

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
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kerekes Sándor
Kövesi János
Mészáros Tamás
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:

Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:

Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:

Baksa Máté
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:

Komáromi Nyomda és Kiadó 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

L. ÉVF., MÁRCIUS

2019. 3. szám

TARTALOM

HORVÁTH DÓRA

BANK – FINTECH EGYÜTTMŰKÖDÉS – AVAGY A MEGÚJULÁS KULCSA
A PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK PIACÁN? 2.

REPISKY MÁTÉ – TÓTH JANKA

MI MOTIVÁL EGY TÁRSADALMI VÁLLALKOZÓT? –
EGY FELTÁRÓ KVALITATÍV KUTATÁS EREDMÉNYEI 11.

PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC

ORSZÁGMÁRKÁZÁS – MÉGIS MILYEN MÁRKÁZÁS?
A KAPCSOLÓDÓ BRANDING-TERMINOLÓGIÁK ÉS ÉRTELMEZHETŐSÉGÜK
EGY ORSZÁG ESETÉBEN 25.

CSEDŐ ZOLTÁN – ZAVARKÓ MÁTÉ – SÁRA ZOLTÁN

TUDÁSMENEDZSMENT ÉS STRATÉGIAI KETTŐS KÉPESSÉG –
FELSŐVEZETŐI DÖNTÉSEK ELEMZÉSE AZ INNOVÁCIÓS STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSA
SORÁN 36.

BAKACSI GYULA

A KARIZMATIKUS ÉS A NEOKARIZMATIKUS LEADERSHIP ÖSSZEHASONLÍTÁSA 50.

KOZMA MIKLÓS – SASS MAGDOLNA

MAGYAR „NEMZETKÖZI ÚJ VÁLLALATOK”
PIACVÁLASZTÁS ÉS A HÁLÓZATOK SZEREPE A KORAI NEMZETKÖZIESEDÉSBEN 62.

ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓ 72.



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

www.vezetestudomany.hu

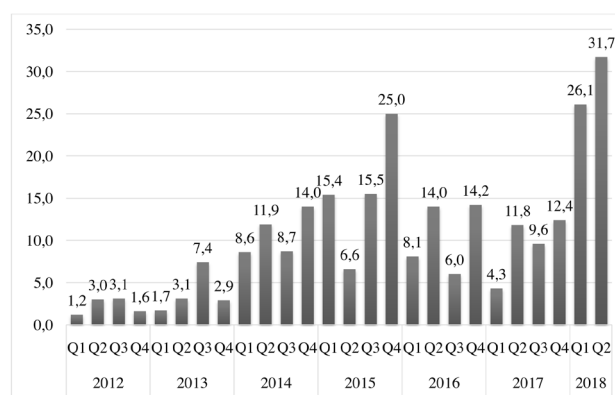
BANK – FINTECH EGYÜTTMŰKÖDÉS – AVAGY A MEGÚJULÁS KULCSA A PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK PIACÁN?

A pénzügyi szektor jelentős változásokon megy keresztül napjainkban. A gazdasági világválság hatásai, a folyamatosan változó fogyasztói igények és az egyre intenzívebb digitális transzformáció mind a pénzügyi szolgáltatások piacának átalakulását indukálják. Az innovatív megközelítéseket alkalmazó FinTech vállalatok megjelenése az általuk fejlesztett, a fogyasztói igényekre és interakciókra jelentősen építő technológiákon keresztül radikális változásokat idézhet elő a pénzügyi szektorban. E szituációból adódóan kérdés lehet, hogy a tradicionális bankok ellenségként vagy partnerként tekintenek-e ezekre a vállalatokra. Jelen cikk célja, hogy szakirodalmi áttekintésen keresztül bemutassa a pénzügyi szolgáltatások piacán azonosítható változásokat, a FinTech koncepcióját és annak főbb elemeit. Ezt követően tárgyalja a tradicionális bankok jellemző reakcióit a FinTech vállalatok megjelenésére, melyek közül a partneri kapcsolatok kialakítása tekinthető a legdominánsabbnak. Végül pedig mindkét fél szemszögéből bemutatja az együttműködés során realizálható potenciális előnyöket.¹

Kulcsszavak: FinTech, startup, üzleti modell, innováció, pénzügy, digitalizáció

A pénzügyi szolgáltatások piacán jelentős változásokat figyelhetünk meg napjainkban, amelyek számos tényezőhöz köthetők. A valamennyi iparágra hatással lévő digitális transzformáció, a folyamatosan változó fogyasztói igények, a globális pénzügyi válság következményei és a szabályozásokban bekövetkező változások mind arra kényszerítik a tradicionális bankokat, hogy megújítsák termék- és szolgáltatásportfóliójukat, valamint ezáltal akár teljes üzleti modelljüket (Eisenegger – Künstle, 2011; Winnefeld – Permantier, 2017; Füzes – Szabó – Gódor, 2018). Mindezek mellett, illetve részben az azonosítható változások következményeként egyre több FinTech vállalat jelenik meg a piacon. A FinTech rövidítés alapját képező Financial Technology, azaz a „Pénzügyi Technológia” azon IT-alapú digitális pénzügyi technológiákra, üzleti modellekre utal, amelyek a fogyasztói igényekre kiemelten építve a pénzügyi szolgáltatások hatékonyabbá tételére törekednek (Gimpel – Rau – Röglinger, 2017; Gomber – Kauffman – Parker – Weber, 2018; Nicoletti, 2017). A FinTech vállalatok fontosságát napjainkban jól tükrözi e vállalatokba történő befektetések értékének rohamos növekedése, amely 2018 második negyedében 31,7 milliárd dollárt ért el világszinten (1. ábra). A befektetések jelentős része az Amerikai Egyesült Államokban valósult meg, de Európában is növekvő tendenciát figyelhetünk meg (KPMG, 2018). A CBInsights riportja szerint világszinten a Banco Santander, a Goldman Sachs és a Citi Group bizonyultak a legaktívabbnak a FinTech vállalatokba történő befektetések során a 2016. év első negyedét és a 2017. év első negyedéve közötti időszakban (CBInsights, 2017).

1. ábra A FinTech vállalatokba történő befektetések alakulása globális szinten (milliárd dollár)



Forrás: saját szerkesztés KPMG (2018) alapján

A befektetések tárgyalása során fontos megemlíteni az igen kockázatosnak tekinthető blokklánc-technológián alapuló ICO (Initial Coin Offering) tőkebevonási lehetőséget, amelynek fokozódó népszerűsége szintén jól tükrözi az iparág növekedését. 2018 első negyedében az ily módon történő forrásgyűjtés 7,8 milliárd dollárt tett ki (Fisch, 2019). Ebben az esetben főként innovatív technológiákra fókuszáló vállalatok bocsátanak ki ún. tokeneket projektjeik finanszírozása érdekében. Ezek értékét általában Bitcoin-ban, Etherben, euróban vagy dollárban határozzák meg, kiemelendő azonban, hogy az értékesített tokenek tulajdonosi jogokat rendszerint nem biztosítanak (Adhami – Giudici – Martinazzi, 2018; Catalini – Gans, 2018).

¹ Köszönetnyilvánítás. A publikáció az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-18-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.

A pénzügyi szolgáltatások piacára újonnan belépők között fontos szerepet képviselnek az ún. FinTech startupok, akik innovatív koncepciók alkalmazásán keresztül jelentős változásokat generálhatnak a bankszektorban, ezáltal jelentve egyrészt veszélyt, másrészt pedig számos lehetőséget a tradicionális bankok számára. Kérdéses-e válik ezáltal, hogy az érintett bankok versenytársként tekintenek-e ezekre a vállalatokra, vagy a közös előnyök realizálása érdekében valamilyen együttműködési formát alakítanak ki velük. A lehetséges együttműködési formák közül rendkívül elterjedt az ún. startup akcelerator program létrehozása, amelyre már hazánkban is több példát láthatunk (pl. MKB Fintechlab, OTP LAB).

A FinTech jelenségének, fontos aspektusainak vizsgálata a kutatók figyelmét is felkeltette. A témakörben elérhető publikációk száma jelenleg még korlátozott, azonban a Scopus adatbázisban végzett keresés alapján elmondható, hogy a 2017-es évben ugrásszerű növekedést figyelhetünk meg. A hazai kutatók közül többek között Varga (2017, 2018), Kerényi és Molnár (2017), Fehér és Varga (2017), valamint Fáykiss és szerzőtársai (2018) vizsgálták az innovatív pénzügyi technológiák piacának egy-egy fontos területét.

Jelen cikk célja, hogy szakirodalmi áttekintésen keresztül bemutassa a pénzügyi szolgáltatások piacán azonosítható változásokat, a FinTech koncepcióját és annak főbb elemeit. Ezt követően tárgyalja a tradicionális bankok jellemző reakcióit a FinTech vállalatok megjelenésére, végül pedig a velük történő együttműködésen keresztül realizálható potenciális előnyöket is bemutatja.

A pénzügyi szektor átalakulását ösztönző tényezők

A pénzügyi szektor jelentős változásokon ment keresztül az utóbbi években. A globális pénzügyi válság következtében a bankok veszítettek hírnevükből ügyfeleik körében, valamint alkuerejük is számottevően csökkent (Eisenegger – Künstle, 2011). A bizalomvesztés eredményeképpen ügyfeleik egyre inkább kockázatkerülővé váltak (Winnefeld – Permantier, 2017). Emellett, napjainkban egyre nagyobb kereslet mutatkozik a különböző alternatív finanszírozási formák iránt, melyek magukban foglalják a személyre szabott és a korábbiaknál jóval rugalmasabb pénzügyi szolgáltatásokat (Gelis, 2016).

A bankok ügyfelei mind a lakossági, mind a vállalati szegmensben, egyre tudatosabbá válnak a számukra legmegfelelőbb pénzügyi szolgáltatások keresésében, és csökkenő lojalitásuk következményeként egyre könnyebben váltanak a szolgáltatók között (Bearing Point, 2011). Mivel a hagyományos pénzügyi szolgáltatások nem minden esetben oldják meg problémáikat, ezért olyan vállalatoknál keresik a megoldást, amelyek innovatív internetes platformokat és digitális technológiákat alkalmaznak (Toit – Burns, 2016). Ehhez kapcsolódóan Pollari (2016) a technológiai fejlesztések ütemének és az új technológiák elfogadásának felgyorsulását hangsúlyozta ki. Az új technológiák elfogadása a korábbi, akár évtizedek helyett napjainkban már néhány hónapra redukálódott. Az internet és a mobiltelefonok elterjedése mélyreható változást ered-

ményezett a fogyasztók szokásaiban és preferenciáiban. Az emberek folyamatos interakcióban állnak egymással a digitális médián keresztül, amelynek következtében a pénzügyi szolgáltatásoktól is olyan felhasználóbarát felépítést és rugalmasságot várnak el a nap 24 órájában, mint a közösségimédia-plafomoktól (Cuesta – Ruesta – Testa – Urbiola, 2015). Mindezen tényezők arra kényszerítik a vállalatokat, hogy folyamatosan felülvizsgálják fogyasztói igényeit és minél gyorsabban reagáljanak az azonosított elvárásokra és az új piaci körülményekre.

Szintén elmondható, hogy a napjainkban zajló digitális transzformáció valamennyi iparágra hatással van, és jelentős változásokat eredményezhet a vállalatok üzleti modelljeiben. Scott, Reenen és Zachariadis (2017) kutatásukban kimutatták, hogy a digitális innovációk adaptálása nagymértékű és hosszú távú pozitív hatást gyakorolhat a bankok teljesítményére. Az új technológiák segítségével a vállalatok jelentősen megújíthatják értékajánlatukat, kulcstevékenységeiket, csatornáikat és bevételi forrásait (Prem, 2015). Következésképpen, a versenyképesség fenntartása érdekében a bankoknak egyre nyitottabbá kell válniuk a digitális technológiák alkalmazására, ezáltal reagálva a változó ügyféligényekre és piaci trendekre. Alt és Puschmann (2012) hangsúlyozták, hogy az olyan IT-megoldások, amelyek lehetővé teszik a fogyasztók magasabb szinten történő bevonását (pl. nyílt innováción keresztül) és a FinTech vállalatok megjelenése további kihívásokat generálnak a tradicionális bankok számára. A legújabb digitális technológiáknak, a nyílt forráskódú szoftvereknek és az egyre olcsóbbá váló fejlesztőeszközöknek köszönhetően a technológiai alapú, illetve a FinTech startupok belépési korlátai jelentősen csökkentek az utóbbi években, ami rendkívüli gyarapodást eredményezett e vállalatok számára (Pollari, 2016).

A fogyasztói elvárások és egyéb tényezők átalakulása mellett a változó szabályozás is a pénzügyi szolgáltatások piacának átalakulását indukálja, a kedvező szabályozás pedig a belépési korlátok mérsékléséhez is jelentősen hozzájárul. Az Európai Bizottság a korábbi PSD (Payment Services Directive) felülvizsgálatával arra jutott, hogy az irányelv számos pozitív változást eredményezett az iparágban, azonban a környezet változása miatt szükségessé vált a korábbi irányelv továbbfejlesztése (Noctor, 2018). Ennek eredményeként, 2018. január 13-án lépett hatályba az Európai Unió második pénzforgalmi irányelve, avagy a PSD2. A PSD2 célja, hogy támogassa az új szereplők, ún. harmadik feles szolgáltatók piacra lépését, illetve a verseny intenzitásának növelésével, egy jóval innovatívabb környezetet hozzon létre. A szabályozás értelmében a harmadik feles szolgáltatók API-n (alkalmazásprogramozási interfész) keresztül hozzáférhetnek a bankok folyószámla-vezető rendszereihez, valamint a rendszerekben elérhető adatokhoz (Donnelly, 2016). Az elérésnek köszönhetően az új belépők innovatív, a változó igényeket kielégítő pénzügyi szolgáltatásokat fejleszthetnek ki mind a lakossági, mind pedig a vállalati ügyfelek számára (Corret – Rjks – Nijland, 2016).

A bemutatott tényezők mellett, már az 1990-es években láthatóvá vált, hogy az online banki szolgáltatások

számos előnnyel szolgálnak a bankok számára. E szolgáltatásokkal már korábban is lehetőség nyílt a működési költségek és az átfutási idők csökkentésére, a kommunikációs mechanizmusok javítására, valamint valós idejű információk szolgáltatására a döntéshozatali folyamatokban (Lee – Shin, 2018).

Összességében látható, hogy a pénzügyi szolgáltatások piaca jelentős változásokon ment keresztül az utóbbi években és a tradicionális bankok számos kihívással, változással néznek szembe napjainkban. A versenyképesség fenntartása és az iparági trendek követése érdekében szükséges üzleti modelljük megújítása, amely számos hosszú távú előnnyel szolgálhat számukra. A pénzügyi szolgáltatások átalakulását ösztönző hajtóerők az 1. táblázatban kerültek összefoglalásra.

1. táblázat A pénzügyi szolgáltatások átalakulását ösztönző tényezők

Hajtóerők	Leírás
Globális pénzügyi válság hatásai	<ul style="list-style-type: none"> • Hírnév- és bizalomvesztés • Bankok alkuerejének csökkenése • Kockázatkerülés növekedése
Változó fogyasztói igények	<ul style="list-style-type: none"> • Növekvő kereslet az alternatív finanszírozási formák iránt • Tudatosság növekedése • Lojalitás csökkenése
Technológiai penetráció növekedése	<ul style="list-style-type: none"> • Új technológiák gyors elfogadása • Közösségimédia-platformok széles körű használata
Digitális transzformáció	<ul style="list-style-type: none"> • Lehetőség az értékajánlat és az üzleti modell megújítására • Lehetőség a teljesítmény javítására és a versenyképesség növelésére
Változó szabályozási környezet	<ul style="list-style-type: none"> • Belépési korlátok csökkenése • PSD2: Harmadik feles szolgáltatók piacra lépésének támogatása • Verseny intenzitásának növelése, innováció elősegítése
Online banki szolgáltatások során tapasztalt előnyök	<ul style="list-style-type: none"> • Működési költségek és átfutási idők csökkentése • Kommunikációs mechanizmusok javítása • Valós idejű információk a döntéshozatali folyamatokban

Forrás: saját szerkesztés

FinTech

A FinTech elnevezés a Financial Technology, azaz a pénzügyi technológia fogalomból ered (Shim – Shin, 2016). A fogalom mindazon IT-alapú digitális pénzügyi technológiákra és diszruptív üzleti modellekre utal, amelyek a pénzügyi szolgáltatásokat hatékonyabbá tehetik (Gimpel – Rau – Röglinger, 2017; Gomber – Kauffman – Parker – Weber, 2018; Nicoletti, 2017). A FinTech tekintetében azonban nem találkozhatunk egy egységesen elfogadott definícióval. A kifejezés eredete az 1990-es évek

elejére vezethető vissza, és a Citigroup által a technológiai együttműködési erőfeszítések megkönnyítése érdekében kezdeményezett "Pénzügyi Szolgáltatások Technológiai Konzorcium" című projekthez köthető. A szakirodalomban megtalálható, leghatározottabb definíciók kronológiai sorrendben a 2. táblázatban kerültek összefoglalásra.

Dorfleitner és szerzőtársai (2017) a FinTech iparág négy szegmensét különböztették meg: (1) finanszírozás, (2) vagyonkezelés, (3) fizetés és (4) egyéb. A finanszírozás alszegmenseiként határozható meg a közösségi finanszírozás, valamint a hitel és faktoring. A vagyonkezeléshez sorolható a társadalmi kereskedelem, a robottanácsadás (robo-advisory), a személyes pénzgazdálkodás, valamint a befektetési és banki szolgáltatások. A szerzők a fizetéshez sorolták az alternatív fizetési megoldásokat, a kriptovalutát és a blokklánc-technológiát. A negyedik, egyéb szegmenshez pedig azon FinTech vállalatok köthetők, akik valamilyen technológiai szolgáltatást nyújtanak pénzügyi szolgáltatók számára (technológiai, informatika és infrastruktúra alszegmens), emellett pedig ide tartoznak a biztosítási megoldások, a kereső motorok és összehasonlító oldalak és minden egyéb FinTech szolgáltatás (Dorfleitner et al., 2017).

Diemers és szerzőtársai (2015), valamint Lee és Shin (2018) kutatásai alapján a FinTech ökoszisztémában jellemzően a következő szereplők azonosíthatók:

1. FinTech startup-ok (pl. fizetési szolgáltatások, vagyonkezelés, hitelezés, tőkepiac, közösségi finanszírozás, biztosítási megoldások),
2. technológiafejlesztők (pl. BigData elemzők, közösségimédia-fejlesztők, felhőalapú megoldások, blokklánc-technológiák fejlesztői),
3. kormányzat (pl. pénzügyi szabályozók és jogalkotók),
4. pénzügyi ügyfelek (pl. magánszemélyek és szervezetek),
5. hagyományos pénzügyi intézmények (pl. hagyományos bankok, biztosító társaságok, tőzsdeügynökök, kockázatitőke-befektetők).

Romanova és Kudinska (2017) a FinTech vállalatok két típusát definiálta. Az első kategóriába azon vállalatok tartoznak, amelyek banki szolgáltatásokat kiegészítő megoldásokat nyújtanak. E vállalatok potenciális partnerek lehetnek a bankok számára. A második kategóriába pedig a szerzők azokat a vállalatokat sorolták, akik olyan pénzügyi szolgáltatásokat nyújtanak, amelyeket a fogyasztók a tradicionális bankoknál is megtalálhatnak. A Capgemini, LinkedIn és Efma vállalatok által közösen elkészített globális FinTech riportban, a szerzők hasonló elv alapján a FinTech vállalatok három típusát különböztették meg: (1) a fogyasztók számára olyan értéknövelt szolgáltatásokat nyújtó vállalatok, mint például a pénzügyi termékek online portálokon történő összehasonlítása, (2) a tradicionális vagy más FinTech vállalatok számára technológialapú megoldásokat, szolgáltatásokat (pl. adatbányászat) nyújtó, valamint a (3) fogyasztók számára pénzügyi szolgáltatásokat közvetlenül nyújtó, vagy a pénzügyi szolgáltatások

nyújtásában támogatást kínáló vállalatok (Capgemini, LinkedIn és Efma, 2018).

A FinTech témakörének tárgyalása során az egyes szegmensek és szereplők bemutatása mellett kiemelendő a platformok szerepe (Dhar – Stein, 2017). A platformok segítségével olyan csoportok, felhasználók találhatnak egymásra egy köztes, közvetítő szereplő nélkül, akik alapvetően csak magas keresési költségek mellett léphetnének kapcsolatba (Csontos – Szabó 2018). A FinTech platformok közé sorolandók többek között a közösségi hitelezési (P2P lending), illetve a közösségi finanszírozási (crowdfunding) oldalak. A közösségi hitelezési platformok esetében, különböző párosítási mechanizmusok alapján nyílik lehetőség közvetítő nélküli, egymás közötti hitelezésre mind egyének, mind pedig vállalatok számára (Lee, 2016). Az első P2P platform (Zopa) 2005-ben jelent meg az Egyesült Királyságban (Wang et al., 2015; Bholat – Atz, 2016). A közösségi finanszírozás szintén egyre dominánsabb az alternatív finanszírozási formák között, mely esetében található tulajdonosító-, jutalom- és adományalapú platformokat (Kuti – Madarász, 2014; Hossain – Operaoha, 2017).

2. táblázat FinTech definíciók áttekintése kronológiai sorrendben

Szerző	Meghatározás
Arner, Barberis és Buckley (2015)	A "Financial Technology" vagy "FinTech" kifejezések a technológia alkalmazásán keresztül lehetővé tett pénzügyi szolgáltatások nyújtására utalnak.
Lee és Kim (2015)	A FinTech koncepcionálisan az informatikai vállalatok széles körű felhasználói körén alapuló új típusú pénzügyi szolgáltatásként definiálható, amely ötvözi az informatikai technológiát és az egyéb olyan pénzügyi szolgáltatásokat, mint például a pénzáttalalás, fizetés és vagyonkezelés. A FinTech magában foglal minden olyan technikai folyamatot a pénzügyi szoftverek frissítésétől kezdve egészen az új típusú pénzügyi szoftverek programozásáig, amelyek hatással lehetnek a pénzügyi szolgáltatások teljes folyamatára. Következésképpen, a FinTech javíthatja a pénzügyi szolgáltatások teljesítményét és segítheti a mobil környezettel kombinált pénzügyi szolgáltatások elterjedését.
Kuo Chuen és Teo (2015)	A FinTech az innovatív pénzügyi szolgáltatásokra, vagy a technológia által lehetővé tett termékekre utal.

Kim és szerzőtársai (2016)	A FinTech egy olyan szolgáltatási ágazat, amely mobilközpontú IT-technológiákat alkalmaz a pénzügyi rendszer hatékonyságának növelése érdekében.
Kawai (2016)	Technológia által lehetővé tett pénzügyi innováció, mely új üzleti modellek, alkalmazások, folyamatok és termékek megjelenéséhez vezethet, amelyek jelentős hatással lehetnek a pénzügyi piacokra és intézményekre, valamint a pénzügyi szolgáltatások nyújtására.
Puschmann (2017)	Informatikai fejlesztéseken alapuló inkrementális vagy diszruptív innovációk a pénzügyi szolgáltatások iparágában, vagy a pénzügyi szolgáltatásokkal összefüggésben, amelyek új szervezeten belüli, vagy szervezeten kívüli üzleti modelleket, termékeket és szolgáltatásokat, szervezeteket, folyamatokat, valamint rendszereket eredményeznek.
Gomber, Koch és Siering (2017)	A FinTech kifejezés egy olyan neologizmus, amely a "pénzügyi" és a "technológia" szavakból származik, és általánosságban a modern, főként az internethez kapcsolódó technológiák (pl. felhőalapú megoldások, mobilinternet) és a pénzügyi szolgáltatások iparágában már korábban kialakított üzleti tevékenységek (pl. hitelezés, tranzakciós banki szolgáltatások) közötti kapcsolatot írja le.
Magyar Nemzeti Bank (2017)	FinTech-ként a teljes pénzügyi szektor technológiavezérelt fejlődése értendő, amelybe beletartozik a front, a middle és a back-office tevékenységet érintő innováció is.
KPMG (2017)	A FinTech összességében a technológia által vezérelt pénzügyi szolgáltatások fejlődése, a fogyasztói elvárások változása, a finanszírozás rendelkezésre állása, valamint a kormányok és szabályozók támogatásának növekedése.
Varga (2017)	A FinTech olyan nem, vagy nem teljesen szabályozott vállalkozásokra utal, amelyek célja hozzáadott értéket képviselő kivitelezéssel rendelkező új, technológiaalapú pénzügyi szolgáltatások fejlesztése, amelyek átalakítják a jelenlegi pénzügyi gyakorlatokat

Forrás: saját szerkesztés

A bankok reakciója a FinTech startupok megjelenésére

Zalan és Toufaily (2017) kutatásuk során a bankok részéről ötféle stratégiai választ határoztak meg a legújabb pénzügyi technológiák és a FinTech vállalatok megjelenésére való reakcióként: (1) status quo fenntartása, (2) saját digitalizációs képességek elmélyítése, (3) saját FinTech szervezet létrehozása, (4) FinTech vállalatokba történő befektetés, valamint (5) partneri kapcsolatok, együttműködési formák kialakítása FinTech vállalatokkal. Az első stratégiai válasz esetében a bankok ügyfeleik igényeinek mélyebb megismerésén keresztül elsősorban fenntartó innovációkkal kívánják kezelni a legújabb iparági kihívásokat. A saját digitalizációs képességek elmélyítésére való törekvés során a bankok főként házon belül kívánják kidolgozni és fejleszteni legújabb digitális szolgáltatásait, viszont emellett a hatékonyság növelése érdekében már megtörténhet egyes tevékenységek kiszervezése. A harmadik irány esetében a bankok egy olyan önálló FinTech szervezetet hoznak létre, melynek elsődleges célja a diszruptív innovációkra való fókuszálás erősítése. A FinTech vállalatokba történő befektetésekkel a bankok egyrészt új képességek megszerzésére, másrészt pedig piaci pozíciójuk megtartására törekednek. A szerzők szerint a jövőben a különböző együttműködési formák kialakítása válik dominánssá, melyek esetében többféle megoldással is találkozhatunk (Zalan – Toufaily, 2017). Ezen állítást támasztja alá a Statista 2017-es nemzetközi felmérése is, melyben bankok vezetőinek körében arra keresték a választ, hogy milyen stratégiát alkalmaznak, illetve a jövőben milyen stratégiát kívánnak alkalmazni a FinTech vállalatok megjelenésével kapcsolatosan. A válaszadók 91,3%-a a FinTech vállalatokkal való együttműködést határozta meg fő stratégiai irányvonalukként, valamint mindössze 4,3%-uk a FinTech vállalatok felvásárlását és szintén 4,3%-uk a velük történő versenyzést említette meg (Capgemini – EFMA, 2017). A lehetséges együttműködési formák közül pedig a startup inkubációs programok bizonyultak a legelterjedtebbnek (Statista, 2018).

