó hiba	0	0,00	1
A15	Aktuális verzió kiadása	0,5	7,00	
E15	Aktuális verzió kiadva	0	0,00	1
A16	Záró megbeszélés	4	312,75	
E16	Záró megbeszélés dokumentálva, időszak lezárva	0	0,00	1



Megjegyzés: a teljes táblázat az optimista és pesszimista tevékenység idő- és költségadatokkal elérhető a szerzőktől.

A folyamatban részt vevő szoftvermérnökök fontosnak tartották megjegyezni, hogy a kiadási időszakban a tervezéskor és a teszteléskor is gyakran nehézkes volt egyes dokumentumok kezelése, a verziókövetés és a dokumentumok megosztása. A dokumentumokat a fejlesztési folyamat előtt e-mailben küldték meg egymásnak. Ugyan már korábban is volt közös tárhelyük, azonban onnan nem tudták direktben megnyitni a dokumentumokat, hanem előbb le kellett tölteniük a helyi gépre. Mivel nem volt egységes, webalapú dokumentumkezelés, így a dokumentumok egyeztetése, keresése nem volt gördülékeny. A kiadási időszak tervezése úgy történt, hogy a projektvezető megírta a kiadási időszak tervét, majd megküldte az érintetteknek. Ezután egy megbeszélés során egyeztetették a tervet és a módosításokat a projektvezető ismét átvezette a dokumentumon (lásd: 3. táblázat: A2 Tervezés megbeszélés + A3 Tervezés: funkciók frissítése és prioritizálása).

A dinamikus képességek elmélete (Teece et al., 1997) és az empirikus munkák (Stadler et al., 2013) azt mutatják,

hogy a tevékenységek szoros összehangolása pozitívan befolyásolja a képességek alkalmazását. Az akciókutatás keretében, a szoftvermérnökök valódi szükségleteivel összhangban, a Google Docs dokumentumkezelő rendszert illesztették a kiadási folyamatba. A közös dokumentum- és tárhelyhasználat tovább egyszerűsíti a folyamatokat, melyet az 5. táblázat szemléltet.

Látható, hogy a tevékenységek számszerű csökkenését elsősorban a Scrum módszertan bevezetése eredményezte, de a közös dokumentum- és tárhelyhasználat is két tevékenység végrehajtásának kiiktatásával tovább rövidítette a folyamatlánc-diagramot.

A költség- és időadatok összehasonlítása

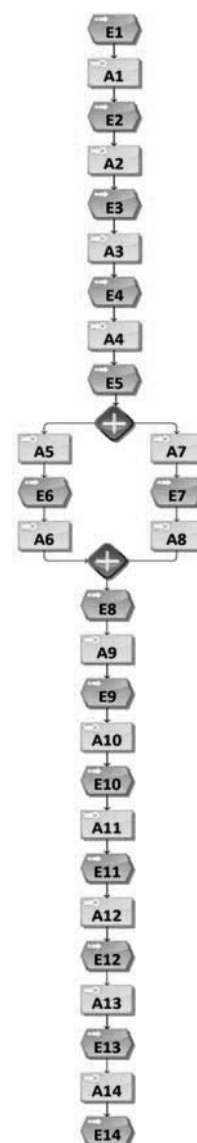
Már a szakértők által legvalószínűbb időtartamokkal és költségigényekkel számolva is kitűnik, hogy a legrövidebb/legkevésbé költséges folyamattervet a javasolt átalakítás adná (5. táblázat). Ugyanakkor pont az egyenletes eloszlás feltételezése miatt a legvalószínűbb idő- és költ-

5. táblázat

A javasolt, a Scrum módszertant és a közös tárhely- és dokumentumkezelést is magába foglaló, folyamat

Sorszám	Tevékenység	Tevékenység elvégzéséhez szükséges becsült idő (óra)	Tevékenység becsült költsége (CT\$)	Bekövetkezés valószínűsége
		legvalószínűbb	legvalószínűbb	
E1	Kiadási időszak elkezdődött	0	0,00	1
A1	Sprint tervezés: kezdeti funkciók	1,5	50,38	
E2	Kezdeti funkciók meghatározva	0	0,00	1
A2	Sprint tervezés: funkciók frissítése és prioritizálása	0,25	3,97	
E3	Funkciók frissítve és prioritizálva	0	0,00	1
A3	Tervezett feladatok rögzítése és feladatkiosztás	0,25	3,97	
E4	Tervezett feladatok rögzítve és kiosztva	0	0,00	1
A4	Fejlesztői terv elkészítése	2	51,89	
E5	Fejlesztői terv elkészült	0	0,00	1
A5	1. feladatcsoport elvégzése	30	358,26	
E6	1. feladatcsoport elvégezve	0	0,00	1
A6	1. feladatcsoport fejlesztői tesztelése	15	179,13	
A7	2. feladatcsoport elvégzése	30	420,03	
E7	2. feladatcsoport elvégezve	0	0,00	1
A8	2. feladatcsoport fejlesztői tesztelése	15	210,02	
E8	Fejlesztői tesztelés hibamentes	0	0,00	1
A9	Felhasználói tesztelés I., új funkció felvétele a következő sprintbe	15	279,90	
E9	Felhasználói tesztelés I. elvégezve, új funkció felvétele a következő sprintbe	0	0,00	1
A10	Hibák javítása I.	13	337,26	
E10	Hibák javítva I.	0	0,00	1
A11	Fejlesztői tesztelés és javítás II.	7	181,60	
E11	Fejlesztői tesztelés II. hibamentes	0	0,00	1
A12	Felhasználói végtesztelés, bejelentett hibák csoportosítása, prioritizálása	12	223,92	
E12	Felhasználói végtesztelés elvégezve, adott fejlesztési ciklusban nincs több javítandó hiba	0	0,00	1
A13	Aktuális verzió kiadása	0,5	7,00	
E13	Aktuális verzió kiadva	0	0,00	1
A14	Sprint záró megbeszélés	4	312,75	
E14	Záró megbeszélés dokumentálva, időszak lezárva	0	0,00	1

Megjegyzés: a teljes táblázat az optimista és pesszimista tevékenység idő- és költségadatokkal elérhető a szerzőktől.



ségadatok nem jellemzik egyértelműen a tevékenységek idő- és költségadatait, hiszen azok az optimista és peszsimista becslések által kifeszített intervallumon bármely értéket felvehetnek.

A szimulációt az előző fejezetben leírt módon végeztük el 10.000 időszakra. Csebisev egyenlőtlenégeken alapulva meghatároztuk a konfidencia intervallumokat, mely azt mutatta, hogy páronként összehasonlítva valamennyi folyamattev szignifikánsan eltér egymástól. A Scrum módszertannal és Google Docs alapú közös tár- és dokumentumkezelési szabályozással vezetett kiadási időszakok teljes projektátfutási ideje 95%-os megbízhatósági szint mellett (átfutási idők esetén normális eloszlást feltételezve) 111,2 órát kaptunk. A teljes várható átfutási idő 104,5 óra (szórás 4,1 óra). A teljes projekt költsége 95%-os megbízhatósági szint mellett 2819,21 CT\$ (2669,16 CT\$ várható teljes költség, szórás: 91,22 CT\$).

A 6. táblázatban összefoglaltuk a szimuláció eredményeit. A táblázatban összehasonlítottuk a Scrum és a Scrum módszertannal Google Docs dokumentumszabályozással irányított folyamatok teljes átfutási idejét és teljes költségét.

6. táblázat

A terv, a valós, a Scrum, illetve a Scrum módszertan és a Google dokumentumszabályozás együttes használatából származó szimulációs adatok összefoglalása (95%-os megbízhatósági szintre, Csebisev egyenlőtlenégek alapján számolt konfidencia intervallumok esetén)

	A teljes projektátfutási idő (TPT) – óra	A teljes projektköltség (TPC) – CT\$
Jelenlegi folyamat terv	80	2139,22
Jelenlegi folyamat (szimuláció)	160,4	4109,02
Scrum szerinti folyamat (szimuláció)	123,9	3230,07
Scrum + Közös tárhely és dokumentumszabályozás (szimuláció)	111,2	2819,21

A 6. táblázatból látható, hogy a legnagyobb átfutási-idő-csökkentést a Scrum módszertan bevezetése jelentette. Ugyanakkor a Scrum és a közös tárhely- és dokumentumszabályozás módszertan szerinti folyamatot tekintve a teljes projektátfutási idő (95%-os megbízhatósági szintet feltételezve) 123,9 órától 111,2 órára csökkent, vagyis további 12,7 óra a csökkenés. Ez 8 órás munkanapokkal számolva majdnem két munkanap megtakarítást jelent. A jelenlegi folyamathoz képest ez a csökkenés már korántsem elhanyagolható: 49,2 óra.

A költségekben is jelentős változás következett be. Itt is a legnagyobb költségcsökkenés a Scrum módszertan bevezetését követi, ugyanakkor nem elhanyagolható a közös tárhely használata miatt jelentkező rövidebb folyamat okozta költségcsökkenés sem. Ebben az esetben 95%-os

megbízhatósági szint mellett 3230,07 CT\$-ról 2819,21 CT\$-ra csökkennek a költségek, vagyis a teljes projekt-költség további 410,86 CT\$-ral csökkent. Ha az eredeti folyamattal vetjük össze az adatokat, akkor látható, hogy a javasolt komplex változtatásnak köszönhetően 1289,81 CT\$-ral csökkent a teljes költség, amely 31,39%-os megtakarítást eredményez.

A kapott eredmények birtokában a kutatók a vállalatvezetésnek a Scrum és a közös tárhely- és dokumentumszabályozás alternatíva bevezetésére tettek javaslatot. A jövőbeni cselekvés megtervezése Teece (2007) megragadás tevékenységével egyenértékű az új folyamat lefektetése által. Az elmélettel összhangban, a kialakítandó szoftverfejlesztési folyamat a szervezet irányában új szaktudás megszerzését, elkötelezettséget és új erőforrás-kombinációk kialakítását (Katkalo et al., 2010), illetve tanulást (Teece, 2007) igényel. Ezen túlmenően, mint esetünkben is, a felső vezetés támogatását és együtt gondolkodási hajlandóságát is, amely a dinamikus képesség kialakítás lényeges eleme (Helfat – Peteraf, 2015). A szakirodalom szerint turbulens környezetben működő projektalapú szervezetek esetén, mint amilyen a szóban forgó vállalat, a képesség-építés és -fejlesztés lényeges tevékenység a versenyképesség megőrzésére (Lobo – Whyte, 2017).

A cselekvés végrehajtása és a javasolt bevezetés nyomán kialakított új folyamat értékelése

A dinamikus képesség nem vásárolható meg, hanem tudatosan ki kell építeni (Katkalo et al., 2010). A harmadik dinamikus képességfajta, az átalakítás, ezt a célt szolgálja az előző megragadás lépésben felvázolt folyamat (Scrum módszertan Google Docs dokumentum-szabályozással) bevezetésével. Az eredmények validálása az akciókutatás elengedhetetlen eleme (Kamann – van Nieulande, 2010).

A vállalat a javaslatokat megfogadva mind az 5. táblázat szerinti folyamatot által meghatározott logikai struktúrát követve alakította át a kiadás folyamatát. Az első kettő kiadási folyamat még inkább a tanulási időszak jegyében telt el. A vevők bevonása a fejlesztési folyamatba önmagában csökkentette a sokszor félreértések miatt kialakult további funkcióbővítésekre irányuló kérések számát. Ugyanakkor meg kellett szokniuk, hogy ha mégis kérések merülnek fel, akkor azok a következő sprintidőszakban realizálódhatnak. A harmadik kiadási időszaktól kezdve további 17 – 2015 májusa és 2016 januárja közötti – kiadási időszakot vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a kockázatok felülbecslése ellenére sem sikerült olyan nagymértékben csökkenteni a folyamat idő- és költségadatait, mint azt a szimulációk előrejelezték. Ennek oka, hogy a szakértők az időtartamok, elsősorban a közös egyeztetések időtartamait kissé alulbecsülték. Ugyanakkor fontos eredmény, hogy a 17 kiadási időszak átlaga azt mutatta, hogy az átlag átfutási idő 41,7 órával, a költségek pedig 1158,82 CT\$-ral csökkentek, ami így is jelentős csökkenésnek mondható, és közel esik a szimuláció által becsült értékekhez. Külön érdekes és fontos eredmény, hogy a 17 vizsgált időszakból 5 alkalommal sikerült a terv szerinti

80 órát és 2139,22 CT\$ kereteket betartani, ami szintén visszaigazolja a Chaos Reports (Standish Group, 2016) által végzett kutatások eredményét, amely mutatja, hogy az agilis szemléletet követő projektek jóval nagyobb mértékben tudják tartani a költség- és időkereteket, miközben a vevői igényeket is nagyobb százalékban képesek kielégíteni.

Winter (2003) szerint figyelmet kell fordítani a dinamikus képességekbe történő befektetés kapcsán a költség-haszon egyensúlyra. Ezért a kutatók költség-haszon elemzés révén gazdaságossági vizsgálatot végeztek, melynek során összevetették a költségeket és hasznokat. A 7. táblázatban összefoglaltuk a projekt tevékenységeit, az időtartamokat és a költségeket. A táblázatban a költség oszlopban tisztán a bérköltségeket tüntettük fel, mert anyagköltség nem merült fel.

7. táblázat

A projekt részletes költségei

Tevékenység	Időtartam	Költség (CT\$)
Scrum és Google Docs bevezetése projekt	173,5 óra	3126,4
Kutatói tevékenység	150 óra	2379
Szakirodalom feltárása	86 óra	1363,96
Empirikus vizsgálatok	64 óra	1015,04
Tervezés	1,5 óra	23,8
Előkészítés	0,5 óra	7,9
Tervezés	1 óra	15,9
Oktatás	21 óra	645,4
Felkészülés, tananyag elkészítése	16 óra	254,4
Scrum oktatása	3 óra	234,6
Google docs oktatása	2 óra	156,4
Zárás	1 óra	78,2
Záró megbeszélés	1 óra	78,2

A hasznok összegzése úgy történt, hogy az eredeti folyamat költségét összevetettük a Scrum módszertannal és a Google Docs dokumentum-szabályozásra épülő javaslatban szereplő folyamat költségével. Az adatok azt mutatják, hogy a bevezetés költsége 3126,4 CT\$, valamint egyetlen sprint alatt 1158,82 CT\$ megtakarítást érünk el az új rendszer bevezetésével. Fentiekből az a következtetés vonható le, hogy a befektetés már a harmadik sprint alkalmával megtérül. A harmadik sprint során már 350,06 CT\$ megtakarítást jelent a projekt megvalósítása, míg minden további sprint során 1158,82 CT\$ megtakarítást ér el a vállalat. Az adatok továbbá azt mutatják, hogy egy sprint alatt 41,5 munkaóra megtakarítás érhető el a szoftverész-szerűsítési törekvés által (160,4 és 118,9 órák különbsége), amely a 173,5 órára rügő képességfejlesztés megtérülési idejét röviddel a negyedik sprint elkezdése utánra teszi. A 7. táblázatban feltárt tevékenységek is mutatják, hogy

a tanulás szerves része a szervezeti folyamatok átalakításának az elmélet útmutatásával (Bohl, 2015; Enríquez-De-La-O, 2015; Teece, 2007) egyetemben.

Összefoglalás és következtetések

Az üzleti tudományokban az egyre nagyobb jelentőségű dinamikus képesség elmélete szerint a működési be-idegződések megváltoztatása révén a vállalatok képesség válhatnak az erőforrások észszerűbb kezelésére, a hatékonyabb működés biztosítására és a jövőbeli piaci sikeresség kivívására (Teece et al., 1997; Winter, 2003; Helfat – Winter, 2011; Stadler et al., 2013; Yuan et al., 2016). Cikkünkben elemeztük egy magyar KKV szoftverfejlesztési projektjének átalakítási lehetőségeit, amelyre a termékfejlesztési folyamat lassúsága és következtelensége miatt volt szükség. Részletes tanulmányunk az agilis családba tartozó Scrum szoftverfejlesztési módszer bevezetését követi nyomon.

A Scrum lényeges vonása, hogy a dinamikus képesség főbb tulajdonságaival bír, és az elemzett vállalat szoftverkiadási folyamatában pozitív változásokat idéz elő. Elsőként jelentősen csökkenti a szoftverfejlesztés átfutási idejét a nem értéknövelő tevékenységek elhagyása révén. Másodsorban az észszerűsítés nagyban csökkenti a folyamat teljes költségét. Végül a szoros összehangolás megteremtése a szoftvermérnökök, a végfelhasználók és a projektmenedzser között a kiadási folyamat átfutási idejét és összköltségét tovább faragja. A bevezetés utáni időszak eredményei visszaigazolták, hogy a vállalat a Scrum révén sikeresen változtatta meg működési logikáját, illetve piaci sikerességét és stratégiai mozgásterét egyaránt növelte. Ezt támasztja alá, hogy a vállalati menedzserek önkormányzatok, hírportálok, közüzemi és közlekedési szolgáltatók felé végbement sikeres diverzifikációs stratégiáról számoltak be. Az eredményeket alapul véve alátámasztjuk az elmélet egy lényeges elvárását (Winter, 2003; Helfat – Winter, 2011), amely szerint a dinamikus képességnek elő kell segítenie a cég jövedelemszerzésének sikeres megváltoztatását. Mivel az elemzett vállalat tagjai sikeresen sajátították el a Scrum alapelveit, így Zollo és Winter (2002) eredményeivel egyetértünk abban, hogy a dinamikus képességek tanulhatók, elsajátíthatók a szervezet tagjai által.

Hozzájárulás a dinamikus képességek elméletéhez

Az elmélet egyik eleme a vevőnek, végfelhasználónak nyújtott értékteremtés. A Scrum bevezetése lehetővé tette a vizsgált szervezetnek a pontos, határidőre nyújtott teljesítést. Ez egyértelműen elégedettebbé tette nemcsak a folyamatban részt vállaló szoftverfejlesztőket, hanem a végfelhasználókat is. A sprint befejezéséhez kötődő üzleti érték biztosítása egyben szigorú Scrum elvárás is, ezzel is elősegítve a vevők fizetési hajlandóságát (Schwaber – Beedle, 2002).

Az elméleten belül megfigyelhető két vonulat. Az egyik szerint a dinamikus képesség maga a versenyképességi előny forrásává tud válni (Teece et al., 1997). A

másik azt vallja, hogy az alapul szolgáló vállalati beidegződések egy idő után helyettesíthetővé válnak, és ezáltal átültethető legjobb gyakorlattá alakulnak át, így nem szolgálja ezt a célt (Eisenhardt – Martin, 2000). Tanulmányunkban elemzett agilis Scrum módszertan elméleti alapjait Schwaber és Beedle rakták le 2002-ben megjelent könyvükben. A témával kapcsolatosan ezután több, más, széles körben hozzáférhető szakmai publikáció is született, ami miatt vállalati alkalmazásuk felfogható egyfajta legjobb gyakorlatnak. Mégis, az általunk vizsgált üzleti vállalkozás a Scrum bevezetéséből versenyképességi előnyt tudott kovácsolni. Következésképpen egyet értünk Peteraf et al. (2013) vélekedésével, amely szerint a dinamikus képességek ugyan több közös vonással bírhatnak (ilyenek például a nyilvános Scrum szabályok és alapelvek), de a sikeres alkalmazás jónéhány jellemvonása nem teljesen helyettesíthető, illetve a kiváltott teljesítménynövekedést nagyban meghatározza az adott szervezeti helyzet egyedi jellegzetességei. Teece (2014) egy későbbi munkájában kifejti, hogy maga a dinamikus képesség nem okvetlen elégséges a versenyképességi előny megszerzéséhez, hanem bizonyos erőforrások és a jó stratégia megléte elengedhetetlenek bizonyulhatnak a lényeges célhoz. Esetünkben, a felsővezetői figyelem és az állandó támogatása a sokszor akadályokkal teli észszerűsítési folyamatnak kulcs erőforrásává vált. Ehhez szervesen kapcsolódik a szervezeti erőforrások révén a fentebb vázolt termékportfólió-bővítő stratégia eredményes végrehajtása, amelyet a szakirodalom a szoftvercégek jellegzetes stratégiájaként tart számon (Giarratana, 2004; Giarratana – Fosfuri, 2007; Sebrek, 2015).