A hazai bankok körében a Magyar Nemzeti Bank végzett kutatást annak érdekében, hogy felmérjék a FinTech megoldásokkal kapcsolatos attitűdjüket, jellemző stratégiai válaszait. A felmérés során a válaszadók több, mint 40 százaléka nyilatkozta azt, hogy rendelkeznek már saját FinTech stratégiával. Ebből 27 százalékuknak saját stratégiája van, 20 százalékuk pedig az anyabank stratégiáját adaptálja. Emellett a válaszadók 40 százaléka tervezi a jövőben saját FinTech stratégiát kidolgozni, egy kisebb részük (13%) pedig a későbbiekben az anyabank által kialakított stratégiát kívánja adaptálni. Elmondható, hogy a külföldi anyavállalattal rendelkező bankok viszonylag nagy mozgástérrel rendelkeznek e stratégiák adaptálásakor, illetve valamennyi szereplő elsősorban partneri kapcsolatok kialakítására törekszik az újonnan megjelenő FinTech vállalatokkal (Magyar Nemzeti Bank, 2017).

Hazánkban a tradicionális bankok és startupok együttműködési gyakorlatának vizsgálata során főként akcelerator programokkal találkozhatunk. Az akceleráció egy határozott időtartamra szóló, induló vállalkozásokat segítő

csoportalapú támogatási program, ahol a résztvevők oktatásban vehetnek részt és az akceleráció időtartama alatt mentoroktól kaphatnak segítséget (Lovas – Riz, 2016). Az ilyen programok esetében első lépésben bankon belül határozzák meg a fejlesztendő területeket. Ezt követően a kijelölt fókuszpontok alapján kiválasztják azon startupokat, akikkel a bank együttműködni kíván az akcelerator szakasz - kb. 3 hónap - során. Ezen időtartam alatt a startupok az akcelerator erre a célra létrehozott irodájában (pl. FinTech Lab) dolgozhatnak együtt a bank munkatársaival, valamint interaktív workshopokon, találkozókön keresztül egyeztetethetik előrehaladásukat segítőkkel. Végül pedig a legutolsó, implementációs szakaszban a legjobb startupoknak lehetőségük nyílik a bankkal történő hosszú távú együttműködés kialakítására, valamint ekkor történik meg a legjobb megoldások külföldi leányvállalatokra történő kiterjesztése is (Fischer, 2018). A sikeres együttműködési projektek megvalósítása, valamint az innovációk hatékonyságának növelése érdekében azonban kiemelendő, hogy a bankok menedzsereinek saját szervezetükön belül is egy olyan ökoszisztémát kell létrehozniuk, amely támogatja az innovativitást, valamint egyfajta vállalkozó vezetőként folyamatosan követniük szükséges a legújabb lehetőségeket és piaci trendeket (Szabó et al., 2011; Dobák et al., 2011; Szabó – Csontos, 2016; Hortoványi, 2017).

Potenciális előnyök a bank – FinTech startup együttműködés során

A hazánkban is egyre népszerűbbnek bizonyuló bank-startup együttműködés mindkét fél számára számos előnnyel szolgálhat. A potenciális előnyök a 3. táblázatban kerültek összefoglalásra.

Az alapvetően kockázatkerülő, valamint szabályozási kötelezettségeik miatt a piaci változásokra rendszerint lassabban reagáló bankok a kooperációnak köszönhetően bővíthetik termék- és szolgáltatás-portfóliójukat, valamint gyorsabban reagálhatnak a környezeti változásokra (Salampasis – Mention, 2017).

A banki fejlesztések során jelentős kihívásokat generálhat a korábbi örökölt rendszerek megléte. A FinTech vállalatok ezzel szemben nem ütköznek ilyen akadályba, fejlesztéseiket sokkal szabadabban, kötetlenebb körülmények között tudják tesztelni, valamint továbbfejleszteni. Mindezek mellett a fejlesztések rendszerint rendkívül agilis módon, innovatív koncepciók alkalmazásán keresztül történnek (Susanne – Barberis – Telfer, 2016). A FinTech startupok a fejlesztés valamennyi szakaszában aktívan használják a közösségi médiát, annak érdekében, hogy minél jobban megismerjék a potenciális ügyfeleket, azok igényeit, ötleteket generáljanak és azonnali visszajelzést kapjanak új megoldásaikra (Anagnostopoulos, 2018). A közvetlen fogyasztói kapcsolatoknak köszönhetően pedig gyorsabb reakció adható a felmerült igényekre (Romanova – Kudinska, 2017).

Kiemelendő továbbá, hogy a hagyományos bankoknak az együttműködés során lehetőségük nyílik a FinTech vállalatok komparatív előnyeinek kihasználására. Mivel a startupok főként internet alapon, földrajzilag kevésbé koncentráltan működnek, ezért célpiacuk nem korlátozódik le

egyetlen országra vagy régióra. Ily módon akár világszerte kínálhatnak standardizált termékeket/szolgáltatásokat többletköltségek nélkül, vagy minimális költségek mellett. Az egyszerű, adatalapú pénzügyi termékek/szolgáltatások magas szintű szabványosításának köszönhetően, e szolgáltatások alacsonyabb költségek mellett nyújthatók az ügyfelek számára, ezáltal bővítve a potenciális célpiacon (Romanova – Kudinska, 2017).

Összességében elmondható, hogy a FinTech startupokkal történő együttműködés során a tradicionális bankoknak lehetőségük nyílik innovatív, technológiavezérelt pénzügyi megoldásokon keresztül értékajánlatuk megújítására, valamint összességében teljes üzleti modelljük innovációjára (Salampasis – Mention, 2017). Az üzletimodell-innováción keresztül pedig számos olyan közvetett előnyre tehetnek szert, mint például a vállalat egyediségének és versenyképességének növelése, magasabb teljesítmény és egyéb pénzügyi jellegű előnyök realizálása (Zott – Amit, 2007; Poetz et al., 2015; Klepakova – Wolf, 2017; Horváth – Móricz – Szabó, 2018)

A FinTech startupok szemszögéből szintén számos tényező jelenthet motivációt a bankokkal való együttműködésre. Mivel a pénzügyi szolgáltatások piacára való belépési korlátok - főként a szigorú szabályozások és a szükséges IT-infrastruktúra kiépítésének költségei miatt – hagyományosan rendkívül magasak, a startupok korábban elkerülték ezt a szegmenst (Susanne – Barberis – Telfer, 2016). A bankokkal való együttműködésből adódóan azonban lehetőség nyílik ezen akadályok mérséklésére, illetve megszüntetésére. Az induló startupok számára gyakran problémát okozhat és jelentős költségeket eredményezhet az ügyfelek megszerzése (Hill, 2018). Ezzel szemben a tradicionális bankok nagy ügyfélbázissal rendelkeznek, amelyhez a kooperáción keresztül a startupok is hozzáférhetnek (Dapp, 2015). Az ügyfelekről elérhető adatbázisok pedig a technológiai fejlesztések, valamint az értékesítési és marketingstratégiák kidolgozásának stabil alapjaként szolgálhatnak (Hill, 2018). Az ügyfeladatbázisokhoz való hozzáférés mellett a startupok elérhetik a bankok globális fizetési rendszereit is, ami szintén tovább csökkenti belépési korlátaikat (Susanne – Barberis – Telfer, 2016). A bankok emellett jelentős mennyiségű erőforrással – pl. pénzügyi, emberi – rendelkeznek, melyből adódóan jóval nagyobb lehetőségeik vannak az új pénzügyi termékekbe való befektetések kapcsán (Bunea – Kogan – Stolin, 2016).

Mivel a hálózati pozíció alapvetően meghatározza a vállalatok versenyképességét, így a jelentősen kisebb méretű startupoknak érdemes a nagyobb vállalatokkal együttműködni és ezáltal kapcsolati tőkéjükön keresztül érvényesülni (Szabó, 2012a; Szabó, 2012b). A globális gazdasági válságot követően a pénzügyi intézményekhez fűződő negatív szemlélet ellenére, számos ügyfél továbbra is pozitívan azonosul a nagy bankok márkáival, termékeivel, amely további előnyöket generálhat a velük együttműködő startupok számára is (Hill, 2018).

Végül pedig kiemelendő a FinTech startupok számára elérhető tanulási potenciál. A tradicionális bankok hosszú távú tapasztalattal rendelkeznek a pénzügyi szolgáltatások nyújtásában, valamint jelentős tudást birtokolnak

olyan területeken, mint például a komplex pénzügyi termékek, jelzálogkölesönök nyújtása, vállalati hitelezés, kockázatkezelés, pénzügyi közvetítés, vagyonkezelés és egyéb pénzügyi szolgáltatások. A 3. táblázatban látható, hogy a bankok fontos komparatív előnyt élveznek a tudásintenzív termékek és szolgáltatások területén, melyből az együttműködés során, az ezeken a területeken minimális ismeretekkel rendelkező startupok sok új tudásra tehetnek szert (Romanova – Kudinska, 2017).

3. táblázat Potenciális előnyök az együttműködés során

Előnyök a bankok szemszögéből	Előnyök a startupok szemszögéből
Termék- és szolgáltatásporfólió bővítése	Belépési korlátok csökkentése, megszüntetése
Gyorsabb reakció a környezeti változásokra	Hozzáférés a bankok ügyfélbázisához, ügyfelekről elérhető adatokhoz
Örökölt rendszerekből fakadó akadályok kiküszöbölése	Hozzáférés a bankok globális fizetési rendszereihez
Ügyfelek igényeinek jobb megismerése, valamint azokra történő gyorsabb reakció	Bankok számára rendelkezésre nagyobb erőforrásbázisból (pl. emberi, pénzügyi) adódó előnyök kihasználása
A szolgáltatásnyújtás határainak kiterjesztése	Kapcsolati tőkéből és a bankok ismertségéből fakadó lehetőségek kiaknázása
Szabványosításból adódó előnyök kiaknázása	Tanulási potenciál
Helyfüggetlen megoldások fejlesztése	
Új piacok megcélzása	
Lehetőség az értékajánlat megújítására, üzleti modell innovációra	

Forrás: saját szerkesztés

Összefoglalás és diszkusszió

A pénzügyi szolgáltatások piaca jelentős változásokon ment keresztül az utóbbi években. A gazdasági válság hatásai, az egyre intenzívebb digitális transzformáció, a folyamatosan változó fogyasztói igények és a FinTech vállalatok megjelenése számos kihívás elé állítja a tradicionális bankokat. A FinTech vállalatok globális jelentőségét jól tükrözi az ezen vállalatokba történő befektetések növekvő mértéke és intenzitása. Kérdéssé válik azonban, hogy a tradicionális bankok veszélyként vagy lehetőségként tekintenek-e a FinTech vállalatok megjelenésére. A két szereplő egymás versenytársaként is megjelenhet a piacon, azonban a különböző kutatások, felmérések ered-

ményei alapján elmondható, hogy a legnépszerűbb stratégiai válasz a bankok részéről a FinTech startupokkal való partneri kapcsolatok kialakítása, amelyre Magyarországon is egyre több példát láthatunk.

A lehetséges együttműködési formák közül hazánkban az egyik legnépszerűbb a startup akcelerátor program létrehozása. Az ilyen jellegű együttműködések számos előnnyel szolgálhatnak mindkét fél számára. A közös innovatív fejlesztések révén a tradicionális bankok gyorsabban reagálhatnak ügyfeleik igényeire, megújíthatják értékajánlatukat, üzleti modelljüket, melyek eredményeként növelhetik versenyképességüket, javíthatják piaci pozíciójukat és számos további hosszú távú előnyre tehetnek szert. A FinTech startupok a tanulási lehetőségek mellett hozzáférést kaphatnak a bankok rendszereihez, az ügyfelek adataihoz, részesülhetnek bizonyos erőforrásokból, valamint kiaknázhathatják a bankok ismertségéből fakadó további előnyöket.

Összességében elmondható, hogy a tradicionális bankoknak jó irányként szolgálhat a FinTech startupokkal való együttműködés a pénzügyi szolgáltatások piacán azonosítható kihívások kezelése, valamint a versenyképességük növelése érdekében. A potenciális pozitívumok mellett a gyakorlatban azonban számos olyan tényező azonosítható, amelyek megnehezíthetik ezeket az együttműködéseket. A tradicionális bankok számára például kihívást jelenthet, hogy megfelelő és elegendő erőforrást allokáljanak az egyes FinTech fejlesztési projektekre. Szintén hátráltathatják az együttműködést az elhúzó döntési folyamatok, a hosszas értékesítési és szerződéskötési procedúrák, valamint a rendszerek integrációjával kapcsolatos kihívások. A FinTech startupok és a hagyományos bankok alapvetően más szervezeti kultúrát képviselnek, amelyből adódóan akár egy hosszabb tanulási folyamat eredménye lehet, mire valóban sikeresen tudnak együttműködni. Mindezek mellett szükséges, hogy a banki alkalmazottak valóban felismerjék és megértsék az új típusú együttműködések és fejlesztések szükségességét. Az esetleges ellenállás és a kulturális különbségek kezelésében, valamint a megértés támogatásában jelentős szerepe van a megfelelő változásvezetési stratégiák alkalmazásának. Kérdésként merül fel továbbá, hogy a bankok valóban üzleti, kereskedelmi szempontból hozzák-e létre akcelerációs és egyéb együttműködési programjaikat, vagy csupán PR-eszközként tekintenek ezen tevékenységeikre? E szemléletük alapvetően meghatározhatja programjaik sikerességét.

A téma fontossága ellenére, napjainkban még igen korlátozott a bankok és a FinTech startupok közötti együttműködést tárgyaló publikációk száma, így további kutatásokat szükséges végezni az együttműködési jellemzők, a felmerülő kihívások, az azok kezelésére alkalmazott legjobb gyakorlatok, valamint további lehetséges előnyök feltárása érdekében. Érdekes kutatási területként szolgálhat többek között a két vállalat eltérő kultúrájából adódó sajátosságok, együttműködésre gyakorolt hatások vizsgálata.

Felhasznált irodalom

- Adhami, S. – Giudici, G. – Martinazzi, S.* (2018): Why do businesses go crypto? An empirical analysis of initial coin offerings. *Journal of Economics and Business*, 100 (November-December), p. 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.04.001>
- Alt, R. – Puschmann, T.* (2012): The rise of customer-oriented banking - electronic markets are paving the way for change in the financial industry. *Electron Markets*, 22, p. 203–215.
- Anagnostopoulos, I.* (2018): Fintech and regtech: Impact on regulators and banks. *Journal of Economics and Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.07.003>
- Arner, D. W. – Barberis, J. N. – Buckley, R. P.* (2015): The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? (No. Paper No. 2015/047). Hong Kong. <https://doi.org/dx.doi.org/10.2139/ssrn.2676553>
- Bearing Point* (2011): Retail Banking: regaining customers' confidence. How to remain a trusted partner in a commoditised banking world.
- Bholat, D. – Atz, U.* (2016): Peer-to-Peer Lending and Financial Innovation in the United Kingdom (No. 598)
- Bunea, S. – Kogan, B. – Stolin, D.* (2016): Banks Versus FinTech: At Last, it's Official. *Journal of Financial Transformation*, 44, p. 122–131.
- Capgemini – EFMA* (2017): World Retail Banking Report.
- Capgemini – LinkedIn – EFMA* (2018): World Fintech Report 2018.
- Catalini, C. – Gans, J. S.* (2018): Initial Coin Offerings and the Value of Crypto Tokens (No. MIT Sloan Research Paper No. 5347-18; Rotman School of Management Working Paper No. 3137213). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3137213>
- CBInsights* (2017): The Global Fintech Report: Q1'17. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/>
- Chishti, S. – Barberis, J. – Telfer, J.* (2016): The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries. Chichester: Wiley
- Cortet, M. – Rjks, T. – Nijland, S.* (2016): PSD2: The digital transformation accelerator for banks. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 10(1), p. 13–27.
- Csontos Réka Sára – Szabó Zs. Roland* (2018): A versengés új színterei: platformok stratégiai menedzsment-megközelítésből. *Vezetéstudomány*, 49(9), p. 57–69. 10.14267/VEZTUD.2018.09.05
- Cuesta, C. – Ruesta, M. – Tuesta, D. A. – Urbiola, P.* (2015): The digital transformation of the banking industry.
- Dapp, T. F.* (2015): Fintech reloaded – Traditional banks as digital ecosystems. Frankfurt am Main.
- Dhar, V. – Stein, R. M.* (2017): Economic and Business Dimensions. *FinTech Platforms and Strategy. Communications of the ACM*, 60(10), p. 32–35. DOI:10.1145/3132726
- Diemers, D. – Lamaa, A. – Salamat, J. – Steffens, T.* (2015): Developing a FinTech ecosystem in the GCC.

- Dobák, Miklós – Hortoványi, Lilla – Szabó, Zs. Roland – Taródy, Dávid Ferenc* (2011): From Instinctive To Professional Entrepreneurship. In: M. Dobák – Gy. Bakacsi – C. Kiss (eds.): *Stratégia és menedzsment: Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, p. 109-127.
- Donnelly, M.* (2016): Payments in the digital market: Evaluating the contribution of Payment Services Directive II. *Computer Law & Security Review*, 32, p. 827–839. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.clsr.2016.07.003>
- Dorfeitner, G. – Hornuf, L. – Schmitt, M. – Weber, M.* (2017): *FinTech in Germany*. Springer International Publishing. 10.1007/978-3-319-54666-7
- Eisenegger, M. – Künstle, D.* (2011): Long-term reputation effects in the global financial industry: How the financial crisis has fundamentally changed reputation dynamics. In: *Reputation management. Building and protecting your company's profile in a digital world*. London: Bloomsbury, p.127-140.
- Fáykiss Péter – Papp Dániel – Sajtos Péter – Törös Ágnes* (2018): A FinTech-innovációk ösztönzésének szabályozói eszközei: Innovation Hub és Regulatory Sandbox a nemzetközi gyakorlatban. *Hitelintézeti Szemle*, 17(2), p. 43–67. <http://doi.org/10.25201/HSZ.17.2.4367>
- Fehér, Péter – Varga, Krisztián* (2017): Using Design Thinking to Identify Banking Digitization Opportunities – Snapshot of the Hungarian Banking System. In: 30TH Bled eConference: Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives. Bled, p.151-168. DOI: 10.18690/978-961-286-043-1.12
- Fisch, C.* (2019): Initial coin offerings (ICOs) to finance new ventures. *Journal of Business Venturing*, 34(1), p. 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.007>
- Fischer András* (2018): OTP LAB: Bank és Fintech együttműködés a gyakorlatban. Előadás dátuma: 2018. szeptember 7. Budapest: OTP Bank
- Füzes Péter – Szabó Zs. Roland – Gódor Zoltán* (2018): Szabadulás a kiaknázási csapdából a digitális jövő alakításával: Hogyan irányítható az iparági változás egy felhőalapú szolgáltatásra épülő kiaknázási és felderítési tevékenységgel? *Vezetéstudomány*, 49(1), p. 54–64. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.06>
- Gelis, P.* (2016): Why FinTech Banks Will Rule the World. In: *The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*. Chichester: John Wiley & Sons, p. 235–237.
- Gimpel, H. – Rau, D. – Röglinger, M.* (2017): Understanding FinTech start-ups – a taxonomy of consumer-oriented service offerings. *Electronic Markets*, p. 1–20. 10.1007/s12525-017-0275-0
- Gomber, P. – Kauffman, R. J. – Parker, C. – Weber, B. W.* (2018): On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), p. 220–265. 10.1080/07421222.2018.1440766
- Gomber, P. – Koch, J.-A. – Siering, M.* (2017): *Digital Finance and FinTech: current research and future research directions*. *Journal of Business Economics*, 87(5), p. 537–580. 10.1007/s11573-017-0852-x
- Hill, J.* (2018): They are Not Dead Yet: How Big Financial Institutions Will Work with Fintech Startups to Define the Market Structure of the Future. In: J. Hill (ed.): *FinTech and the Remaking of Financial Institutions*. Cambridge, Mas.: Academic Press, p. 331-351. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813497-9.00017-2>
- Hortoványi, Lilla* (2017): *Corporate Entrepreneurship*. Lambert Academic Publishing
- Horváth Dóra – Móricz Péter – Szabó Zs. Roland* (2018): Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány*, 49(6), p. 2–12.
- Hossain, M. – Operaocha, G. O.* (2017): Crowdfunding: Motives, Definitions, Typology and Ethical Challenges. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(2), 41. p.
- Kawai, Y.* (2016): Fintech and the IAIS.
- Kerényi Ádám – Molnár Júlia* (2017): A FinTech-jelenség hatása – Radikális változás zajlik a pénzügyi szektorban? *Hitelintézeti Szemle*, 16(3), p. 32–50. Retrieved from <http://doi.org/10.25201/HSZ.16.3.3250>
- Kim, Y. P. – Young-Ju, C. J. – Yeon, J.* (2016): The Adoption of Mobile Payment Services for Fintech. *International Journal of Applied Engineering Research*, 11(2), p. 1058–1061.
- Klepakova, Y. – Wolf, F.* (2017): Dairy farming on the cusp of innovation? Why SMEs in mature industries innovate their business models and what they achieve with it. Dublin
- KPMG* (2017): *Value of Fintech*. London
- KPMG* (2018): *The Pulse of Fintech 2018*. London
- Kuo, C. – Lee, D. – Teo, E. G. S.* (2015): Emergence of Fintech and the LASIC Principles. *The Journal of Financial Perspectives*, 3(3), p. 1–26. 10.2139/ssrn.2668049
- Kuti Mónika – Madarász Gábor* (2014): A közösségi finanszírozás. *Pénzügyi Szemle*, 59(3), p. 374–385.
- Lee, I. – Shin, Y. J.* (2018): Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), p. 35–46. 10.1016/j.bushor.2017.09.003
- Lee, I.* (2016): Fintech: Ecosystem and Business Models. *Advanced Science and Technology Letters*, 142, p. 57–62.
- Lee, I. – Shin, Y. J.* (2018): Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61, p. 35–46.
- Lee, T.-h. – Kim, H.-w.* (2015): An Exploratory Study on Fintech Industry in Korea: Crowdfunding Case. In: 2nd International conference on Innovative Engineering Technologies (ICIET'2015). Bangkok, p. 58-64. <http://dx.doi.org/10.15242/IIIE.E0815045>
- Lovas Anita – Riz Nikolett* (2016): Akcelerátor vagy inkubátor? A hazai vállalkozásokat támogató szervezetek a nemzetközi gyakorlat tükrében. *Gazdaság és Pénzügy*, 3(4), p. 305–322.
- Magyar Nemzeti Bank* (2017): *Innováció és Stabilitás Fintech Körkép Magyarországon*. Budapest
- Nicoletti, B.* (2017): *The Future of FinTech - Integrating Finance and Technology in Financial Services*. Rome: Palgrave Macmillan

- Noctor, M. (2018): PSD2: Is the banking industry prepared? *Computer Fraud & Security*, (6), p. 9–11.
- Poetz, M. K. – Grimpe, C. – Eurich, M. – Waldner, F. (2015): Antecedents and Consequences of Business Model Innovation: The Role of Industry Structure. In: *Business Models and Modelling*, vol. 33. Emerald Group Publishing Limited, p. 12-347. doi:10.1108/S0742-332220150000033009
- Pollari, I. (2016): The Rise of Fintech: Opportunities and Challenges. *JASSA The Finsia Journal of Applied Finance*, (3), p. 15–21.
- Prem, E. (2015): A digital transformation business model for innovation. In: *ISPIM Innovation Summit*. Brisbane
- Puschmann, T. (2017): Fintech. *Business & Information Systems Engineering: The International Journal of Wirtschaftsinformatik*, 59(1), p. 69–76. 10.1007/s12599-017-0464-6
- Romanova, I. – Kudinska, M. (2017): Banking and Fintech: a Challenge or Opportunity? *Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*, 98, p. 21–35.
- Salampasis, D. – Mention, A.-L. (2017): FinTech: Harnessing Innovation for Financial Inclusion. In: *Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion*. Cambridge, Mass.: Academic Press, p. 451–461.
- Scott, S. V. – Van Reenen, J. – Zachariadis, M. (2017): The long-term effect of digital innovation on bank performance: An empirical study of SWIFT adoption in financial services. *Research Policy*, 46(5), p. 984–1004. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.03.010>
- Shim, Y. – Shin, D.-H. (2016): Analyzing China's Fintech Industry from the Perspective of Actor–Network Theory. *Telecommunications Policy*, 40(2–3), p. 168–181. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2015.11.005>
- Statista (2018): Reaction of banks to development of Fintech companies worldwide as of February 2015. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/379497/reaction-of-banks-to-fintech-companies/>
- Szabó Zs. Roland (2012): Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992 és 2010 között - 2. rész. *Vezetéstudomány*, 43(Szeptember), p. 25–34.
- Szabó Zs. Roland (2012): Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992 és 2010 között - 1. rész. *Vezetéstudomány*, 43(Június), p. 2–13.
- Szabó Zs. Roland – Csontos Réka Sára (2016): Hatékony szervezeti megújulás: a technológiai és menedzsment-innovációk szerepe. *Vezetéstudomány*, 47(1), p. 31–43.
- Szabó, Zs. Roland – Hortoványi, Lilla – Taródy, Dávid Ferenc – Ferincz, Adrienn – Dobák, Miklós (2011): The role of knowledge in entrepreneurial marketing. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(2), p. 149–167.
- Toit, G. d. - Burns, M. (2016): *Customer Loyalty in Retail Banking: Global Edition 2016*.
- Varga Dávid (2017): Fintech, the new era of financial services. *Vezetéstudomány*, 48(11), p. 22–32. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.11.03>
- Varga Dávid (2018): Triple-bottom-line impact analysis framework of fintech companies. *Vezetéstudomány*, 49(11), p. 24–34. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.11.03>
- Wang, H. – Chen, K. – Zhu, W. – Song, Z. (2015): A process model on P2P lending. *Financial Innovation*, 1(3), p. 1–8.
- Winnefeld, C. H. – Permantier, A. (2017): FinTech - The digital (R)Evolution in the German Banking Sector? *Business and Management Research*, 6(3), p. 65–84.
- Zalan, T. – Toufaily, E. (2017): The Promise of Fintech in Emerging Markets: Not as Disruptive. *Contemporary Economics*, 11(4), p. 415–430. 10.5709/ce.1897-9254.253
- Zott, C. – Amit, R. (2007): Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18, p. 181–199.