Stadler et al. (2013) fontos munkája a területen, a szóban forgó képességek két lényeges tulajdonságára világít rá. Egyfelől a dinamikus képességnek különböznie kell a képesség használatának a következményeitől. Másfelől, azok birtoklása pozitívan befolyásolja mind az erőforráshoz való hozzájutás, mind az erőforrás-fejlesztés sikerét. Stadlerék munkájához hasonlóan a mi vállalati esetünkben is egy technológia fémjelzte a dinamikus képességet, amely bevezetése előtt és után is statisztikai módszerek révén elemezni tudtuk a szoftverfejlesztési folyamat lényegi jellemzőit. Ezáltal maga a képesség elkülönül annak következményétől, elősegítve a tárgyilagos mérést. A Scrum technológiát jelent, mert (1) egy olyan módszertan, amely egyedi eszközök és eljárások révén célélérést szolgál, (2) gyakorlati készségek tudományos tanulmányozását teszi lehetővé és előíró tudást biztosít, (3) alapvető egysége az eljárás, amely a Nelson és Winter-i (1982) beidegződéssel rokon fogalom. Továbbá, esetünkben világosan el tudtuk különíteni a szoftver demo változatának elkészítését jelképező erőforráshoz való hozzájutást és annak továbbfejlesztését, amely a kiadási folyamat többi tevékenységét a késztermék elkészítéséig öleli fel. A demo változat elkészültét a(z) 3. (5.) táblázatban a kilences (nyolcas) esemény (*Fejlesztői tesztelés hibamentes*) jelzi.

Módszertani megállapítások

A vállalat átalakulását a többlépcsős akciókutatás (Lewin, 1946; Susman – Evered, 1978; Kamann – van

Nieulande, 2010) révén kísértük végig, melynek eredményeként meggyőződhattünk az új folyamat teljesítményre gyakorolt pozitív hatásában – ahogy azt a dinamikus képesség elmélete megállapítja (Enriquez-De-La-O, 2015; Helfat et al., 2007; Pezeshkan et al., 2016; Teece, 2007). Munkánk során valós vállalati adatokat szakértői becsléseket is felhasználva szimulációs módszer segítségével elemeztük. A korábbi, a kívánatos és a bevezetett folyamatokat statisztikai eljárással hasonlítottuk össze. Ennélfogva Zott (2003) szimulációs és Danneels (2011) esettanulmányát ötvözzük, hogy a célvállalat átalakulási folyamatát megragadhatjuk. A feltárt vállalati eset igazodik Teece (2007, 2014) munkáihoz abban, hogy a kiemelkedő dinamikus képességgel bíró vállalatokat vállalkozói szemlélet hatja át. Továbbá tanulmányunk eleget tesz Teece (2012) felhívásának, amely szerint a dinamikus képesség tetten érése nem csupán nagyminták alkalmazása által célravezető (például Helfat, 1997; Drnevich – Kriauciuonas, 2011), hanem mélyreható esetleírás megvalósításával is (például Danneels, 2011).

Következtetések a vállalatvezetők számára

Munkánk gyakorló vállalatvezetők számára is szolgálhat hasznosítható tapasztalatokkal. Dinamikus képességre csak tudatos, fárasztó és hosszú folyamat révén lehet szert tenni. Ezen összetett stratégiai képesség építési és megújítási munka során nagyfokú türelmet kell gyakorolni a folyamatban részt vevő összes érintettel. Mindemellett a vezetésnek kiemelkedő figyelmet és állandó támogatást kell biztosítania az átalakulási folyamatot támogató és végrehajtó alkalmazottak számára, valamint egészséges légkört kell megteremteni a tanulási folyamat elősegítésére és a keletkező szervezeti ellenállás és tehetetlenség leküzdésére. Cikkünk így a magyar vállalati növekedés problémáit leíró szakirodalomhoz (lásd Reszegi – Juhász, 2017) is hozzájárul.

Jövőbeli kutatási irányok

A fentiek alapján úgy véljük, hogy a területen végzendő jövőbeli munkák gondot fordíthatnának a vállalatok figyelemalapú elmélete (Ocasio, 1997; Yu – Engleman – Van de Ven, 2005) és a dinamikus képességek közös alkalmazására. A figyelemalapú hagyomány több ízben tanulmányozott olyan vállalati eseteket, amelyeknél valamely külső esemény komolyan korlátozta egyes belső kulcseményekre háruló figyelmet (Hoffman – Ocasio, 2001; Cho – Hambrick, 2006). Hasonló részletes, adatokkal alátámasztott tanulmány a dinamikus képességek felfejlesztésére is kiválóan illene. Egy másik érdekes terület a dinamikus képességek részletes tanulmányozására a nyílt innováció (Chesbrough, 2003; Laursen – Salter, 2006) lencséjén keresztül valósulhatna meg. Jelen esetben egyetemi kutatói szakmai segítséggel valósult meg a Scrum módszertan kiválasztása és bevezetése, amelyben a felhasználó is tevékenyen részt vett. Ezen túlmenően maga a Scrum tudásanyaga nyílt, bárki számára hozzáférhető. Véleményünk szerint e jellemzők keretbe foglalása érdekes jövőbeli kutatási irányt vetít elő.

Felhasznált irodalom

Aranyossy M. – Blaskovics B. – Horváth Á. A. (2015): Információtechnológiai projektek sikere és kudarca. Nemzetközi tapasztalatok és hazai kutatási eredmények. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(5), p. 66-78.

Augier, M. – Teece, D. J. (2008): Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, 29(8-9), p. 1187-1208.

Barnhart, R. K. – Steinmetz, S. (eds.) (1986): *Hammon Barnhardt Dictionary of Science*. Maplewood, New Jersey: Hammond Inc.

Bohl, P. (2015): Dynamic capabilities and strategic paradox: A case study. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(11), p. 25-38.

Chesbrough, H. W. (2003): *Open innovation*. Cambridge, MA.: Harvard University Press

Cho, T. S. – Hambrick, D. C. (2006): Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17(4), p. 453–469.

Danneels, E. (2011): Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), p. 1-31.

Dingsøyr, T. – Nerur, S. – Balijepally, V. – Moe, N. B. (2012): A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), p. 1213-1221.

Dobrev, S. D. – Kim, T. Y. – Carroll, G. R. (2002): The evolution of organizational niches: US automobile manufacturers, 1885–1981. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), p. 233-264.

Drnevich, P. L. – Kriauciunas, A. P. (2011): Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), p. 254-279.

Durlauf, S. N. – Blume, L. E. (eds.) (2008): *New Palgrave Dictionary of Economics (Volume 8)*. Basingstoke: Macmillan Publishers

Ehrlich, E. et al. (1980): *Oxford American Dictionary*. Oxford: Oxford University Press

Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), p. 1105-1121.

Enriquez de la O, J. F. (2015): Resource-based view and dynamic capabilities: Achieving competitive advantage through internal resources and competences. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(11), p. 50-61.

Fekri, R. – Aliahmadi, A. – Fathian, M. (2009): Identifying the cause and effect factors of agile NPD process with fuzzy DEMATEL method: The case of Iranian companies. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 20(6), p. 637-648.

Giarratana, M. S. (2004): The birth of a new industry: Entry by start-ups and the drivers of firm growth: The case of encryption software. *Research Policy*, 33(5), p. 787-806.

Giarratana, M. S. – Fosfuri, A. (2007): Product strategies and survival in Schumpeterian environments: Evidence from the US security software industry. *Organization Studies*, 28(6), p. 909-929.

Gylling, M. – Heikkilä, J. – Jussila, K. – Saarinen, M. (2015): Making decisions on offshore outsourcing and backshoring: A case study in the bicycle industry. *International Journal of Production Economics*, 162, p. 92-100.

Helfat, C. E. (1997): Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), p. 339-360.

Helfat, C. E. – Finkelstein, S. – Mitchell, W. – Peteraf, M. A. – Singh, H. – Teece, D. J. – Winter, S. G. (2007): *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA.: Blackwell

Helfat, C. E. – Peteraf, M. A. (2015): Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), p. 831-850.

Helfat, C. E. – Winter, S. G. (2011): Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), p. 1243-1250.

Hoffman, A. J. – Ocasio, W. (2001): Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events. *Organization Science*, 12 (4), p. 414–434.

Iansiti, M. – Clark, K. B. (1994): Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), p. 557-605.

Kamann, D. J. – van Nieulande, V. (2010): A four-filter method for outsourcing to low-cost countries. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), p. 64-79.

Katkalo, V. S. – Pitelis, C. N. – Teece, D. J. (2010): Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), p. 1175-1186.

Kosztján Zs. T. (2013): Projekttervezési módszerek kihívásai a XXI. században. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 44(9), p. 62-80.

Kosztján, Zs. T. (2015): Exact algorithm for matrix-based project planning problems. *Expert Systems with Applications*, 42(9), p. 4167-4610.

Lancaster, K. (1990): The economics of product variety: A survey. *Marketing Science*, 9(3), p. 189-206.

Laurson, K. – Salter, A. (2006): Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), p. 131-150.

Lewin, K. (1946): Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), p. 34-46.

Li, S. X. – Greenwood, R. (2004): The effect of within-industry diversification on firm performance: Synergy creation, multi-market contact and market structuration. *Strategic Management Journal*, 25(12), p. 1131-1153.

- Lobo, S. – Whyte, J. (2017): Aligning and reconciling: Building project capabilities for digital delivery. *Research Policy*, 46(1), p. 93-107.
- Nelson, R. – Winter, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA.: Harvard University Press
- Nicholls, G. M. – Lewis, N. A. – Eschenbach, T. (2015): Determining When Simplified Agile Project Management Is Right for Small Teams. *Engineering Management Journal*, 27, p. 3-10.
- Ocasio, W. (1997): Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18 (Summer Special Issue), p. 187–206.
- Peteraf, M. – Di Stefano, G. – Verona, G. (2013): The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), p. 1389-1410.
- Pezeshkan, A. – Fainshmidt, S. – Nair, A. – Frazier, M. L. – Markowski, E. (2016): An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), p. 2950-2956.
- Reszegi L. – Juhász, P. (2017): Gátak a magyar vállalati növekedésben. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(6-7), p. 27-38. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.04>
- Ross, A. – Buffa, F. P. – Dröge, C. – Carrington, D. (2006): Supplier evaluation in a dyadic relationship: An action research approach. *Journal of Business Logistics*, 27(2), p. 75-101.
- Schwaber, K. – Beedle, M. (2002): *Agile software development with Scrum*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Sebrek, S. S. (2015): Managing organisations in Schumpeterian environments: Intra-industry diversification through strategic technology alliances and patents. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(2), p. 161-181.
- Siggelkow, N. (2003): Why Focus? A study of intra-industry focus effects. *The Journal of Industrial Economics*, 51(2), p. 121-150.
- Simpson, J. – Weiner, E. S. (1989): *Oxford English dictionary* (second edition). Oxford: Clarendon Press
- Stadler, C. – Helfat, C. E. – Verona, G. (2013): The impact of dynamic capabilities on resource access and development. *Organization Science*, 24(6), p. 1782-1804.
- Standish Group International Inc. (2016). *Chaos Manifesto*. Technical report.
- Susman, G. I. – Evered, R. D. (1978): An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*, p. 582-603.
- Szabó Zs. R. (2012): Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény – Kvalitatív kutatás innovatív kis-és középvállalatok vezetői körében. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 43(12), p. 23-30.
- Tarek, K. A-H. (1993): A multiproject perspective of single-project dynamics. *Journal of Systems and Software*, 22(3), 1993, p. 151-165.
- Tece, D. J. (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), p. 1319-1350.
- Tece, D. J. (2012): Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), p. 1395-1401.
- Tece, D. J. (2014): The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), p. 328-352.
- Tece, D., – Pisano, G. (1994): The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), p. 537-556.
- Tece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), p. 509-533.
- Winter, S. G. (2003): Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), p. 991-995.
- Wysocki, R. K. (2012): *Effective project management, traditional, agile, extreme*. Chichester: Wiley
- Yu, J. – Engleman, R. M. – Van de Ven, A. H. (2005): The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process. *Organization Studies*, 26(10), p. 1501–1528.
- Yuan, C. – Li, Y. – Vlas, C. O. – Peng, M. W. (2018): Dynamic capabilities, subnational environment, and university technology transfer. *Strategic Organization*, 16(1), p. 35-60.
- Zollo, M. – Winter, S. G. (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C. (2003): Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), p. 97-125.

NŐI VÁLLALKOZÓK – KUTATÁSI TERÜLETEK

ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

A tanulmány elméleti áttekintést nyújt a női vállalkozók egyes kutatási területeiről, továbbá bemutatja az elért eredményeket a nemzetközi szakirodalom alapján. A női vállalkozások megjelenésével a tudományos közösség is felfigyelt erre az új jelenségre. A szerző a női vállalkozások kutatási területeit bemutatva ismerteti, milyen szektorokban alapítanak a nők vállalkozást, milyen akadályokkal, gátló tényezőkkel találkozhatnak, mi motiválja őket a vállalkozás létrehozásában. A női vállalkozók tipizálásával foglalkozó szakirodalom alapján bemutatja az egyes női vállalkozói típusokat, ezután az olvasó megismerkedhet a női vállalkozók menedzsermódszereivel, amelyek különböznek a férfiak által alkalmazott módszerektől.

Kulcsszavak: női vállalkozók típusai, gátló tényezők, motiváció, menedzsermódszerek

A vállalkozók a gazdasági teljesítmény szempontjából fontos szerepet töltenek be egy társadalom életében. Gondoljunk csak bele, milyen mértékben járulnak hozzá a foglalkoztatottság növekedéséhez, vagy a lokális szinten megjelenő igények kielégítéséhez. A vállalkozói létforma lehetőséget biztosít a nemek számára az esélyegyenlőség megteremtésére (Szekeres, 2014). Amíg a munkahelyen megjelenő üvegfalon-jelenség miatt a nők korlátozott mértékben bontakozhatnak ki, addig a vállalkozói lét megadja az önmegvalósítás lehetőségét számukra. Az üvegfalon metafora azokat a szervezeten belüli akadályokat szemlélteti, melyekkel az ambiciózus női vezetők előrelépésük során találkozhatnak (Nagy B., 2009, p. 60.).

A női vállalkozók változatossá teszik a gazdasági életet, mivel férfi társaiktól eltérő területeken fejtik ki tevékenységeiket. Európában a női vállalkozók száma az egészségügyben, a társadalmi munka területén, az egyéb szolgáltatások területén és az oktatási szektorban felülreprezentált férfi társaikhoz képest, míg az építési, szállítási, információs és kommunikációs, valamint gyártási ágazatban a férfi vállalkozók dominálnak (European Commission, 2014). Megfigyelhető, hogy egyes tanulmányterületeken a nők vannak többségben, mint például a társadalomtudományok, gazdaságtudományok, bölcsész tudományok területén, a férfiak viszont a tudományos, informatikai és műszaki területeken vannak túlsúlyban (Szekeres, 2014).

A női vállalkozók száma országonként eltérő. Vannak olyan országok Európában, ahol magas a női vállalkozók száma a férfi vállalkozókhöz képest úgy, mint Litvániában 39,7% és van, ahol alacsony úgy, mint például Írországban 20,6% (Agency, 2016). Mindemellett megállapítható, hogy az utolsó évtizedekben megnövekedett a női vállalkozók száma világszerte. Magyarországon az egyéni vállalkozó nők aránya a 2013-as évhez viszonyítva egy százalékkal csökkent, így 2014-ben 34% volt (Mong, 2016). A női vállalkozókról szóló szakirodalom előtt ismerkedjünk meg a vállalkozás közgazdaságtani gyökereivel. A vállalkozásokkal kapcsolatos fogalmakat Adis (2003) csoportosítása révén ismerhetjük meg. A közgazdászok által alkotott meghatározásokat négy korszakra oszthatjuk úgy, mint:

1. a klasszikus korszak vállalkozói koncepciója – a XVIII. század közepétől – a XVIII. század végéig,
2. a korai neoklasszikus korszak vállalkozói koncepciója – a XIX. század utolsó és a XX. század első harmada,
3. az érett neoklasszikus korszak vállalkozói koncepciója – a XX. század első harmadától a XX. század közepéig,
4. a modern neoklasszikus korszak vállalkozói koncepciója – a XX. század közepétől a XXI. századig.

A klasszikus korszakban úgy gondolták, hogy sikeres vállalkozóvá az válhat, akinek megvannak a képességei hozzá. A XVIII. század elejére tehető a vállalkozás fogalmának meghatározása Richard Cantillon által, aki úgy határozta meg a vállalkozót, mint az ember, aki biztos áron vásárol meg dolgokat és bizonytalan áron adja el a jövőben. Maga a vállalkozó kifejezés az „entreprendre” szóból származik, melynek jelentése valamire vállalkozik (Cunningham – Lischeron, 1991). Cantillon lényegében észrevette, hogy a kereslet és kínálat eltérései lehetőséget biztosítanak a profitszerzésre, így ez az arbitrázs segíti a piacon megjelenő egyensúlytalanság kiegyenlítését. Say volt az, aki kialakította a vállalkozó ipari koncepcióját és ügynöknek tekintette magát a vállalkozót, aki fontos szerepet tölt be a termelésben (Kapás, 2000).

A XIX. század vége és a XX. század közötti időszakot a korai neoklasszikus korszaknak nevezzük, melynek egyik kiemelkedő alakja, Marshall 1890-ben egységesítette a vállalkozás fogalmát. A vállalkozót egy olyan üzletemberként definiálta, aki az egyének speciális osztályát képezi, és olyan egyedi jellemzőkkel rendelkezik, mint a kockázatvállalás vagy az irányítás és a megújulás képessége (Haxhiu, 2015). Hawley a vállalkozó szerepét úgy definiálta, mint az előállított termékek tulajdonosa és a kockázat viselője (Madarász – Valentiny, 2015).

Schumpeter *A gazdasági fejlődés elmélete* című könyvében a vállalkozóra úgy tekintett mint innovátorra, aki nem feltétlenül képes új dolgokat kitalálni, viszont megvan a képessége arra, hogy a társadalmi viszonyok megváltoztatásával az újításokat a termelésbe átültesse, az új termékek és

gyártási módszerek létrehozásával pedig képes a gazdasági rendszert az egyensúlyából kimozdítani. Schumpeter ezt nevezte „kreatív rombolásnak”, melyet a kapitalista gazdasági fejlődés hajtóerejének tekintett. A vállalkozó nők máig hiányzó egyenlősége alapján fontos, hogy Schumpeter szerint a vállalkozói innovációk megvalósításához többnyire meg kell változtatni az aktuális társadalmi viszonyokat. Az innovációra való képesség több szerző szerint is a vállalkozói tevékenység megkülönböztető tényezőjének tekinthető (Bruni – Gheradi – Poggio, 2004).