MI MOTIVÁL EGY TÁRSADALMI VÁLLALKOZÓT?

EGY FELTÁRÓ KVALITATÍV KUTATÁS EREDMÉNYEI

A tanulmány célja társadalmi vállalkozók motivációinak feltárása és a társadalmi vállalkozói jelenség változatosságának jobb megértése volt, hozzájárulva ezzel a témára jellemző kutatási „űr” betöltéséhez, illetve a társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó empirikus eredmények bővítéséhez. A cikk rávilágít a társadalmi vállalkozások sokszínűségére. A vizsgált vállalkozók csoportosítása mellett, a szerzők azonosítottak négy motivációs tényezőcsoportot, melyek együttesen arra ösztönözhetnek valakit, hogy társadalmi vállalkozást indítson és működtessen. Az így kapott motivációs struktúra elemei a következők: külső finansziális motivációk, vállalkozói motivációk, társadalmi motivációk és személyes indíttatások. Utóbbi tényezőcsoport további két részre bontható aszerint, hogy az adott motiváció az egyén vagy a közösség jóllétére irányul. A szerzők eredményei azt is megmutatják, hogy a vizsgált társadalmi vállalkozók a pro-szociális motivációik és kollektivistá értékeik miatt, jelentős kapcsolatmotivációval és hatalmi motiváció magasabb érettségi szakaszaival is jellemezhetők, a hagyományos vállalkozókat leíró magas teljesítménymotivációs szint mellett.*

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozó, motiváció, célok, szükségletelmélet

A napjainkra jellemző társadalmi problémák megoldásának egyik lehetséges eszközei lehetnek a társadalmi vállalkozások, amelyek társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jöttek létre (Borzaga – Solari, 2004; Csoba et al., 2007; G. Fekete – Solymár, 2004; Roh, 2016; Smith et al., 2012). A társadalmi vállalkozások számát hazánkban, adatbázis hiányában, csak becsülni lehet (Európai Bizottság, 2014; Tóth et al., 2011), a kutatók szerint számosságuk 300-400 (Petheő, 2009) és 600 közé tehető (Kiss, 2017).

Habár a társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom mennyisége folyamatosan növekszik, a rendelkezésre álló empirikus kutatások száma továbbra is alacsony (Cukier et al., 2011; Sastre-Castillo et al., 2015). Shepherd és Patzelt (2017) szerint a fenntartható vállalkozástanban (ide értve a társadalmi és környezeti vállalkozókat, valamint a CSR bizonyos elemeit is) egyelőre számos feltáratlan terület van. A szerzőpáros szerint a társadalmi és környezeti célokért küzdő vállalkozók vizsgálata segíthet megérteni, hogy „miként, miért és milyen feltételek mellett képes a vállalkozói tevékenység hasznot generálni a társadalom számára” (Shepherd – Patzelt, 2017, p. 156).

Carsrud és Brännback (2011) szerint ugyan eleinte népszerűek voltak a vállalkozók motivációját vizsgáló kutatások, de azok abbamaradtak, feltáratlanul hagyva a kutatási területet, jelenleg pedig túl kis figyelmet kap a vállalkozói motiváció vizsgálata (Elfving et al., 2009). Ráadásul, ha a vállalkozók motivációjáról van szó, akkor elsősorban az üzleti fókuszú vállalkozókat vizsgálják a kutatók (Germak – Robinson, 2014). A társadalmi vállalkozók esetében a kutatások hangsúlya inkább a más szervezeti és vállalkozói formáktól való elkülönítésre helyeződött (Miller et

al., 2012; Sastre-Castillo et al., 2015), a társadalmi vállalkozók motivációinak feltárása máig további kutatásokat igénylő terület (Carsrud – Brännback, 2011; Miller et al., 2012; Germak – Robinson, 2014; Renko, 2012).

A tanulmány a fentiekben megfogalmazott kutatási „űr” betöltéséhez kíván hozzájárulni, és arra kérdésre keresi a választ, hogy a Dél-alföldi régióban a társadalmi vállalkozókat mi motiválja társadalmi vállalkozás indítására és működtetésre. A kérdés természetéből fakadóan a kutatás feltáró, kvalitatív kutatás, amely félig strukturált egyéni mélyinterjúkat alkalmaz. Fő célunk a vizsgált társadalmi vállalkozók motivációinak megismerése volt. Emellett célunk volt még az elemzett társadalmi vállalkozók csoportosítása, valamint a motivációs eredményeink megvizsgálása McClelland-féle tanult szükségletek elméletének tükrében.

Ennek megfelelően a szakirodalmi áttekintés során kitérünk a társadalmi vállalkozók meghatározására, a vonatkozó csoportosításokra, a vállalkozói motivációkra, illetve kifejezetten a társadalmi vállalkozók motivációira. Ezt követően vázoljuk fel az alkalmazott módszertant és bemutatjuk a kutatási mintát, majd ismertetjük primer kutatási eredményeinket, három részre osztva: a társadalmi vállalkozók csoportosítása, a motivációs tényezőcsoportok ismertetése, valamint a tényezőcsoportok vizsgálata a tanult szükségletek elméletén keresztül. Tanulmányunkat következtetéseinkkel zárjuk.

A társadalmi vállalkozások meghatározása – munkadefiníció, operacionalizációs dilemmák és válaszok, típusok

A társadalmi vállalkozásokra a szakirodalomban számos, regionálisan is eltérő definíció létezik (Bacq – Janssen, 2011; Mihály, 2017; Sastre-Castillo et al., 2015).

* A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.

Minden megközelítés esetében igaz, hogy a társadalmi vállalkozás elsődleges célja nem a profitmaximalizálás, hanem „társadalmi értéket” teremteni, egy közösség/csoport érdekeit szolgálni, és ez a cél explicit megjelenik a vállalkozás küldetésében (BIS, 2011; Blackburn – Ram, 2006; Borzaga et al., 2012; Dees, 2001; Defourny – Nyssens, 2010a; 2010b; Európai Bizottság, 2013; Pethő, 2009). A társadalmi vállalkozások tehát a piac megszabta feltételek mellett, a (kritikus) társadalmi problémákra kívánnak megoldást nyújtani (Defourny – Nyssens, 2010a).

Jelen kutatás során *társadalmi vállalkozásnak tekintjük* azokat a vállalkozásokat, amelyek társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jöttek létre, vagy alakultak át erre a célra (Tóth et al., 2011). Véleményünk szerint ez egy olyan széles körben alkalmazható definíció, ami kellőképpen nyitott, így nem korlátozza a kutatás feltáró jellegét, de annak megfelelő keretet biztosít. *Társadalmi vállalkozónak* tekintünk tehát minden olyan magánszemélyt, aki az előzőekben definiált társadalmi vállalkozást indít vagy vezet (Bosma et al., 2016).

Mivel a társadalmi vállalkozások fogalma/jelensége (hasonlóan a társadalomtudományok által használt legtöbb fogalomhoz, vizsgált jelenséghez) egy konstrukció (Babbie, 2008), így a fogalomnak nincs „objektív” meghatározása (definíciója). A szakirodalomban fellelhető vonatkozó megközelítések között is számos eltérést találhatunk. Ilyen különbség, hogy míg egyesek szerint csak a társadalmi láb (társadalmi érdekek, célok) gazdasági lábbal szembeni prioritása esetén beszélhetünk társadalmi vállalkozókról, mások ennél megengedőbbek (Hubai, 2017; Smith et al., 2013). Vannak megközelítések, melyek szigorúan korlátozzák a profitelosztás kérdését, amikor a társadalmi vállalkozásokat definiálják (Borzaga et al., 2012; Yunus, 2006), míg mások engedékenyebbek e területen (Roh, 2016). Egyes definíciók szerint a társadalmi vállalkozások természete minden esetben innovatív jellegű, míg más megközelítések szerint ez nem feltétlen szükségszerű (Blackburn – Ram, 2006; Tóth et al., 2011). Vannak definíciók, melyek szerint akkor beszélhetünk társadalmi vállalkozásokról, amennyiben azok meghatározó szintű gazdasági kockázatot vállalnak (Európai Bizottság, 2013; Defourny – Nyssens, 2010a) más megközelítések szerint ezzel szemben a társadalmi vállalkozás kismértékű piaci részvétellel is működhet (Defourny – Nyssens, 2010b; G. Fekete et al., 2017). Vannak megközelítések, melyek szigorúan kikötik, hogy a társadalmi vállalkozások jellemzője a demokratikus döntéshozatal (Defourny – Nyssens, 2010b), míg mások szerint ez nem feltétlenül sajátosságuk (G. Fekete et al., 2017). Vannak álláspontok, melyek szerint a motiváció és a szándék a két legfontosabb elem annak eldöntésében, hogy egy szervezet társadalmi vállalkozás-e vagy sem (Tóth et al., 2011).

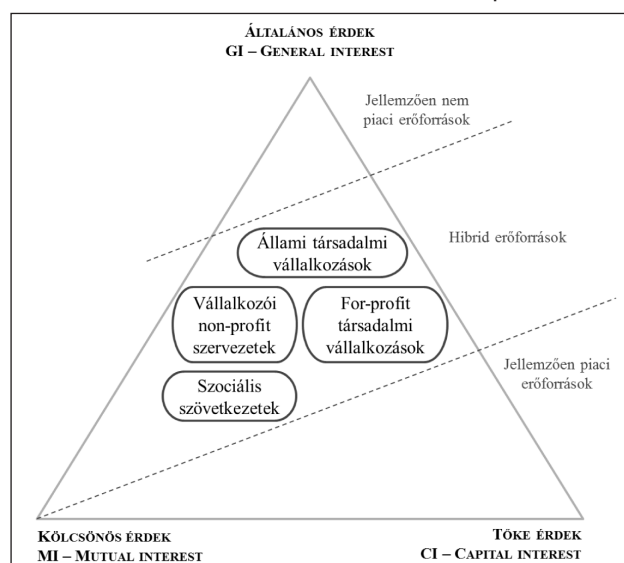
A társadalmi vállalkozások egységes meghatározásának hiánya különösen problematikus a kutatás operacionalizálási fázisában. Kiváltképp azért, mert ha el is köteleződünk egy-egy definíció mellett, annak attribútumainak mérhetősége is – akár nominális szinten is – nehézségekbe ütközhet. Például hogyan határozható meg objektív módon, hogy egy vállalkozás működésében a gazdasági vagy a társadalmi láb prioritása jellemző? Hogy egy társadalmi vállalkozásnak meghatározó jellemzője-e az innovativitás, vagy sem? Hogy demokratikusan működik-e a döntéshozatal egy szervezeten belül, vagy sem?

E definíciós különbségek mellett a társadalmi vállalkozások operacionalizálása során szintén dilemmát okozhat, hogy számos más olyan egyéb konstrukció létezik, amelyek nem különíthetők el egyértelműen a társadalmi vállalkozásoktól – ilyen lehet a vállalatok társadalmi felelősségvállalása vagy a vállalati fenntarthatóság (Málovics, 2009; Málovics et al., 2011), a politikai vállalkozók (policy entrepreneurs) (Hemingway, 2005), vagy a „valóban felelős vállalat” (Tóth, 2007). Felmerül a kérdés tehát, hogy hol húzható meg a határ a klasszikus értelemben vett vállalkozások és a társadalmi vállalkozások között? Vagy hol a határ a felelős vállalkozók és a társadalmi vállalkozók között? Mikortól lesz valaki már társadalmi vállalkozás és nem „csupán” társadalmilag felelős vállalat (Hemingway, 2005)?

Az eddigiekkel szoros összefüggésben, a társadalmi vállalkozások sokszínűségét mutatja be a Defourny – Nyssens (2017) szerzőpáros által publikált, a társadalmi vállalkozások különböző típusait összegyűjtő koncepció is. A modell három alapvető érdek mentén (általános, kölcsönös, tőke) felállított háromszögben helyezi el a társadalmi vállalkozásokat, illetve a szervezetekre jellemző erőforrásokat (1. ábra).

A háromszög csúcsait alkotó érdekek közül az általános érdekek a közösségek széles körét érintik, ezekkel általában az állam foglalkozik (ide sorolható például a közoktatás vagy az egészségügyi alapellátás működtetése). A kölcsönös érdekek követése, a tagok érdekeinek követését jelenti, ami a szövetkezetek működésére jellemző (például termelőszövetkezetek, vagy különböző szolgáltató szövetkezetek). A civil szervezetek (egyesületek, nonprofit szervezetek stb.) az általános érdekek és kölcsönös érdekek között helyezkednek el. Ezek a szervezetek a közhasznúságot keresve közelebb állnak az általános érdekek szolgálatához, de nem a csúcspontban helyezkednek el, mivel általános érdekük (a közösség, amelyet szolgálnak) általában nem olyan széles, mint az általános érdekek csúcsban jellemző. A tőkeérdeket többnyire a tisztán forprofit vállalkozások képviselik, mely érdek alatt értjük többek között a haszonmaximalizálást vagy a befektetői érdekek szem előtt tartását (Defourny – Nyssens, 2017).

1. ábra A társadalmi vállalkozások típusai



Forrás: saját szerkesztés Defourny – Nyssens (2017) alapján

A szerzőpáros szerint ezen érdekek mentén, a társadalmi vállalkozások négy különböző típusa különíthető el (Defourny – Nyssens, 2017):

- vállalkozó nonprofit szervezetek: társadalmi céljuk elérését támogatandó, a bevételek (állami források, támogatások stb.) kiegészítése céljából vállalkozói tevékenységet folytató nonprofit szervezetek,
- szociális szövetkezetek: valamilyen kölcsönös érdeken alapuló társadalmi célt támogató, a tagok tulajdonában álló és a tagok által demokratikus módon irányított szervezet,
- forprofit társadalmi vállalkozások: elsődlegesen társadalmi cél által vezérelt, forprofit formában, jellemzően üzleti alapon működő szervezetek,
- állami társadalmi vállalkozások: költségsökkentés céljából kiszervezett, szociális jellegű, állami feladatokat ellátását szolgáló vállalkozások („közösségi spin-off”) (Defourny – Nyssens, 2017, p. 2486.).

A társadalmi vállalkozások bemutatott sokszínűsége, valamint a körbejárt operacionalizálási dilemmák ismeretében kutatásunk során a társadalmi vállalkozások lehatárolásához, illetve a mintavételhez a választott munkadefinícióra támaszkodtunk. A fenti, kikerülhetetlen operacionalizációs választások (és nehézségek) következtében különösen fontosnak tartjuk, hogy primer mintánkat, a mintába került vállalkozásokat, mint munkadefiníciónk alapján társadalmi vállalkozásokat minél transzparensabb módon mutassuk be (lásd a minta bemutatása és a társadalmi vállalkozók csoportosítása című fejezeteket) annak érdekében, hogy a primer kutatás során szükségszerűen jelentkező operacionalizációs választásaink követhetőek legyenek az olvasók számára, lehetővé téve ezáltal a tanulmányhoz való kritikai viszonyulást.

Vállalkozói motivációk és a tanult szükségletek elmélete

Motiváció alatt a kutatók azon pszichológiai folyamatokat értik, amelyek energiát adnak, irányítják és fenn tartják a cselekvést (Carsrud – Brännback, 2011; Locke – Baum, 2007; Pardee, 1990; Ramlall, 2004; Renko, 2012). Azt, hogy miért lesz valaki vállalkozó, már sokan vizsgálták, de számos kutató szerint még bőven van mit feltárni ezen a területen (Carsrud – Brännback, 2011; Elfving et al., 2009). Hazánkban inkább a hallgatók vállalkozói szándékait, a vállalkozóvá válást vizsgáló kutatások a népszerűbbek (Gubik, 2013; Gubik – Farkas, 2013, 2016; Gubik et al., 2018; Imreh-Tóth et al., 2013; Koltai – Szalka, 2013; Petheő, 2013; Reisinger, 2013; Szerb – Lukovszki, 2013). Emellett a Global Entrepreneurship Monitor is rendszeresen végez felméréseket hazánkban a vállalkozói aktivitás, vállalkozói attitűdök és környezeti feltételek, valamint ezek egymásra gyakorolt hatásainak megismerése céljából (Szerb – Petheő, 2014).

A vállalkozók motivációját többféleképpen is megragadhatjuk. Vannak, akik elkülönítik a lehetőség és kényszer motiválta vállalkozókat (Carsrud – Brännback, 2011), míg mások a siker személyes definiálása felől közelítik meg a kérdést, hogy azt inkább külső vagy belső ténye-

zők határozzák-e meg (Sherman et al., 2016). Megfigyelhető, hogy a célok jelentősége és hatása egyre nagyobb figyelemnek örvend a motivációs kutatásokban (Carsrud – Brännback, 2011), hiszen a jól megválasztott célok pozitívan hatnak a vállalkozás teljesítményére és túlélési esélyeire is (Robichaud et al., 2001; Locke – Baum, 2007). Ilyen kutatásokra lehet példa Robichaud és kutatótársai (2001) vagy Rosa és szerzőtársai (2006) munkája.

A vállalkozói motivációkat vizsgáló kutatások során nagy népszerűségnek örvend McClelland (1961) motivációs elmélete (Díaz – Rodríguez, 2003; Shane et al., 2003), melyet empirikus eredményeink elemzése során részben mi is alapul vettünk. E szerint az embereknek három alapvető szükségletük van: a teljesítmény, a hatalom és a kapcsolat iránti igény (Benke, 2018). Amennyiben e szükségletek elég erősek, akkor arra motiválják az egyént, hogy olyan tevékenységeket válasszon, melyekkel ezeket ki tudja elégíteni (Pardee, 1990).

- 1) A *teljesítményorientáltság* fogalmát „McClelland (1961) vezette be a vállalkozáskutatásba, azt állítva, hogy a fiatalokat a teljesítmény iránti magasabb igény készítheti arra, hogy vállalkozásba kezdjenek, mivel itt sokkal inkább ki tudnak teljesedni, mint bármilyen más alkalmazotti létben” (Stewart et al., 1999, p. 192.). A teljesítménymotivált viselkedés leírható azzal, hogy az egyén számára fontos a kiválóság (Lang – Fries, 2006). A magas teljesítménymotivációval rendelkező személyek 1) szeretik az olyan helyzeteket, ahol személyes felelősséget vállalhatnak a problémák megoldásáért, 2) szeretnek közepes kihívást jelentő célokat állítani, azaz kiszámított kockázatot vállalni, 3) szeretik a konkrét visszajelzést, valamint 4) előre terveznek (Germak – Robinson, 2014; Pardee, 1990; Shane et al., 2003). A teljesítménymotiváció kapcsán a kutatók elkülönítettek két tendenciát, a sikerorientációt és a kudarckezelést (részletesen lásd: Lang – Fries, 2006; Maehr – Sjogren, 1971; Pajor, 2015).
- 2) A *kapcsolatmotiváció* alatt azt a vágyat értjük, hogy barátságos és közeli személyközi kapcsolatokat alakítsunk ki másokkal (Ramlall, 2004). A kapcsolatmotiváció által vezérelt személyek az együttműködést részesítik előnyben a versengéssel szemben (Marosi, 2015). Azok, akik magas kapcsolatmotivációval jellemezhetők előnyben részesítik a társas tevékenységeket, több időt töltenek társas kapcsolataik fenntartására és szeretik, ha szeretve vannak (Ramlall, 2004).
- 3) A *hatalmi motiváció* alatt azt a szükségletet értjük, hogy az egyén elérje, mások úgy viselkedjenek, ahogy ő szeretné, hasson az emberekre, taníthassa vagy bátoríthassa őket (Ramlall, 2004; deCharms – Muir, 1978). A hatalmi motiváció által vezérelt személy szereti a versengést, az elismerést és a státuszt (Marosi, 2015). McClelland 1975-ben megjelent könyvében további négy szakaszra bontotta a hatalmi motivációt az egyén érettsége alapján: két dimenzió, a hatalom forrása (önmagam vagy más személyek, elvek) és a hatalom tárgya mentén (önmagam

vagy mások befolyásolása, bátorítása) (Banet, 1976; Baum, 1989). A hatalmi motiváció első érettségi szakaszában azt keressük, hogy mások bátorítsanak vagy irányítsanak minket, majd a második szakaszban lépünk tovább, és már saját magunkból merítjük a hatalmunkat és így erősítjük, irányítjuk magunkat. A harmadik szakaszban a magunkból fakadó erőnkkel már másokra is igyekszünk hatással lenni. Kutatásunk szempontjából, azonban a negyedik szakasz a legérdekesebb, amikor is egy felsőbbrendű hatalmi forrás (pl.: vallás, törvények, a csoportom) alapján próbálunk másokat befolyásolni, kiszolgálni (Banet, 1976; deCharms – Muir, 1978). Sokszor az ilyen vezetők a kollektív érdekeket helyezik az egyéni érdekek elé (Baum, 1989).

Társadalmi vállalkozók motivációja

A kezdeti vállalkozástani kutatásokban többnyire úgy tartották, hogy a vállalkozókat a pénzügyi megtérülés, haszonmaximalizálás motiválta a személyes kockázatvállalásra (Carsrud – Brännback, 2011; Miller et al., 2012). Carsrud és Brännback (2011) hozzátézik, hogy habár az üzleti fókuszú vállalkozók valóban pénzért, presztízszért és/vagy státuszért kezdhetnek vállalkozásba, de e tényezők nem magyarázzák minden vállalkozó motivációját. A társadalmi vállalkozások esetében - mivel esetükben a társadalmi haszon lehet az egyik elsődleges motivációs tényező (Carsrud – Brännback, 2011; Renko, 2012) - a korábbi én-központú motivációs kutatások nem minden esetben megfelelőek a motivációik jellemzésére (Miller et al., 2012). Renko (2012) is azon az állásponton van, hogy a vállalkozói motivációkat (önmegvalósítás, pénzügyi siker, személyes növekedés, státusz és autonómia) vizsgáló kutatások többnyire az egyén vagy családjának a jóllétére, vagyonára fókuszálnak, azonban a pro-szociális motivációk igen csekély figyelmet kapnak.

Egy nagyobb, nemzetközi társadalmi vállalkozásokat vizsgáló kutatás szerint (G. Fekete et al., 2017) a társadalmi vállalkozások küldetésének három leggyakrabban előforduló eleme a munkaerő-piaci helyzet javítása, elhelyezkedés segítése, munkalehetőség biztosítása (21%), a településhez, helyi közösséghez kötődő célok (12%), valamint a megváltozott munkaképességűek, fogyatékkal élők helyzetének javítása (11%). A leggyakoribb alapítási indítékok pedig valamilyen társadalmi vagy közösségi cél megvalósítása, az együttműködés/érintettek bevonása (85%), társadalmi problémák megoldása (83%), a közjó támogatása (81%) és a fenntartható fejlődés elősegítése (80%). Jól megfigyelhető ezekből az eredményekből is, hogy a társadalmi vállalkozásokat áthatják a pro-szociális motivációk.

Több szerző is kiemeli, hogy egy *vállalkozó motivációi és céljai idővel változhatnak* (Carsrud – Brännback, 2011; Elfving et al., 2009; Miller et al., 2012; Renko, 2012). Egyrészt előfordulhat, hogy a kezdeti megélhetés biztosítása felől, a növekedés igénye felé történik elmozdulás (Elfving et al., 2009), vagy a tevékenység élvezetből történő végzése felől, egyre nagyobb hangsúlyt kap idővel az üzleti haszon (Carsrud – Brännback, 2011). Másfajta

változás lehet az én-központú és a pro-szociális motivációk közti súlyponteltolódás (Miller et al., 2012). Mivel általában a vezetők pro-szociális motivációi az idő múlásával erősek maradnak (Renko, 2012), azt feltételezhetjük, hogy egy társadalmi vállalkozás kicsi eséllyel alakul át hagyományos, üzleti alapon működő vállalkozássá. Ráadásul a vállalkozás egy tevékenység melletti elköteleződése a vezető személyes hitvallásából és elkötelezettségéből fakad (Győri, 2012).

Miller és kutatótársai (2012) elmélete szerint *az együttérzés nagyban hozzájárulhat ahhoz, hogy valaki társadalmi vállalkozó legyen*. Megközelítésükben az együttérzés egy olyan pro-szociális érzelem, mely az egyént hozzákapcsolja egy szenvedő közösséghez és érzékenyebbé teszi mások szükségleteire, fájdalmaira, tehát az együttérzés az empátia egy tágabb megtestesülése. Az effajta pro-szociális motiváció fontosságát Shepherd és Patzelt (2018) is kiemelik, mivel így jobban megérthetjük mások szükségleteit és jobb megoldásokat találhatunk ki rájuk. Miller és kutatótársai (2012) szerint ez az integratív gondolkodás segítheti az eltérő érdekek szintézisét is, amely szintén a társadalmi vállalkozások alapját is képezi (társadalmi-gazdasági érdekek).

A másik folyamat, mely elősegítheti a társadalmi vállalkozóvá válást az a pro-szociális elemekkel bővült költség-haszon elemzés, mely során az egyéni költség és haszon figyelembevétele mellett, jelentős hangsúlyt kapnak döntéseink másokra gyakorolt hatásai, azaz mások költségeit és hasznait is internalizáljuk (Miller et al., 2012). Ebben a megközelítésben a nem cselekvést egyfajta „érzelmi adónak” érzékelhetjük.

A Miller és szerzőtársai (2012) által említett harmadik folyamat pedig az, hogy az együttérző egyéneknek fokozódik az elköteleződése mások szenvedésének enyhítése iránt, mert így segítőkésznek és gondoskodónak látják magukat, ezáltal csökkentve az ideális és a tényleges én közti eltéréseket. Renko (2012) rámutat, hogy korábbi kutatások a pro-szociális motivációkat pozitív kapcsolatba hozták az egyén jóllétével, ráadásul a társadalmi vállalkozók egyszerre tudnak követni pro-szociális és én-központú célokat is.

Germak és Robinson (2014) *társadalmi vállalkozók motivációját* vizsgálták kvalitatív módszertannal, interjúkon keresztül. Eredményeikből öt nagyobb motivációs terület emelkedett ki: 1) személyes kiteljesedés, 2) segíteni a társadalomnak, 3) nem pénzügyi fókusz, 4) teljesítményorientáció és 5) közelség a társadalmi problémához. Azon vállalkozók esetében, akiknek csak szociális szférában szerzett munkatapasztalatuk volt, rendkívül kényelmetlen területnek bizonyultak a pénzügyi kérdések - ami komoly gátja lehet a társadalmi vállalkozás sikeres működtetésének -, míg nem szociális dolgozói múlttal rendelkezők természetesen tudtak beszélni a profit kérdésköréről is. Germak és Robinson (2014) eredményei részben összeesengenek Miller és kutatótársai (2012) gondolataival is, hiszen az együttérzés témaköre hasonló jelenséget ír le, mint Germak és Robinson 2. és 5. pontja, még ha ők változatosabb motivációs struktúrát állapítottak is meg.

Győri (2012) hazánkban vizsgálta a környezetileg el-

kötelezett vállalkozásokat, melyek leegyszerűsítve üzleti céljaikat nem társadalmi, hanem környezeti szempontok markáns figyelembevételével egészítik ki. Azt tapasztalta, hogy a vezetők annak ellenére, hogy tudatában voltak, hogy nagyobb profitot érhetnének el a kevésbé ökológiailag orientált működéssel, személyes elköteleződésük, értékrendjük és belső motivációjuk miatt mégis környezet-tudatosan működnek. E vállalkozások sikerdefiníciójának éppúgy része mások jólléte, mint a sajátjuk.

Ezekon a gyakoribb motivációkon túl vannak olyan speciális esetek is, melyek valakit a társadalmi vállalkozói lét felé terelhetnek. Ilyen lehet, amikor valaki fogyatékos-sággal él vagy súlyos egészségügyi problémái vannak, és olyan lehetőséget keres, ami kellő rugalmasságot és önállóságot biztosít számára, így az ezt kínáló vállalkozói karriert választja. Sőt az USA-ban a fogyatékkal élők több, mint kétszer nagyobb valószínűséggel válnak vállalkozóvá, mint embertársaik (Shepherd – Patzelt, 2018). Ez a személyes érintettség már alapját adhatja egy társadalmi vállalkozás indításának is, hiszen az érintettek saját bőrükön tapasztalják a hátrányokat, esetleges kapcsolódó társadalmi problémákat. Hasonlóan, azon személyek, akiknek pszichológiai vagy fizikai egészségét fenyegeti valamilyen környezeti vagy társadalmi probléma szintén hajlamosak minden tőlük telhetőt megtenni, hogy valahogy megoldást találjanak e problémára (Shepherd – Patzelt, 2018).

Módszertan

Tanulmányunkban arra a kérdésre keressük a választ, hogy *a Dél-alföldi régióban a társadalmi vállalkozókat mi motiválja társadalmi vállalkozás indítására és működtetésére?* Ugyan a vállalkozásindításra a motiváción túl számos más tényező is hathat a környezetből, úgy mint a versenytársak, szabályozási környezet, vagy éppen kockázati tőke elérhetősége (Shane et al., 2003), jelen tanulmányban kizárólag a motivációkra fókuszáltunk. A téma feltáró jellegéből adódóan a kutatás induktív jellegű, kvalitatív kutatás, amely a mélyebb összefüggések megértésére, felszínre hozására irányul. A kutatás során *félig strukturált egyéni mélyinterjúkat* készítettünk 2018 első felében, két interjúfónál használatával. Az egyikkel társadalmi vállalkozókat kérdeztünk meg, míg a másikkal egy szakértői interjút készítettünk. Elsőként a szakértői interjút végeztük el, melynek kettős célja volt. Egyrészt ezen interjú segítette, hogy jobban megismerjük a társadalmi vállalkozók környezetét, problémáit és motivációit, másrészt pedig hozzájárult, hogy a társadalmi vállalkozókat célzó interjúfónálba már relevánsabb kérdéseket tudjunk beletenni (azaz a társadalmi vállalkozásokat célzó kutatási folyamat operacionalizációs fázisához). Az interjúzás előre meghatározott témakörök mentén, a kutatási cél és kérdések folyamatos szem előtt tartásával zajlott, de a kérdések nyitottak, tematikusan „megengedő” jellegűek voltak, azaz az interjúalanyoknak viszonylag nagy szabadságuk volt abban, hogy adott témán belül mire helyezik a hangsúlyt, miről beszélnek (Kvale, 2007). E jellemzői miatt ezen adatgyűjtési forma kiválóan alkalmas a társadalmi vállalkozók kutatási céljaink szempontjából lényeges ismereteinek, nézőpontjainak, véleményének, érzéseinek

feltárására, megértésére, teret adván az új, váratlan megfigyeléseknek is, ami a téma újszerűsége, feltáratlansága miatt is fontos.

Az *interjúalanyok felkutatása* alapvetően hozzáférhetőségi alapon történt, több módszer segítségével, és több esetben egy interjúalanyhoz különböző utakon is eljutottunk. Interjúalanyaink kiválasztásakor törekedtünk a területi szűkítésre, kapcsolati hálónk miatt a Dél-alföldi régióra esett választásunk. A megkérdezett szakértőt nemcsak többen ajánlották, de egy társadalmi vállalkozóknak szóló rendezvényt is ő szervezett, melyen részt vettünk, valamint a szakértő által képviselt szervezet regionálisan meghatározó jelentőségű, társadalmi vállalkozókra specializálódott tanácsadói hálózattal rendelkezik. Az interjúalanyaink első körét a szakértő által ajánlott társadalmi vállalkozók, valamint a fenti rendezvény résztvevői jelentették. A minta méretének növelése érdekében, második körben társadalmi vállalkozóknak szóló pályázati kiírások nyertesek közül válogattunk.

A megfelelő interjúalanyok kiválasztásához, mindkét szakaszban, a szakértő ajánlásaira, a rendezvényen történt bemutatkozásokra, valamint a pályázatoknál közzétett rövid bemutatkozó anyagokra támaszkodtunk. Fő kiválasztási szempontunk az volt, hogy a rövid ismertetőik alapján olyan vállalkozásokat válasszunk, melyek megfelelnek a kutatás során alkalmazott társadalmi vállalkozás definíciónak. Az interjúalanyok közül, akit lehetett személyesen (rendezvényen, helyi kézműves piacon), míg a többieket elektronikusan, e-mailben kerestük meg. Összességében egy közel 30 fős társadalmi vállalkozókból álló lista jött létre, mely csoportból 17 vállalkozás felelt meg a választott definíciónak. Azonban többszöri interjúra történő felkérésünkre végül csak 9-en válaszoltak, azonban a 7. interjúalany végül kikerült a mintából, mert időközben tudtuk meg, hogy nem dél-alföldi szervezet vezetője.

Az interjúalanyok beleegyezése után az interjúkat hanganyag formájában rögzítettük, majd szó szerint begépeztük. Az elemzés során törekedtünk *minél nyitottabb szövegelemzési módszer* alkalmazására, hogy a motivációk témakörén belül minden lényeges elem kiemelkedhessen, így a megalapozott elmélet (grounded theory) (Kucsera, 2008) induktív, nyitott elemzési módszertanát vettük alapul. Módszertanunk annak jellegéből fakadóan alkalmas az érintetti perspektíva feltárására, megértésére. *Első lépésként* részletesen kódoltuk az interjúkat, törekedve arra, hogy e kódolás függetlenül történjen a megismert elméletektől, hogy ténylegesen az adatokban megjelenő eredmények emelkedjenek ki az elemzés során, és ne a meglévő elméleteket erőltessük rá adatainkra. Ezt a szakaszt Strauss és Corbin nyílt kódolásnak, míg Glaser szubsztantív kódolásnak hívja (Mitev, 2012). A kódolás ezen kezdeti szakaszában, ahol lehetett in vivo kódokat használtunk, az interjúalanyok perspektívájának megőrzése céljából (Charmaz, 2006).

A *kódolás második szakaszaként* a meglévő kódokat nagyobb logikai egységekbe, kategóriákba rendeztük. A kategóriák – melyek már absztraktabbak, mint a kódok – alkotják a későbbi elméletalkotás alapelemeit (Gelen-

csér, 2003). Az alkalmazott kategóriák az interjúból emelkedtek ki, melyek egymást nem kizáróak voltak (az információvesztést és az általános kódolás redukcionista jellegét elkerülendő). Azaz egy-egy szövegrész több kategóriába is belekerülhetett a jelentések, információk és az összefüggések megőrzése és könnyebb azonosíthatósága végett.

Minőségbiztosítás céljából minden interjút mindketten egyénileg, egymástól függetlenül elemeztünk, majd a kódolás második szakaszának zárásaként egyeztetjük a kapott eredményeket. Egyet nem értés esetén minden esetben konszenzusra törekedtünk, ha valahol nem sikerült konszenzusra jutni, akkor az adott eredményt kihagytuk az elemzésből. A kategóriák és az azokból létrejövő tényezőcsoportok végső sora ezután állt össze.

Harmadik szakaszként a kategóriákból létrejövő összegzett struktúrát, elméletet összevetettük két meglévő társadalmi vállalkozók motivációját leíró kutatással, valamint megvizsgáltuk McClelland szükségletelméletének szemszögéből is.

Tisztában lévén azzal, hogy 1) a kvalitatív kutatások eredményei jellemzően kevésbé általánosíthatóak, így eredményeink inkább „átvihetőek”, mintsem általánosíthatóak (Szokolcsy, 2004), illetve 2) az érvényesség és megbízhatóság között átváltás van, és kvalitatív kutatások esetében az érvényesség foka magasabb lehet, mint a megbízhatóságé (Babbie, 2008). Az alábbi módokon törekedtünk kutatásunk érvényességének, megbízhatóságának, illetve általánosíthatóságának (átvihetőségének) biztosítására.

A – minden kutatási folyamat esetében szükségszerűen jelentkező – kutatói szubjektivitás csökkentése érdekében ketten, egymástól függetlenül elemeztük az interjúkat és a megalapozott elmélet elveit figyelembe véve igyekeztünk „in vivo” kódokat használni, illetve az elméletalkotás során minden felbukkanó motivációs tényezőt felhasználtunk, hogy minél pontosabban megőrizzük az interjúalanyok véleményét. Kutatásunkat továbbá alaposan dokumentáltuk (hangfelvételek készítése, kategóriák táblázatos nyilvántartása, interjúrészletekig visszakövethető kódok használata). Az átvihetőség – a kutatás mintán túlra történő kiterjeszhetősége – támogatása érdekében eredményeinket kritikailag összevetettük korábbi hasonló kutatások vonatkozó eredményeivel.

A minta bemutatása
A tanulmányban kilenc interjút dolgoztunk fel. Nyolcat dél-alföldi társadalmi vállalkozókkal készítettük, eredményeink ezek elemzésén alapulnak. Továbbá készítettünk egyet egy társadalmi vállalkozás szakértővel, aki egy olyan regionális szintű tanácsadó cég vezetője, amely kifejezetten társadalmi vállalkozókra szakosodott. Utóbbi információtartalmát eredményeink kritikai értékelésére használtuk, nem vontuk bele az elemzésbe. A társadalmi vállalkozók gazdasági, valamint társadalmi tevékenységét az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat A mintába került vállalkozók rövid jellemzése

SOR-SZÁM	JOGI FORMA	GAZDASÁGI TEVÉKENYSÉG	TÁRSADALMI CÉLOK
2	Szociális szövetkezet	Használt bútorok felújítása, faliképek készítése, táskák készítése használt anyagokból és mindezek értékesítése.	„Munkaerőpiacról kiszorultak” foglalkoztatása. Munkavállalói jóllét: "A munkában jól érezzük magunkat" Kézműves termékek készítése (újrahasznosított anyagból). Hagyományörzés, kézműves termékek értékesítése.
3	Egyesület	Kézműves termékek értékesítése, kézműves foglalkozások tartása.	Speciális betegségben szenvedők életminőségének javítása (komplex rehabilitációs program, kulturális programok, a többségi társadalom érzékenyítése). Speciális betegségben szenvedő betegek foglalkoztatása. Kézműves termékek készítése (újrahasznosított anyagból). Hagyományörzés, kézműves termékek értékesítése.
4	Egyesület	Speciális nevelési igényű (SNI) gyerekeket integráló családi bölcsőde üzemeltetése, bábiszitter közvetítés.	Kisgyermekes családok segítése. SNI gyerekeket nevelő "szülők lelkének ápolása". SNI gyerekek fejlesztése, integrált nevelése. SNI gyerekeket nevelő családok közötti közösségépítés. Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása (50 év felettiek, többgyermekes édesanyák, pályakezdők, nők).
5	Alapítvány	Hátrányos helyzetűek által készített kézműves termékek értékesítése.	Programok szervezése hátrányos helyzetű fiatalok számára, számukra hasznos időtöltés biztosítása, segítségük célkitűzéseik megfogalmazásában. Adománykövetítés. Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása (mentálisan sérült, közfoglalkoztatottak).
6	Egyesület	Megváltozott munkaképességűek által készített kézműves termékek értékesítése.	Megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása. Képzések, táborok szervezése.
8	Egyesület	Alkalmazott művészet, 3D fali panelek gyártása.	Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása (alacsony iskolai végzettségűek).
9	Szociális szövetkezet	Gyümölcslé és brikett készítése.	„Egészséges életmódot közvetíteni” és ezt terjeszteni. „Rövid ellátási láncban gondolkodni” - helyi termékek helyi feldolgozása. Munkahelyek (szakmák) elidegenedésének csökkentése.
10	Szociális szövetkezet	Intelligens játszótér üzemeltetése, szülnapi rendezvények, alkotófoglalkozások, ismeretterjesztés szülők számára.	„Roma integráció és antiszegregáció”: térítésmentes táborok, foglalkozások szervezése roma gyerekek számára. Hátrányos helyzetű gyerekek segítése: adományosztás, programszervezés által.

Forrás: saját szerkesztés

A fentiek alapján jól látszik, hogy a legjellemzőbb társadalmi cél a megváltozott munkaképességűek és hátrányos helyzetűek foglalkoztatása, hiszen ez, egyetlen szervezetet leszámítva, mindenhol célként jelent meg. A probléma hazai fontosságát jól mutatja, hogy a fogyatékossgal élő és a tartósan beteg emberek foglalkoztatási rátája hazánkban 2009-ben csupán 9% volt, és szakértői becslések szerint ugyan 25%-ig nőtt 2017-re, de még mindig bőven vannak, akik szeretnének és képesek is lennének bekapcsolódni a munka világába, de erre nincsen lehetőségük (Csillag et al., 2018). A vizsgált vállalkozások esetében társadalmi célként jelenik meg továbbá: egy speciális betegségben szenvedők életminőségének javítása, a roma integráció elősegítése, kisgyermekes családok támogatása, illetve helyi élelmiszerláncok kialakítása is.

A gazdasági tevékenységek széles köre is megfigyelhető a vizsgált vállalkozásokban, például a használt bútorok felújítása és értékesítése, gyümölcslé és brikett készítése, bölcsőde vagy játszóház üzemeltetése. A hagyományörzés és kézműves termékek értékesítése több szervezetnél is megjelent.

Társadalmi vállalkozók csoportosítása

A kutatás során már a nyolcelemű minta esetén is jelentkezett a társadalmi vállalkozásokra jellemző sokszínűség. Ennek bemutatása érdekében, az interjúalanyok a társadalmi vállalkozások rendszerében történő elhelyezéséhez Defourny és Nyssens (2017) korábban bemutatott modelljét vesszük alapul (*I. ábra*). A társadalmi vállalkozások csoportosításának szempontjai megegyeznek a modell kategorizáló szempontjaival (érdekek és finanszírozási módok). A szervezetek e szempontok szerinti jellemzői az interjúk során szerzett információk alapján körvonalazódtak. A torzító hatását elkerülendő a besorolás nem a szervezetek jogi formája szerint történt.

- 1) *Vállalkozó nonprofit szervezetek*: Ebbe a kategóriába a 3., 5. és a 6. interjúalany által vezetett vállalkozást soroltuk be. Esetükben elsősorban a társadalmi célok által meghatározott gondolkodás jellemző, működésüket a modellben általános érdekeként definiált szempontok vezérlik (pl.: hátrányos helyzetű fiatalok támogatása, megváltozott munkaképességűek segítése). Gazdasági tevékenységet a társadalmi célok finanszírozására, vagy a munkahelyteremtés, mint terápiás foglalkoztatás céljából végeznek. Ezek a vállalkozások jelentős mértékű központi támogatás segítségével tudnak fennmaradni (állami/önkormányzati/Európai Unió által finanszírozott támogatások), jellemzően civil szervezetekből alakulnak ki.
- 2) *Szociális szövetkezetek*: Ebbe a kategóriába csak a 2. szervezetet soroltuk be, annak ellenére, hogy formálisan (hivatalos szervezeti formáját tekintve) több interjúalany szervezete is szociális szövetkezet. Az ide tartozó vállalkozás esetében a modellben kölcsönös érdekeként definiált szempontok meghatározóak (azaz a tagok érdekei dominálnak, mint pl. a valamilyen szempontból hátrányos helyzetű tagok foglalkoztatása, számukra élvezetes munkavégzés biztosítása), az általános érdekek mentén megfogalmazott

(a tagok érdekein túlmutató, szélesebb köröket érintő) célok megjelennek ugyan, de lényegesen kevésbé dominánsak (pl. újrahasznosítás fontossága). A finanszírozásra inkább jellemzőek a piaci erőforrások, mint a vállalkozó nonprofit szervezetek esetében, de a különböző támogatások is meghatározóak.

- 3) *Forprofit társadalmi vállalkozások*: A vizsgált szervezetek közül ide soroltuk a 4., 8., 9. és a 10-et. Habár az ide sorolt szervezetek jogi formájuk szerint egyesületek (melyek esetén a modell szerint az általános érdekek dominálnak) és szociális szövetkezetek (melyek esetén pedig a kölcsönös érdekek jellemzőek), működésükben mégis a tőkeérdekek bizonyultak erősen meghatározónak. A 4. interjúalany például az egyesületi forma megfelelőségét is megkérdőjelezi saját szervezete vonatkozásában.

Mind a négy szervezet esetében a gazdasági gondolkodás az elsődleges, azaz a tőkeérdekek, melyet döntéseikben is megfigyelhettünk, azáltal, hogy üzleti működésükbe igyekeznek beágyazni társadalmi tevékenységeiket (pl.: SNI-s gyerekek integrált nevelése – 4, korlátolt számú hátrányos helyzetű gyerekek részére térítésmentes a szolgáltatásuk – 10, vagy egészséges életmód terjesztése rendezvényeken, mely így egyúttal marketingtevékenység is – 9). A tőkeérdek mellett az általános érdekek bizonyultak még meghatározónak (pl.: SNI-s gyerekek és szülei támogatása – 4, hátrányos helyzetűek foglalkoztatása – 8, helyi termékek, helyben értékesítése – 9, vagy épp roma integráció – 10), a kölcsönös érdekek kevésbé. Ezek a szervezetek igyekeznek működésüket elsősorban piaci alapon, önfenntartással finanszírozni, még ha igénybe is vesznek központi támogatásokat (elsősorban pályázatok formájában). Más típusú állami támogatások igénybevétele (pl.: közfoglalkoztatás) a vállalkozó nonprofit szervezetekkel ellentétben e kategóriára nem jellemző.

- 4) *Állami társadalmi vállalkozások*: Ebbe a kategóriába egyik vizsgált szervezet sem volt besorolható.

Társadalmi vállalkozók motivációs struktúrája – empirikus eredmények, diszkusszió

Jelen fejezetben először röviden a vizsgált szervezetekben uralkodó elveket, értékeket mutatjuk be, majd a társadalmi vállalkozók motivációs hátterét és a kapott motivációs struktúra és meglévő elméletekkel történő kapcsolódásait, diszkusszív módon, azaz reflektálva a vonatkozó elméletekre, a téma más empirikus eredményeire.

A személyes értékeket többnyire kvantitatív módszerekkel szokták vizsgálni, de ahogyan Hemingway (2005) is hangsúlyozza, a kvalitatív kutatások segíthetnek megérteni azt, hogy az értékek miként ösztönözhetnek valakit társadalmi tevékenységre, mivel döntéseink etikai dimenzióját nagyban befolyásolják személyes értékeink. A kisebb vállalkozások esetében – mint amiket mi is vizsgáltunk – a szervezeti értékek, elvek és a személyes értékek összhangban vannak, a vezetők értékrendjével, akikkel jelen kutatásban interjúinkat készítettük (Vecsenyi, 2003).

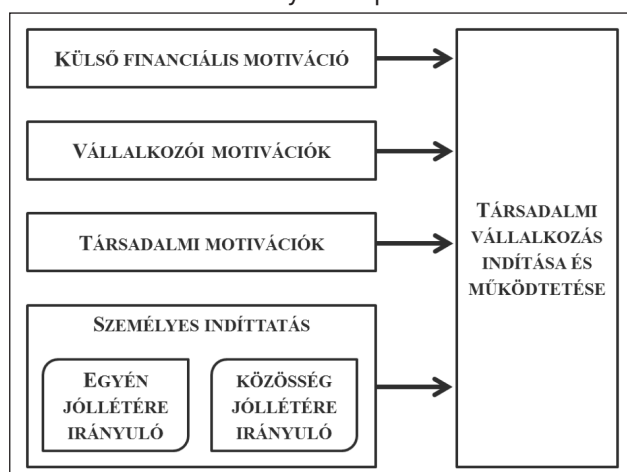
A vizsgált társadalmi vállalkozások a folyamatos fej-

lődésre és a minőségre is értéként tekintenek. Ezentúl domináns elv a működésük során a demokratikus döntéshozatal ("Munkatársaknak tartom a dolgozókat, kikérem a véleményüket, mit gondolnak. Azután döntök." – 5) és a munkavállalói elégedettség („Nonprofit szervezetről van szó, itt minden arra megy, hogy mindenkinek jó legyen.” – 8, „Rettenetesen fontos, hogy akik nekünk dolgoznak, rendkívül jól érezzék magukat.” – 2). Több interjú során is megjelent az újrahasznosítás, mint érték ("örömmel veszem, hogy az emberek végre felfogták azt, hogy nem kidobni kell dolgokat, hanem meg kell becsülni" – 2) és egymás segítése ("azt nekünk hatan kell támogatnunk, hogy az az egy ember épüljön" – 2, „szociálisan érzékeny gárda vagyunk, úgy-hogy ha valakinek ügyje van, támogatjuk” – 4). További jellemzőbb értékek, elvek voltak az etikusság, a kreativitás és az együttműködés más szervezetekkel („Főleg a nonprofit szervezeteknél az együttműködések szükségesek.” – 8).

Megvizsgálva az összes megfigyelt értéket, szervezeti működési elvet a többségük kollektivistának mondható, azaz a közösség, a csoport érdekeit tartja szem előtt, túlmutatnak az egyénen. Úgy véljük ez a megállapítás is jól szemlélteti, hogy a társadalmi vállalkozók számára mennyire fontos mások jólléte is a sajátjuk mellett.

A megkérdezett társadalmi vállalkozók motivációt, mozgatórugóit az interjúk során több kérdéssel, több irányból is megközelítettük, egészen onnan, hogy a vállalkozás indításáról, történetéről meséltettük őket, hogy miért kezdtek bele, azon keresztül, hogy miket tekintenek főbb mérőköveteknek, egészen odáig, hogy céljaikról kérdeztük, és hogy mikor tekintik sikeresnek a szervezetüket. Azért is tartottuk fontosnak a motivációk több szempontból történő megközelítését az interjú során, mert ugyan olykor ismétlődésekhez is vezetett, de volt, akinél számos motivációs tényező csak így került a felszínre. Az interjúkból a következőkben bemutatott négy nagyobb motivációs tényezőcsoport rajzolódott ki (2. ábra).

2. ábra Társadalmi vállalkozókat motiváló főbb tényezőcsoportok



Forrás: saját szerkesztés

- 1) *Külső finansziális motivációk*, mely lényegében a különféle pályázati, támogatási forrásokat takarja. Minden vizsgált vállalkozás finanszírozásában

megjelenik a pályázati forrás igénybevétele, vagy legalábbis felmerül annak jövőbeli lehetősége. Két vállalkozás esetében (4, 8) a pályázatok, mint külső finansziális motivációk, meghatározó motivációnak bizonyultak a nem hagyományos értelemben vett, hanem társadalmi vállalkozás indításában.