A XX. század közepe és vége közötti időszak az érett neoklasszikus korszak, melynek egyik képviselője Charles Tuttle, aki meglehetősen röviden definiálta a vállalkozás fogalmát. Szerinte a vállalkozó egy felelősségteljes tulajdonos egy bizonytalan környezetben (Alam – Mohiuddin, 2014). A korszak egyik legfontosabb teoretikusa, Max Weber, legismertebb művében a *Protestáns etika és a kapitalizmus szellemében* a vallás hatását vizsgálta a vállalkozói kultúrára. Weber szerint a karizmatikus uralom az adott vezető karizmájától, tehát képességeitől, bátorságától függ. A reformációt követően pozitívan vélekedtek az emberek az üzleti vállalkozásokról (Kiss, 2016). McClelland a vállalkozói szerep innovatív jellemzőivel foglalkozott. Véleménye szerint hagyományos módszerekkel dolgozó, viselkedő üzletember, nem tekinthető vállalkozónak. Szerinte a vállalkozói szerep azt jelenti, hogy a dolgainkat másképp vagy jobban végezzük. Ehhez a korszakhoz köthető Libenstein is, aki kétféle vállalkozói tevékenységet különböztetett meg. Az egyik a rutin vállalkozás, ami a menedzseri funkciókkal hozható összefüggésbe, a másik a schumpeteri vagy más néven új típusú vállalkozás. Ez utóbbi esetén a piaci rések betöltése meghatározó a vállalkozás számára (Kapás, 2000).

1. táblázat

Vállalkozói koncepció az egyes korszakokban

Év	Közgazdász	Vállalkozói tulajdonságok
Klasszikus korszak vállalkozói koncepció		
1755	R. Cantillon	Vállalkozó mint spekuláns
1800	J.B Say	Koordináció
Korai neoklasszikus vállalkozói koncepció		
1890	A. Marshall	Koordináció, innováció, arbitrázs
1907	F. B. Hawley	Bizonytalansággal rendelkező
1911	J. Schumpeter	Innováció
1921	F. Knight	Bizonytalan környezetben döntéshozatal
Érett neoklasszikus korszak vállalkozói koncepció		
1927	C. Tuttle	Bizonytalan környezet tulajdonosa
1930	Max Weber	Kapitalizmus szelleme
1961	McClelland	Célok szükségessége
1968	Libenstein	Piaci rések áthidalása
Modern neoklasszikus korszak vállalkozói koncepció		
1993	William Baumol	Innováció és menedzser által motivációs struktúra

Forrás: Alam – Mohiuddin (2014, p. 130-135.)

A modern neoklasszikus irányzat kiemelkedő alakja William Baumol, aki úgy tekint a vállalkozóra, hogy ő az

innováció forrása. A vállalkozó definiálásánál a schumpeteri meghatározást veszi alapul. A vállalkozó fogalmának kiszélesítése révén két vállalkozót különböztet meg, mégpedig az innovátort és az imitátort (replikátort) (Baumol – Strom, 2007).

Az 1. táblázat összegzi az egyes vállalkozói koncepciókat, melyeket az előzőekben szemléltettünk.

Női vállalkozók a kutatások középpontjában – A folyamat leírása

Az angol szakirodalomban a klasszikus közgazdaságtan és menedzsment a vállalkozót úgy ismeri, mint olyan egyén (a szakirodalom a „he” kifejezést használja, ebből következtethetünk az akkori gondolkodásmódra, hogy kit tekintettek biológiai nem szerint vállalkozónak), aki képes áttörni a változással szembeni ellenállást. A vállalkozó egyfajta szupernormális értelemmel és akarattal bír és ezáltal inkább maskulin, mint feminin értékekkel rendelkezik. E karaktert a személyes szabadság, a siker és az individualizmus jellemzi. Collins és Moore szerint a vállalkozó inkább tekinthető maskulinnak, mint femininnek (Ogbor, 2002).

Ez a meghatározás számos kritikát kapott. Ennek nyomán kerültek középpontba a genderelméletek (Ogbor, 2002; Bruni – Gheradi – Poggio, 2005), hogy a vállalkozó azon pszichológiai és egyéni jellemzőit vizsgálják, amelyek fontos elemei a vállalkozáselméleteknek.

„A társadalmi nem egyfajta társas konstrukció eredménye, amelyet a társadalom tagjai tetteikkel, cselekedeteikkel, vagy éppen azok hiányával, szavaikkal, szövegeikkel megerősítenek, vagy éppen szankcionálnak az eltérő viselkedést” (Nagy – Primecz, 2010, p. 3.). A társadalmi nem elmélete a tanult, tehát nem a biológiai nemi szerepekkel és azok társadalmi vonatkozásaival foglalkozó elmélet. A nőekkel és férfiakkal szemben felállított előítéletek háttérben a társadalom által elvárt és elsajátított normák állnak, nem pedig a biológiai nem általi meghatározottság. A normák mentén a társadalmakban kialakulnak azok a sztereotípiák, melyeket a biológiai nemmel azonosítanak. A gender sztereotípiák a pszichológiai vonásokkal kapcsolatos hiedelmek, melyeket a biológiai nemmel azonosítanak (Dunavölgyi, 2016). Így azon vállalkozó nőket, akik a hagyományos nemi szerepekhez képest eltérő módon viselkednek, a társadalmi közösség elítéli.

A női vállalkozói részvétel az 1970-es években elfogadott vállalkozói normákkal nem azonosult. A férfi dominancia versus női engedelmesség, férfi autonómia versus női támogatás, férfi agresszió versus női együttműködés és még ehhez hasonló különbözőségek voltak a vállalkozói egyénekhez kapcsolódó normák terén. Konfliktust jelentett, hogy a tudományos közösségben a férfiak domináltak, így láthatatlanok maradtak a fentebb bemutatott női vállalkozói attitűdök (Mirchandani, 1999), és a női gyakorlatok eredményeit is kétségbe vonták. Ennek a láthatatlanságnak az volt az oka, hogy a vállalkozói kutatások megállapításai férfiorientált domináns kulturális ideológiákból származnak, melyek áthatották már az elméleti konstrukciókat is (Ogbor, 2002).

Ugyanebben az időszakban a vezetés és szervezés tudományok foglalkozni kezdtek a „nemi szerepek szempontjából semleges” vállalkozói megközelítéssel, viszont e megközelítés is főként a férfi vállalkozókra és a nők csak egy kis részére helyezte a hangsúlyt. Annak ellenére, hogy az Egyesült Államokban az 1970-es években nőtt az üzleti tulajdonnal rendelkező nők száma, mégis- a média és az akadémiai figyelem elenyésző volt. Hasonló volt a helyzet az Egyesült Királyságban, Németországban és más európai országokban is. Az Egyesült Államokban hatszorosára növekedett az üzleti tulajdonnal rendelkező nők aránya, ennek ellenére erről a forradalmi változásról többnyire nem számoltak be a főbb újságok (Baker – Aldrich – Liou, 1997).

A legkorábbi tanulmányok az 1970-es évek végén jöttek létre, melyekben a pszichológiai és szociológiai jellemzőkön keresztül próbáltak különbségeket kimutatni a női és férfi vállalkozók között. 1976-ban Schwarts kiadta az első tudományos tanulmányt a női vállalkozói tevékenységről a *Journal of Contemporary Business* folyóiratban és az első politikai jelentést 1979-ben, melynek a „*The bottom line: Unequal enterprise in America*” címet adta (Yadav – Unni, 2016). Más kutatások olyan nőket vizsgáltak, akik a férfiak által dominált iparágban tevékenykedtek. Ahogyan azt a korábbiakban már hangsúlyoztuk a tudománynak csak kis része foglalkozott a női vállalkozókkal. Ezt hűen tükrözi a *Frontier of Entrepreneurship Research* szakfolyóirat, ugyanis az 1980-1987 között megjelent 227 tanulmány közül csupán 13 foglalkozott a női vállalkozásokkal (Brush, 1992, p. 7.).

Az 1980-as években a női vállalkozások teret kaptak a tudományos diskurzusokon. Nyilvános figyelem irányult erre az újonnan megjelenő társadalmi jelenségre. Az egyéni jellemzőkre irányuló kutatások azt mutatták, hogy hasonlóság mutatkozik a férfi és női vállalkozók között demográfiai jellemzőkben, üzleti képességekben és egyes pszichológiai vonásokban. Ugyanakkor különbségeket találtak a szakmai és képzési háttérben, a vállalkozás indításához kapcsolódó motivációkban, üzleti célokban, üzleti növekedésben. A tanulmányok többsége a női vállalkozókkal kapcsolatban az egyéni demográfiai háttérre, motivációkra, pszichológiai jellemzőkre fókuszált. Később, a női vállalkozások jellemzésével a stratégia, a menedzseri stílus, a start-up tevékenységek, a kapcsolati hálózatok és a környezeti tényezők szempontjából is foglalkozni kezdtek. A kutatások eredményei alapján megállapították, hogy a női vállalkozások többsége szolgáltatás-központú, alacsony bevétellel és alacsony alkalmazotti létszámmal rendelkezik. A női vállalkozások az egyéni vállalkozási formát és a kevésbé hierarchikus szervezeti struktúrát részesítik előnybe. A stratégiai irányítási szempontokban az informális, részvételen alapuló döntéshozatali folyamatok dominálnak (Brush, 1992). A társadalomtudományokon belül az 1980-as években nagy figyelmet fordítottak a fejlődő országokban a nők és a gazdaság kapcsolatára. Adler és Izraeli utalt rá, hogy a II. világháború óta a női foglalkoztatottak száma drámaian megemelkedett a fejlett országokban, ami demográfiai

ai változásokat mutat az intézményi szereplőknél (politikai, gazdasági, kutatás). A gazdaság globalizációja, a nők magasabb vezetői pozíciókba való kerülése nagyobb befektetéseket igényel a képzés és oktatás terén (Bruni – Gheradi – Poggio, 2004).

A női vállalkozók száma emelkedett és tudományos téma lett. Folyamatosan születtek azon kutatások, melyek a nemi és társadalmi nemi különbségeket vizsgálták a vállalkozói teljesítményeken és a vállalkozói jellemzőkön keresztül. Fischer kutatásaiban a motivációt, a tapasztalatot és a képzettségi szintet vizsgálta a vállalati teljesítményhez viszonyítva. A kutatás során arra a következtetésre jutott, hogy a korábbi, hasonló vállalkozásoknál szerzett munkatapasztalatok, illetve a vállalkozást segítő emberek száma és a vállalati teljesítmény között pozitív korrelációs kapcsolat van. A női vállalkozók a férfi társaikhoz képest mindkét esetben alacsonyabb értékkel rendelkeztek (Fischer – Reuber – Dyke, 1993). Cropton írásában megjegyzi, hogy az elmúlt 20 évben (tehát 1970-1990 között) Kanadában a férfi vállalkozóknál 74%-os növekedés, a vállalkozó nők esetében pedig 265%-os növekedés figyelhető meg az egyéni vállalkozások számában. A kutatók kritikusan álltak hozzá a vállalkozó nők ilyen jelentős növekedéséhez. Johnson megjegyzte, hogy e nők közül vannak olyanok, akik számára nem volt kielégítő a bérezés, és ezért váltak vállalkozóvá. Ők továbbra is alkalmazottak csak magánvállalkozóként vannak nyilvántartva. Green és Cohen úgy vélekedtek, hogy az önfoglalkoztatás nem biztos, hogy megváltoztatja a nők strukturális pozícióját a háztartásban vagy a munkaerőpiacon. Ahhoz, hogy ez a helyzet a háztartásban és a munkaerőpiacon megváltozzon mindenképpen szükséges, hogy a nemekkel kapcsolatos sztereotípiák használata csökkenjen. Az üzleti vállalkozással rendelkező nők dominanciája tovább folytatódott főképp a kiskereskedelmi ágazatban és a kevésbé nyereséges szolgáltatás szektorban (Mirchandani, 1999). Az idézett gondolatok mentén láthatjuk, hogy a tudományos diskurzusban részt vevő egyének kritikus módon viszonyultak ehhez az új jelenséghez.

Bár a női vállalkozó alakja ekkorra a tudományos közösség párbeszédének részévé vált, a média továbbra is ragaszkodott a régi, nemekhez kötődő sztereotípiákhoz. Jó példa erre az olasz gazdasági sajtóban megjelent tanulmány, amelyben a női főszereplőket erőszakosabbnak és határozottabbnak tartják, mint férfi társaikat. A konzervativizmus megjelenik az olyan sztereotípiákban is, mint az „iron lady” meghatározás, aki a főnök barátnője, majd később felesége lesz, és a vagyont igazgatja. Olaszországban, ahol a családi vállalkozások száma máig domináns, a női vállalkozókat többnyire úgy határozzák meg, mint akik a családi vállalkozásban vállalnak szerepet. Így számukra állandó téma a munka és a család közti egyensúly megteremtésének nehézsége, azzal a felhanggal, amely azt mondja, hogy a nők elsődlegesen a családjukért vállalnak felelősséget.

A média szerepe jelentős a vállalkozói diskurzusról szóló társadalmi felfogás alakításában, mivel nagy tömegekhez juttat el specifikus tartalmakat.

A női vállalkozások kutatási területei

A korábbiakban már említettük, hogy az Egyesült Államokban az 1980-as évektől fokozatosan emelkedett azon tanulmányok száma, amelyek középpontjában a női tulajdonban levő vállalatok álltak. Ezek a kutatások öt tematikus területre fókuszáltak (Bruni – Gheradi – Poggio, 2004):

- a női vállalkozások meghatározó szektorai,
- a női vállalkozói minták,
- a női vállalkozások gátló tényezői,
- a női vállalkozók motivációi és
- szervezési és menedzseri módszerek, vállalati kultúra a női vállalkozásoknál.

A továbbiakban az egyes területekre vonatkozó megállapításokat ismertetjük a szakirodalom alapján.

A női vállalkozások meghatározó szektorai

A vállalkozó nők nagy többsége az Egyesült Államokban a kereskedelemben és szolgáltató szektorban alapított vállalkozást, mert korábban ebben az ágazatban dolgozott. Hogy miért a tercier szektorban alapítottak a nők vállalkozást? A szakirodalom szerint egyrészt azért, mert ebben rendelkeztek a nők a legtöbb tudással és tapasztalattal, mert ehhez értettek, másrészt, mert nem rendelkeztek specifikus műszaki szaktudással, így nem indíthattak vállalkozást a termelői, illetve high-tech szektorban, harmadrészt, mert a nők számára nehéz a pénzügyi források megteremtése, melyek révén tőkeigényes szektorokba fektethetnének be, így inkább az alacsony tőkeigényű tevékenységeket kénytelenek választani. A női vállalkozók a vállalkozásokon belül a háttérágazatokban dolgoznak, ahol a képességeket az egyének a társadalmi szocializáció folytán természetes úton sajátították el (Bruni – Gheradi – Poggio, 2004).

Szlovákiában korábban a családon belül a szerepek elosztásában a férfié volt a családfenntartó szerep, a nő feladata elsősorban a háztartás vezetése és a gyerekeknevelés volt. A nők háztartásbeliként nem fértek hozzá olyan erőforrásokhoz, mint a pénztőke, a vezetési tapasztalat, a technikai és üzleti ismeret, így nehezebben tudtak belefogni egy vállalkozás elindításába. A későbbiekben olyan szakmákban helyezkedtek el, amelyek szoros kapcsolatban álltak korábbi, háztartásbeli munkájukkal. Ebből adódóan vállalkozásukat a megszerzett tapasztalat alapján, a megismert szektorokban alakították ki (Záhumenská, 2013; Pietruchová, 2007).

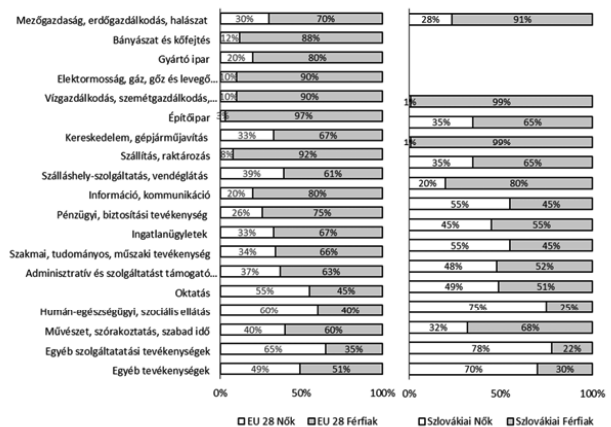
Az 1. ábrán megtekinthető, hogyan oszlik meg a női vállalkozók száma az egyes ágazatokon belül Szlovákiában. Láthatjuk, hogy legtöbbször az egyéb szolgáltatások szektorában tevékenykednek (ide sorolhatók például a szépségipari szolgáltatásokat nyújtók), ezt követik az üzleti és idegenforgalmi szolgáltatások. A női vállalkozók száma alul reprezentált az építőiparban és a mezőgazdaság területén.

Ha megnézzük az Európai Unió 28 tagországa női vállalkozóinak megoszlását, akkor láthatjuk, hogy az egyéb

szolgáltatások területén kiemelkedő számban képviselik magukat a nők. Viszont az építőiparban, a szállítmányozás és raktározás területén csak kis számban vannak jelen.

1. ábra

A női és férfi vállalkozók megoszlása az egyes szektorokon belül EU 28-ban és Szlovákiában a 2012-es évben



Forrás: saját szerkesztés Eurostat adatai alapján

A női vállalkozói minták

A női vállalkozások tipizálásával foglalkozó első tudományos műnek Goffee és Scase munkája tekinthető, melyben két dimenzió mentén határozták meg a női vállalkozók típusait. Ezek: ragaszkodás a vállalkozói ideálokhoz, másrészt ragaszkodás a tradicionális nemi szerepekhez. A két dimenzió mentén négy vállalkozói típust különböztettek meg, melyet a 2. táblázat szemléltet (Nagy B., 1997).

2. táblázat

A női vállalkozók típusai

		Ragaszkodás a nemi tradicionális szerepekhez	
		magas	alacsony
Ragaszkodás a vállalkozói ideálokhoz	magas	konvencionális	innovatív
	alacsony	otthonhoz kötődő	radikális

Forrás: (Goffee – Scase, 1985, p. 55.)

A ragaszkodás a vállalkozói ideálokhoz dimenzió mentén azt vizsgálták, hogy milyen mértékben fontos tulajdonosának a vállalkozás, a profit maximalizálása. A másik dimenzió esetében pedig a női szerep elfogadásának mértékét vették szemügyre. A következőkben nézzük meg az egyes női vállalkozói típusok jellemzését (Tyrkkö, 1986, p. 274-276).

A *konvencionális* női vállalkozót mindkét dimenzió mentén erős ragaszkodás jellemzi. Számukra nagy nyomást és egyben konfliktust jelent a munkában és a csa-

lában betöltött szerepeknek való megfelelés. Mielőtt vállalkozásukat létrehozták volna, rutin munkát végeztek, ebből adódóan a vállalkozás elindításával megélhetésük megteremtése és biztosítása volt a céljuk. Ilyenek a fodrászatok, a könyvelők, az ételfutár szolgáltatások és az ehhez hasonló vállalkozások.

Az *innovatív* női vállalkozó fő célja a profitteremtés/termelés és a vállalkozás növekedésének elősegítése. Az életének középpontjában maga a vállalkozás áll, ami egyben a karrierjét is jelenti. A vállalkozás indítása mögött meghúzódó mozgató erő a korlátozottság érzése volt, a munkavállalói lehetőségek terén. E vállalkozók magas iskolai végzettséggel rendelkeznek, a marketing, a hirdetés és a tanácsadási területeken indítanak vállalkozást, ahol személyes és gazdasági sikereket érnek el.

Az *otthonhoz kötődő* női vállalkozók alacsony mértékben ragaszkodnak a vállalkozói ideálhoz. Ők általában alkalmazottak nélkül, önállóan dolgoznak, és vállalkozásukat akkor alapítják, amikor már a gyermekeik iskolaéretté váltak. Egyéni motivációik közt szerepel az önmegvalósítás és a személyes autonómia megteremtése, esetenként a családon belül a férjek gazdasági tanácsadóként segítik a vállalkozásokat. A vállalkozói tevékenységeik közé sorolhatjuk a szépségápolási termékek, kézzel készített termékek előállítását.

Végül a *radikális* típusú női vállalkozókat Goffee és Scase úgy jellemezte, mint olyan képzett nőket, akik célja más nők számára olyan szolgáltatás nyújtása, melynek révén képesek megváltoztatni eddigi életstílusukat. Az ilyen nők törekvései közt szerepel a függetlenedés a férfiakhoz kapcsolódó bérezési rendszertől (Goffee – Scase, 1985).

Nagy Beáta feltételezése szerint (1997) a magyarországi vállalkozó nők többsége a konvencionális, illetve az otthonhoz kötődő vállalkozói típusokhoz sorolható be. Szlovákia esetében elképzelhetőnek tartjuk, hogy a szlovákiai vállalkozó nők többsége szintén ebbe a két kategóriába tartozik, mivel a két országban hasonló a nők gazdasági, társadalmi helyzete.

Cromie és Hayes (1988) ellenőrizte Goffee és Scase állításainak érvényességét abból a szempontból, hogy a nőket a vállalkozásindítással kapcsolatban milyen előzmények befolyásolták. A vállalkozói választási modell alapján Cromie és Hayes (1988) tanulmányában a női vállalkozókat a következő csoportokba sorolta:

- *innovátorok* – ide olyan nők kerültek, akik azért kezdtek el vállalkozni, hogy karrierjüket tovább építsék,
- *dualisták* – számukra fontos a család és a vállalkozás egyensúlyának fenntartása,
- *visszatérők* – ezen nők csoportja az otthoni kötelezettségei miatt szakította meg karrierjét és a személyes megelégedettség elérése érdekében kezdett el vállalkozni (Csóka, 2017).

Ha az eddigi besorolásokat – Goffee és Scase, Cromie és Hayes vagy Monaci munkáját figyelembe vesszük, akkor ezek alapján a következő ideális női vállalkozói profilokat különböztethetjük meg (Bruni – Gheradi – Poggio, 2004, p. 17-18.):

- a *céltalan* fiatal nő, aki a munkanélküliség helyett indított vállalkozást, vagy a munkahelyén kevés lehetősége adódott az önmegvalósításra,
- a *sikerorientált* fiatal nő, akinek a vállalkozás nem kényszerállapot, hanem hosszú távú stratégiai terv karrierje megvalósítására,
- az *erősen sikerorientált* nő gyerek nélkül, aki úgy tekint a vállalkozói tevékenységre, mint nagyobb szakmai teljesítmény lehetőségére, vagy olyan karrier-előmeneteli akadály leküzdésére, melyet korábbi munkahelyén tapasztalt,
- a *dualista* nő, aki gyakran jelentős munkatapasztalattal rendelkezik, és e mellett meg kell felelnie a családi kötelezettségeknek, ezért a vállalkozás biztosít számára kellő rugalmasságot,
- a *visszatérő munkavállalók* (általában alacsony képzettségűek), akik kilépnek a munkahelyükről, hogy gazdaságilag függetlenedjenek, vagy megvalósítsák önmagukat,
- a *hagyományörző* nők, akik családi háttérben régóta vállalkoznak, és viszik tovább a hagyományt (családi vállalkozás),
- a *radikálisok*, akik olyan kezdeményezéseket hoznak létre, melyek célja elősegíteni a női képviseletet a társadalomban (Maura, 2013).

A korábbiakban már idézett Goffee és Scase tipológiája a vállalkozói értékekhez és a hagyományos szerepekhez való ragaszkodás mértéke alapján tipizálta a nőket. Cromie és Hayes tanulmányában abból a szempontból vizsgálta a nők döntését, hogy miért kezdenek vállalkozni. Moore (1990) a női tulajdonosok profilja és vállalkozásuk tulajdonságai alapján a *hagyományos vállalkozók* és a *modern vállalkozókkal* foglalkozott.

A hagyományos vállalkozók a modern női vállalkozókhoz képest nem a férfiak által dominált ágazatokban kezdenek vállalkozni, hanem a háztartási szolgáltatásokra és kiskereskedelmi szektorra összpontosítanak. Kevésbé rendelkeznek üzleti képességekkel és tapasztalattal. Ebből kifolyólag a vállalkozásukat lassú növekedés jellemzi. Ezzel szemben a modern női vállalkozók új piacok felkutatására törekednek, és mielőtt vállalkozásba kezdenek tudatosabban átgondolják a folyamatokat. Magasabb szintű üzleti, technikai tudással rendelkeznek, és a pénzügyeiket is jobban menedzselik (Moore, 1990).

Langan-Fox és Roth (1995) pszichológiai jellemzők mentén tipizálták a női vállalkozókat, és 3 csoportba,

- teljesítményorientált,
- pragmatikus és
- menedzser típusú vállalkozók csoportjába sorolták őket.

A *teljesítményorientált* vállalkozónő eredmények iránti elkötelezettsége magas, a *menedzser* típusú vállalkozónő esetén a hatalom és a befolyásolás iránti szükséglet kimagasló. A *pragmatikus* vállalkozónő teljesítményét az előző két típushoz képest mindkét motiváció befolyásolja, tehát a teljesítmény és a hatalom iránti igény is megjelenik nála (Langan-Fox – Roth, 1995).

Mitra négy csoportba sorolta a női vállalkozókat aszerint, hogy milyen a motivációjuk, a hagyományos nemi szerepek elfogadása, a női vállalkozók kapcsolati tőkéje és támogatása, valamint hangsúlyozta a kulturális kontextus jelentőségét is.

A női vállalkozók csoportosítása Mitra szerint:

- fiatal teljesítők,
- gátló tényező vállalkozók,
- családvezérelt vállalkozók
- jövedelemvezérelt vállalkozók.

Ha összehasonlítjuk a négy típusba sorolt női vállalkozókat, akkor elmondhatjuk, hogy a *fiatal teljesítők* olyan vállalkozónők, akik – ahogyan a nevük is jelzi – fiatalon kezdenek vállalkozni, és a vonzó tényezők mint például a függetlenség, elismertség iránti vágy vagy az egyéni fejlődés lehetősége játszanak szerepet vállalkozásuk elindításában. Velük szemben a *gátló tényező vállalkozóra* a negatív taszító tényező van hatással, úgy mint a kilátástalanság, és az előbbi típussal ellentétben, nagy jelentőséget tulajdonít a kapcsolati tőkének és a hagyományos nemi szerepeknek való megfelelésnek.

A *családvezérelt vállalkozók* a családot előnybe részesítik a vállalkozásukkal szemben ellentétben a *jövedelemvezérelt vállalkozókkal*, akiket elsősorban az anyagi szükségletek motiválnak.

Ezek a női vállalkozókkal foglalkozó tipológiák nem csak a kezdő női vállalkozók céljait és motivációit tükrözik, hanem a személyes jellemzőikben lévő különbségeket is, amelyek szintén befolyásolják ezeket a típusokat.

Például Mitra (2002), az életkorral kapcsolatban megfigyelte, hogy azok a nők, akik a korai húszas éveikben, rögtön a felsőfokú tanulmányaik befejeztével kezdtek vállalkozásba, sokkal inkább növekedésorientált vállalkozásokat működtetnek, összehasonlítva azokkal a női vállalkozókkal, akik 35-40 éves korukig vártak, vagy azokkal, akik megvárták, amíg a munka és az otthon összehangolásából adódó konfliktusok csökkennek, mielőtt vállalkozásba fognak.

Korábban már megfigyelték, hogy míg a hagyományos női vállalkozások tulajdonosainak nagyobbak az elvárásai az üzleti és otthoni igények kiegyensúlyozása iránt, addig a nem hagyományos területen vállalkozó társaiknak az anyagi haszonnal kapcsolatban nagyobbak az elvárásaik (Salleh – Osman, 2007; Csóka, 2017, p. 24-25.).

A női vállalkozások gátló tényezői

A női vállalkozások gátló tényezőin belül személyes és szervezeti-környezeti tényezőket különböztetünk meg. A személyes tényezők további két csoportra bonthatók: egyéni-családi és társadalmi-kulturális csoportokra. Az egyéni csoportba sorolhatók azok a tényezők, melyek az egyénhez kötődnek úgy, mint az önbizalomhiány, a motiváció hiánya, a kudarctól való félelem és még további tényezők. A társadalmi-kulturális csoportba sorolható a példakép hiánya, az előítéletek. A szervezeti-környezeti kategóriába pedig a pénzügyi problémák, az együttműködés hiánya, a támogatás hiánya és minden olyan további

tényező, ami a szervezettel és annak környezetével hozható összefüggésbe (Koltai – Szalka, 2013, p. 74).

A tanulmányok alapján a nyugati államokban a nők három fő gátló tényezővel szembesülnek. Az első ilyen a nők társadalmi-kulturális státusa, amely meghatározza a családon belüli elsődleges szerepét, felelősségvállalásának mértékét, és csökkenti a vállalkozásindítás lehetőségeit. A második ilyen gátló tényezőnek az információs hálózatokhoz, hálózati támogatásokhoz való hozzáférés tekinthető, melyek gyakran a kapcsolatok legfőbb forrásai, ugyanakkor a nemek közötti kirekesztés lehetőségét is magában foglalják. A harmadik gátló tényező pedig a tőkéhez való hozzáférés hiánya, a bankárok/bankok ugyanis azt feltételezik, hogy a nők nem képesek megfelelően kezelni a pénzt (Bruni – Gheradi – Poggio, 2005). Still ausztrál kutatása során a következő gátló tényezőket találta annak függvényében, hogy a női vállalkozókat a vonzó vagy a taszító tényezők motiválták inkább vállalkozásuk elindításakor. A női vállalkozók számos akadállyal találják szembe magukat, amikor elkezdnek vállalkozni. Többek között az elszigetelődés problémájával, amikor kilépnek a biztonságos, megszokott alkalmazotti viszonyból, és magánvállalkozóként minden feladatot önállóan kell végrehajtaniuk a szervezeti infrastruktúra támogatása nélkül. Az alacsony vállalkozói hajlandóság hátterében olyan tényezők állhatnak, mint például a minőségi üzleti információk és képzések megfizetésétől való idegenkedés, a felelősség delegálásától való félelem és a kényelmi zónán való belülmáradás. Kevés olyan női példakép van, akinek a vállalkozása a KKV-besorolása alapján a kis- és középvállalkozások kategóriájába sorolható. A női vállalkozók láthatatlanságának oka, hogy olyan kultúra van jelen, amely jobban kedvez a férfi vállalkozóknak a férfi attitűdök, értékek elvárása mentén. Ez a fajta kultúra strukturális tényezők és nemi sztereotípiák által alátámasztott, és feltétele a női vállalkozók üzleti gyakorlatban való jártassága. Ennélfogva a nők érdekeit gyakran figyelmen kívül hagyják a kisvállalkozásokkal foglalkozó, politikai tervezési és döntési csoportokban.

Több női tulajdonos vállalkozása megmarad kisvállalkozásnak, mert nem képes lemondani az ellenőrzésről. Ezzel az önkorlátozással a nőknek foglalkozniuk kell, ha növekedni szeretnének (Still, 2005).

A női vállalkozók motivációi

Shapero és Sokol (1982) *vállalkozás eseménymodelljükben* (entrepreneurial event model) azt vizsgálják, hogy mi befolyásolja az egyént vállalkozásának elindításában. Munkásságuk folytán többen beépítették modelljeikbe azokat a push és pull tényezőket, vagy nevezhetnénk eseményeknek is, melyek hozzájárulnak ahhoz, hogy vállalkozóvá váljon az egyén (Shapero – Sokol, 1982).

A 3. táblázatban látható, hogy a vonzó tényezők (pull factors) olyan tényezők, melyek a nők számára a vállalkozás gondolatát pozitívvá teszik. Ilyen tényezők közé tartozik az önmegvalósítás, az anyagi, illetve nem anyagi jellegű függetlenség, a mások által elfogadott elismertség, az ambíció, a társadalmi státus, a társadalmi szolgálat és az egyéni jólét lehetőségének megteremtése. A taszító

tényezők (push factors) olyan változók, melyek a nőket kibillentik a korábbi állapotukból és úgymond a vállalkozásalapítás felé taszítják őket. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy szükségből, kényszerből válnak vállalkozóvá. Ilyen tényezőnek számít a munkanélküliség, a munkahelyi bizonytalanság vagy a munkahelyi konfliktusok, nézetbeli különbségek, a jelenlegi munkahellyel kapcsolatos elégedetlenség. A vonzó és taszító tényezők együttesen befolyásolják a nőket a vállalkozás elindításában (Gergely, 2013).

3. táblázat

A női vállalkozók gátló tényezői vállalkozásindítással kapcsolatos motívumaik függvényében

Taszító tényezők által motivált nők gátló tényezői	Vonzó tényezők által motivált nők gátló tényezői
<ul style="list-style-type: none"> • Szükséges önbizalom megszerzése a vállalkozás elindításához • Megfelelő támogatás és tanácsadók megtalálása • A tőkéhez való hozzáférés • Mentorok és tanácsadók hiánya magánvállalkozók számára • Elszigetelődési/alkalmazkodási probléma az alkalmazotti létről a vállalkozói létre • A család és a vállalkozás menedzselésének nehézsége • A vállalkozás elfogadása a szállítók, vevők és más vállalkozók oldaláról • Önmenedzselés – időgazdálkodás • Alacsony szintű vállalkozói szellemiség • Kockázatkerülés • Képességek hiánya • Üzleti hálózatokhoz való hozzáférés • Támogatási és képzési programok kihasználása • Lehetőségek kultúrája 	<ul style="list-style-type: none"> • Pénzügyi forrás hiánya • Kockázati tőkéhez való hozzáférés • Vonakodás a menedzment ellenőrzés feladásától • Mentorok elérése és tudás, információ hiánya a vállalkozás növelése céljából

Forrás: Still (2005, p. 58-61.)

Az egyes vonzó és taszító tényezőkön belül vannak olyanok, amelyek elsődleges szerepet játszanak a vállalkozások indításánál. A vonzó tényezők közül a függetlenség és az önmegvalósítás az, ami leggyakrabban megjelenik a nőknél, mint motivációs tényező. További kutatások arra engednek következtetni, hogy a jövőben felértékelődik a rugalmasság, a társadalmi hozzájárulás és a női vállalkozói csoporthoz való tartozás érzése.

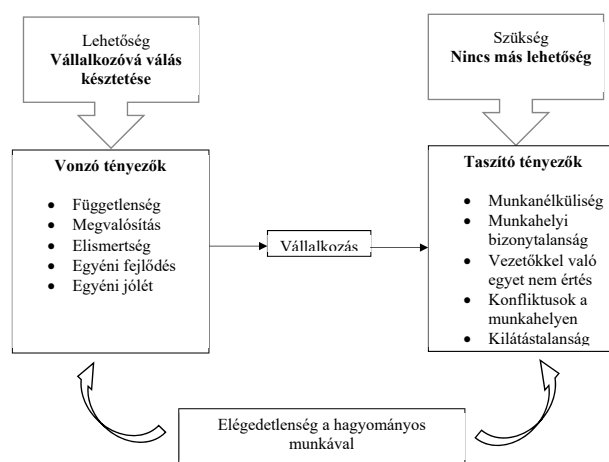
Az amerikai vállalkozó nőket a taszító tényezők közül elsődlegesen a korábbi munkahelyen érzett frusztráció és az ingerszegény környezet motiválta abban, hogy vállalkozóvá váljanak. Stokes kutatásában azt találta, hogy a

nagyméretű szervezeteknél a női középvezetők számára a munkahelyi környezet barátságosabb a férfi vezetőkhöz viszonyítva, amelyet az üvegplafon jelenséggel magyarázott. A munkahelyen kialakuló, nők által érzett frusztráció vagy diszkomfort érzés általában az erős maskulin vállalati kultúrából ered, amely jegyei közt hordozza az erős hierarchiát, a férfi dominanciát és az irányelvek erejét. Ez ellentétben áll a lány befolyásolási eszközökkel és a konszenzusra való törekvéssel, mely inkább a femininebb szervezeti kultúra jellemzői (Orhan, 2005).

A 2. ábra szemlélteti a vállalkozással kapcsolatos vonzó és taszító tényezőket.

2. ábra

A vállalkozás vonzó és taszító tényezői



Forrás: Boon (2005, p. 164.)

A szlovákiai vállalkozónők körében végzett kutatás alapján a vonzó és taszító tényezők egyaránt hatással voltak a nőkre vállalkozásuk indításakor. A két tényező közül a vonzó tényezők jobban érvényesültek, mint a taszító tényezők. A vonzó tényezőkön belül is a függetlenség iránti vágy volt a legerősebb, ahogy ezt a nemzetközi szakirodalom is megerősíti. A taszító tényezőkön belül pedig a munkahelyi elégedetlenség volt domináns (Gó-dány, 2017).

A kutatók érdeklődésének középpontjába a személyes motívumok és azok teljesítménnyel való kapcsolata került. Vizsgálták azt, vajon milyen kapcsolat van a taszító és vonzó tényezők, illetve a vállalkozás teljesítménye között. Vannak olyan kutatások, melyek megerősítik a két tényező kapcsolatát. Ezek szerint azok a vállalkozó nők, akik túlnyomó részt vonzó tényezőkkel rendelkeznek vállalkozásuk indításakor, azoknál várhatóan előre jelezhető a növekedésre való hajlam. Ha a taszító tényezők kerülnek túlsúlyba, akkor a vállalkozói aktivitás, és maga a vállalkozás is megreked egy bizonyos szinten. Más kutatások viszont nem vezettek ilyen egyértelmű eredményhez. Az amerikai női vállalkozások körében végzett kutatás során korrelációt mutattak ki a függetlenség motívum és a nem növekedés között. Más tanulmányok nem találtak szignifikáns különbséget az eladások, az alkalmazottak száma és a motiváció típusa közt (Boon, 2005).

Egy másik megközelítés alapján a nőket vállalkozásuk elindításában pénzügyi, környezeti és pszichológiai tényezők befolyásolják (Mansor, 2005).