Megfogalmazódik, hogy a szervezetek fenntartásához szükséges forrásokat, mivel „nincs tőke, pályázatokból szedjük össze” (5). Már az előzetesen megkérdezett szakértő is összegezte, hogy „fontos a társadalmi vállalkozási lét, hogy a civilek felismerik, nemcsak pályázatokból élünk, mert ugye az nem egy produktív dolog. Nagyon jó, hogy vannak pályázati lehetőségek, kellene is ezek, mert civilként sokkal nehezebb pénzre szert tenni, de valamilyen módon törekedni kell arra, hogy legyen saját bevételük.”

A megkérdezett társadalmi vállalkozókra a pályázat több módon is hatott, befolyásolta döntéseiket. Egyes pályázati hatások elég egyértelműek voltak úgy, mint a munkahelyteremtés, az eszközbeszerzés, a vállalkozásindítási motiváció, valamint a preferált csoportból munkaerő alkalmazása. Azonban volt néhány érdekesebb egyedi pozitív hatás is. Van, aki példát szeretne mutatni, hogy lehet jól is pályázatot végrehajtani (9), vannak, akik bátrabban fejlesztettek így (10) és van, akihez a pályázat következtében szívesebben csatlakoztak új tagok (8). Viszont a kutatás során több negatív pályázati hatás is felmerült úgy, mint hátráltató adminisztráció (2, 4, 6), létszámtartás kockázata (5, 9), elkényelmesedés veszélye (10), eladósodás az önerőért („Megnyertük, megünnepeltük, megittuk a pezsgőt, elköltöttük a 10% önerőt, számlával, mindennel, és aztán nem kaptuk meg. Ebből kifolyólag aztán hitelt kellett felvennem, hogy az elköltött 10% önerőt a családi kasszába valahogy visszavarázsoljam, amit több, mint 5 évig fizettem.” – 2) vagy éppen problémás átállás a pályázat szerinti ingyenes szolgáltatásról fizetős értékesítésre (4). Renko (2012) is megemlíti, hogy a társadalmi vállalkozások gyakran szorulnak külső támogatásokra vagy együttműködésre állami szervekkel, melyek bürokratikusága és nem hatékony működése akadályt állíthat a társadalmi vállalkozók elé.

- 2) *Vállalkozói motivációk*: Az ebbe a tényezőcsoportba tartozó motivációk kizárólag gazdasági eredetűek, azaz itt a gazdasági és vállalkozói tevékenység végzésére irányuló motivációk a meghatározóak. Ez a motivációs tényezőcsoport adja a társadalmi vállalkozás gazdasági, forprofit lábát, így e tényezőcsoportba tartozó motivációk önállóan nem eredményezik társadalmi vállalkozás indítását, csak a többi tényezőcsoporttal együttesen. Ide tartoznak az olyan gyakoribb kategóriák, mint az innováció vagy a vállalkozás növekedése, bővülése („Az a cél, hogy minél nagyobb terméklistánk legyen, és minél nagyobb piacra el tudjuk vinni, és ez most elindult.” – 8, „A döntés az, hogy előre.” – 9), a vállalkozás önfenntartása („Támogatást sikerült szerezni, de ettől még nem sikeres. Bevételt kell elérni, a boltot be kell

üzemelni." – 5, „Akkor lesz igazi mérföldkő, amikor elértük azt a célkitűzésünket, hogy kellő nyereséget termeljen a cég, hogy az emberek bérét mi is ki tudjuk termelni.” – 10), de több interjúban is megjelent, hogy az azonosított piaci rés kihasználása is szerepet játszott a vállalkozás indításában („Nekünk ez természetes, hogy ezt csináljuk. Erre volt igény” – 4). Sőt néhányuknál a külpiacra lépés is megjelent célként („Én úgy gondolom, gondolkodni kell a külföldben” – 8). E vállalkozói motivációk nagyobb változatossága volt megfigyelhető a Defourny és Nyssens (2017) kutatópáros kategorizálása szerinti forprofit társadalmi vállalkozásokat működtető vállalkozók körében.

- 3) *A társadalmi motivációk* tényezőcsoportba tartozó motivációk elsősorban társadalmi eredetűek, azaz itt a társadalmi indíttatású motivációk (társadalmi érdekek) a meghatározóak, és esetenként ezt kísérik a gazdasági tevékenység végzésére irányuló motivációk (gazdasági érdekek). A tényezőcsoport azokat a motivációkat foglalja magába, ahol a vállalkozói tevékenység végzését a szervezetek által megfogalmazott társadalmi célok finanszírozásának igénye ösztönzi (pl.: *rehabilitációs programok, gyerektáborok megvalósítása*), vagy amelyek esetében a gazdasági tevékenység maga is a társadalmi cél megvalósításának eszköze (pl.: *a munkavégzés, mint „terápiás” (6) foglalkoztatás lehetőségének biztosítása, a megváltozott munkaképességűek által készített kézműves termékek értékesítése*). Ez a kettős irány nagyban összecseng Miller és kutatótársai (2012) gondolataival, hogy miként lehet ezt a két érdeket egy irányba terelni vagy úgy, hogy a profitot forgatják vissza a társadalmi célra, vagy a célcsoportot fogyasztókként kell kezelni, ahelyett, hogy ajándékozottakként tekintenénk rájuk. A társadalmi motivációk tényezőcsoport esetében a leggyakoribb kategória a munkahelyteremtés. A vállalkozások több helyen kifejezetten az általuk célzott hátrányos helyzetű csoport számára szeretnének megélhetést biztosítani, illetve a foglalkoztatás által hozzájárulni ahhoz, a célcsoport tagjai „újra hasznosnak” (3) érezzék magukat. Ezt a célcsoport iránti elhivatottságot fejezi ki jól a következő három részlet az interjúkból: „kicsit szanatórium, ezért is haladunk lassabban” (5), „ez inkább terápiás munka, mint a klasszikus értelemben vett üzem vagy vállalkozás” (6), „lelkileg jó, de technikailag nem megfelelő, ő is tudjon munkát kapni” (8). Fontos továbbá a megkérdezettek számára a jó munkahelyi légkör, hogy szeressenek náluk dolgozni az emberek („Rettenetesen fontos, hogy akik nekünk dolgoznak, rendkívül jól érezzék magukat.” – 2). Több megkérdezettől is előjött az, hogy létezik egy optimális méret, ami fölé nem szeretnének nőni. Ez lehet termékoldali megközelítés, miszerint nem szeretnének „egy lenni a polcra” (9) vagy közelíthetjük az emberi oldal felől, „nem szeretnék egy gyárat, hanem szeretném látni, kivel dolgozok együtt” (6). Györi (2012) véleménye szerint a kis méret, kisebb mértékű hatást is gyakorol a környezetére, mely korlátan

hálózatosodással vagy példamutatással lehet túllépni és nagyobb hatást kifejteni. A fentiekben túl olyan specifikusabb célok is megjelentek, melyek motivációt adnak a vállalkozóknak úgy, mint a közösségépítés („Kallódó fiatalokat közösségbe összehozni.” – 5, „egy helyen legyünk és egymást segítsük” – 8) vagy egy hátrányos helyzetű célcsoporttal szembeni érzékenyítés, elfogadás segítése, ez történhet például „empátia terápia” (4) révén, amikor is sérült felnőttek végeznek kreatív foglalkozást gyerekekkel közösen. A Defourny és Nyssens (2017) kategóriái szerinti vállalkozó nonprofit szervezeteket működtető vállalkozók esetében voltak a legszélesebb körű társadalmi motivációk megfigyelhetők.

- 4) Az utolsó nagy motivációs tényezőcsoportot, a *személyes indíttatásból* történő vállalkozásindítást és működtetést témánk szempontjából hasznos lehet két részre bontani aszerint, hogy az egyén vagy a közösség jólléte áll az adott motiváció mögött. Az *egyén jóllétére irányuló* jellemzőbb motivációk között találjuk a személyes megélhetés biztosítását („az a célja, hogy hét család megéljen” – 2; „de valamilyen megélhetési forrást magamnak is” – 8) és a tevékenység élvezetét („nekem fontos, hogy azt csináljam, amit szeretek csinálni” – 8). Volt, akiket a korábbi negatív forprofit tapasztalat kényszerített társadalmi vállalkozás indítására („Ha nem volt meg a mosolyom, a főnök felhívott, megkérdezte mi bajom van. Mondtam mi bajom van, mondta, hogy menjek vissza és mosolyogjak, meg ne próbáljam, hogy nem.” – 2), míg másokat a személyes érintettség a társadalmi problémában, mint ahogy azt Shepherd és Patzelt (2018) gondolatai alapján sejtethetjük („...és nagyon sok beteg köztiünk úgy van, hogy hiába van – lásd én – diplomája, végzettsége, akármi. Sokan vagyunk olyanok, hogy nem találunk munkát.” – 3). Több interjúalanyánál is megjelent, hogy számára jó érzés jól tenni és ezért is lett társadalmi vállalkozó („Az, hogy jó érzéssel tölti el az embert, az demagóg lenne, de lehet.” – 8). Három megkérdezett számára nem cél a személyes vagyonfelhalmozás („Szerencsés vagyok, mert nem mászkálok akkora autóval, nem lakok akkora házban, mint egyik-másik ember, viszont én akkor is örülök annak, hogy azt, amit csinállok, azt szeretem csinálni.” – 8, „amikor anno felvettük az embereket akkor ez egy alapfeltétel volt, hogy ez egy ilyen vállalkozás, nem a meggazdagodás számít, hanem az, hogy ők maguk sikeresek legyenek, motiváltak legyenek és, hogy magát a játszóházat fenntartsuk” – 10). A személyes indíttatásokon belül, a *közösség jóllétére irányuló* legjellemzőbb motiváció a társadalmi cél iránti elhivatottság volt („Én például. ugyanúgy működök önkéntesként, mint ha pénzt kapok érte, de ezt nem lehet elvárni mindenkitől, sőt senkitől” – 3), de megjelent a másokon történő segítség is („Én sem vagyok angyal, csak szeretnék az lenni. Szeretnék segíteni mindenkinek” – 5). Továbbá, ugyan csak a 9. interjúalanyánál jelent meg, de ő nagy szenvedéllyel

beszél arról, hogy szeretne példát mutatni másoknak sikeres pályázati projekt megvalósítására, amikor valóban létrejön valami és nem csak „papírokat tologatnak”. Defourny és Nyssens (2017) szerzőpáros társadalmi vállalkozó kategóriái szempontjából, a személyes indíttatások egyik dimenziójában se ismertünk fel mintázatot.

A *motivációs struktúrát a 2. táblázatban* összegeztük, melyben feltüntettük az összes azonosított moti-

vációs tényezőt. Összegzésként elmondhatjuk, hogy a feltárt tényezőcsoportok többnyire együttesen fordultak elő a vizsgált vállalkozók esetében, így vélhetően együttes meglétük szükséges ahhoz, hogy valaki társadalmi vállalkozást indítson és működtessen. A négy tényezőcsoportból, a „Külső finansziális motivációra” lehetnek legkönnyebben hatással a döntéshozók, mellyel motiválhatják az embereket társadalmi vállalkozások létrehozására.

2. táblázat Az általunk azonosított motivációs struktúra összefoglalása és megfeleltetése Germak és Robinson (2014) tényezőcsoportjainak

ÁLTALUNK AZONOSÍTOTT		GERMAK ÉS ROBINSON	
TÉNYEZŐCSOPORTOK	KATEGÓRIÁK, TÉNYEZŐK	TÉNYEZŐCSOPORTJAI	
Külső finansziális motiváció	Külső finansziális motiváció	-	
Vállalkozói motivációk	Üzleti ötletek megvalósítása	Teljesítményorientáltság	
	Vállalkozás önfenntartása		
	Növekedés és bővülés		
	Külpiaci terjeszkedés		
	Innováció		
Társadalmi motivációk	Piaci rés kihasználása	Társadalom segítése	
	Munkahelyteremtés		
	Megélhetés a célcsoport számára		
	Közösségépítés		
	Hátrányos helyzetűek bevonása		
	Érzékenyítés, elfogadás segítése		
	Célcsoportnak szolgáltatás		
	Társadalmi célok bővülése		
	Helyi termékek gyártása		-
	Környezeti fenntarthatóság segítése		-
	Társadalmi célok finanszírozása		-
	Élvezetes legyen ott dolgozni		-
Személyes indíttatás	Optimális méret elérése	Nem pénzügyi fókusz	
	Személyes vagyontöbblet nem cél	Személyes kiteljesedés	
	Korábbi forprofit tapasztalat	Személyes kiteljesedés és Teljesítményorientáltság	
	Létrehozni valamit		
	Helytállás az üzleti életben		
	Tevékenység élvezete		
	Értelmes munkát végezni		
	Kihívás keresés	Társadalmi probléma közelsége	
	Személyes érintettség a társadalmi problémában		
	Személyes megélhetés biztosítása		-
	Szakértői elismertség		-
	Általános elismertség	-	
	Jó érzés jót tenni	-	
	Közösség jóllétére irányuló	Társadalmi cél iránti elköteleződés	Társadalom segítése
Példamutatás sikeres pályázattal			
Másokon segítség			
Másoknak örömköztetés			

Forrás: saját szerkesztés Germak és Robinson (2014) eredményei felhasználásával

Ha összevetjük a tényezőcsoportjainkat egy, a szakirodalomban felelhető hasonló kutatással (Germak – Robinson, 2014), akkor azt láthatjuk, hogy egy az egyben nem feleltethetők meg az egyes tényezőcsoportok egymásnak, hanem csak többszörös átfedésekkel (lásd 2. táblázat). Ráadásul a „Külső finansziális motiváció”, mint hazai sajátosság jelenik meg. Azonban Miller és kutatótársai (2012) által hangsúlyozott együttérzés, mint társadalmi vállalkozók számára fontos pro-szociális érzelem, nálunk is megjelent több társadalmi vállalkozó esetében is. Volt, akinél egy valamilyen szempontból hátrányos csoport segítségével nyilvánult meg, melyhez ő maga nem tartozott (2., 5., 8. és 10.), míg volt, akinél a társadalomra csak hosszabb távon ható, környezeti szempontok iránti nagyobb érzékenységen nyilvánult meg (2., 3., 9.).

Az azonosított motivációs tényezőcsoportok a szükségletelmélet tükrében

Az előzőekben ismertetett négy nagy motivációs tényezőcsoportba tartozó minden egyes elemet megvizsgáltunk a McClelland-féle *tanult szükségletek elméletének* a szemszögéből is, hogy megfigyelhető-e, hogy valamelyik tényezőcsoportra jellemzőbb egyik vagy másik szükséglet irányította motiváció. Az elemzés során voltak olyan motivációs kategóriák, melyek egyszerre több szükséglet kielégítésére is irányultak.

Választásunk azért is esett McClelland elméletére, mert általában a vállalkozókat magas teljesítménymotivációval jellemzik (Díaz – Rodriguez, 2003; Germak – Robinson, 2014; Stewart et al., 1999), és az volt a fel-tételezésünk, hogy a társadalmi vállalkozókat jellemző pro-szociális motivációk miatt (Carsrud – Brännback, 2011; Miller et al., 2012; Renko, 2012), itt a kapcsolatmotiváció is dominánsabban megjelenhet, valamint a hatalmi motiváció is jellemzően a negyedik érettségi szakaszában fog megjelenni.

A sejtésünk beigazolódtott, amikor is minden egyes tényezőcsoporton belüli kategóriát végignéztünk a szükségletelmélet tükrében (lásd 3. táblázat). A „Társadalmi motivációkba” tartozó tényezők esetében a kapcsolatmotiváció dominált (például: *jó munkahelyi légkör, közösségépítés, célcsoportnak szolgáltatás*), ami mellett kismértékben a teljesítménymotiváció (pl.: *optimális méret elérése, társadalmi cél bővítése*) és hatalommotiváció (pl.: *érzékenyítés, közösségépítés*) is megfigyelhető volt. Kapcsolatmotivációra példák még a „Személyes indíttatások” „Közösségi jólétre irányuló” szegmensében jelentek meg (pl.: *másokon segítés, másoknak örömozás*), de vegyes kategóriákban a hatalmi motiváció (pl.: *példamutatás, másokon segítés*), valamint a teljesítménymotiváció (pl.: *példamutatás*) is megjelent. Jól látszik, hogy azon két esetben jelentek meg a kapcsolat iránti szükségletet kielégítő motivációk, ahol az egyént meghaladó, kollektivistá értékek mentén, társadalmi haszon létrehozása a cél.

Ezzel ellentétben a „Külső finansziális motiváció” és a „Vállalkozói motivációk” közé tartozó összes kategória a teljesítmény iránti szükséglet kielégítését célozza meg (például: *innováció, vállalkozás önfenntartása, növekedés és bővülés*). A „Személyes indíttatások” „Egyén jól-

létére irányuló” része is dominánsan a teljesítménymotivációt erősíti (pl.: *kihíváskereső, személyes megélhetés vagy létrehozni valamit*), de találunk példát a hatalom (pl.: szakértői elismertség) és a kapcsolatszükséglet (pl.: *jó érzés jól tenni*) kielégülését célzó tényezőkre is.

A fentiek alapján látható, hogy a magas teljesítménymotiváció mellett, amely általában a vállalkozókat jellemzi, a társadalmi vállalkozók jelentős kapcsolatmotivációval is rendelkeznek, vélhetően a hangsúlyosabb pro-szociális motivációik és kollektivistá értékeik miatt. Emellett megfigyelhető, hogy a felbukkant hatalom iránti szükségletet kielégítő motivációs tényezők, kategóriák egyaránt tartalmaznak az egyén mások feletti hatalmát erősítő, harmadik érettségi szakaszba tartozó motivációkat (pl.: *szakértői elismertség*), valamint a negyedik hatalmi szakasz szerinti, az egyént meghaladó elvek, értékek mentén másokat szolgáló hatalmi motivációkat is (pl.: *érzékenyítés, másokon segítés*).

3. táblázat Az egyes szükségletek jelentősége az azonosított motivációs tényezőcsoportok vonatkozásában

	TEL-JESÍTMÉNY	KAPCSOLAT	HATALOM	
Külső finansziális motiváció	Magas	-	-	
Vállalkozói motivációk	Magas	-	-	
Társadalmi motivációk	Alacsony	Magas	Alacsony	
Személyes indíttatás	Egyén jólétére irányuló	Magas	Alacsony	Alacsony
	Közösség jólétére irányuló	Alacsony	Közepes	Közepes

Forrás: saját szerkesztés

Összegzés

Kutatásunk fő célja az volt, hogy feltárjuk, és jobban megértsük, miért kezd és működtet valaki társadalmi vállalkozást. Kutatásunk hazánkban hiánypótlónak tekinthető, hiszen még kevés eredmény látott napvilágot a társadalmi vállalkozók motivációinak területén.

Kutatásunk egyfelől rávilágít a (hazai) társadalmi vállalkozói szféra sokszínűségére. Emellett azonosítottunk egy négy tényezőcsoportos társadalmi vállalkozók motivációját leíró modellt, mely a következőkből áll: „Külső finansziális motiváció”, „Vállalkozói motivációk”, „Társadalmi motivációk”, valamint a kétfelé bontható „Személyes indíttatások”. Eredményeink alapján ahhoz, hogy valaki társadalmi vállalkozást indítson vagy működtessen, a motivációs tényezőcsoportok együttes megléte lehet szükséges. Végül a kapott motivációs struktúrát összevetve korábbi társadalmi vállalkozók motivációját vizsgáló kutatásokkal és McClelland motivációs elméletével arra

jutottunk, hogy a társadalmi vállalkozók a pro-szociális motivációik és kollektivisták értékeik miatt, kapcsolatmotivációval és hatalmi motiváció magasabb érettségi szakaszaival is jellemezhetők a hagyományos vállalkozókat leíró magas teljesítménymotivációs szint mellett.

Létrehozott modellünk a kutatók körében alapját képezheti egy hazai társadalmi vállalkozások motivációit leíró, szélesebb körű empirián nyugvó elméletnek, vagy akár az ezzel kapcsolatos kvantitatív operacionalizációnak (pl.: jövőbeli kérdőívnek). Továbbá a létrehozott elmélet segíthet a döntéshozóknak is jobban megérteni a társadalmi vállalkozók motivációit, és így hatékonyabban ösztönözni a társadalmi vállalkozóvá válást (pl.: jövőbeli támogatási programok esetében alkalmazandó ösztönzők).

Kutatásunk elsődleges *korlátja* annak kvalitatív jellegeből fakad: az alacsony mintaelemszám nem engedi meg eredményeink általánosítását a társadalmi vállalkozások nagyobb populációjának vonatkozásában. Ebből fakadóan a hazai társadalmi vállalkozások sokféleségének és motívációinak megbízhatóbb megértéséhez további kutatásokra van szükség.

Emellett a jövőben számos más érdekes irányt vehet e téma kutatása. Egyrészt, a különböző fázisban levő társadalmi vállalkozók motivációi vajon eltérnek-e vagy sem? Vagy van-e eltérés abban, hogy melyik motívációs tényezőcsoportot mennyire tekinthetjük kívülről vagy belülről szabályozottnak? Továbbá, mind a szakértői és mind a társadalmi vállalkozókkal készített interjúk alapján érdekes kutatási területnek ígérkezhet a kettős motíváció és cél (gazdasági és társadalmi) összeütközéseinek (feszültségeinek) vizsgálata.

Felhasznált irodalom

- Babbie, E.* (2008): The basics of social research. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth
- Bacq, S. – Janssen, F.* (2011): The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23, 5–6, 373–403. o.
- Banet Jr, A. G.* (1976): Books. *Group & Organization Studies*, 1, 2, 252-256. o.
- Baum, H. S.* (1989): Organizational Politics Against Organizational Culture: A Psychoanalytic Perspective. *Human Resource Management*, 28, 2, 191-206. o.
- BIS Department for Businesses Innovation & Skills* (2011): A Guide to Legal Forms for Social Enterprise. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31677/11-1400-guide-legal-forms-for-social-enterprise.pdf, Letöltve: 2017. 10. 25.
- Blackburn, R. – Ram, M.* (2006): Fix or fixation? The contributions and limitations of entrepreneurship and small firms to combating social exclusion. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18, 1, 73-89. o.
- Benke M.* (2018): Motivációs elméletek elemzése, fókuszban az önmeghatározás elmélet. *Taylor*, 10, 1, 105-114. o.
- Borzaga, C. – Depedri, S. – Galera, G.* (2012): Interpreting social enterprises. *São Paulo*, 47, 3, 398-409. o.
- Borzaga, C. – Solari, L.* (2004): Management challenges for social enterprises. In: Borzaga C. – Defourny J. (szerk.): *The Emergence of Social Enterprise*. Oxon: Routledge
- Bosma, N. – Schott, T. – Terjesen, S. – Kew, P.* (2016): GEM Global Entrepreneurship Monitor – Special Topic Report: Social Entrepreneurship. <http://gemconsortium.org/report/49542>, Letöltve: 2018. 01. 25.
- Carsrud, A. – Brännback, M.* (2011): Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49, 1, 9-26. o.
- Charmaz, K.* (2006): *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications Ltd.
- Csillag, S. – Toarniczky, A. – Primecz, H.* (2018): Dolgozónánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány*, 49, 6, 33-45. o.
- Csoba J. – Frey M. – G. Fekete É. – Lévai M. – Soltész A.* (szerk.) (2007): *Szociális gazdaság kézikönyv*. Budapest: Országos Foglalkoztatási Közalapítvány
- DeCharms, R. – Muir, M. S.* (1978): Motivation: social approaches. *Annual Review of Psychology*, 29, 1, 91-113. o.
- Dees, J. G.* (2001): The Meaning of „Social Entrepreneurship”. <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> Letöltve: 2017. 12. 05.
- Defourny, J. – Nyssens, M.* (2010a): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 1, 32-53. o.
- Defourny, J. – Nyssens, M.* (2010b): Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29, 3, 231-242. o.
- Defourny, J. – Nyssens, M.* (2017): Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 6, 2469-2497. o.
- Díaz, F. – Rodríguez, A.* (2003): Locus of control, nach and values of community entrepreneurs. *Social Behavior and Personality*, 31, 8, 739-747. o.
- Elfvig, J. – Brännback, M. – Carsrud, A.* (2009): Toward a contextual model of entrepreneurial intentions. In: *Understanding the entrepreneurial mind*. New York: Springer, 23-33. o.
- Európai Bizottság (European Commission)* (2013): *Social economy and social entrepreneurship – Social Europe guide – Volume 4*
- Európai Bizottság (European Commission)* (2014): *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Report: Hungary*. ICF Consulting Services. <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=socentnryrepts&mode=advancedSubmit&langId=en> Letöltve: 2017.12.09.
- G. Fekete É. – Bereczk Á. – Kádárné H. Á. – Kiss J. – Péter Zs. – Siposné N. E. – Szegedi K.* (2017): Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről. Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében. Miskolc