A *pénzügyi forrás* megléte gyakran kulcsfontosságúnak tekinthető abból a szempontból, hogy az egyént ösztönözze vagy visszatartsa üzleti vállalkozás elindításában. A kisvállalkozások általában kezdeti tőkehiánnyal küszködnek, a bürokratikus szabályozási rendszer, az adózási rendszer problémáival találkoznak. Egyes vizsgálatok arra a következtetésre jutottak, hogy a magas profit, illetve a sikeres vállalkozás létrehozása motivál másokat is vállalkozásuk létrehozásában (Woo – Cooper – Dunkelberg, 1991). Ugyanakkor Harvey és Evans (1995) szerint az olyan karrierutak, amelyek pénzügyileg és gazdaságilag függetlenné teszik az egyéneket, akadályozzák a vállalkozási hajlandóságot azoknál, akiknél a vállalkozás indításakor a pénz, illetve a függetlenség jelenik meg fő motívumként. A pénzügyi források biztosításának kérdése az, ami nagymértékben befolyásolja az egyéneket vállalkozásuk elindításában. Az üzleti tervek sikertelenségének hátterében gyakran áll a pénzügyi téren szerzett korábbi tapasztalatok hiánya. Mindezek alapján elmondható, hogy a vállalkozások számára szükséges az indulást segítő pénzügyi támogatás biztosítása, hogy megoszthassák az induló kockázatot, illetve megalapozzák a későbbiekben a terjeszkedést, a növekedést (Harvey – Evans, 1995).

A *környezeti tényezők* úgy, mint a kockázati tőke elérhetősége, a tapasztalt vállalkozó jelenléte, a képzett munkaerő, a beszállítók, a vevők, az új piacok elérhetősége, a kormányzat befolyásoltsága, a zöldmezős beruházáshoz szükséges szabad földterületek jelenléte, a szállítási módok, az új technológiai fejlesztések, éppúgy, mint az életszínvonal és a támogató szolgáltatások elérhetősége, szerepet játszanak az üzleti vállalkozásindítás döntéshozatalakor (Keeble – Walker, 1994). A vállalkozói környezet kialakításában a helyi közösségek fontos szerepet játszanak. A női vállalkozások megítélése a társadalmon belül nagymértékben befolyásolja azok sikerességét. Ugyanis a helyi előítéletek, illetve a társadalmi normáknak való meg nem megfelelés akár a vállalkozás sikertelenségéhez is vezethet (Keeble – Walker, 1994).

A *pszichológiai tényezőkön* belül a vállalkozói hajlandóság és a vállalkozói képesség kulcsfontosságú, elengedhetetlen tényezők, amelyek szükségesek egy vállalkozáshoz. A korábbi kutatások azokat a jellemzőket vizsgálták, melyek segítségével elkülöníthetők egymástól a vállalkozó és a nem vállalkozó egyének. A kutatás eredményei alapján a vállalkozó egyéneket a kockázattal való hajlandóság, teljesítmény elérése, innovációra való képesség és a kontroll jellemezte.

Mansor megvizsgálta, hogy a három tényező közül melyik tényező gyakorolja a legnagyobb hatást a vállalkozási hajlandóságra. Többszörös regressziós elemzés alapján a pszichológiai tényező van a legnagyobb hatással a nőkre a vállalkozás elindításakor (Mansor, 2005).

Szervezési és menedzseri módszerek, vállalati kultúra a női vállalkozóknál

A női vállalkozók más menedzseri módszereket alkalmaznak, mint a férfi társaik. Miből jön ez a különbözőség?

Természetesen az eltérő szocializáció, az eltérő nemi szerepek elsajátításából. Az üzleti gazdasági szakirodalom is elismeri, hogy azok a vállalkozások, melyek nők által irányítottak megkülönböztető tulajdonságokkal rendelkeznek (Brush, 1992).

Ha a menedzseri módszerekre összpontosítunk, akkor elmondható, hogy a női vállalkozók a vállalkozásuk megalapításakor, illetve fejlesztésekor a férfi vállalkozókhöz viszonyítva kevésbé fektetnek hangsúlyt olyan lépésekre, mint a lehetőségek azonosítása, a termékek gyártásának folyamata, marketingtevékenységek, továbbá a szervezeti struktúra felállítása. A két modern vezetési stílus közül a férfi vállalkozókat főként a tranzakcionális vezetés jellemzi, mely fontos értékének tartja a fegyelmet, a struktúrát és a rendet. A nőket főként a transzformációs vezetési stílus jellemzi, ahol a vezetők az alkalmazottaknak önállóságot biztosítanak, és motiválják az embereiket, hogy rendkívüli eredményeket érjenek el. Erős kapcsolatot tartanak fenn az alkalmazottakkal és támogatják az információ és a hatalom megosztását (Bruni – Gheradi – Poggio, 2005).

A női vállalkozások növekedésük szempontjából konzervatívabb elvárásokkal, tervekkel rendelkeznek férfi társaikhoz képest, nagyrészt a családi felelősségvállalás és ezen belül az időkorlát miatt (Pogessi – Mari – De Vita, 2016).

Következtetések

A tanulmány leíró jellegéből adódóan az volt a célunk, hogy a nemzetközi szakirodalom feltérképezése révén bemutassuk azt a folyamatot, hogy hogyan váltak a női vállalkozók a tudományos diskurzus tárgyává, és felvázoljuk a női vállalkozók kutatási területein belül elért eddigi eredményeket.

Bruni és társai csoportosítása révén feltérképeztük azon szakirodalmakat, melyek a női vállalkozók eddigi tipizálásával, kategóriába sorolásával foglalkoztak. Elmondhatjuk, hogy az egyes szerzők annak függvényében kategorizálták a női vállalkozásokat, hogy mi állt kutatásuk fő fókuszában. Egyéni, csoportos, szervezeti és környezeti szinten egyaránt megjelennek azok a gátló tényezők, melyekkel a női vállalkozók szembesülnek. E gátló tényezőkhez nagymértékben hozzájárulnak azok a nemi sztereotípiák, melyek jelen vannak az egyes társadalmakban. A vállalkozásindítással kapcsolatos motivációs elméletek alapján elmondhatjuk, hogy a vonzó és taszító tényezők egyaránt szerepet játszanak a vállalkozások elindításában. Mansor elmélete alapján a nőkre vállalkozásuk elindítása kapcsán a pszichológiai tényezők vannak a legnagyobb befolyással. Ha a vállalkozó nők és a vállalkozó férfiak menedzseri módszereit szeretnénk összehasonlítani, akkor elmondható, hogy különbözőség figyelhető meg ennek tekintetében, melynek hátterében az eltérő szocializáció, az eltérő nemi szerepeknek való megfelelés – vagy annak kényszere – áll.

Felhasznált irodalom

Adis, R. (2003): *Entrepreneurship and Economic Transition*. Amsterdam: Tinbergen Institute

- Agency, S. B.* (2016): Malé a stredné podnikanie v číslach. Bratislava: Slovak Business Agency
- Alam, S. – Mohiuddin, G.* (2014): Chronological Development of Entrepreneurship Concept – A Critical Evaluation. *American Journal of Economics*, p. 130-135.
- Anna, A. L. – Chandler, G. N. – Jansen, E. – Mero, N.* (1999): Women Business Owners in Traditional and Non-Traditional Industries. *Journal of Business Venturing*, p. 279-303.
- Baker, T. – Aldrich, H. E. – Liou, N.* (1997): Invisible entrepreneurs: the neglect of women business owners by mass media and scholarly journals in the USA. *Entrepreneurship – Regional Development: An International Journal*, 9(3), p. 221-238. doi:10.1080/08985629700000013
- Baumol, W. J. – Strom, R.* (2007): Entrepreneurship and economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, p. 233-237.
- Boon, M.* (2005): Women into enterprise – a European and international perspective. In: Fielden, S. – Davidson, M. (2005): *International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, p. 161-177.
- Bruni, A. – Gheradi, S. – Poggio, B.* (2004): Doing Gender, Doing Entrepreneurship: An Ethnographic Account of Intertwined Practices, 11(4), p. 406-429. doi: 10.1111/j.1468-0432.2004.00240.x
- Bruni, A. – Gheradi, S. – Poggio, B.* (2004): Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17(No 3), p. 256-268. doi:http://dx.doi.org/10.1108/09534810410538315
- Bruni, A. – Gheradi, S. – Poggio, B.* (2005): Gender and Entrepreneurship: An Ethnographic Approach. London: Routledge. doi:10.4324/978020369889
- Brush, C. G.* (1992): Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16(No. 4), p. 5-30.
- Cromie, S. – Hayes, J.* (1988): Towards a Typology of Female Entrepreneurs. *The Sociological Review*, p. 87-113.
- Csóka Z.* (2017): Női vállalkozói típusok Szlovákiában. Komárno
- Cunningham, J. – Lischeron, J.* (1991): Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, p. 45-61.
- Dunavölgyi, M.* (2016): Women and men in senior management-key recurring themes and questions. *Vezetéstudomány*(5), p. 64-80.
- European Commission* (2014): *Statistical Data on Women Entrepreneurship in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Fischer, E. M. – Reuber, R. A. – Dyke, L. S.* (1993): A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(2), p. 151-168. doi:10.1016/0883-9026(93)90017-Y
- Gergely O.* (2013): *Vállalkozás női módra – A székelyföldi női vállalkozók profiljának és motivációinak vizsgálata*. Budapest: Nemzeti Kisebbségkutató Intézet
- Góday Z.* (2017): A női vállalkozók motivációi. In: Társadalmi és gazdasági trendek, kölcsönhatások a 21. században. Komárno: Selye János Egyetem, p. 103-110.
- Goffee, R. – Scase, R.* (1985): *Women in Charge. The Experience of Women Entrepreneurs*. London: Allen – Unwin
- Harvey, M. – Evans, R.* (1995): Strategic windows in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 10(5), p. 331-347. doi:doi:10.1016/0883-9026(95)00037-9
- Haxhiu, E.* (2015): *The factors affecting success and performance of women entrepreneurs in Kosovo*. Master's thesis. Ljubljana
- Kapás J.* (2000): *A vállalkozás közgazdasági elméletei*. *Vezetéstudomány*, 31(12), p. 2-15.
- Keeble, D. E. – Walker, S.* (1994): New Firms, Small Firms and Dead Firms: Spatial Patterns and Determinants in the United Kingdom. *Regional Studies*, Vol. 28,(Issue 4,), p. 411-427. Forrás: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1506386
- Kiss K.* (2016): *A hazai kis- és középvállalkozások növekedését befolyásoló egyéni és vállalati tényezők*. Pécs
- Koltai J. P. – Szalka É.* (2013): *A vállalkozói hajlandóság vizsgálata a női hallgatók körében Magyarországon*. *Vezetéstudomány*(7-8), p. 71-79.
- Langan-Fox, J. – Roth, S.* (1995): Achievement Motivation and Female Entrepreneurs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, p. 209-218.
- Madarász A. – Valentiny P.* (2015): *Vállalkozás, vállalatelmélet, vállalat-történet*. Korall, p. 5-42.
- Mansor, N.* (2005): Woman in business: Determinants for venturing in Malaysians SMEs. *Journal Studia Universitatis Babeş-Bolyai Negotia*, L(2), p. 41-55. Forrás: http://econpapers.repec.org/article/bbnjournal/2005_5f2_5f4_5fmansor.htm
- Maura, M.* (2013): *Female Entrepreneurship*. London: Routledge
- Mirchandani, K.* (1999): Feminist Insight on Gendered Work: New Directions in Research on Women and Entrepreneurship. *Gender, Work and Organization*, Vol. 6(No. 4), p. 224-235. doi:DOI: 10.1111/1468-0432.00085
- Mitra, R.* (2002): The Growth Pattern of Women-Run Enterprises: An Empirical Study in India. *Journal of Development Entrepreneurship*, p. 217-237.
- Mong, A.* (2016. 08 23): Their own bosses: Female small business entrepreneurs in the V4. Forrás: V4 Revue: <http://visegradrevue.eu/their-own-bosses-female-small-business-entrepreneurs-in-the-v4/>
- Moore, D.* (1990): An Examination of Present Research on the Female Entrepreneur: Suggested Research Strategies for the 1990s. *Journal of Business Ethics*, p. 275-281.
- Nagy B.* (1997): *Karrier női módra*. In: Lévai K. – Tóth I. (1997): *Szerepváltozások – Jelentés a nők helyzetéről*.

- Budapest: TÁRKI–Munkaügyi Minisztérium, p. 35-51. Forrás: www.tarki.hu/adatbank-h/nok/szerepvalto/nagybea97.html
- Nagy B. (2009): Nők és férfiak a vezetésben. In: Nagy I. – Pongrácz Tiborné (2009): Szerepváltozások: Jelentés a nők és férfiak helyzetéről, 2009. Budapest: TÁRKI – Szociális és Munkaügyi Minisztérium, p. 52-64.
- Nagy B. – Primecz H. (2010): Nők és férfiak a szervezetben – Kísérlet a mítoszok eloszlatására. *Vezetéstudomány*, 1. szám, p. 2-17.
- Ogbor, J. O. (2002): Mythicizing and Reification in Entrepreneurial Discourse: Ideology-Critique of Entrepreneurial Studies. *Journal of Management Studies*, 37(5), p. 605-635. doi:DOI: 10.1111/1467-6486.00196
- Orhan, B. (2005): Why women enter into small business ownership. In: Fielden, S. – Davidson, M. (2005): *International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship*. Massachusetts: Elgar Publishing Limited, p. 3-16.
- Pietruchová, O. (2007): Nedocenená práca žien: História, legislatíva a konceptualizácia rodového rozdielu v odmeňovaní. Bratislava: Aspekt
- Pogessi, S. – Mari, M. – De Vita, L. (2016): What's new in female entrepreneurship research? Answers from the literature. *International Entrepreneurship and Management Journal*, p. 735-764. doi:DOI 10.1007/s11365-015-0364-5
- Salleh, Z. – Osman, M. (2007): Goal orientations and typology of women entrepreneurs. *Jurnal Kemanusiaan*, p. 24-37.
- Shapero, A. – Sokol, L. (1982): The Social Dimensions of Entrepreneurship. In: Kent, C. A. (1982): *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., p.72-90.
- Still, L. (2005): The constraints facing women entering small business ownership. In: Fielden, S. – Davidson, M. (2005): *International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, p.55-65.
- Szekeres V. (2014): Női vállalkozók a XXI. században. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV*. Budapest: Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, p.175-188.
- Tony Fu-Lai Yu, H-D. Y. (2015): *Handbook of East Asian Entrepreneurship*. London: Routledge
- Tyrkkö, A. (1986): Reviewed Work: *Women in Charge. The Experiences of Female Entrepreneurs* by Robert Goffee, Richard Scase. *Acta Sociologica*, 29(3), p. 274-276. Forrás: <http://www.jstor.org/stable/4194640>
- Woo, C. Y. – Cooper, A. C. – Dunkelberg, W. C. (1991): The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies. *Journal of Business Venturing*, 6(2), p. 93-114. doi:doi:10.1016/0883-9026(91)90013-4
- Yadav, V. – Unni, J. (2016): Women entrepreneurship: research review and future directions. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(12), p. 1-18. doi:DOI 10.1186/s40497-016-0055-x
- Záhúmská, J. (2013): *Ženy na trhu práce v podnikání*. Praha

A KÖZSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓ EREDMÉNYESSÉGRE HATÓ TÉNYEZŐK

A KÖZSZFÉRA ÉS A VERSENYSZFÉRA KOMMUNIKÁCIÓS GYAKORLATÁT BEFOLYÁSOLÓ KÜLÖNBBSÉGEK

A jelen, multidiszciplináris szakirodalom áttekintésére épülő, szintetizáló tanulmány a közzolgálati, azon belül is a külső, állampolgárokat érintő kommunikáció eredményességét befolyásoló tényezőket veszi sorra, strukturálva és egységes konceptuális keretbe foglalva. A vizsgálat elsősorban arra koncentrál, hogy melyek a kommunikációt is meghatározó szignifikáns különbségek a közzsférában és a versenyszférában. A tanulmány sorra veszi a kommunikáció eredményességére ható környezeti, szervezeti belüli, valamint moderáló faktorokat is. Mindennek alapján számos olyan további kutatási irányt jelöl ki, amelyek a konceptuális modell tesztelésével hozzájárulhatnak a kutatási terület jobb megértéséhez.

Kulcsszavak: közzolgálati kommunikáció, közzsféra, eredményesség

A közzolgálati kommunikáció meglehetősen elhanyagolt kutatási terület, annak ellenére, hogy jelentősege megkérdőjelezhetetlen (Németh, 2017). Liu és Horsley (2007) megállapítja, hogy miközben a közzsféra intézményeinek kommunikációja társadalmi következményeit tekintve legtöbbször messze túlmutat egy üzleti vállalkozás céljain, mégis elsősorban a versenyszféra kommunikációjára koncentrálnak a kutatók. A szerzőpáros példával bizonyítja, hogy a 2001. szeptember 11-i eseményeket követő, feltételezett anthrax-támadás során mennyire fontos szerepet játszott a köznyugalom helyreállítása érdekében a gyors, hatékony és szakszerű közzolgálati kommunikáció. A válsághelyzet kezelésében meghatározó szerepet játszottak a magas felkészültségű szakemberek és a megfelelő szervezeti rendszer.

Miközben Katz és Kahn (1978) a kommunikációt egyenesen a szervezet esszenciájának nevezi, láthatóan kevesebb tudományos igényű kutatás foglalkozik kifejezetten a közzolgálati kommunikációval. A magánszféra felé hajló szakmai-tudományos figyelem részben összefügg a két szféra fogalmi elválaszthatóságáról, illetve elválaszthatatlanságáról szóló vitával. A különbségtétel feloldását célozta a XX. század második felében megjelent új közzolgálati menedzsment (New Public Management vagy NPM) elnevezésű irányzat (Antal, 2017b; Osborne et al., 2013) is. Az NPM nagy befolyást gyakorolt arra, hogy a kutatások elsősorban azt kezdték vizsgálni, hogyan ültethetők át a magánszférában bevált menedzsmentgyakorlatok a közzolgálatba, miközben a két szféra egyes jellemzői és környezeti feltételei közötti különbségeket gyakran figyelmen kívül hagyták. Itt meg kell jegyeznünk, hogy míg a legtöbb angolszász szakirodalom leggyakrabban általánosságban hasonlítja össze a közzsférát és a magánszférát, a jelen tanulmányban a magánszféra részének tekinthető versenyszférát, illetve az azon belül működő üzleti vállalkozásokat tekintjük referenciapontnak.

Jelen tanulmány célja tehát az, hogy meghatározza és rendszerezze a közzolgálati szervezetek külső, állampolgárokat érintő kommunikációjának hatékonyságára és hatásosságára ható tényezőket. Mivel a ver-

senyszférában működő szervezetek kommunikációs tevékenysége intenzíven kutatott terület, így az elemzést az üzleti vállalkozások összehasonlításában végezzük. Ennek eredményeként kitérünk a két szektor sajátosságából fakadó különbségekre is. A tanulmánynak nem célja, hogy minden kapcsolatot – illetve annak jellegét (pl. moderáló vagy közvetítő) – teljeskörűen azonosítson és definiáljon. Ez leginkább jövőbeli kutatások, illetve egyes részterületekre fókuszáló elemzések feladata lehet.

A közzolgálat és a közzolgálati kommunikáció értelmezése

A közzolgálati kommunikáció definiálásához szükséges, hogy előzetesen rögzítsük, mit értünk közzolgálat alatt, illetve világosan elkülönítsük egymástól a magánszférát és a közzsférát.