- G. Fekete É. – Solymári G. (2004): A szociális gazdaság kiépítésének esélye és feltételei az Észak-magyarországi régióban. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 1, 32-78. o.
- Gelencsér K. (2003): Grounded theory. *Szociológiai Szemle*, 2003/1, 143-154. o.
- Germak, A. J. – Robinson, J. A. (2014): Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5, 1, 5-21. o.
- Gubik A. S. (2013): A magyar hallgatók vállalkozásindító szándékát befolyásoló tényezők modellje: Ajzen tervezett magatartás elméletének kiterjesztése. *Vezetéstudomány*, 44, 7-8, 18-29. o.
- Gubik A. S. – Farkas Sz. (2013): Vállalkozói attitűdök kutatása egyetemi-főiskolai hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 44, 7-8, 5-17. o.
- Gubik A. S. – Farkas Sz. (2016): A karriermotívumok változásának hatásai a magyarországi hallgatók vállalkozásindítási elképzeléseinek alakulására. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47, 3, 46-55. o.
- Gubik A. S. – Farkas Sz. – Kása R. (2018): A tervezett magatartás elméletének alkalmazása a vállalkozói hajlandóság alakulásának magyarázatára. *Közgazdasági Szemle* 65, 1, 74-101. o.
- Győri Zs. (2012): Ökológiailag-orientált vállalkozások Magyarországon. In: Fenntartható fejlődés, élhető régió, élhető települési táj 2. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 73-89. o.
- Haigh, N. – Hoffman A. (2014): The new heretics: Hybrid organizations and the challenges they present to corporate sustainability. *Organization & Environment*, 27, 3, 223-241. o.
- Hubai L. (2007): Beágyazott dilemma: A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások hibrid jellegének vizsgálata. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14, 1, 20-40. o.
- Imreh-Tóth M. – Bajmócy Z. – Imreh, S. (2013): Vállalkozó hallgatók – Valóban reális jövőkép a vállalkozóvá válás? *Vezetéstudomány*, 44, 7-8, 51-63. o.
- Koltai J. P. – Szalka É. (2013): A vállalkozói hajlandóság vizsgálata a női hallgatók körében Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 44, 7-8, 71-79. o.
- Kucsera Cs. (2008): Megalapozott elmélet: egy módszertan fejlődéstörténete. *Szociológiai Szemle*, 3, 92-108. o.
- Kvale, S. (2007): *Doing interviews*. Thousand Oaks, CA.: Sage
- Lang, J. W. B. – Fries, S. (2006): A revised 10-item version of the Achievement Motives Scale: Psychometric properties in German-speaking samples. *European Journal of Psychological Assessment*, 22, 216-224. o.
- Locke, E. A. – Baum, J. R. (2007): Entrepreneurial motivation. In: Baum, J. R. – Frese, M. – Baron, R. A. (szerk.): *The psychology of entrepreneurship*. New York: Psychology Press, 93-112. o.
- Maehr, M. L. – Sjogren, D. D. (1971): Atkinson's Theory of Achievement Motivation: First Step Toward a Theory of Academic Motivation? *Review of Educational Research*, 41, 2, 143-161. o.
- Marosi I. T. B. (2015): Családi vállalkozás háttérrel rendelkező pályakezdekők karrierterveinek és motivációinak összefüggései. *Taylor*, 7, 3-4, 295-302. o.
- Málovics Gy. (2009): The Social Role and Responsibility of Small and Medium-sized Enterprises – Results of an Empirical Investigation Applying the Social Capital Approach. In: Bajmócy Z. – Lengyel I. (szerk.): *Regional Competitiveness, Innovation and Environment*. Szeged: JATE Press, 222-236. o.
- Málovics, Gy. – Szakálné Kanó, I. – Imreh, Sz. (2011): Companies, stakeholders and corporate sustainability – empirical insights from Hungary. In: Burritt, R. L. – Schaltegger, S. – Bennett, M. – Pohjola, T. – Csutora, M. (eds.): *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management. Eco-efficiency in Industry and Science*, vol. 27., Dodrecht, Heidelberg, London, New York: Springer, 131-150. o.
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton: Princeton University Press
- Mihály M. (2017): Mit értünk társadalmi vállalkozások alatt? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14, 1, 101-115. o.
- Miller, T. L. – Grimes, M. G. – McMullen, J. S. – Vogus, T. J. (2012): Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37, 4, 616-640. o.
- Mitev A. Z. (2012): Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány*, 43, 1, 17-30. o.
- Pajor G. (2015): „Gyorsabban, magasabbra, bátrabban” – De hogyan? –Teljesítménymotiváció iskolai környezetben. *Iskolapszichológia Füzetek* 34. sz., Budapest: ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar
- Pardee, R. L. (1990): Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. <https://eric.ed.gov/?id=ED316767>, Letöltve: 2018. 02. 21.
- Petheő A. (2009): A vállalati társadalmi felelősségvállaláson túl: a szociális vállalkozás. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Petheő A. (2013): Hallgatói vállalkozási tervek vizsgálata a GUESSS 2011-es felmérése alapján. *Vezetéstudomány*, 44, 7-8, 64-70. o.
- Ramlall, S. (2004): A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5, 1/2, 52-63. o.
- Reisinger A. (2013): Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 44, 7-8, 41-50. o.
- Renko, M. (2013): Early challenges of nascent social entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 5, 1045-1069. o.
- Robichaud, Y. – McGraw, E. – Alain, R. (2001): Toward the development of a measuring instrument for entrepreneurial motivation. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6, 2, 189-202. o.

- Roh, T. H.* (2016): The sharing economy: Business cases of social enterprises using collaborative networks. *Procedia Computer Science*, 91, 502-511. o.
- Rosa, P. J. – Kodithuwakku, S. – Balunywa, W.* (2006): Entrepreneurial Motivation in Developing Countries: What does “Necessity” and “Opportunity” Entrepreneurship Really Mean? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 26, 20, 4. article
- Sastre-Castillo, M. S. – Peris-Ortiz, M. – Danvila-Del Valle I.* (2015). What Is Different about the Profile of the Social Entrepreneur? *Nonprofit Management & Leadership*, 25, 4, 349-369. o.
- Shane, S. – Locke, E. A. – Collins, C. J.* (2003): Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 2, 257-279. o.
- Shepherd, D. A. – Patzelt, H.* (2017): Trailblazing in entrepreneurship: Creating new paths for understanding the field. New York: Springer
- Shepherd, D. A. – Patzelt, H.* (2018): Entrepreneurial Cognition: Exploring the Mindset of Entrepreneurs. New York: Springer
- Sherman C. L. – Randall C. – Kauanui S. K.* (2016): Are you happy yet? Entrepreneurs’ subjective well-being. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13, 1, 7-23. o.
- Smith, W. K. – Besharov, M. L. – Wessels, A. – Chertok, M.* (2012): A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11, 3, 463-478. o.
- Smith, W. K. – Gonin, M. – Besharov, M. L.* (2013): Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23, 3, 407-442. o.
- Stewart JR., W. H. – Watson, W. E. – Carland, J. C. – Carland, J. W.* (1999): A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14, 189–214. o.
- Szerb L. – Lukovszki L.* (2013): Magyar egyetemi hallgatók vállalkozási attitűdjei és az attitűdöket befolyásoló tényezők elemzése a GUESSS-felmérés adatai alapján - Kik is akarnak ténylegesen vállalkozni? *Vezetéstudomány*, 44, 7-8, 30-40. o.
- Szerb L. – Petheő A.* (2014): A „Globális Vállalkozói Monitor” kutatás adatfelvételei. *Statistikai Szemle*, 92, 1, 5-32. o.
- Szokolszky Á.* (2004): Kutatómunka a pszichológiában. Budapest: Osiris Kiadó
- Tóth G.* (2007): A Valóban Felelős Vállalat. A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület, 108. o.
- Tóth L. – Varga É. – Varga P.* (2011): A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon. Budapest: NESST EUROPE Nonprofit Kft.
- Vecsenyi J.* (2003): Vállalkozás. Az ötlettől az újrakezdésig. Budapest: Aula
- Yunus, M.* (2006): Nobel Laureate acceptance speech. Oslo. December 10. http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html.

ORSZÁGMÁRKÁZÁS – MÉGIS MILYEN MÁRKÁZÁS?

A KAPCSOLÓDÓ BRANDING-TERMINOLÓGIÁK ÉS ÉRTELMEZHETŐSÉGÜK EGY ORSZÁG ESETÉBEN

Immár két évtizede annak, hogy megjelent az országmárka, illetve az országmárkázás fogalma a nemzetközi szakirodalomban, majd vette át a magyar marketing akadémiai szféra, és 2009-ben a gyakorlat, az Országmárka Tanács létrehozásával. Az országmárkázáson kívül azonban más fogalmak is időről időre megjelennek a szakirodalomban: a nemzetmárkázás, az államárkázás, a helymárkázás, a desztinációmárkázás, a lokációmárkázás, a területmárkázás vagy éppen a régiómárkázás. Sőt, a márkázást érő kritikák miatt olyan terminológiákkal is találkozni, mint a puha hatalom, az országmázs-menedzsment, a nemzetireputáció-menedzsment, a nyilvános diplomácia, valamint a versenyképes identitás.

A tanulmány ezeket a fogalmakat rendszerezi, illetve arra keresi a választ, hogy mire hasonlít legjobban egy ország márkázása: egy termékére, egy szolgáltatására, egy vállalatéra, vagy netán másra? Egyáltalán milyen technikák adaptálhatóak a márkázás világából az országokra?

Kulcsszavak: országmárkázás, nemzetmárkázás, országmázs, versenyképes identitás, public diplomacy

Immár két évtizede annak, hogy megjelent az országmárka, illetve az országmárkázás fogalma a nemzetközi szakirodalomban, majd vette át a magyar marketing akadémiai szféra, és 2009-ben a gyakorlat, az Országmárka Tanács létrehozásával. Utóbbi tanács ma már nem működik, ahogy szerte a világon ugyanez a helyzet: nagy reményekkel alakultak az országmárkával foglalkozó szervezetek, ám kevés sikeres példáról lehet hallani, és azok is sokkal inkább a desztinációmárkázásra vonatkoznak.

Az országmárkázás és a desztinációmárkázás ugyanis nem ugyanaz: míg utóbbi kizárólag a turisták vonzásával foglalkozik, addig az előbbi azzal is, hogy befektetők érkezenek az adott országba, hogy a hazai termékek eladása nőjön a külföldi piacokon, vagy minél több tehetséges ember tanuljon az adott országban, illetve akár telepedjen le, nem beszélve arról, hogy az országról alkotott kép általában jobb legyen.

A terminológiai félreértéseket fokozhatja, hogy gyakran előkerül még a nemzetmárkázás (nation branding), az államárkázás (state branding), a helymárkázás (place branding), a lokációmárkázás (location branding), a területmárkázás (territory branding) vagy a régiómárkázás (region branding) fogalma is.

Jelen tanulmány fő célja egyfajta „review article”-ként a terminológiában való „rendrakás”: ahhoz ugyanis, hogy a későbbiekben az országmárka javítását célzó gyakorlati kezdeményezések sikeresek lehessenek, elengedhetetlen a fogalom pontos tisztázása, elméleti keretrendszerének definiálása. A kutatás fő célja ezért feltárni mindazon rokonértelmű vagy kapcsolódó fogalmakat, amelyeket felválthat/egységesíthet az országmárkázás terminológiája. A tanulmány ehhez az országmárkázás fogalmát önmagában is vizsgálja, és definiálja, hogy pontosan milyen tevékenységet értünk alatta.

A cikk mindenekelőtt a vonatkozó nemzetközi és hazai szakirodalom rendszerezésével kezd. Ennek kapcsán vizsgálja a leginkább releváns ország-esettanulmány cikkeket is, melyek érdekessége, hogy már a címükben is milyen

sokféle módon jelenik meg az országmárkázás, illetve az azzal kapcsolatos rokonfogalom.

Ezt követően a tanulmány arra keresi a választ, hogy mire hasonlít legjobban egy ország márkázása: egy termékére, egy szolgáltatására, egy vállalatéra vagy másra?

A következő rész bemutatja azokat a legfontosabb technikákat a branding világából, mely országokra is adaptálható, úgy is, mint a márkakommunikáció, a márkakép-márkaimázs, a márkaidentitás, a márkaérték, a márka célja, a márkapozicionálás, a márkaszemélyiség, a márkainnováció, illetve a szeretetmárka.

Végül, de nem utolsósorban az országmárkázás kifejezést érő kritikák miatt az alternatív fogalmak is előkerülnek, mint a puha hatalom (soft power), országmázs-menedzsment (national image management), nemzetireputáció-menedzsment (national reputation management), nyilvános diplomácia (public diplomacy) és a versenyképes identitás (competitive identity).

Mindezekhez kapcsolódóan összegző táblázatok készültek, melyek egyaránt jelentik az elmélet rendszerezését, valamint egyfajta gyakorlati útmutatást is.

Az országmárkázás fogalmának eredete

Az országmárka („nation brand”) koncepciója Anholt tollából született meg 1996-ban (ld. Anholt, 2011; Feinberg – Zhao, 2011; Subramanian, 2017), amikor saját bevallása szerint „kezdte unalmasnak találni, hogy gazdag vállalatoknak segít még gazdagabbá válni” (Rendon, 2003). Anholt korábban a McCann-Erickson reklámügynökség szövegírója volt, majd 1999-ben megalakította World Writers nevű cégét, és olyan nagy globális brandek marketingkommunikációját segítette, mint az Adidas, a British Airways, a Coca-Cola, az IBM, a Levi's, a Mercedes-Benz, a Microsoft, a Nestlé, a Nike, a Shell, a Sony, a Visa vagy a Xerox.

A felsorolt multinacionális cégeknek dolgozva egyik nap aztán úgy döntött, hogy egy egészen új vállalkozásba kezd: az országokra mint márkákra fog szakosodni. Első

megbízója a horvát kormány lett, mely a millenium környékén azzal a problémával szembesült, hogy miként lehet a háborús konfliktus országhétközétől szabadulnia és helyette demokratikus piacgazdaságként megjelennie, ami az Európai Unióhoz való csatlakozást is segítheti. Ezzel együtt pedig a Balkán helyett sokkal inkább a Mediterránhoz szerették volna kötni magukat.

Mindez nem jelenti azt, hogy 1996 előtt ne foglalkoztak volna hasonló kérdésekkel akár az elméletben, akár a gyakorlatban, ám akkor még más neve volt. Már 1993-ban megjelent egy alapkönyv a *helymarketingről*, mely az országokat külön taglalta: „Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations” („Helymarketing: Hogyan vonzzunk befektetéseket, ipart és turizmust városokba, államokba és nemzetekhez”). A fő szerzője pedig nem más volt, mint *Kotler* (1993), a „marketing atyja”. A *desztinációk imázsáról* pedig már jóval korábban, 1975-ben megjelent egy kulcsfontosságú cikk a „Journal of Travel Research”-ben *Hunt* (1975) tollából, az „Image as a factor in tourism development” („Az imázs mint a turizmusfejlesztés tényezője”).

De ha tágabban nézzük, a *nemzeti identitással* („national identity”) mindig is foglalkozott a politikai földrajz, a nemzetközi kapcsolatok, a politikatudomány, a kulturális antropológia, a szociálpszichológia, a politikai filozófia, a nemzetközi jog, a szociológia és a történettudomány.

A marketingakadémikusok viszont érdekes módon figyelmüket sokáig nem az országmárkáknak szentelték, hanem az egyes országokból származó márkáknak, azaz a *country-of-origin effectnek*. *Papadopoulos és Heslop* (2002) például 766 jelentősebb CoO-effect publikációt számolt össze a 2002-es évet megelőző 50 évből, ugyanakkor rámutattak, hogy magukról az egyes országok imázsáról nincsenek igazán jó felmérések, sem pedig annak formálásáról.

A nagy áttörést a „Journal of Brand Management” 2002. évi különszáma hozta (*Anholt, 2002*), mely kifejezetten „nation branding”-gel foglalkozott, és olyan neves szerzők publikációi jelentek meg benne, mint *Kotler, Gertner, Papadopoulos, Heslop, Olins, Gilmore és Lodge*. 2004 novemberében pedig már külön akadémiai folyóirat jött létre „Place Branding” címmel, mely két év múlva a „Place Branding and Public Diplomacy” nevet kapta. Majd egymás után jöttek a könyvek: *Anholt*-nak rögtön négy is, a „Brand New Justice” (2004), a „Competitive Identity” (2007), a „Places” (2009) és a *Hildreth*-tel közösen írt „Brand America” (2004). Míg *Anholt* egyértelműen a gyakorlati, ügynökségi, tanácsadói világból érkezett, addig 2008-ban *Dinnie* professzor szerkesztésében megjelent az első „akadémiaibb” összefoglaló mű is, a „Nation Branding”.

Mind *Anholt*, mind *Dinnie* brit, és nagy hatásukat mutatja, hogy Nagy-Britanniában elsősorban a „nation branding” terminológia honosult meg, valamint a „place branding”. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a szakirodalom ne ismerne még más fogalmakat is, mint a „country branding”, a „state branding”, a „destination branding”, a „location branding”, a „territory branding” vagy éppen a „region branding”, melyeknek természetesen megvan-

nak a magyar megfelelői is. A következőkben ezeket tekintjük át.

A terminológiák rendszerezése

Amivel az országmárkázást („nation branding” avagy „country branding”, ritkábban „state branding”), illetve tágabban a „helymárkázást” („place branding”) össze szokták keverni, az a „desztinációmárkázás” („destination branding”). Utóbbi első komoly összefoglaló irodalmának a *Morgan, Pritchard és Pride* szerkesztette „Destination branding – Creating the unique destination proposition” („Desztinációmárkázás – A különleges desztinációs ajánlat létrehozása”) könyvet szokták tekinteni, melynek első kiadása 2002-ben jelent meg, tehát bőven az első országmárkázás könyv előtt, és pontosan egyidőben az említett *Journal of Brand Management* különszámmal.

A desztinációmárkázás egyik klasszikus definíciója *Ritchie és Ritchie* (1998, p. 17.), valamint *Blain - Levy - Ritchie* (2005, p. 337.) nevéhez fűződik, akik szerint a desztinációmárkázás „a marketingaktivitások olyan készlete, amely (1) támogatja egy olyan név, szimbólum, logó, szó, jelölés, vagy bármely más grafika létrehozását, amelyről felismerhető és megkülönböztethető egy desztináció, amely (2) következetesen közvetíti az adott desztinációhoz egyedi módon fűződő emlékezetes utazási élmények elvárásait, amely (3) arra szolgál, hogy konszolidálja és visszaigazolja az emocionális kapcsolatot a látogató és a desztináció között; és amely (4) csökkenti a fogyasztó keresési költségeit és a felmerülő kockázatot”, mindezt pedig azzal a feltett szándékkal, hogy létrehozzon egy olyan imázst, amely befolyásolja a fogyasztói döntést azt illetően, hogy a fogyasztó meglátogassa-e a kérdéses desztinációt egy másik alternatív lehetőséggel szemben.

Fontos tehát kiemelni, hogy a „desztinációmárkázás” esetében mindig utazásról, turizmusról van szó, hiszen a desztináció voltaképp nem más, mint turisztikai célterület (*Sziva, 2015*).

Ezzel szemben a „helymárkázás” („place branding”) többet takar. *Anholt* (2004, ld: *Kerr, 2006, p. 278.*) a helymárkázást annak gyakorlataként határozta meg, hogy az a „márkastratégia és más marketingtechnikák, valamint alapelvek alkalmazása a városok, régiók és országok gazdasági, társadalmi, politikai és kulturális fejlődése érdekében”. Mindennek kapcsán ki kell hangsúlyozni azt, hogy a *holisztikus helymárkázás* „magában foglal mindent, amit egy hely el akarhat adni” (*Lodge, 2006, p. 9.*).

Ahogy *Hanna és Rowley* (2008) összefoglaló tanulmánya vagy éppen magyar nyelven *Piskóti* (2012) kiváló könyve bemutatja, a „helymárkázás” („place branding”) koncepciója tehát lényegesen komplexebb, mint a „desztinációmárkázásé” („destination branding”). Habár fontos azt is hozzátenni, hogy utóbbi önmagában is meglehetősen komplex. Elég, ha arra gondolunk, hogy a turisztikai desztinációs koncepció különböző termékek, szolgáltatások és élmények sokaságára épül, amelyek mindegyikét különböző érdekelt felek (szállodaipari és utazási irodai szakemberek, utazásszervezők, szállítási vállalatok, helyi hatóságok és lakosok, desztinációmenedzsment-szervezetek, turisták stb.) menedzselik, terjesztik és „fogyasztják”

különböző formákban, gyakran az érdekelt felekre vonatkozó megfelelő szabályok alapján működő hierarchia nélkül (Konecnik – Go, 2008; Konecnik, 2002).

Vagy ahogy Törőcsik és Somogyi írják (2009, p. 23.): „A desztinációk márkázásának problematikája alapvetően a sokrétűséggel jellemezhető. A desztináció nem egységes termék, sok összetevője van (szállítás, catering, turisztavonó események, szórakoztatás, kulturális helyszínek, természeti és épített környezet), mely tényezők nagy része fölött a desztinációmárka kiépítőinek, gondozóinak kevés hatalmuk van. A márkázás kulcsmomentuma, hogy érzelmi kapcsolatot lehessen kialakítani a termék és vásárlója között; desztinációk márkázása esetében kiemelkedő jelentőségű az atmoszféra, a lakosok magatartása és a látogatók személyes benyomása.”

Az országok márkaként való kezelését vizsgálva tehát elmondható, hogy az értelmezhető „desztinációs márkázásként” (amikor kizárólag a turisták vonzása a cél, valamint hogy ők több vendégéjszakát töltsenek az adott országban, több pénzt költsenek és persze térjenek vissza), de értelmezhető tágabban vett „helymárkázásként” is. Utóbbinak konkrét megnevezése országok esetében a már említett „nation branding”, valamint a „country branding”.

Ahogy már szó volt róla, a „nation brand”, illetve „nation branding” terminológia megteremtője Anholt volt (1998), valamint Dinnie (2008). Mellettük egy harmadik brit szakember nevét is érdemes megemlíteni, Olins-ét, aki 2000-ben publikálta „Trading identities” című könyvét. E szerzők szerint a „nemzetmárkázás” úgy definiálható, mint egy olyan folyamat, amelynek célja az országok reputációjának mérése, építése és menedzselése, valamint – mindennek kapcsán – a vállalati marketingkonceptiók és -technikák alkalmazása országokra annak érdekében, hogy a nemzetközi kapcsolatokban meglévő reputációjukat fejleszthessék.

Fontos kiemelni, hogy a „nation branding” (valamint a „country branding”) célja lényegesen összetettebb, mint a „destination branding”: Ahogy Papp-Váry írja (2009), ide tartozik:

- 1) a turizmus ösztönzése, turisták vonzása az adott országba, illetve az általuk eltöltött vendégéjszakák számának és az elköltött pénznek a növelése,
- 2) az országba jövő befektetések ösztönzése,
- 3) az export fejlesztése, az ország termékeinek jobb külpiaci értékesítése,
- 4) nagyobb szerep a nemzetközi szervezetekben, a külpolitikában,
- 5) az állampolgárok közérzetének javítása, a nemzeti büszkeség, a jó értelemben vett patriotizmus növelése.

A terminológiákat tekintve, bár a nemzetközi szakirodalomban és a gyakorlatban elsősorban a „nation branding” terjedt el (amit jól mutat akár egy Google Scholar, akár egy sima Google keresés), addig mellette a „country branding” is sokszor előkerül. A „nation branding” és a „country branding” alatt lényegében ugyanaz értendő, ám

azokban az országokban, ahol a „nemzet” és az „ország” közt közel sem teljes az átfedés, ott érthető módon inkább az „ország márkázás” („country branding”) használata mellett döntöttek. Ilyen Magyarország is, hiszen már az sem kis kihívás, hogy egy országot kell brandingelni (ld. az Országimázs Központ, vagy az Országmárka Tanács munkáját), hát még, ha egy 15 milliós nemzetről lenne szó. Más esetekben épp fordított okok miatt használják inkább a country branding kifejezést (Gilmore, 2002): Spanyolországban a spanyolok (kasztíliai) mellett a katalán, galíciai, valamint baszk nemzetiség is igen fontos tényező, így bizonyos értelemben akár furcsa lenne egy spanyol nemzetmárkázó törekvés. (Az már természetesen nem, ha a katalán függetlenséghez kapcsolódó mozgalom kezdene nemzetmárkázásba Katalónia kapcsán.)

Itt kell megemlíteni, hogy az ország- és nemzetmárkázás mellett az „állammárkázás” („state branding”) definíció használatára is van példa. A Marketing és Menedzsment szaklapban magyar nyelven is megjelent (már 2002-ben!) van Ham tanulmánya, a „Márkás állam felemelkedése” (2002a). E terminológia azonban talán abban félrevezető, hogy az állam alatt lehet érteni az országot mint földrajzi egységet, de magát az intézményrendszert is. Ahogy Bíró fogalmaz a Marketing és Menedzsment 2009-ben megjelent, kifejezetten az országimázzsal, országmárkával foglalkozó különszámában a fenti három fogalom kapcsán: „Az ország földrajzilag körülhatárolt terület, az állam az e területen folyó élet szervezője, a nemzethez tartozik viszont a lakosságnak azon része is, amelyik az ország határain kívül él, de származását tekintve az országhoz tartozónak vallja magát” (Bíró, 2009, p. 59).

Hogy még komplexebb legyen, jó néhány egyéb fogalom is elő szokott kerülni a téma kapcsán. Az „ország márkázáson” belüli fogalomnak tekinthető a „származási hely-márkázás” („country of origin branding”), mely az országimázs és az adott országból származó termékek exportja közötti összefüggéseket keresi (ld. erről például Brodie – Benson-Rea, 2016 vagy Malota, 2008).

A „lokációmárkázás” („location branding”) inkább városokra alkalmazva terjedt el, de országra adaptálva is használják időnként (Hall, 2004; Morley, 2009). Ugyanez mondható el a „területmárkázás” („territorial branding”) fogalmáról (Van Ham, 2002b). Ezzel szemben a „területek közötti márkázás” („inter-territorial branding”) leginkább klaszterek esetében előkerülő fogalom, de országok esetében is van példa a használatára, ld. például Pasquinnelli (2013) tanulmányát.