A közzolgálat fogalmát a hazai szakirodalom hagyományosan a közzolgálatot teljesítő munkavállalók jogállását meghatározó jogszabályokból vezeti le. Magyar Zoltán (1942) a magyar közigazgatás-tudomány nemzetközi hírű művelője definíciójában külön kiemelte, hogy a közzolgálatot teljesítőknek különleges jogállásban kell részesülniük. A vonatkozó jogszabályokban pontosan meghatározzák, hogy kiket sorol a jogalkotó a közzolgálati munkavégzés hatálya alá. A közzolgálat *jogi megközelítéséről* van szó, amely országonként eltérő módon érvényesül. A megközelítésre általánosságban jellemző, hogy elsősorban a közzolgálati területen dolgozó személyek és nem a szervezetek szintjén értelmezi a feladatot. A jogi megközelítés előnye ebben a vonatkozásban, hogy pontosan meghatározza, kiket sorolunk a közzolgálati feladatellátásban működők köréhez. A jogi megközelítés országonként és időszakonként érvényesülő változatossága ugyanakkor nehézkessé teszi a tudományos kutatások céljaira történő alkalmazást.

A jogi megközelítéssel szemben álló *funkcionális megközelítés* (Hazafi, 2009) az adott egyént vagy szervezetet az ellátott funkciók alapján sorolja a közzolgálat körébe. Ebben az esetben az a személy vagy szervezet tekinthető a

közszolgálati rendszer részének, aki vagy ami közfeladatok, közösségi szolgáltatások ellátásában közreműködik. Ez az értelmezés azonnal felveti az igényt olyan fogalmak pontosítására, mint a közfeladat, a közcél, a közjó, a közhasznosság.

A közfeladatok esetében visszakanyarodhatunk a jogi megközelítéshez, hiszen a vonatkozó szabályozás pontosan rögzíti a feladatellátásban működő személyek körét. A közfeladat általános értelemben valamilyen közcélú tevékenység érdekében végzett szolgáltatásnak határozható meg, amelynek célja a közjó (*bonum commune*) fenntartása vagy növelése. A közjó fogalma alapvetően közgazdasági megközelítésű, a közhasznosság, a társadalmi összhasznosság fogalmaival rokon. Ahogy azonban a közgazdaságtan absztrakt szinten értelmezi a hasznosság fogalmát, úgy a közjó sem korlátozódik pusztán az anyagi értelmezésre, hanem kiterjed minden, az egyén életminőségét növelő tényezőre.

A közjó értelmezésének egyik sarkalatos pontja, hogy miként történik a közcélok közötti prioritások meghatározása. A társadalom kisebb-nagyobb csoportjai eltérő és sokszor egymással ellentétben álló érdekeket jelenítenek meg, amelyek között választani kell. Ez nyilvánvalóan nem egyszerű feladat. A prioritások meghatározásánál általánosságban azokat a közösségi célokat kell előrébb sorolni, amelyek nagyobb mértékben növelhetik a társadalmi összhasznosságot. Ez azonban az egyéni hasznosságok összegeként jelenik meg és keveset mond a hasznosság társadalmi eloszlásáról, így előfordulhat, hogy az erre épülő mérlegelés során olyan opciót választanak ki, amelynek eredményeként kevesen járnak jobban, míg sokan rosszabbul. Ebben a dinamikus szemléletben azt is nehéz megállapítani, hogy idővel össztársadalmi szinten például mennyire hasznos, ha átmenetileg előnyös helyzetbe hoznak egy szűkebb társadalmi csoportot.

A társadalom tagjai azonban ezeket a döntési és hatásmechanizmusokat nehezen látják át, így a közcélok közötti rangsorolást elsősorban egyéni attitűdjeik alapján ítélik meg és egyszerűsítik le. Az összhasznosság szemléletén egyébként Bábosik et al. (2017, p.12.) értelmező munkája is túlmutat: „A közszükséglet egy olyan sajátos társadalmi igény, amely a társadalom tagjainak többsége részéről felmerül, s amelyet közösségi (politikai) döntés alapján közösségi igénynek ismernek el (...)”. A szerzők a társadalmi igényt – amelynek kielégítése közcél formájában manifesztálódhat – a *többség* szemszögéből közelítik meg. Ehhez hasonlóan a közérdek értelmezésében is gyakran megjelenik követelményként a közösség lehető legtöbb tagja érdekének, de minimum a többségi érdekeknek a képviselője (Antal et al., 2015). Gyakran ugyanilyen követelmény a társadalmi jóváhagyás is, amely végső soron a legitimitás kérdéséhez kapcsolódik. Mindez azt jelenti, hogy alapvetően az egyének szintjén észlelhető hasznosság mérlegelése határozza meg a prioritásokat.

A közszolgálat tehát a fenti megközelítésben a közjó fenntartása, növelése érdekében tett erőfeszítéseket jelenti. Ugyanakkor a közjóhoz bárki hozzájárulhat, egyén és szervezet is, legyen a közszféra vagy a magánszféra képviselője. A vállalatok egy részénél ennek ellenére a mai napig tartja

magát az a Friedman által képviselt megközelítés, hogy a közjóhoz elsősorban a profitmaximalizáláson keresztül vezet a legrövidebb út azáltal, hogy a vállalatok ezen keresztül képesek termékeik és szolgáltatásaik minőségét növelni (vö. Gyulavári, 2011). A friedmani megközelítéshez kapcsolódó felfogás szerint, az állami részvételnek a közjó fenntartásában ott van leginkább létjogosultsága, ahol a piaci szereplők ebben nem tudnak, vagy nem akarnak közreműködni.

Felfogásunk szerint azonban a közszféra és a magánszféra határvonalainak meghúzóása ennél szofisztikáltabb *szervezeti megközelítést* és elkülönítést igényel. A szervezetelmélettel foglalkozó kutatók leginkább Pery és Rainy (1988) összegző munkájához nyúlnak vissza, amelyben a szerzők három dimenzió mentén több, egymással átfedésben lévő típusba sorolják a szervezeteket: a) állami vagy magántulajdonban működnek, b) a közszféra vagy a magánszféra finanszírozza őket, illetve c) a kontrollmechanizmust a piac vagy az állam gyakorolja.

Összességében tehát a tágran értelmezett *közszolgálat* fogalmát úgy határozzuk meg, mint *a közjó fenntartására vagy növelésére irányuló, nem a piaci mechanizmusok által vezérelt tevékenységek összességét, amelyet az állam által többségében tulajdonolt szervezetek valósítanak meg*. A meghatározásnál nem vettük figyelembe a finanszírozás formáját, mivel a közcél érdekében végzett tevékenység nem csak állami, hanem vegyes finanszírozásban is megvalósulhat.

A közjó és a közszolgálat meghatározásával a közszolgálati kommunikáció definícióját a következőképpen látjuk megfogalmazhatónak: *A közszolgálati kommunikáció alatt a hatékony és hatásos közszolgálatot közvetlenül vagy közvetetten segítő, többségi állami tulajdonnal rendelkező szervezetek által végzett vagy kontrollált kommunikációt értjük*.

A közszolgálati kommunikációt ugyanakkor nem feltétlenül szervezeten belül kell megszervezni. Külső professzionális ügynökség éppúgy elláthat közszolgálati kommunikációs feladatokat, mint a közszolgálati szervezet maga. Fontos azonban, hogy a közszolgálatot végző szervezet a kommunikáció tartalmát minden esetben kontrollálja.

A közszolgálati kommunikáció, mint bármely más szervezeti kommunikáció, irányultsága alapján lehet belső vagy külső (extern; vö. Borgulya, 2010). Jelen tanulmányban az utóbbit, elsősorban az állampolgárokat érintő külső kommunikációt állítjuk vizsgálatunk fókuszába.

Az eredményesség értelmezése a közszolgálati kommunikációban

A szervezet tevékenységének eredményessége összetett fogalom, amelyből két releváns dimenziót tárgyalunk: a hatékonyságot és a hatásosságot. Ezek különbségét jól foglalja össze Hubert et al. (2012), illetve Gyulavári és Hubert (2014). A két fogalom közül a hatékonyság (efficiency) könnyebben értelmezhető és mérhető, a bizonyos célok elérése érdekében végzett tevékenység eredményessége (outcome) és az arra fordított erőforrások mértékének egymáshoz viszonyított aránya alapján.

Ez az arány leginkább más tevékenységgel összehasonlítva értelmezhető, önmagában kevésbé. Ennél bonyolultabb fogalom a hatásosság (effectiveness), amely nemcsak a köznyelvben ismert módon utal az elért hatás nagyságára, de magában foglalja azt is, hogy a kitűzött cél milyen mértékben volt optimális, vagy mennyiben szolgált közösségi érdekeket stb. Szemben a hatékonysággal, amelyet az angol nyelvű szakirodalom röviden a „*doing things right*” szófordulattal ír le, a hatásosság lényege a „*doing right things*” kifejezéssel ragadható meg leginkább. A közszolgáltatásban ez azt jelenti, hogy az államnak például el kell döntenie, erőforrásait milyen mértékbenallokálja utak fejlesztésére, illetve óvodák fenntartására/létrehozására. A két tevékenység közül elvben az lesz a hatásosabb, amelyek hosszú távon nagyobb mértékben járul hozzá a társadalmi jóléthez.

Annak ellenére, hogy a hazai szakirodalomban sokan a hatásosságot és az eredményességet szinonimaként kezelik, felfogásunk szerint a hatékonyság és a hatásosság

együtt teszi ki az eredményesség fogalmát. A kommunikációnk tehát hiába követ megalapozott célokat, hiába fejt ki jelentős hatást, ha ezt például csak finanszírozhatatlan költségek, erőforrások felhasználásával éri el. Az eredményesség tehát a hatásosság és a hatékonyság egyfajta egyensúlya mentén érvényesül.

Megjegyezzük, hogy a menedzsment-szakirodalom ismer további, a szervezetek teljesítményére vonatkozó fogalmakat is (Brignall – Modell, 2000; Kiss, 2005). Ezek közül fontos megemlíteni a gazdaságosság (economy) fogalmát, amely a közszférában ott lehet releváns, ahol csupán a felhasznált erőforrások mennyiségét veszik figyelembe az értékelésnél.

A köz- és versenyszféra kommunikációs gyakorlatát befolyásoló különbségek

Az alábbiakban azokat a tényezőket mutatjuk be, amelyek markánsan különböznek a verseny-, illetve a közszférában

1. táblázat

A közszféra és a versenyszféra kommunikációs gyakorlatát befolyásoló különbségek

A MEGKÜLÖNBÖZTETÉS DIMENZIÓJA	KÖZSZFÉRA	VERSENYSZFÉRA
KÜLSŐ, KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK		
<i>A közigazgatási szervezetek működésére ható tényezők</i>		
<i>Jogsabályi környezet</i>	Speciális, esetenként szervezetre szabott, kötöttebb jogszabályok (pl. közbeszerzés, átláthatóság stb.)	Kevésbé kötött, általános (pl. munkavállalók jogállása, versenytörvény stb.), esetenként iparágra szabott jogi környezet
<i>Tulajdonosi, (köz)politikai befolyás</i>	Minden állampolgár tulajdonos; nehezebb a közvetlen tulajdonosi érdekvégyesítés; közpolitikai egyeztetési folyamatok nagyobb szerepe	A döntő tulajdonnal rendelkező tulajdonosok száma kevés; hatékonyabb/gyorsabb tulajdonosi érdekvégyesítés; közpolitikai érdekek korlátozottan jelennek meg
<i>A környezet turbulenciája</i>	Vizonylag stabil állampolgári igények; versenytársi aktivitás hiánya	Gyorsan változó fogyasztói igények, dinamikus versenytársi reakciók
<i>Szervezeteken átnyúló folyamatok</i>	A szervezeten átnyúló folyamatok holisztikus rendszere	A hálózatosodás és nemzetköziesedés ellenére a szervezetek nagyfokú önállósága
<i>A kommunikáció gyakorlatára ható tényezők</i>		
<i>A média és a közvélemény figyelme</i>	Állandósult, kritikus médiafigyelem a költségekre, működésre és magára kommunikációra is	Visszafogott médiafigyelem; a fogyasztók elszórt panaszai a reklám feltételezett költségeire
<i>Az állampolgárok médiafogyasztása</i>	A közszolgálati témájú tartalmak iránti alacsony érdeklődés	A direkt reklámokkal szembeni ellenállás; reklámüzenetek befogadása új kontextusban (pl. vloggerek)
<i>A kommunikáció eredményességét moderáló tényezők</i>		
<i>A médiarendszer pluralizmusa</i>	Az infotainment, a bulvárosodás, valamint az online környezet folyamatos változásai megnehezítik a közintézmények média-megjelenését	Sajtóvisszhang csak extrém esetekben; az online környezet erősödésével a közvetlen csatornák intenzív alkalmazása
<i>Presztízs, imázs</i>	Az állampolgárok észlelései során a közszolgálati kommunikáció és a propaganda összerosóódik	A fogyasztók elismerik és tiszteletben tartják a magán-szféra teljesítményét
SZERVEZETEN BELÜLI TÉNYEZŐK		
<i>Rugalmatlanság</i>	Bürokratikus, hierarchikus szervezetek és folyamatok	Rugalmas szervezetek, a hierarchiaszintek alacsony száma
<i>A munkavállalók motivációi</i>	Misszióalapú motiváció, alacsony anyagi javadalmazás	Profitérdekeltség, anyagilag érdekelt menedzsment
<i>Szervezeti teljesítménymenedzsment</i>	Áttételesebb, nehezen kvantifikálható célok; inkább tevékenységalapú teljesítményértékelés	Kvantifikálható célok, vevő- és tulajdonos-értékű teljesítményértékelés

és nagymértékben befolyásolhatják a közszolgálati kommunikáció gyakorlatát, illetve annak eredményességét:

1. *külső tényezők*, amelyek elsősorban a szervezetre gyakorolnak hatást, és azon keresztül befolyásolják a kommunikációt, ilyen tényező a jogszabályi környezet, a közpolitikai befolyás, az államszervezet struktúrája, integráltsága és szervezeteken átnyúló tervezési folyamata, illetve a környezet turbulenciája,
2. *a szervezet működési folyamatai*, azon belül a belső struktúra, a dolgozók motivációja és a teljesítményértékelés formái,
3. *az állampolgárok médiafogyasztása*, illetve a médiafigyelem intenzitása meghatározza, hogy az adott szervezet hogyan kommunikál, ezért ezek olyan külső tényezők amelyek nem a szervezeten keresztül hatnak a kommunikációra, hanem közvetlenül is befolyásolhatják azt,
4. *a kommunikáció eredményességét moderáló tényezők*. Ide tartozik az adott ország médiaszerkezete, amely közvetíti és egyben értelmezi a kommunikáció tartalmát, de befolyásolhatja az információk feldolgozását a közvetítő csatornák imázsa, presztízse, valamint az állampolgárok ezekhez való viszonyulása is.

A 1. táblázatban a közszféra és a versenyszféra kommunikációs gyakorlatát befolyásoló különbségeket foglaljuk össze.

Közvetett, a szervezetek működésére ható külső környezeti tényezők

A magán- és a közszféra közötti egyik legjelentősebb különbség a *jogi környezetben* jelenik meg. A közszférához tartozó szervezetek működését a jogalkotó szigorúbban szabályozza és a dolgozók jogállása mellett a szervezetek működését is eltérő módon rögzíti (Gelders et al., 2007). A nagyobb szabályozottság gyakran a két szektor hatékonysága közötti különbséget befolyásolja. Ennek szemléltetésére elég, ha csak a közbeszerzésekre gondolunk (Schapper et al., 2006). Nemzetközi példák alapján látható, hogy egyes országokban a magán- és közszféra kommunikációs tevékenységére is külön jogszabályok vonatkoznak.

A közszférában megfigyelhető *tulajdonosi, közpolitikai befolyást* a közbeszédben, de még a szakirodalomban is általában negatív jelenségeként említik. A közszolgálat során megvalósítandó közcélok kiválasztását a társadalom szereplői viszont a közösségi, politikai folyamatokon keresztül befolyásolják, azok legitimitációját végső soron a politikai választások adják. Mechanizmusát tekintve ez talán nem is jelent nagy különbséget a magánszférához képest, hiszen a „tulajdonos” (közösség/választópolgár) ugyanúgy áttételesen gyakorolja jogait, ahogy az üzleti vállalkozások tulajdonosai. Fontos különbség azonban, hogy a közszférában minden szervezet „tulajdonosa” a közösség, azaz elvben minden egyes állampolgárnak egyenlő a részesedése. Ezzel szemben a magánszférában egy adott szervezet esetében a tulajdonosi státust egy szűkebb

kör, vagy akár egyetlen személy is birtokolhatja. Emiatt a tulajdonosok érdekei hatékonyabban érvényesíthetők a versenyszférában. A közszférában viszont – már csak az érintettek létszáma miatt is – mindez jóval nehezebb mechanizmusokon keresztül történik (Andersen – Jakobsen, 2017). Egy többmilliói közösséget például nem lehet a magáncégek példájára megrendezett közgyűlésekre „összehívni”. A közszférában a „menedzsment”, azaz a rendszert irányító kormányzat így jóval összetettebb feltételek mellett képviseli a közösség érdekeit.

A *környezet változékonysága, turbulenciája* markánsan eltér a két szektor esetében. A közszférában általában nincs *versenyhelyzet*, a közösségi szolgáltatások sok esetben természetes monopóliumokhoz kapcsolódnak. Ezért a versenytársak hiánya nem kényszeríti rá a szervezetet a gyors, rugalmas működésre, így nagyobb eséllyel alakulnak ki lassan reagáló, rugalmatlan, nagylétszámú bürokratikus szervezetek. Ugyanakkor a közszféra sokrétűségéből adódóan a környezet stabilitása nem minden esetben igaz (Nutt – Backoff, 1995).

A szolgáltatások iránti igények dinamikája is különbözik. Miközben a fogyasztói igények egyik oldalon állandóan változnak és eladói oldalról jól stimulálhatóak (sokszor szándékoltan, a versenyhelyzetből fakadóan gerjesztenek újabb igényeket), addig az állampolgár elvárásai a közszolgáltatások iránt jóval merevebbek. Az állampolgári igények, mint például a közbiztonság, a honvédelem, az energiaellátás vagy az élelmiszerbiztonság iránti igény, kevésbé befolyásolhatók, mint a napi élvezeti vagy fogyasztási cikkekkel kapcsolatos igények. Mindez ugyancsak stabilitást biztosít a közintézmények működési környezetében, de egyben erősíti e szervezetek rugalmatlanságát is.

A közigazgatás és más közszolgáltatások menedzselése a *szervezeteken átnyúló folyamatok* miatt is kihívást jelent a vezetők számára. Mivel a közszféra rendkívül sokszintű és erősen fragmentált, a tervezés és a megvalósítás folyamatai általában hosszadalmas egyeztetéseken és bonyolult koordinációs mechanizmusokon alapulnak. A jogilag is elkülönülő szervezetek mozgásterét a hatáskörük mereven behatárolja, ami korlátozza a szervezetek közötti hatékony együttműködést (Webb, 1991), míg más esetekben még érdekkonfliktusban is állhatnak egymással (Boyne, 2002).

A magánszférában ezzel szemben egyre inkább hangsúlyt kapnak azok a vállalati hálózatok, amelyek a szervezetek szoros együttműködésére épülnek. Ezek általában nyitottak a kapcsolatok módosítására annak érdekében, hogy folyamatosan optimalizálják tevékenységüket. A közszféra szervezeti hálójában viszont egy szervezet nem tudja ilyen módon konfigurálni működési környezetét, noha a hálózati megközelítés ezen a területen is egyre nagyobb teret kap (Kiss, 2005).

A kommunikáció gyakorlatára közvetlenül ható, szervezeten belüli tényezők

A fentiekben tárgyalt környezeti tényezők a szervezet működésére hatnak, és csak közvetetten, a szervezeti jelenségeken keresztül befolyásolják a kommunikációs gya-

korlatot. Az elkövetkezőkben röviden azokat a szervezeti koncepciókat tekintjük át, amelyek mindezeket közvetítik.

A *szervezet rugalmassága/rugalmatlansága* meghatározza a kommunikációs tevékenység sikerét is. Korábban számos olyan tényezőt említettünk, amelyek a közsférát a bürokratikus, merev működés felé mozdítják.

A szervezeteken átnyúló tervezési folyamatok mellett, a jogi környezet is meghatározza a működést, egyebek mellett a szervezet külső kihívásokra történő reagálását. Ennek hatása a kommunikációs tevékenységben szintúgy megmutatkozik. Például a digitális felületek integrálásában a közsféra csak lassan követi a piacon már sikeressé vált gyakorlatokat, azok közül is csak azokat, amelyek alkalmazásának nincs valamilyen szervezeti működés szabályozásából fakadó akadálya (Meijer – Torenvlied, 2016).

A *munkavállalók motivációi* közvetlenül hatnak bármilyen szervezeti tevékenységre, így a kommunikáció gyakorlatára, a megvalósítás módjára is. Számos tanulmány foglalkozik a közsférában és a magánszférában dolgozó munkavállalók összehasonlításával. Ezek alapján számos különbség kimutatható, ugyanakkor az eredmények nem mindig egyértelműek. Általánosságban a tanulmányok alapján megállapítható, hogy az áttételesen látható célok és a rosszabb anyagi feltételrendszer miatt a közsférában kevésbé motiváltak és elégedettek a munkavállalók. Ez pedig nehezíti a szolgáltató állam és az ügyfélközpontú közszolgálat hatékony működtetését. Ugyanakkor az is látható, hogy a magasabb beosztásban dolgozók között már alacsonyabb a különbség a két szektor között, vagyis az alacsonyabb elköteleződést inkább a munkakör tartalmával és a hozzá rendelt anyagi feltételekkel lehet magyarázni (Buelens – Van den Broeck, 2007).

A *szervezeti teljesítménymenedzsment* jelenléte és kiterjedtsége a szervezetben szintén meghatározza a kommunikációs teljesítményt. A versenyszférában a szervezeti teljesítmény mérése nagyobb hagyományokkal rendelkezik, alapjait már évtizedekkel ezelőtt lefektették. A közigazgatás területén pedig az elmúlt évtizedben vált az irányzat népszerűvé (Kiss, 2009; Takács, 2015).

A teljesítménymenedzsment egyik területe a célok meghatározása. A közjó fogalma sokkal absztraktabb és nehezebben kvantifikálható egy jól számszerűsíthető üzleti célhoz képest, így nem véletlen – amint azt Klein et al. (2013) is kiemeli –, hogy a közsférában a kvalitatív célok a jellemzőbbek. Emiatt a megfelelően definiált célrendszer felállítása a közsférában nagyobb kihívást jelent. Ennek az a következménye, hogy ezen a területen gyakran kevésbé artikuláltak, vagy a szervezet küldetésétől valamilyen formában eltávolodva jelennek meg a működést meghatározó célok. Utóbbi esetben például nem a szervezet által nyújtott szolgáltatásokkal megcélzott társadalmi csoportok érdekeire koncentrálnak, hanem valamilyen szervezeti önértékelés érdekében, mint a szervezet költségvetésének, vagy az alkalmazottak létszámának növelése, a szervezet pusztán fennmaradásának hosszú időre történő biztosítása, vagy a kiszámítható karrierpályák kialakítása.

A kommunikáció gyakorlatára közvetlenül ható külső, környezeti tényezők

A kommunikáció gyakorlatát közvetlenül befolyásoló tényezők közül kiemelendő a *média és a közvélemény figyelme*. A közsféra és a magánszféra tevékenysége és kommunikációja eltérő mértékű és tartalmú figyelmet kap a médiától és az állampolgároktól/fogyasztóktól (Boyne, 2002). A médiát a magánszféra kommunikációs tevékenysége elsősorban meghatározott eseményekhez kapcsolódóan érdekli. Ezzel szemben a közsférával kapcsolatban a média figyelme állandó és intenzív (Karakiza, 2015). Ezt az érdeklődést az egyes médiumok mögötti érdekcsoportok politikai, hatalmi motivációi erősen befolyásolják. Ezen a ponton viszont érdemes némileg visszakanyarodni a korábban említett versenyhelyzet kérdésére, illetve annak hiányára. A közsféra szervezeteinek általában nincs gazdasági értelemben vett versenytársa, így kommunikációs lépéseikre alapvetően nem a kihívók válaszképpen reagálnak. A versenytársak szerepét a közsféra szervezeteivel szemben általában a média veszi át, két jelentős eltéréssel. Az állami intézmények részéről megjelenő kommunikációs igényt – még ha az tájékoztatási kötelezettségen alapul is – általában fenntartással, kritikai attitűddel kezeli a média. Ez a kritikai attitűd sokszor politikai kontextusban jelenik meg a médiatartalomban. A politikailag kevésbé érdekes, pusztán szakmai vonatkozású megnyilvánulások kevesebb eséllyel kerülhetnek be a híradásokba. A közszolgálati szervezeteknek ebben a környezetben – nem ritkán az erős „médiázajban” – kell eljuttatniuk az üzeneteiket az állampolgárokhoz. Ennek szervezeti oldaláról az a következménye, hogy a közintézmények hajlamosak a konzervatív, visszafogott, legtöbbször a lehetséges konfliktusok elkerülését célzó kommunikáció folytatására és kevésbé vállalkoznak kreatívabb megoldásokra.

Érdemes megfigyelni, hogy a közösség oldaláról miként nyilvánul meg a közszolgálati szervezetek iránti figyelem. Az állampolgárokat egyrészt kevésbé érdeklik a közügyek a személyes ügyeikhez, problémáikhoz képest, illetve a közügyeket személyes érintettségük alapján hajlamosak megítélni. Ezt rendszeresen jelzik a választások előtti felmérések az állampolgárok közügyeket érintő felszínes tájékozottságáról. A médiafogyasztási szokások és a bulvármédia népszerűsége szintén jelzésértékű. Ugyanakkor a közszolgálati kommunikáció a közbizalom formálásának fontos tényezője. A közsféra számára tehát megkerülhetetlen feladat, hogy az állampolgárok az összes hátráltató tényező ellenére is megkapják a megfelelő tájékoztatást a médián keresztül az állami intézmények tevékenységéről (Antal, 2017b.).

Az *állampolgárok médiafogyasztási szokásai* átalakulóban vannak. Ahogy már említettük, maguk a közszolgálati médiatartalmak kevésbé keltik fel az emberek figyelmét, mint a magánszféra által generált, elsősorban szórakoztató műsorok környezetébe ágyazott tartalmak. Az online felületek megjelenésével változóban van a médiafogyasztás szerkezete és tartalma is. Ebben a folyamatban a versenyszféra jobban rátalál azokra a módzatokra, amelyekkel növelni tudja a fogyasztók elérését és a feljűk közvetített információk hatásosságát. A külön-

böző új médiaplatformok (bloggerek, vloggerek, youtube-berek, facebook-csoportok felületei stb.) olyan kontextusban jelenítik meg a magánszféra üzeneteit, hogy azok – akár bújtatott formában – a lehető legjobban illeszkedjenek az adott célcsoport érdeklődéséhez. Nem véletlen, hogy az utóbbi időkben már a közszféra szervezetei is elkezdtek megjelenéseket produkálni ezeken az új médiafelületeken (Knox, 2016).

A kommunikáció eredményességét moderáló tényezők

A kommunikáció gyakorlatát közvetve vagy közvetlenül befolyásoló faktorok után röviden bemutatjuk azokat a tényezőket, amelyek módosíthatják azok hatását.

A *médiarendszer pluralizmusa* ebben a kontextusban azt jelenti, hogy a különböző tulajdoni háttérű, közönségű és presztízsű kommunikációs csatornáknak milyen kombinációja áll rendelkezésre a közintézmények üzeneteinek célba juttatására. Melyek azok az eszközök, felületek, megoldások, amelyek támogatni tudják az állampolgárok információs igényeihez illeszkedő közszolgálati kommu-

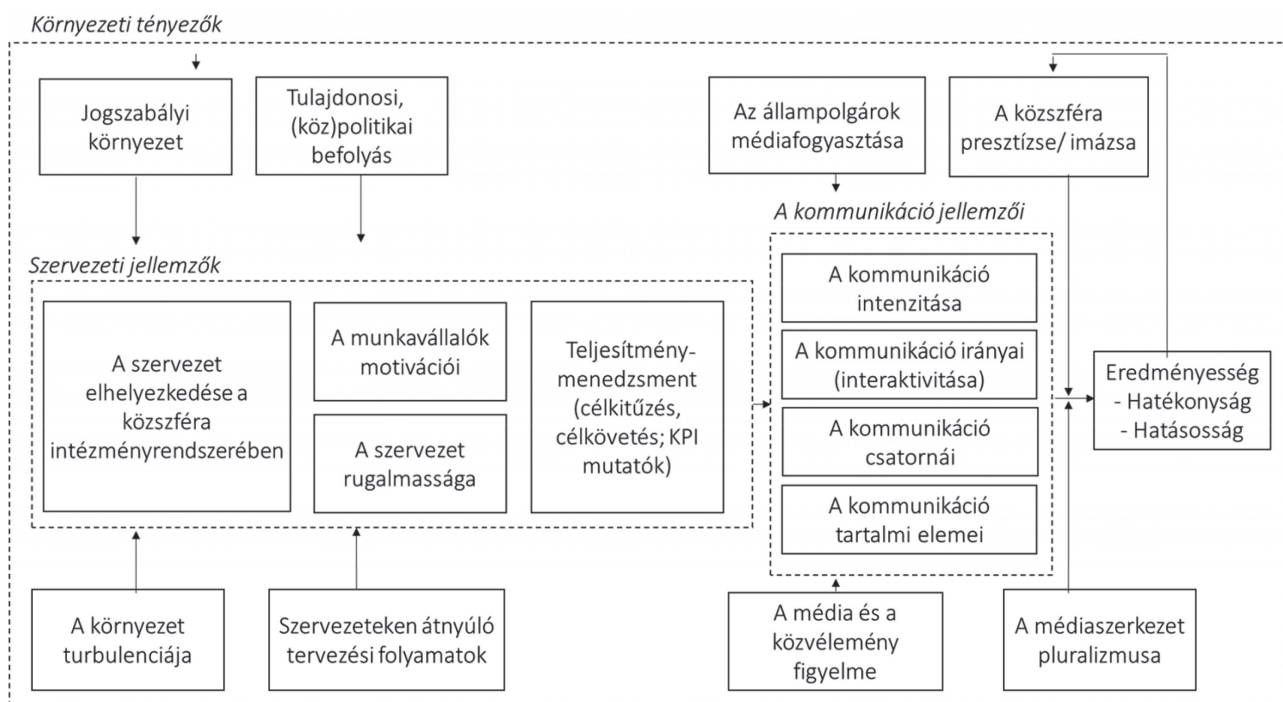
(Heintzman – Marson, 2005; Wæraas – Byrkjeflot, 2012). Ennek egyik legfőbb oka az, hogy az állampolgárok különböző hatékonyságot érzelnek a két szektor működésében és két, azonos területen működő szolgáltató közül szokás szerint a versenyszférában működőt tekintik hatékonyabbnak (Andrews – Van de Walle, 2013). A közszféra társadalmi megítélését erősen befolyásolják az állampolgárok közvetlen és közvetett módon kialakult attitűdjei, amelyeket alapvetően a közszféra által nyújtott szolgáltatások igénybevétele során kialakuló tapasztalatok határoznak meg.

A közszolgálati kommunikáció eredményességére ható tényezők konceptuális kerete

Az 1. ábrán összefoglaltuk azokat a tényezőket, amelyek eltérhetnek a köz- és a versenyszféra területén és hatással lehetnek a közszolgálati kommunikáció gyakorlatára. Az alábbiakban a kommunikáció megvalósulásában tapasztalható eltéréseket tekintjük át.

1. ábra

A közszolgálati kommunikáció eredményességét befolyásoló tényezők



nikációt. A pluralizmus egyszerre foglalja magában az információkhoz való hozzáférést biztosító tájékozódáshoz való jogot, valamint a közlés szabadságát, amelybe beleértendő az információközlés eszközeihez való szabad hozzáférés joga is. Kutatások azt bizonyítják, hogy szoros összefüggés van a médiarendszerek jellemzői, tájékoztatási tevékenysége és az állampolgárok közügyekkel kapcsolatos tájékozottsága között (Meier – Trappel, 1998; Antal, 2017b).

A *közszolgálat társadalmi elismertsége* általánosságban mindenütt a világon alacsonyabb, mint a versenyszféráé

A kommunikáció intenzitása

Az állampolgárok és a média figyelmé gyakran a kommunikációra fordított összegekről szóló tudósításokra fókuszál. Ez arra serkenti a szervezeteket, hogy visszafogottabban költsenek erre a tevékenységre (Boyne, 2002), esetenként még akkor is, ha egyértelműen kimutatható az intenzív kommunikáció társadalmi hasznossága. A szervezeteken átnyúló tervezés és a folyamatmenedzsment sokszor felveti a kérdést, hogy a rendszer mely szereplője kommunikáljon, illetve a kommunikáció mennyire legyen koncentrált, milyen

mértékben delegálják az alsóbb szinteken elhelyezkedő szervezetekhez.

A kommunikáció szervezetben belüli presztízse, szerepének elismerése szintén hatással van arra, hogy mekkora erőforrásokat fordítanak rá. Ez explicit módon megjelenik abban is, hogy a teljesítménymenedzsment rendszerében milyen célokat jelölnek meg a kommunikáció számára, és hogyan mérik a célok teljesülésének eredményességét. Általánosságban érvényes, hogy minél kevésbé definiáltak jelennek meg a célok és a kommunikációs teljesítménymutató rendszerek (KPI), annál kevésbé kényszerül a szervezet a kommunikáció intenzitásának fokozására.

A szervezetben dolgozók motiváltsága szintén hatást gyakorol a külső kommunikáció intenzitására. Általánosságban érvényes, hogy a motiváltabb szervezet aktívabb a kommunikáció területén is.

A kommunikáció irányultsága (interaktivitása)

A közszolgálati tevékenységet és az azt támogató kommunikációt alapvetően a köz- és szakpolitikai egyeztetések fórumain kialakuló prioritások alapján tervezik meg. Ugyanakkor a kommunikáció az a terület, ahová folyamatos visszajelzések érkeznek (Vass, 2001), és ezek segítenek finomhangolni a tevékenységet. De amíg a magánszférában például az eladások visszaesése azonnali jelzést ad a vállalatnak, addig a közszférában az egyes szervezetek tevékenységére kevésbé érkeznek közvetlen reakciók. A közösségi médiaplatformok ezen a téren is változást hozhatnak (Meijer – Torenvlied, 2016).

A kommunikáció csatornái

A médiumok kiválasztását, a magán- és a közszférában egyaránt, elsősorban az határozza meg, hogy azokat milyen mértékben követik a fogyasztók, illetve az állampolgárok. Ehhez ismerni kell a médiafogyasztási adatokat, amelyek tömegmédiumok esetében – a médiafogyasztást regisztráló ügynökségek segítségével – folyamatos mérést igényelnek. Ezek az adatok viszonylag könnyen begyűjthetők, különösen az online csatornák esetében, de az offline csatornákra (pl. postaládába bedobott levelek, értesítők stb.) vonatkozóan csak célzott mérésekkel érhető el. Ha fontos a szervezet számára, hogy a kommunikáció eredményességét explicit módon is kimutathassa, akkor ez a könnyebben mérhető médiumok alkalmazása felé terelheti a döntéseket (Krajčovič, 2015).

A kommunikáció tartalmi és formai elemei

A közszolgálati kommunikáció tartalmi elemeit elsősorban a kommunikáció célja határozza meg, amely viszont általában kapcsolódik a kormányzati célokhoz, közvetve pedig a szakpolitikai egyeztetések kimenetelétől is függ. A különbség a magánszférához képest elsősorban az, hogy a közszolgálati kommunikációs szakemberek az üzenet becsomagolása, azaz az alkalmazott kreatív megoldások, formai elemek területén a magánszférához képest szűkebb mozgástérrel rendelkeznek. A kommunikáció stílusa a már korábban elemzett médiafigyelem miatt a közszféra részéről általában visszafogottabb, kevésbé merész elemeket tartalmaz, kerüli a populáris stíuselemeket, sokszor

támaszkodik a hivatali nyelvezetre, gyakran alkalmaz jogi utalásokat és a jogi szaknyelvhez köthető fordulatokat.

A kommunikáció *közérthetőségének* ugyanakkor kiemelt szerepe van, bármilyen tevékenységről beszélünk (Antal, 2017a; Antal – Bódi, 2016). A magánszférában is azonosíthatók olyan területek, amelyek szigorúbb szabályozási környezetben működnek, ezért a fogyasztó kénytelen a jogi szaknyelv fordulataival átitatott szövegekkel találkozni. Ilyen például a pénzügyi szolgáltatások köre; egy hitelfelvételnél például hosszas, sokak számára nehezen vagy éppen egyáltalán nem értelmezhető szakkifejezésekkel terhelt dokumentumot kell az ügyfélnek aláírnia. Ugyanakkor a pénzügyi szolgáltatók a folyamat legelején képesek a befogadó szintjén elmagyarázni a szolgáltatások tartalmát, főbb jellemzőit. Hasonló gyakorlatot a közintézményeknek is lehetőségük lenne átvenni, alkalmazni. Ennek megváltoztatása azonban nem csak elhatározás kérdése, ehhez mindazoknak a feltételeknek rendszerszintű megteremtése is szükséges, amelyek biztosítják az állampolgárok felé irányuló kommunikáció szélesebb mozgásterét.

A kommunikáció integritása

A magánszférában nagy figyelmet fordítanak az integrált kommunikációra a szinergiahatások kihasználása érdekében (Keszey – Gyulavári, 2016). A közszolgálati kommunikációra ez a törekvés kevésbé jellemző, még a szervezetszintű kommunikáció is csak az elmúlt időkből erősödött (Wæraas, 2010). Ennek egyik oka a már említett szervezeteken átnyúló tervezési és kommunikációs felügyeleti rendszer. A feladat valóban nem egyszerű. A közjót szolgáló állam nevében több szervezet is kapcsolatban áll az állampolgárokkal, és a velük való, az állam céljainak megfelelően konzisztens kommunikáció biztosítása különösen nagy kihívásokat állít az érintettek elé.

Összegzés

Áttekintettük mindazokat a tényezőket, amelyek szignifikánsan eltérnek a közszféra és a magánszféra kommunikációs működése és lehetőségei vonatkozásában, és egyben meghatározzák a közszolgálatot ellátó szervezetek kommunikációs gyakorlatát.

A közszolgálati kommunikációnak vannak olyan területei (pl. oktatás, kultúra), amelyek kisebb-nagyobb arányban hasonlítanak a piaci viszonyok között működtetett kommunikációhoz, és ahol a magánszférában bevett gyakorlatok könnyen átvehetők.