Izgalmas fogalom a „régiómárkázás” („region branding”) is (Caldwell – Freire, 2004). Ezt lehet egyrészt úgy értelmezni, hogy egy adott országrész márkázása, ld. a korábban említett Katalónia esetét. De lehet úgy is, amikor egy több országot felölelő régió márkázásáról van szó. A Baltikum kapcsán ez jellemző szokott lenni, még ha a három balti állam (Észtország, Lettország és Litvánia) nem is örül mindig neki. Több ország együttes márkázásának tekinthető a visegrádi négyek is, ha ezt jelenleg nem is elsősorban márkázás alapon közelítik meg. (Bár a Magyar Turisztikai Ügynökség desztinációs marketingkampányai

kapcsán már látható a V4-es együttműködés, különösen az ázsiai országokban.) De tágabb régió esetében is lehet „régiónármárázásról” szó, gondoljunk csak *Hankiss* (2000) „*Találjuk ki Közép-Európát*” mozáalmára.

Ahogy a fentiekből látszódik, az irodalom feldolgozása alapján nagyon sokféle értelmezés kerül elő az országok márkázása kapcsán. Ezek ráadásul sokkal inkább átfedik egymást, semmint különböznének (Herstein, 2012). Még olyan is előfordul, hogy egy szójáátékot használva „destination” helyett „Desti-Nation” kerül elő (Giannopoulos – Piha – Avlonitis, 2011). Nem véletlenül fognak szerzők újra és újra a trendek összefoglalásába és konceptualizálásba a terület kapcsán (Kavaratzis, 2005; Berács et al., 2006).

A kutatás során megvizsgáltuk a kapcsolódó jelentősebb országármárázás esettanulmányokat is. Az 1. táblázatot jól példázza, hogy ezek milyen terminológiával éltek, ami jól mutatja a téma sokszínűségét.

Az országármárázásban érintett szervezetek rendszerezése, avagy ki felel az országármáráért?

Az *Anholt* által megalkotott *országármárá-hatszög* alapján, vagyis ahogy az emberek látnak egy országot, annak csak egyetlen dimenziója a turizmus a hatból, e mellett szerepel az export, a befektetés és letelepedés, a kultúra és örökség, az emberek, de még a kormányzás (kül- és belpolitika) is.

A nehézséget azonban éppen az okozza, hogy az egyes dimenziókkal általában dedikált szervezetek foglalkoznak, ám nincs olyan szervezet, ami az összessel egyszerűen. Magyarország esetében például:

- a turisztikát irányító szerv (jelenleg a Magyar Turisztikai Ügynökség) a nyaralók és üzleti utazók körében népszerűsíti az országot,
- a befektetéseket ösztönző szerv (HIPA – Hungarian Investment Promotion Agency) a külföldi vállala-

1. táblázat Az országármárázáshoz kapcsolódó különböző terminológiák megjelenése egyes esettanulmányokban

Használt terminológia	A vizsgált ország	Az esettanulmány címe	A cikk megjelenési éve	Megjelenés helye
Országármárázás (country branding)	Spanyolország	A country – Can it be repositioned? Spain – The success story of country branding	2002	Brand Management
Országármárázás (country branding)	Lengyelország	The country brand as a new challenge for Poland	2005	Place Branding
Nemzetármárázás (nation branding)	Lettország	Remaking the Nation of Latvia: Anthropological perspectives on nation branding	2005	Place Branding
Államármárázás (state branding)	Dél-Afrika	Selling the state: State branding as a political resource in South Africa.	2009	Place Branding and Public Diplomacy
Desztinációármárázás (destination branding)	Új-Zéland	Destination branding and the role of stakeholders: The case of New Zealand	2003	Vacation Marketing
Desztinációármárázás (destination branding)	Szingapúr	Uniquely Singapore? A case study in destination branding	2007	Vacation Marketing
Lokációármárázás (location branding)	Nagy-Britannia	Branding Britain	2004	Journal of Vacation Marketing
Származásihely- márkázás (country-of-origin branding)	Új-Zéland	Country of origin branding: an integrative perspective	2016	Journal of Product and Brand Management
Területi márkázás (territorial branding, illetve inter-territorial branding)	Balti országok (Baltikum) (többek közt)	Competition, cooperation and co-opetition: unfolding the process of inter-territorial branding	2013	Urban Research and Practice
Régióármárázás (több országra kiterjedően) (region branding)	Balti országok (Baltikum)	Region branding: The case of the Baltic Sea Region	2007	Place Branding
Helymármárázás (place branding)	Örményország	A place brand strategy for the Republic of Armenia: Quality of context and sustainability as competitive advantage	2005	Place Branding

Forrás: a szerző saját szerkesztése a főszövegben kifejtett tanulmányok feldolgozása alapján

latoknak és befektetőknek próbálja vonzóbbá tenni hazánkat,

- a kulturális intézetek (lásd Balassi Intézet) kulturális kapcsolatokat építenek ki más országokkal, és az ország kulturális termékeit és szolgáltatásait népszerűsítik,
- az export támogatására is van, illetve vannak dedikált szervezetek (a Nemzeti Kereskedőházakat épp e cikk leadásakor váltja fel a HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség), végül
- a kormányzás kapcsán (többek között) a Külügyminisztérium foglalkozik azzal, hogy a lehető legjobb fényben mutassa be az ország politikáját a nyilvánosság számára.

A fentiekkel ráadásul csak a legfontosabb szereplőket összegeztük. A legtöbb országban, így Magyarországon is számos egyéb testület, kormány szerv, minisztérium, speciális érdekcsoport, nem kormányzati szervezet (NGO) és vállalat népszerűsíti azt, amit számukra az ország jelent.

Mivel e hivatalos és nem hivatalos, országos és regionális, politikai és üzleti testületek többsége rendszerint elkülönülten tevékenykedik, gyakran egymással ütköző, vagy épp ellentétes üzeneteket közvetítenek az országról. Ennek eredményeképp az országról kialakuló kép nem konzisztens, és az ország általános reputációja stagnál, vagy akár romlik.

Ezért kísérletezik több ország is azzal, hogy egy csúciszervet hoz létre a koordinációra: ilyen volt Magyarország esetében 2000 és 2002 közt az Országimázs Központ, majd 2009-től pár éven át az Országmárka Tanács. A szervezetek koordinációs nehézségeiből és a gyakorlatban megjelenő problémákból azonban az is jól látszik, hogy mennyire összetett feladat egy országmárkázási program megalkotása és menedzselése. Ezért is fontos az elméleti megalapozottság, melyet e cikk is támogathat.

Párhuzamok a termékek, szolgáltatások, vállalatok márkázásával

Az országmárkázás a széles körű érintetti csoportok miatt (is) még a vállalatok márkázásánál is összetettebb feladat. Jelen fejezet a vizsgált terület és a „klasszikus” márkázás közötti hasonlóságok és különbségek részleteire tér ki.

A már említett harmadik brit nation branding szakértőnek, Olins-nak 1999-ben, azaz közel húsz éve jelent meg „*Trading Identities*” című könyve, melynek alcíme még inkább sokat mondó: „*Why Countries and Companies are Taking on Each Others' Roles?*” („*Miért veszik fel az országok és vállalatok egymás szerepeit?*”). A korábban többek között a Volkswagen, GE és Orange márkákon dolgozó Olins 2002-ben azt írta (idézi Subramanian, 2017): „*Az emberek nem változnak... ez azt jelenti, hogy ugyanúgy, és ugyanazokkal a technikákkal manipulálhatók*”. Olins a nemzeti identitás mesterséges létrehozását a „*social engineering*” (tervezett társadalmi szintű pszichológiai befolyásolás) egyik típusának tekintette és azt gondolta, hogy csavarkulcsai és villáskulcsai olyan könnyedén életre keltenek egy országmárka gépezetét, mintha az egy vállalat esetében történe.

Miként Olins egyik későbbi, magyarul is megjelent könyvében, „*A márkák*”-ban kiemeli (2004, p. 186): „*Annak ellenére, hogy egy nemzet arculatteremtő tervének kidolgozása sokkal összetettebb feladat, komolyabb koordinációs munkát követel meg, mint egy kereskedelmi program kialakítása, a kettő lényege ugyanaz. Mindkét márkateremtő tervnek, a kereskedelmének és a nemzeti- nek egyaránt az a célja, hogy egy tiszta, egyszerű, minden mástól megkülönböztethető vállalkozást hozzon létre, ami gyakran verbálisan és vizuálisan is érzelmi elemek köré épül.*”

De hogyan teheti ezt legjobban egy ország? Milyen típusú „klasszikus” márkázásra hasonlít legjobban egy országé? Egy termékére? Egy szolgáltatására? Egy vállalatéra? Vagy másra?

- 1) Az első lehetséges megközelítés a *termékpiacon működő vállalati márkákkal* való összehasonlítás. Itt két megközelítés is van. Az egyik az úgynevezett „*márkák háza*”, ilyen például a Procter&Gamble esete, amelynek a márkái ismertek (például Always, Ariel, Braun, Duracell, Gillette, Head&Shoulders, Old Spice, Oral B, Pampers, Pantene, Tide, Wella), ám magáról a Procter&Gamble-ről az átlagfogyasztó nem hallott – hacsak nem nézte meg alaposan a felsorolt márkák csomagolását, ahol azért ott van egy nem túl nagy P&G logó. Ezzel szemben a Samsung filozófiája a „*márkázott ház*”, merthogy rengeteg termék kategóriában van jelen, a háztartási gépektől a tévéken át a telefonokig – sőt, Dél-Koreában még autót is kapni Samsung márkánév alatt. A kettő közül inkább utóbbi adaptálható országokra, mely úgy fordítható le, hogy mindig egyértelműnek kell lennie, hogy ez most egy magyar termék, egy magyar étel, egy magyar műalkotás, egy magyar zene stb. Bár azért valljuk be, nem könnyű mindent így felcímkézni, és nem is biztos, hogy mindig szerencsés lenne.
- 2) A fentivel szorosan összefüggő fogalom az *ernyőmárkázás* („*umbrella branding*”) koncepciója, melyet időnként a *(termék)családi márkázás* („*family branding*”) kifejezéssel is illetnek. Az ernyőmárkázás az egyes termékvonalak egységességének létrehozását szolgálja, mivel egy márkánév alatt csoportosítja ezeket, így könnyebben felismerhetővé teszi őket, javítva piacképességüket. Az azonos ernyő (fő brand, amely struktúrát és hitelességet biztosít a vállalat más termékei számára is) alá tartozó termékek vélhetően egységes minőségűek, és azonos felhasználói/fogyasztói élményt nyújtanak (például minden termék, amely azonos fő márkához tartozik, ugyanolyan magas minőségi elvárásoknak kell, hogy megfeleljen) (Ld. erről Fry, 1967; Kapferer, 2012).
- 3) Egy másik elméleti párhuzam az országmárka és olyan márkák közt tehető, mint a Lycra, a Teflon, a Gore-Tex, a Nutrasweet vagy az Intel. Ezek a márkák fontos összetevői más termékeknek, csakúgy, ahogy Magyarország benne van a gulyáslevesben, a csárdásban, a Sziget Fesztiválban, de akár a legújabb, Győrben gyártott Audiban, vagy Kecskeméten gyártott

Mercedesben is („Intel Inside” – „Hungary Inside”). Hasonló, csak fizikailag fordítva működik a Tetra Pak és a Magyarország-csomagolás analógiája is.

- 4) Egy negyedik megközelítés a vállalati *szolgáltatás-márkák*kal való hasonlóság. E mellett szól, hogy „a *szolgáltatóiparhoz kapcsolódó márkáknál a legfontosabb tényező azon emberek csoportja, akik a vállalatnál dolgoznak. A munkatársaknak pontosan érteniük kell, mi a márka, aminek szolgálatában állnak. Hinni kell benne, és életben kell tartani azt; ha ezt nem teszik, nem fogják tudni rávenni a fogyasztót, hogy őket válassza.*” Ezért „*meg kell tanítani minden egyes alkalmazottunkat arra, milyen márkát képviselnek, hogy valójában ők maguk a márka, legalábbis az ügyfelek szemében*” (Olins, 2004a, p. 92).
- 5) Ez utóbbi rámutat a munkáltatói márkázással, azaz az „*employer brandinggel*” való hasonlóságra is (Barrow – Mosley, 2005). Persze egy ország esetében mindez közel sem olyan egyszerű. Egy vállalat munkatársainak lelkesedését, vagyis azt, hogy úgy-mond megélik a márkát („*living the brand*”) sem mindig könnyű fenntartani (Ind, 2003), hát még az állampolgárokét. Ez ráadásul nagyon „vékony jég”, bölcsen és óvatosan kell kommunikálni, hogy az állampolgárok azt ne vegyék propagandának.
- 6) Ilyen szempontból kétségtelen, hogy a politikai márkázással is van párhuzam. Nem véletlen, hogy Gertner cikkének (2007) címében felteszi a kérdést az országok márkázása kapcsán: „*Place branding: Dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism?*”, azaz „*Helymárkázás: Dilemma vagy a politikai ideológia és a gazdasági pragmatizmus összeegyeztetése?*”
- 7) Szintén egy lehetséges átfedési pont a *nonprofit szervezetek brandingje*: hiszen a jó országmárka bár végeredményben több pénzt, nagyobb versenyképességet jelent az ország számára, ez egyrészt nehezen kalkulálható, másrészt ahhoz mindenekelőtt a jobb reputáció, pozitívabb imázs vezet, leegyszerűsítve az, hogy azt gondolják róla: igen, ez egy jó ország.
- 8) Végül, de nem utolsósorban a *business-to-business (B2B) brandinggel* is párhuzamosságok fedezhetők fel, különösen a külföldi befektetők ösztönzése kapcsán, de tágabban értelmezve akár olyankor is, amikor a nemzetközi szervezetekben való nagyobb szerepről van szó.

Jól látható a fentiekből, hogy az országmárkázás igen-csak sokféle módon közelíthető meg és ezek ráadásul együtt is alkalmazhatóak. Ezek után nem csoda, hogy az elmúlt időszakban olyan címmel jelentek meg cikkek a témában, mint hogy: „*Zavaros márkázás? Feltáró tanulmány a helymárkázás gyakorlatáról a helymenedzsmenttel foglalkozó szakértők körében*” („*Confused branding? An exploratory study of place branding practices among place management professionals*”) (Noronha – Coca-Stephaniai – Morrison, 2017).

A márkázás összetettsége mellett azonban érdemes kiemelni maga a *márka összetettségét* is.

Papp-Váry (2009) az „Országmárkázástól a versenyképes identitásig: A country branding megjelenése, célja és természete” című tanulmányában összefoglalta azokat a különbségeket, amelyek egy „hagyományos” márka és az ország mint márka esetében jelentkeznek.

2. táblázat Egy klasszikus márka és az országmárka összehasonlítása

Klasszikus márka	Az ország mint márka
Tiszta tulajdonviszonyok	Igazi tulajdonos nincs, minden ott él az
A menedzsment a tulajdonos döntése	A „menedzsmentet” (demokráciában) az állampolgárok választják
Cél: profit a tulajdonosnak	Cél: a polgárok jóléte, életképes közösség
Felülről vezérelt, top-down kontroll	Alulról, közösségi értékek által, bottom-up (demokráciában)
A márka imázsa néhány elemből áll össze	A márka imázsa rengeteg elemből áll(hat) össze
Konzisztens marketingkommunikáció kevés csatornán	Többnyire nem koordinált kommunikáció sok csatornán (ahol van országmárka-központ, ott ez javítható, de a normál márkák konzisztenciája aligha elérhető)
A márkanév kitalált, megváltoztatható	A márkanév a földrajzi terület, nem változtatható meg
A márka időleges	A márka örökké akar élni

Forrás: Papp-Váry Árpád Ferenc (2009): Országmárkázástól a versenyképes identitásig: A country branding megjelenése, célja és természete (Marketing és Menedzsment, 43(2), p. 13.)

Az országokra is adaptálható fogalmak a márkázás világából

Érdekes azt is áttekinteni, hogy mik azok fogalmak és legfontosabb rendszerek a vállalati márkázás világából, melyek hasonlóan használhatóak országok esetében. Intelligensen és felelősen alkalmazva ugyanis néhány márkamenedzsment-elv és -technika növelheti egy ország versenyképességét.

1. A „*brand communication*” („*márkakommunikáció*”) azt jelenti, hogy egy országnak tisztán érthető, koordinált és kommunikatív módon kell kapcsolatba kerülnie a külvilággal, amennyiben a közvélemény befolyásolására törekszik. A kormányzat, az üzleti élet és a civil társadalom erős és termékeny koalíciójára, valamint új intézmények és struktúrák létrehozására van szükség a célok, témák, kommunikáció és viselkedés harmonizálása érdekében. Ilyen törekvés volt

- Magyarországon (még ha vitatható eredménnyel is) az Országimázs Központ, majd később az Országmárka Tanács. *Hankiss* már 2000-ben felhívta rá a figyelmet, hogy „Egy ország arcát sikeresen csak úgy lehet világgá sugározni, ha minden város, minden intézmény, minden állampolgár, a politika és a gazdaság – a maga módján – mind ugyanazt a gondolatot, eszmét, képet sugározza. Százféle színben, formában, de az üzenetek sokasága valahogy egybecsendül” (*Hankiss*, 2000, p. 210.).
- A „brand image” („márkakép”, „márkaimázs”) fogalma alapvető fontosságú: mutatja, hogy hírnév, az imázs nincs a „márkatulajdonos” közvetlen irányítása alatt. Ennek ellenére kritikák tényező, amely átszűr minden tranzakciót a márka és a fogyasztói között.
 - A „brand identity” („márkaidentitás”) az, amit formálni lehet: fontos ugyanakkor, hogy ez lényegesen szélesebb körűen értelmezhető, mint egy dizájn logó vagy egy arculati kézikönyv. A márkaidentitásban benne kell, hogy legyen az „ország sztorija”.
 - A „brand equity” („márkaérték”) fogalma úgy adaptálható, hogy az ország hírneve, imázsa egy nagyon értékes eszköz, amelyet hosszú távon menedzselni, mérni, hasznosítani és ápolni is kell (Ld. a mérhetőségről *Jenes – Malota – Simon*, 2008).
 - A „brand purpose” („a márka célja”, illetve egyfajta céltudatossága) azért kiemelt, mert mutatja, hogy ha az érintettek csoportjait egy közös stratégiai vízió mentén egyesítjük, akkor nagy fejlődést érhetünk el, valamint jelzi azt is, hogy a márkamenedzsment először és mindenekelőtt egy belső projekt, először a helyi lakosoknál indul.
 - A „brand positioning” („márkapozicionálás”) meghatározása talán a legfontosabb és egyben a legnehezebb. Ez mutathatja meg, hogy mi az az egy dolog, amiben az adott ország a legjobb, ami egyedivé, különlegessé teszi, mi a USP-je (unique selling proposition). Mivel a pozicionálás mindig szűkítés, ezzel szemben egy ország igen komplex, ezért rendkívül nehéz a meghatározása és sikeres használata.
 - A „brand personality” („márkaszemélyiség”) voltaképp azt írja le, hogy ha az ország ember lenne, milyen tulajdonságok jellemeznék. Inkább komoly lenne vagy vidám? A jövőbe tekintő vagy a múltba révedő? Inkább férfias vagy nőies? Fiatal vagy idős? Rugalmas vagy rugalmatlan? Optimista vagy peszsimista? Sokszínű vagy szürke? Szorgalmas vagy lusta? Ennek átgondolása, ez a kis „játék” segít abban is, hogy az ország meghatározza, milyen célcsoport-szegmensekre céloz (Ld. a témában *Malota – Gyulavári* cikkét, 2014).
 - A „brand innovation” („márkainnováció”) fogalma jól mutatja annak fontosságát, hogy milyen kiemelt szerepe van az állandó és koherens innovációnak a nemzeti tevékenységek minden szektorában, ha a célunk a nemzetközi közvéleményhez való eljutás és annak befolyásolása. A média ugyanis sokkal jobban érdeklődik olyan új dolgok iránt, amelyek vonzó

fejlődést, jövőképet mutatnak, semmint kíváncsi a múltbéli sikerek emlegetésére.

- A „lovemark” („szeretetmárka”) az, amivé minden ország szeretne válni. Amit nemcsak tisztelnek, de szeretnek is (Ld. erről *Roberts* (2004): *Lovemarks – A jövő a márkák után* című „klasszikusát”). Amiben megvannak a következők: misztérium (nagy sztorik: múlt, jelen és jövő, álmok, mítoszok és ikonok előtérbe hozása és inspiráció), érzékek (hang, látás, szaglás, érintés és ízlelés), intimitás (elkötelezettség, empátia és szenvedély).

Rokon megközelítések a márkázás világán túlról

Bár a fenti branding fogalmak kétségtelenül adaptálhatóak országok esetében is, maga az „országimázs” fogalmának használatát és gyakorlati alkalmazhatóságát rengeteg kritika érte (Ld. *Kaneva*, 2011, vagy akár *Anholt*, 2008, 2010). Vannak szerzők, akik továbbra is annak előnyeit emelik ki, mint hogy az „büszkeség az előítélet ellen” (angolul szellemesen „with pride againts prejudice”) (*Wilder*, 2007), mások viszont arra mutatnak rá, hogy az országimázs „kereskedelmi nacionalizmus” (*Volcic – Andrejevic*, 2011).

Még ha azt nem is vitatják a kritikusok, hogy az országokról lehet úgy gondolkodni, mint márkákról, azt már igen, hogy valóban lehet-e használni a márkázás klasszikus eszközeit egy ország esetében és hogy annak van-e bármiféle eredménye.

Többféle javaslat is érkezett ezért *alternatív fogalmak* használatára:

- „Puha hatalom” („soft power”): A nemzetközi kapcsolatok terén megjelent elméleti koncepció *J. S. Nye* nevéhez fűződik (2003, 2005). *Nye* szerint egy adott ország célja már nem az, hogy a nemzetközi rendszer többi szereplőjére ráerőltesse az akaratát, hanem hogy ezek az országok követni akarják őt, csatlakozni akarjanak hozzá. Ennek megfelelően egy ország két alapvető hatalommal rendelkezik: kemény, például katonai hatalommal (hard power), illetve puha hatalommal (soft power). A soft power által teremtett kép és ideológia tudja legitimálni a hard power keretében megvalósított külpolitikai célokat.
- „Országimázs-menedzsment” („country image management”): *Fan* (2010) azért érvel e mellett „*Branding the nation: Towards a better understanding*” („A nemzet márkázása: Egy jobb megértés felé”) című cikkében, mert egyrészt a „branding” kifejezés kapcsán sok embernek ellenérzése van, másrészt mert jobban írja le azt a folyamatot, miszerint „egy olyan módszer, amelynek segítségével egy nemzet imázsa megteremthető, figyelemmel kísérhető, értékelhető és proaktívan menedzselhető annak érdekében, hogy fejlessze, vagy tökéletesítse az ország reputációját a nemzetközi célközönség előtt”. Más szerzők is az országimázst preferálják (ld. pl. *Nebenzahl*, 2007), ahogy az sem véletlen, hogy Magyarországon is először Országimázs Központ alakult és csak ké-

sőbb, az országmárka, országmárkázás fogalmának elterjedésével merült fel az Országmárka Tanács.

- „*Nemzetireputáció-menedzsment*” („*national reputation management*”): Míg a márkázáshoz (bár hibásan), de a közvélemény, sőt a szakemberek egy része is elsősorban a reklámot köti, addig a reputációmenedzsmenthez a public relations (PR) eszközeit. Márpedig egy ország imázsa, márkája, sokkal inkább formálható utóbbival. Nem véletlen az sem, hogy az országmárka mérési módszertanok között az egyik a Reputation Institute által végzett Country RepTrak (ld. erről <https://www.reputationinstitute.com/country-reprtrak>, 2018). Ha magát ennek menedzsmentjét nézzük, akkor *Angell és Modhorst* cikke (2014) alapján e terület egyszerre fogja át a „nation branding”-et és a „public diplomacy”-t.
- „*Nyilvános diplomácia*” („*Public diplomacy*”): Igazából ma sincs jó magyar fordítása ennek a fogalomnak. Annyi viszont bizonyos, hogy a „nation branding”-hez képest a „public diplomacy” lényegesen korábban, már az 1960-as években megjelent, az Egyesült Államokban, illetve Nyugat-Európában. Hagyományos felfogásban a „public diplomacy” a kormány által végzett kommunikációs tevékenység, amely a külföldi és a belföldi nyilvánosságot egyszerre szeretné befolyásolni saját külpolitikai céljai érdekében. „*A public diplomacy célja az információszerezés és -feldolgozás, a befolyásszerzés, a hosszú távú elköteleződés megteremtése, az ország promóciója, a nemzetközi politikai pozíciók megerősítése, illetve háborús körülmények között a propaganda művelése*” (Századvég Alapítvány, 2015, p. 3.). Az 1990-es években végbement fontos változások hatására mind a szereplők, mind a nyilvánosság, mind az eszközök tekintetében a public diplomacy is átalakult, korábban ugyanis szinte kizárólag az adott ország külügyminisztériumának hatáskörébe tartozott. A public diplomacyba beléptek az egyéb szakértők, tudományos központok, politikai-stratégiai think tankok, nem kormányzati szereplők (NGO-k) és transznacionális vállalatok. Ezzel együtt a public diplomacy nem pusztán a hazai és a célország politikai elitjét igyekszik elérni, a megcélzott nyilvánosság köre olyanokkal is kibővült, akik indirekt módon lehetnek hatással a külpolitikai döntésekre. A fejlődés tehát a következő: a tradicionális *G2G* (*government to government*) diplomáciát felváltotta a *G2P* (*government to people*), majd a *P2P* (*people to people*).
- *Versenyképes identitás* („*Competitive identity*”): Ezt a fogalmat maga *Anholt* (2009), a nation brand fogalmának megteremtője ötlötte ki, amikor egy-

re kevésbé volt elégedett azzal, hogy egyesek mit értettek nation branding alatt. A versenyképesség azért kulcsfontosságú, mert a globalizáció gyors terjedése azt jelenti, hogy minden országnak versengenie kell a többiekkel, hogy megfelelő részesedést szerezzen a világ fogyasztóiból, turistáiból, befektetőiből, diákjaiból, vállalkozóiból, nemzetközi sport és kulturális eseményeiből, valamint a nemzetközi média, más országok és azok polgárainak figyelméből. Ezért szükséges erős nemzeti identitást (és ezen keresztül imázst) építeni. Mindehhez az eszközök kombinálására van szükség. Ahogy *Anholt* írja (2009): „*A versenyképes identitás (competitive identity, CI) az a fogalom, amelyet a márkamenedzsment és a diplomácia, valamint az kereskedelem, befektetések, turizmus és export ösztönzés szintézisére használok. (...) Sokkal nagyobb eredményt hoz, ha ezen érdekelt felek koordinált módon, következetesen magas színvonalon, egy átfogó nemzeti stratégiával összhangban működnek, amely világos célokat tűz ki az ország gazdasága, társadalma, valamint más országokkal fennálló politikai és kulturális kapcsolatai terén. Ez egy olyan szerep, amelyet a diplomácia, vagy a szektorális promóció hagyományos alapelvei mentén, önmagában nem képes ellátni. (...) A CI a nemzeti versenyképesség fokozásának modellje a globális világban, amelynek előnye már látható számos szegény és gazdag ország, város és régió esetében.*” Mint kiemeli, a versenyképes identitás voltaképp egy békés, humanista megközelítése a nemzetközi kapcsolatoknak, ami a versenyen, fogyasztói választáson és fogyasztói hatalmon alapszik, nem pedig a klasszikus gazdasági, politikai, katonai hatalmon. Utóbbi esetében ugyanis a legtöbb ország veszítene, mielőtt még a verseny elkezdődne.