Más területeken azonban a közszolgálati kommunikáció számos specifikumot tartalmaz, amely kihívást jelenthet a szférában dolgozó vezetők számára. Az akadémiai igényességű empirikus kutatások meglehetősen hiányosak a vizsgált területen, így a szakirodalomban is elsősorban a szakmai tapasztalatra épülő tanulmányok találhatók többségben. Mindez felveti az ilyen irányú vizsgálatok szükségességét. Ezen túlmenően jelen tanulmány terjedelmi okokból csupán érintőlegesen foglalkozhatott olyan jelenségekkel és összefüggésekkel, amelyek meghatározó hatást gyakorolnak a közszféra kommunikációjával szem-

beni követelmények alakulására, a közszféra kommunikációs mozgásterére. Ezek a jelenségek és összefüggések számos jövőbeli lehetséges kutatási irányt jelölnek ki, amelyek közül elsősorban az alábbiakat emeljük ki:

- a. fontos megismerni, hogy az adott közszolgálati szervezet miként értékeli a kommunikációt, annak szerepét, jelentőségét, és melyek azok a szervezetszociológiai tényezők, amelyek ezt az értékelést meghatározzák,
- b. külön kutatási irány lehet annak felmérése, hogy milyen formában jelenik meg a szervezeti teljesítményértékelésben a kommunikáció eredményessége, az aktuálisan működő értékelési rendszer milyen hatást gyakorol a szervezet működésére,
- c. kritikus kérdés, hogy a közszolgálati kommunikáció célrendszerét egy adott szervezet milyen megfontolások alapján és folyamatokon keresztül alakítja ki, ahogy az eredményesség tárgyalásánál kiemeltük, nem elég hatékonyan működni, de jó irányba is kell haladni és ez a közszolgálati kommunikáció esetén különösen összetett elemzést és mérlegelést igényel, amelynek kutatási modellezése segítheti a jövőbeli tervezés minőségét is,
- d. a nemzetközi szintéren egyre erősödő kutatási irányt jelenítenek meg a kommunikáció közérthetőségét érintő vizsgálatok. A közszférában még mindig domináns hivatali nyelvezet és szakzsargon kiváltásának lehetősége számos olyan nyelvészeti, kommunikációs és vezetéseméleti kérdést is felvet, amelyek interakciói és együttes hatásai kutatásokra épülő mélyebb elemzéseket igényelnek.

Felhasznált irodalom

- Andersen, S. C. – Jakobsen, M.* (2017): Policy Positions of Bureaucrats at the Front Lines: Are They Susceptible to Strategic Communication? *Public Administration Review*, 77(1), p. 57-66.
- Andrews, R. – Van de Walle, S.* (2013): New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. *Public Management Review*, 15(5), p. 762-783.
- Antal Zsolt – Bódi Zoltán* (szerk.) (2016): Útmutató a rendőrségi közlemények célszerű és szabatos megfogalmazásához. Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft.
- Antal Zs. – Gázsó T. – Kubinyi T. – Pelle V.* (2015): Média-befolyásolás – Az új kislexikon. Budapest: Századvég Kiadó
- Antal Zs.* (2017a): A közintézmények közérthetősége – az állampolgári bizalom és az intézményi kommunikáció összefüggései. *Jog, Állam, Politika*, 2017/29(3), p. 45-67.
- Antal Zs.* (2017b): Közszolgálati kommunikáció, közbizalom és médiaszabályozás. In *Medias Res*, 8(2), p. 319-338. o.
- Bábosik M.* (szerk.) (2017): Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment. Budapest: Typotext Kiadó
- Báger G. – Kelemen R. – Kiss N. T. – Szabó I.* (2014): Közösségi jóllét. In: Kaiser Tamás – Kis Norbert (2014): *A jó állam mérhetősége*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem
- Borgulya Á.* (2010): A kommunikáció az alkalmazott kapcsolatokban. In: Karoliny Mártonné – Poór József (szerk.) (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. Budapest: Complex Kiadó, p. 408-414.
- Bovaird, T. – Löffler, E.* (2009): *Public Management and Governance*. Abington (Oxfordshire): Routledge
- Boyne, G. A.* (2002): Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), p. 97-122.
- Brignall, S. – Modell, S.* (2000): An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector. *Management Accounting Research*, 11(3), p. 281-306.
- Buelens, M. – Van den Broeck, H.* (2007): An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), p. 65-74.
- Gelders, D. – Bouckaert, G. – Van Ruler, B.* (2007): Communication Management in the Public Sector: Consequences for Public Communication About Policy Intentions. *Government Information Quarterly*, 24(2), p. 326-337.
- Graber, D. A.* (2003): *The power of communication: Managing information in public organizations*. Washington, DC: CQ Press
- Gyulavári T. – Hubert J.* (2014): A hatáosság és hatékonyság fogalmainak értelmezése online vs. offline kampányok keretében. In: Hetesi E. – Révész B (szerk.) (2014): *Marketing megújulás – a MOK 20. Konferenciája*. Szeged: SZTE GTK, p. 302-310.
- Gyulavári T.* (2011): A CSR helye a marketingelméletben. Felelős marketing. In: Fojtik, J. (szerk.) (2011): *Felelős marketing – a MOK 17. országos konferenciája*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem
- Hazafi Z.* (2009): *Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben (de lege lata, de lege ferenda)*. Phd-értekezés. Pécs: PTE
- Heintzman, R. – Marson, B.* (2005): People, service and trust: is there a public sector service value chain? *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), p. 549-575.
- Hubert J. – Gyulavári T. – Malota E.* (2012): Marketing-mérés. In: Piskóti I. (2012): *Coopetition – Verseny és együttműködés a marketingben – MOK 18. országos konferenciája*. 2012. augusztus 30-31., Miskolc
- Hvidman, U. – Andersen, S. C.* (2013): The impact of performance management in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), p. 35-58.
- Karakiza, M.* (2015): The impact of social media in the public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, p. 384-392.
- Katz, D. – Kahn, R. L.* (1978): *The social psychology of organizations*. vol. 2. New York: Wiley

- Keszey T. – Gyulavári T.* (2016): Marketingtervezés. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Kiss L. V.* (2009): A hatékonyság növelésének lehetőségei az önkormányzatoknál. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 40(3), p. 19-28.
- Kiss, N.* (2005): Networks and network performance in the public sector. Budapest: Corvinus University of Budapest, Institute of Management, Budapest Centre for Performance Management
- Klein, P. G. – Mahoney, J. T. – McGahan, A. M. – Pitelis, C. N.* (2013): Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), p. 70-91.
- Knox, C. C.* (2016): Public Administrators' Use of Social Media Platforms: Overcoming the Legitimacy Dilemma? *Administration & Society*, 48(4), p. 477-496.
- Krajčovič, P.* (2015): Strategies in media planning. *Communication Today*, 6(2), p. 20-30.
- Liu, B. F. – Horsley, J. S.* (2007): The government communication decision wheel: Toward a public relations model for the public sector. *Journal of Public Relations Research*, 19(4), p. 377-393.
- Magyary Zoltán* (1942): Magyar közigazgatás. Budapest: Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, p.131-132.
- Meier, W. A. – Trappel, J.* (1998): Media concentration and the public interest. *Media Policy: Convergence, Concentration and Commerce*, 38-59. o.
- Meijer, A. J. – Torenlvied, R.* (2016): Social Media and the New Organization of Government Communications: An Empirical Analysis of Twitter Usage by the Dutch Police. *The American Review of Public Administration*, 46(2), p. 143-161.
- Németh E.* (2017): Kommunikáció. In: Bábosik M. (szerk.) (2017): *Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Budapest: Typotext Kiadó, p. 479–513.
- Nutt, P. C. – Backoff, R. W.* (1995): Strategy for public and third-sector organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), p. 189-212.
- Osborne, S. P. – Radnor, Z. – Nasi, G.* (2013): A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), p. 135-158.
- Pandey, S. K. – Garnett, J. L.* (2006): Exploring public sector communication performance: Testing a model and drawing implications. *Public Administration Review*, 66(1), p. 37-51.
- Perry, J. L. – Rainey, H. G.* (1988): The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), p.182-201.
- Schapper, P. R. – Malta, J. N. V. – Gilbert, D. L.* (2006): An analytical framework for the management and reform of public procurement. *Journal of Public Procurement*, 6(1/2), p. 1-26.
- Takács E.* (2015): A közszolgálati szervezetek értékelési módszereinek osztályozása. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(3), p. 45-56.
- Vass Gy.* (2001): *Kommunikáció – retorika a közszolgálatban*. Budapest: UNIÓ Kiadó
- Wæraas, A.* (2010): Communicating Identity: The Use of Core Value Statements in Regulatory Institutions. *Administration & Society*, 42(5), p. 526-549.
- Wæraas, A. – Byrkjeflot, H.* (2012): Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal*, 15(2), p. 186-206.
- Walker, R. M. – Boyne, G. A. – Brewer G. A.* (2010): *Public Management and Performance*. Cambridge: Cambridge University Press
- Webb, A.* (1991): Coordination: a problem in public sector management. *Policy & Politics*, 19(4), p. 229-242.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Baksa Máté, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Drótos György**, tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Repisky Máté**, PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Vas Zsófia Boglárka**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Kiss Katalin**, egyetemi hallgató, Szegedi Tudományegyetem; **Gyurkovics János**, egyetemi tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem; **Kovács Tibor**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar; **Dr. Kő Andrea**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar; **Dr. habil Kosztyán Zsolt Tibor**, tanszékvezető egyetemi tanár, Pannon Egyetem; **Dr. Sebrek Szabolcs Szilárd**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Novák Zalán**, PhD-hallgató, Pannon Egyetem; **Dr. Gódnay Zsuzsanna**, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar; **Dr. Antal Zsolt**, egyetemi docens, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar

A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Baksa, Máté – Drótos, György

Enterprise social media: The engine of organizational social networks

Dynamics of interpersonal and interorganizational networks is one of the most substantial topics in international management literature these days. Enterprise Social Media – a technology that promotes networking – quickly became popular in corporate environment, even though its concepts vary, and little is known about its organizational effects. The authors present the most current definitions of Enterprise Social Media and summarize the literature on the topic from the past few years. In their study, they interpret Enterprise Social Media as the engine of interpersonal networks and compare it to the operation of offline networks. The authors introduce the most important organizational features of Enterprise Social Media based on the findings of their own qualitative research in a company operating in a knowledge-intensive industry in Hungary.

Repisky, Máté

Entrepreneurial failure – The end, or a new beginning?

The aim of this exploratory, qualitative study was to get to know the entrepreneurs reaction to failure and the factors, which impact this process. The study consists three main parts: entrepreneurial attitudes (mindsets, locus of control, time perspectives), environmental factors (social attitudes towards entrepreneurs, stigmatisation), and entrepreneurial responses to failure (delaying business failure, grief, learning from failure). In the study there were used both primer information from depth interviews with an 8-membered entrepreneurial sample, whom experienced failure at least once and secondary data. In the area of entrepreneurial attitudes, it had reinforced that entrepreneurs believe in internal locus of control, however, a huge failure can change this. Half of the interviewees experienced stigmatisation in connection with their most serious failure. In the study there were presented factors, which increase (strong past negativity, stigmatization) or mitigate (available portfolio) the degree of grief. Apart from one entrepreneur, everyone learned some lessons for their future. Moreover, three of them considered entrepreneurship as a learning process.

Vas, Zsófia – Kiss, Katalin – Gyurkovics, János

Measurement of corporate absorptive capacity in small- and medium sized enterprises

Firms that build on diverse and complex external knowledge sources may acquire unique competences and knowledge, which stimulate the development of their absorptive capacity. Absorptive capacity is a crucial ability of firms to identify, effectively acquire and integrate new external knowledge to their everyday operation. Despite its significance, only slight evidence is available in the Hungarian literature about its measurement, especially in connection with SMEs.

This study aims to present a potential measurement method of entrepreneurial absorptive capacity through the example of a local group of enterprises in a historically embedded, geographically concentrated printing and paper industry. With the help of the developed complex indicator for measuring entrepreneurial absorptive capacity, it is proved that smaller and younger firms with foreign relations have the highest absorptive capacity in the local industry. Furthermore, it turned out that the biggest challenge for these firms is the exploitation of knowledge, namely the integration of marketable knowledge into the firms' knowledge base and its business utilisation.

Kovács, Tibor – Kó, Andrea

Aggregate performance measurement of manufacturing networks based on multiple criteria decision models

Performance measurement is essential for managing any business process, including the multi-plant improvement programmes that many international manufacturing networks have implemented in the last decades. The authors' work supplements the relatively few quantitative research that studied the role of performance measures in the context of performance improvement programmes. The aim of this study is to comparatively evaluate four different performance aggregation and ranking methods, that are based on multiple criteria decision models and to propose one that can support multi-plant improvement programmes effectively. The research is based on the case study example of a multinational consumer goods company that has many years' experience in implementing such performance improvement programme. The findings highlight the deficiencies of Borda ranking techniques, describe the potential benefits of the TOPSIS method and the use of utility functions, and show how performance improvements can be monitored over time for individual plants and for the network using these methods.

Koszttyán, Zsolt Tibor – Sebrek, Szabolcs Szilárd – Novák, Zalán

Comprehensive rationalization of the software development process through the corporate dynamic capabilities lens

The dynamic capability theory addresses organizational renewal, the rational use of resources and the efficient operation. The goal of the present study is to analyze the release process of a software engineering project at a Hungarian SME, which is essential how this firm earns a living. The product development cycle of the focal firm proved to be slow and inconsistent that required for solution. Our work tracks the introduction of the agile Scrum methodology that shares the attributes of dynamic capabilities and thoroughly alters the operating routines of the focal entity for a more efficient functioning. The research shows that the speed and the total cost of the software development process are significantly diminished using the Scrum methodology, contributing to company performance. In effect, the firm enlarged its strategic latitude and made more satisfied its internal and external stakeholders through launching the new process. We analyzed the transformation of the focal firm through action research that assumes a collaborative effort between researchers and managers to detect the organizational problem, to find a solution and to implement it.

Gódnány, Zsuzsanna

*Female entrepreneurs – Research areas
A theoretical overview*

The study provides a theoretical overview of some of the research areas of female entrepreneurs and presents the results based on international literature. In consequence of the emergence of women's businesses the scientific community has also noticed this new phenomenon. Within the research area of female entrepreneurs the author describes in which sectors entrepreneurship are founded by women, what their obstacles and inhibitory factors are, what motivates females to create a business. This study presents women's entrepreneurial models based on the literature on the typing of female entrepreneurs, and finally the reader can acquaint themselves with the managerial methods of female entrepreneurs that are different from those used by their male partners.

Antal, Zsolt

Factors affecting the effectiveness of public communication - Differences affecting the communication practice of the public sector and the private sector

This study based on an interdisciplinary literature review analyses the factors that influence communication effectiveness in the public sector and structures them into one conceptual framework. The investigation focuses mostly on factors that show significant differences between the public and the private sectors, discusses environmental and organisational dimensions related to the communication effectiveness and analyses the potential moderating factors as well. Based on the study further research directions have been identified, which, with empirical test of the conceptual model, can contribute to the better understanding of the research field.

CONTENTS

BAKSA, MÁTÉ – DRÓTOS, GYÖRGY

Enterprise social media: The engine of organizational social networks 2.

REPISKY, MÁTÉ

Entrepreneurial failure
– The end, or a new beginning? 12.

VAS, ZSÓFIA – KISS, KATALIN – GYURKOVICS, JÁNOS

Measurement of corporate absorptive capacity in small- and medium sized enterprises 23.

KOVÁCS, TIBOR – KŐ, ANDREA

Aggregate performance measurement of manufacturing networks based on multiple criteria decision models 32.

KOSZTYÁN, ZSOLT TIBOR –

SEBREK, SZABOLCS SZILÁRD – NOVÁK, ZALÁN

Comprehensive rationalization of the software development process through the corporate dynamic capabilities lens 44.

GÓDÁNY, ZSUZSANNA

Female entrepreneurs – Research areas
A theoretical overview 58.

ANTAL, ZSOLT

Factors affecting the effectiveness of public communication
– Differences affecting the communication practice of the public sector and the private sector 68.

A SZERZŐKNEK

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerzőknek az alábbi linken kell regisztrálniuk és a teljes cikket feltölteniük: <http://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/>

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. Célunk az is, hogy friss tudományos értékkel bíró cikkek jelenjenek meg, ezért kérjük a szerzőket, hogy témáikhoz kapcsolódó legfrissebb irodalmat is ellenőrizzék, és amennyiben lehetséges, idézzenek hazai és nemzetközi cikkeket az elmúlt öt évből is. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20-24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkeket anonim formában kell benyújtani, azaz a cikken semmilyen formában nem szerepelhetnek a szerző(k) adatai: neve, beosztása, munkahelye. Amennyiben a szerzőre utaló adat szerepel a cikket tartalmazó file-ban, azt automatikusan elutasítjuk. A szerző adatait a workflow rendszerben regisztrációkor kell feltölteni. Amennyiben technikai kérdéseik lennének, kérjük keressék Milassin Andát a titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu e-mail címen, illetve tartalmi kérdéseket Primecz Henriett főszerkesztőnek a vezetestudomany@uni-corvinus.hu e-mail címen tehetnek fel. A workflow rendszerbe a cikk nyelvének megfelelő (magyar nyelvű cikk esetében magyar, angol nyelvű cikk esetében angol nyelvű) max. 200 szavas absztraktot is fel kell tölteni, amit elfogadás esetén ki kell egészíteni a másik nyelvű absztrakttal is. A workflow rendszer kéri a hivatkozásjegyzéket, illetve a kulcsszavakat, kérjük ezeket is töltsék fel, megkönnyítik vele a gyors bírálóválasztást. *A hivatkozásjegyzék összeállításánál kérjük a DOI-számok feltüntetését is, ahol a hivatkozott cikknél szerepel!*

Kiemeléshez dőlt betű használható, aláhúzás és félkövér nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint - átvett forrás esetén - pontos (oldalszám szerinti) hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. "Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!").

A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Verecs, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalađ - Hamel, 1990, p. 85.). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím. kiadás helye: kiadó; illetve forrás.

1. példa (könyv): Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press

2. példa (folyóiratcikk): Prahalađ, C. K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, május-június, p. 79-91.

Az elektronikus forrásokra való hivatkozás aktuális probléma. Ehhez nyújt segítséget a következő oldal: <http://www.citethisforme.com/guides/harvard/how-to-cite-a-website>

Az angolszász országokban több elterjedt formája van a bibliográfiai hivatkozásnak. Ezek a formák több folyóiratban is használatosak. Közülük az ún. Harvard-stílusú bibliográfiai hivatkozások vonatkozásában ad hasznos tanácsokat a Citing & Referencing: Harvard Style (http://www.otago.ac.nz/library/pdf/Harvard_referencing.pdf).

A Modern Language Association of America (MLA) - egyébként szintén sok helyütt alkalmazott - hivatkozási stílussal kapcsolatban ajánlható az MLA-Style Citations of Electronic Sources (<https://gcc.glendale.edu/gcclibrary/research/MLAelec.pdf>).

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, azonban a szerzők és az olvasószervező egyeztetnek a cikk végső tartalmával kapcsolatban. Kérjük a szerzőket, hogy legyenek nagyon gyorsak a válaszadással és ellenőrzéssel ebben a fázisban.

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetők az ISI Emerging Markets „<https://www.emis.com/>” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban.

2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetők az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában „<https://www.ebsco.com/products/research-databases/academic-search-complete>” is.

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

2006 januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.