Az eredmények összefoglalása

A tanulmány végéhez közeledve érdemes egy áttekintő táblában (3. táblázat) összefoglalni, hogy:

- milyen, az országmárkázással kapcsolatos rokon fogalmak jelennek meg a gyakorlatban és a szakirodalomban,
- minek (milyen iparágnak) a márkázására hasonlít leginkább egy országé,
- milyen terminológiák adaptálhatóak a márkázás világából,
- végül milyen alternatív fogalmak jelentek meg a márkázás világán túl?

Mindez újszerű összegzése annak az elmúlt két évtizedben felgyűlt értelmezési keretnek, mely az országmárkázást mint fogalmat és tevékenységet körülveszi.

3. táblázat Az országmárkázáshoz kapcsolódó fogalmak rendszerezése

<p>Az országmárkázás, valamint az azzal rokon értelemben használt és egyéb kapcsolódó terminológiák</p> <p>Országmárkázás (country branding) Nemzetmárkázás (nation branding) Állammárkázás (state branding) Származásihely-márkázás (country-of-origin branding) Desztinációmárkázás (destination branding) Lokációmárkázás (location branding) Területi márkázás (territorial branding, illetve inter-territorial branding) Régiómárkázás (több országra kiterjedően) (region branding) Helymárkázás (place branding)</p>
<p>Adaptálható márkázási technikák forrása más iparágakból</p> <p>Termékpiacon működő vállalati márkák (pl. a Samsung „márkázott ház” filozófiája) Esernyőmárkázás (umbrella branding) (Termék)családi márkázás (family branding) Összetevő-márkázás (ld. Intel Inside, illetve Lycra, Teflon, Gore-Tex) Csomagolásmárkázás (Tetra Pak) Szolgáltatások márkázása Munkaadói márkázás (employer branding) Politikai márkázás Nonprofit szervezetek brandingje Business-to-business (B2B) branding</p>
<p>Fontosabb fogalmak a márkázás világából, melyek országokra is adaptálhatóak</p> <p>Brand communication (Márkakommunikáció) Brand image (Márkakép, Márkaimázs) Brand identity (Márkaidentitás) Brand equity (Márkaérték) Brand purpose (A márka célja, illetve egyfajta céltudatossága) Brand positioning (Márkpozicionálás), USP (Unique selling proposition) Brand personality (Márkaszemélyiség) Brand innovation (Márkainnováció) Lovemark (Szeretetmárka)</p>
<p>Rokon megközelítések a márkázás világán túlról</p> <p>Puha hatalom (Soft power) Országimázs-menedzsment (National image management) Nemzetireputáció-menedzsment (National reputation management) Nyilvános diplomácia (Public diplomacy) Versenyképes identitás (Competitive identity)</p>

Forrás: a szerző összefoglalása a cikkben ismertetett fogalmak alapján

Következtetések és jövőbeli kutatási irányok

A tanulmány célja az országmárkázáshoz köthető és azzal rokon értelmű fogalmak összegyűjtése és rendsze-

rezése volt. Az anyag elméleti jelentősége, hogy egyfajta kiindulópontként szolgál a témában kutatók részére és segítséget nyújt a következő tanulmányok során a kapcsolódó terminológiák egységes használatához.

Az anyag gyakorlati jelentősége akkor mutatkozhat meg igazán, ha az országmárka-építésben részt vevő szervezetek is számításba veszik a fentiekben megfogalmazott elméleti keretrendszer stratégiájuk kialakításakor. A desztinációmárkázáson és a turisták figyelmének felkeltésén jelentősen túlmutató tudatos országmárkázás ugyanis hosszú távon nagy hozzáadott értéket jelenthet: a befektetők ösztönzéséhez, a hazai termékek forgalmának és exportjának növeléséhez, sőt a tehetségek vonzásához, illetve megtartásához is hozzájárul, de akár még a jobb külpolitikai pozíciót is segítheti. A terminológiák rendszerezésének köszönhetően az országmárkázás a magyar versenyképesség növelését célzó stratégiai anyagok alpontjaiban is tudatosabban jelenhet meg. Ugyanakkor a cikk az országmárkázás fogalmának kapcsán felmerülő kritikákra is kitért, melyeket szintén fontos ismerni, hogy az országmárka-építés sikeres lehessen.

A tanulmány a különböző részterületek feltárásával folytatódhat. Az összefoglaló táblázatban kifejtett négy kategória (rokonértelmű terminológiák, alkalmazható márkázási technikák, országokra adaptálható fogalmak, a márkázás világán túli rokon megközelítések) mindegyike további kutatási témát szolgáltat. Gyakorlati aspektusból pedig különösen érdekes lehet az egyes országok márkaként való pozicionálása, a jó és rossz gyakorlatok megismerése, és a tapasztalatok levonása.

Felhasznált irodalom:

Andersson, M. (2007): Region branding: The case of the Baltic Sea Region. Place Branding and Public Diplomacy, 3(2), p. 120-130. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000057>

Angell, S. I. - Mordhorst, M. (2014): National Reputation Management and the Competition State. Journal of Cultural Economy, 8(2), pp. 184-201.

Anholt, S. (1998): Nation-brands of the twenty-first century. Journal of Brand Management, 5(6), p. 395-406. <https://doi.org/10.1057/bm.1998.30>

Anholt, S. (2002): Foreword to the Special Issue on Country Branding. Journal of Brand Management, 9(4), p. 229-239. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540074>

Anholt, S. (2005): Brand New Justice – How Branding Places and Products Can Help the Developing World. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann

Anholt, S. (2007): Competitive Identity – The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan

Anholt, S. (2008): Place branding: Is it marketing, or isn't it? Place Branding and Public Diplomacy 4(1), p. 1-6. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000088>

Anholt, S. (2009): Places: Identity, Image and Reputation. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan

Anholt, S. (2010): Why 'Nation Branding' Doesn't Exist. The Economic Times. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/magazines/brand-equity/why-nation-branding->

- doesnt-exist/articleshow/5799304.cms, megjelenés: 2010. április 14. letöltés: 2018. január 10.
- Anholt, S. (2011): Beyond the nation brand: The role of identity and image in international relations. In: Pike, A. (2011): Brands and Branding Geographies. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p. 289-301.
- Anholt, S. - Hildreth, J. (2004): Brand America – The Mother of All Brands. London: Cyan Books
- Barrow, S. – Mosley, R. (2005): The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. New York: Wiley
- Berács, József – Clifton, R. – Davidson, H. – Johnston, Y. – Lodge, C. – Melissen, J. – Morgan, N. – Norrman, K.-E. – Pant, D. R. – Porritt, J. – Rainisto, S. – Wästberg, O. (2006): How has place branding developed during the year that Place Branding has been in publication? Place Branding and Public Diplomacy, 2(1), p. 6-17. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990041>
- Bíró Péter (2009): Magyarországkép 2009: Másképp, más kép – Feltételek és esélyek. Marketing és Menedzsment, 43(2), p. 56-62.
- Blain, C. - Levy, S. E. - Ritchie, J. R. B. (2005): Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. Journal of Travel Research, 43(4), p. 328-338. <https://doi.org/10.1177/0047287505274646>
- Brodie, R. J. – Benson-Rea, M. (2016): Country-of-origin branding – An integrative perspective. Journal of Product and Brand Management, 25(4), p. 322-336. <https://doi.org/10.1108/JPBm-04-2016-1138>
- Caldwell, N. – Freire, J. R. (2004): The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. Journal of Brand Management, 12(1), p. 50-61. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540201>
- Country RepTrak (2018): A Reputation Institute felmérése. URL: <https://www.reputationinstitute.com/country-rept-rak>, letöltés: 2018. január 21.
- Dinnie, K. (szerk.) (2008): Nation Branding – Concepts, Issues, Practice. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Dzenovska, D. (2005): Remaking the Nation of Latvia: Anthropological perspectives on nation branding. Place Branding, 1(2), p. 173-186. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990019>
- Fan, Y. (2010): Branding the nation: Towards a better understanding. Place Branding and Public Diplomacy, 6(2), p. 97-103. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.16>
- Feinberg, B. M. – Zhao, X. (2011): The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index: Navigating the Changing World. In: Go, F. M. – Govers, R. (2011): International Place Branding Yearbook – Managing Reputational Risk. Basingstoke: Palgrave MacMillan
- Florek, M. (2005): The country brand as a new challenge for Poland. Place Branding, 1(2), p. 205-214. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990021>
- Fry, J. N. (1967): Family Branding and Consumer Brand Choice. Journal of Marketing Research, 4(August), p. 237-247. <https://doi.org/10.2307/3149455>
- Gertner, D. (2007): Place branding: Dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism? Place Branding and Public Diplomacy, 3(1), p. 3–7. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000053>
- Giannopoulos, A. A. – Piha, L. P. – Avlonitis, G. J. (2011): “Desti-Nation Branding”: What for? From the notions of tourism and nation branding to an integrated framework. URL: http://culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2011/april/biec-roa-nua/desti-nation_branding-_antonios_giannopoulos.pdf, letöltés: 2018. január 10.
- Gilmore, F. (2002): A country – Can it be repositioned? Spain – The success story of country branding. Brand Management, 9(4), p. 281-293. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540078>
- Hall, J. (2004): Branding Britain. Journal of Vacation Marketing, 10(2), p. 171-185. <https://doi.org/10.1177/135676670401000207>
- Hankiss Elemér (2000): Farkasok a Kánaánban, avagy találjuk ki újra Magyarországot - Egy ország keresi a helyét. In: Hankiss Elemér (2000): Proletár reneszánsz – Tanulmányok az európai civilizációról és a magyar társadalomról. Budapest: Helikon Kiadó, p. 199-211.
- Hanna, S. – Rowley, J. (2008): An analysis of terminology use in place branding. Place Branding and Public Diplomacy, 4(1), p. 61-75. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000084>
- Henderson, J. C. (2007): Uniquely Singapore? A case study in destination branding. Journal of Vacation Marketing, 13(3), p. 261-274. <https://doi.org/10.1177/1356766707077695>
- Herstein, R. (2012): Thin line between country, city, and region branding. Journal of Vacation Marketing, 18(2), p. 147-155. <https://doi.org/10.1177/1356766711435976>
- Hunt, J. D. (1975): Image as a factor in tourism development. Journal of Travel Research, 13(3), p. 1-7. <https://doi.org/10.1177/004728757501300301>
- Ind, N. (2001): Living the brand – How to transform every member of your organization into a brand ambassador. US: Kogan Page
- Jenes Barbara – Malota Erzsébet – Simon Judit (2008): Az országimázs mérhetősége elméletben és gyakorlatban. Marketing és Menedzsment, 42(5-6), p. 137-149.
- Kaneva, N. (2011): Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research. International Journal of Communication - USC Annenberg School for Communication and Journalism, 5(2011), p. 117-141.
- Kapferer, J.-N. (2012): The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. US: Kogan Page
- Kavaratzis, M. (2005): Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models. The Marketing Review, 5(4), p. 329-342. <https://doi.org/10.1362/146934705775186854>
- Kerr, G. (2006): From destination brand to location brand. Journal of Brand Management, 13(4-5), p. 276-283. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540271>
- Konecnik, M. – Go, F. (2008): Tourism Destination Brand Identity: The Case of Slovenia. Journal of Brand Management, 15(3), p. 177-189. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550114>
- Konecnik, M. (2002): The Image as a Possible Source of Competitive Advantage of the Destination – The Case of Slovenia. Tourism Review, 57(1/2), p. 6-12. <https://doi.org/10.1108/eb058373>

- Kotler, P. - Haider, D. D. - Rein, I. (1993): Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations. New York, USA: The Free Press
- Lodge, C. (2006): Opinion pieces: How has place branding developed during the year that place branding has been in publication. *Place Branding*, 2(1), p. 6-17. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990041>
- Malota Erzsébet (2008): Országéretet-hatás. In: Tóth Tamás (2008): Nemzetközi marketing. Budapest: Akadémiai Kiadó, p. 218-229.
- Malota Erzsébet - Gyulavári Tamás (2014): Az észlelt kultúraszemélyiség és hatása az ország turisztikai és üzleti célpontként való megítélésére. *Vezetéstudomány*, 65(1), p. 2-13.
- Morgan, N. - Pritchard, A. - Pride, R. (szerk.) (2002): Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition. London: Elsevier Butterworth Heinemann
- Morgan, N. J. – Pritchard, A. – Piggott, R. (2003): Destination branding and the role of stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*, 9(3), p. 285-299. <https://doi.org/10.1177/135676670300900307>
- Morley, M. (2009): Location branding. In: Morley, Michael (szerk.): *The Global Corporate Brand Book*. London: Palgrave MacMillan, p. 78-88. https://doi.org/10.1057/9780230239456_7
- Nebenzahl, I. D. (2007): National Image and Competitive Advantage. II Simpósio Internacional de Administração / IV Congresso de Administração da ESPM; Negócios Internacionais: Identidade Nacional, Cultura Global. Sao Paulo, 25-27 July 2007
- Noronha, I. – Coca-Stefaniak, J. A. – Morrison, A. M. (2017): Confused branding? An exploratory study of place branding practices among place management professionals. *Cities*, 66(2017), p. 91-98. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.04.001>
- Nye, J. S. (2003): Propaganda isn't the way: Soft power. *The International Herald Tribune*, megjelenés: 2003. január 10.
- Nye, J. S. (2005): *The Means to Success in World Politics*. US: PublicAffairs
- Olins, W. (2000): *Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Others' Roles*. London: Foreign Policy Centre
- Olins, W. (2004): *A márkák – A márkák világa, a világ márkái*. Budapest: Jászöveg Műhely – British Council
- Pant, D. R. (2005): A place brand strategy for the Republic of Armenia: 'Quality of context' and 'sustainability' as competitive advantage. *Place Branding*, 1(3), p. 273-282. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990028>
- Papadopoulos, N. - Heslop, L. A. (2002): Country Equity and Country Branding. *Journal of Brand Management*, 9(4), p. 294-314. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540079>
- Papp-Váry Árpád Ferenc (2009): Országmárkázástól a versenyképes identitásig - és még tovább. A country branding megjelenése, céljai és természete. *Marketing és Menedzsment*, 43(2), p. 4-19.
- Pasquinelli, C. (2013): Competition, cooperation and co-ope-tition: unfolding the process of inter-territorial branding. *Urban Research and Practice*, 6(2013), p. 1-18. <https://doi.org/10.1080/17535069.2012.727579>
- Piskóti István (2012): Régió- és településmarketing – Marketingorientált fejlesztés, márkázás. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Rendon, J. (2003): When Nations Need A Little Marketing. *New York Times*, 2003. november 23., URL: <http://www.nytimes.com/2003/11/23/business/business-when-nations-need-a-little-marketing.html>, letöltés: 2018. január 10.
- Ritchie, J. R. B. – Ritchie, R. J. B. (1998). The Branding of Tourism Destination: Past Achievements and Future Trends. Reports of 48th Congress, AIEST, St-Gall, p. 89-116.
- Roberts, K. (2004): *Lovemarks – A jövő a márkák után*. Budapest: Magyar Könyvklub
- Subramanian, S. (2017): How to sell a country: the booming business of nation branding. *The Guardian*. URL: <https://www.theguardian.com/news/2017/nov/07/nation-branding-industry-how-to-sell-a-country>. Megjelenés: 2017. november 7., Letöltés: 2018 január 8.
- Századvég Alapítvány (2015): Public diplomacy stratégiák. URL: <https://szazadvég.hu/uploads/media/587ceed607ef2/public-diplomacy-strat.pdf>, letöltés: 2018. január 20.
- Sziva I. (2015): Hazai desztinációs márkák online felmérése – a Magyar TDM Szövetséggel való közös kutatás eredményei – Kutatási jelentés (Budapesti Metropolitan Egyetem – TDM Szövetség, URL: http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/download_files/103/Desztinaciosmarkakonlineertekelese_Kutatasiosszefoglalo_SzivaIvett.pdf, letöltés: 2018. január 7.)
- Therkelsen, A. - Halkier, H. (2004): *Umbrella Place Branding. A Study of Friendly Exoticism and Exotic Friendliness in Coordinated National Tourism and Investment Promotion – Discussion Paper*. Aalborg University, School for Postgraduate Interdisciplinary Research on Interculturalism and Transnationality, Center for International Studies. Aalborg, Denmark: Spirit Publications
- Törőcsik Mária – Somogyi Zita (2009): Az országmárkázás kérdései. *Marketing és Menedzsment*, 43(2), p. 20-29.
- Volcic, Z. – Andrejevic, M. (2011): Nation Branding in the Era of Commercial Nationalism. *International Journal of Communication - USC Annenberg School for Communication and Journalism*, 5(2011), p. 598-618.
- Wilder, J. (2007): Nation branding: With pride against prejudice. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(2), pp. 144-150. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000055>
- van Ham, P. (2002a): A márkás állam felemelkedése – Az imázs és a hírnév posztmodern logikája. *Marketing és Menedzsment*, 36(1), p. 3-7.
- van Ham, P. (2002b): Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory. *Millenium: Journal of International Studies*, 31(2), pp. 249-269. <https://doi.org/10.1177/03058298020310020101>
- Youde, J. (2009): Selling the state: State branding as a political resource in South Africa. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(2), p. 126–140. <https://doi.org/10.1057/pb.2009.5>

TUDÁSMENEDZSMENT ÉS STRATÉGIAI KETTŐS KÉPESSÉG – FELSŐVEZETŐI DÖNTÉSEK ELEMZÉSE AZ INNOVÁCIÓS STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSA SORÁN

A szerzők a kutatás során a nagyvállalati környezetben alkalmazható, tudásmenedzsmentet támogató IT-megoldásokat és ezek stratégiai kettős képességhez való viszonyát, illetve a tudásmenedzsment-rendszerre vonatkozó felsővezetői döntéseket vizsgálták esettanulmány módszerrel egy energetikai nagyvállalat rendszerfejlesztési projektje során. A kutatás eredményei alapján a tudásmenedzsment-rendszerrel való gondolkodás az eddigi megközelítéseken túl kiterjedhet a külső tudások felderítésére és integrálására, a belső tudások más rendszerekből való átáramoltatására, a vezetői döntéstámogatásra és a képzés-fejlesztésre is. A kutatás olyan IT-megoldásokat is azonosít, melyek költséghatékonyan lehetnek képesek támogatni a vállalati innovációt és a működési hatékonyságot, illetve rávilágít a tudásmenedzsment-rendszerre vonatkozó felsővezetői vízió és értékelési szempontrendszer jellemzőire.¹

Kulcsszavak: stratégia, innováció, tudásmenedzsment, változásmenedzsment

A technológiai fejlődés, az ipar 4.0 által indukált környezeti és szervezeti változások a külső és belső tudások áramlását, illetve a kollaboráns tanulás fejlesztését teszik szükségessé (Horváth – Szabó, 2017), mivel a szervezeten belüli és szervezeti tanulással, a vállalati tudás menedzselésével, azaz új tudások becsatornázásával, létrehozásával és a meglévő tudások rendszerezésével, megosztásával és hasznosításával a szervezeti teljesítmény növelhető (Peng et al., 2005; Yeunga et al., 2007; Girard – Girard, 2015; Hortoványi, 2016).

Napjaink gyorsan változó környezetében a versenyképes nagyvállalatok egyszerre képesek a jelenben, a rendelkezésre álló erőforrásokkal a lehető leghatékonyabban működni, s mindemellett a jövőre fókuszálva új lehetőségeket keresni és innoválni, biztosítva a hosszú távú eredményes működést (Duncan, 1976; March, 1991; Teece, 2016). E stratégiai kettős képesség a felderítő és kiaknázó jellegű tanulás megkülönböztetésével (March, 1991; Cheng – Wang, 2012) a tudásmenedzsment és a szervezeti tanulás aspektusában is értelmezhető. A tudás integrációja és fejlesztése, mint a környezeti adaptáció és a folyamatos megújulás eszköze (Grant, 1996) szervezeti változást tehet szükségessé a tanulás támogatása érdekében történő strukturális módosításokkal (Horváth – Szabó, 2017), melyek a szervezet teljesítményének javulását eredményezhetik (Bakacsi, 2004).

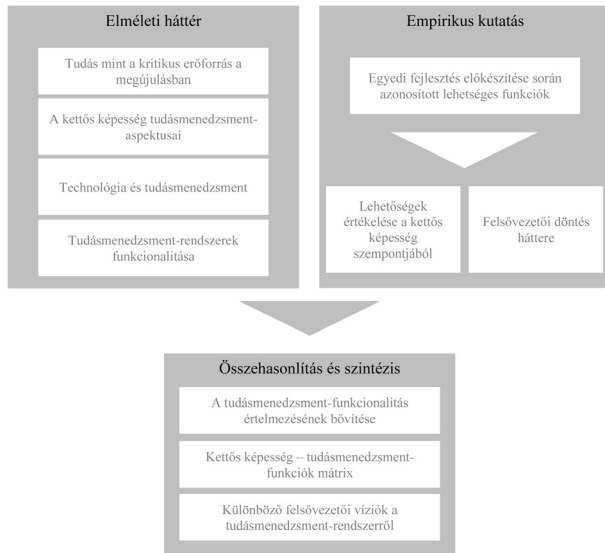
A digitalizáció a nagyvállalatok adaptációs, transzformációs folyamataiban jelentős szerepet képes betölteni (Lerch – Gotsch, 2014), és az IT által támogatott tudásmenedzsment a szinergiák, illetve az információ-

feldolgozó képesség révén a működési hatékonyság és az innovációs képességek fejlesztését és kiaknázását is lehetővé teszi (Nonaka et al., 2014; Kettinger et al., 2015). Azonban egyes kutatások egymásnak ellentmondó eredményeket is mutatnak az egyéni teljesítményjavulás tekintetében (Zhang – Venkatesh, 2017), így a gyakorlatban alkalmazandó tudásmenedzsment-rendszerek funkcionalitásának meghatározásához további kutatások szükségesek.

Kutatásunk három kérdésre épül. (1) Első kutatási kérdésünk – mely másik két kutatási kérdésünk alapja –, hogy egy konkrét nagyvállalati környezetben, egy egyedi fejlesztésű, a vállalati innovációt támogató innovációs és tudásmenedzsment-rendszer egy külső fejlesztő cég által történő bevezetése során milyen tudásmenedzsmentet támogató IT-funkciók állnak rendelkezésre, és ezek mennyire vannak összhangban a korábbi szakirodalmi megállapításokkal. (2) A funkciólista ismeretében kutatásunk arra fókuszált, hogy a nagyvállalat vezetői hogyan értékelik ezeket a működési hatékonyság és az innováció támogatásának szempontjából. (3) Továbbá azt is vizsgáljuk, hogy milyen tényezők határozzák meg leginkább az innováció tudásmenedzsment-rendszerrel való támogatására vonatkozó vezetői döntéseket. A tanulmány célja e kutatási kérdések megválaszolása esettanulmány-módszerrel, illetve empirikus alapon olyan következtetések megfogalmazása az IT tudásmenedzsmentet támogató funkcióiról és stratégiai kettős képességhez kapcsolódó jellemzőiről, mely később a vizsgálati elemszám növelésével, kvantitatív módszerekkel tesztelhető (1. ábra).

¹ A publikáció a EFOP-3.6.2-16-2017-00007 projekt keretében készült.

1. ábra A kutatási modell



Elméleti háttér

Tudás mint kritikus erőforrás az innovációban és a vállalati megújulásban

Kutatásunk a kontingenciaelmélet alapjaira építve (Lawrence – Lorsch, 1967; Pugh et al., 1969) a környezeti adaptációs kihívás és a stratégiai kettős képesség (Duncan, 1976; March, 1991; Gibson – Birkinshaw, 2004) szemüvegén keresztül közelíti a megújulás, az innováció- és tudásmenedzsmen-t, illetve a kapcsolódó szervezeti változás témakörét. Mivel a megújulás eszközeként interpretált innovációban (Csedő et al., 2018; Zavarkó et al., 2017) a tudás, a kreativitás és a vállalkozói szemlélet (Hortoványi, 2009; Fejes, 2015), a változásban pedig a tanulás az egyik kulcstényező (Bakacsi, 2004), az egyéni és szervezeti képességek, ezek fejlődése, illetve a tudás mint a tartós versenyelőny forrása a folyamatos környezeti adaptációban (Szabó, 2008) az erőforrás-alapú megközelítés felé irányítják figyelmünket.

Az erőforrás-alapú stratégiai menedzsmen-telméletek a porteri külső fókuszú (piaci környezet, iparági szerkezet elemzése és az abban való pozicionálás) megközelítéssel

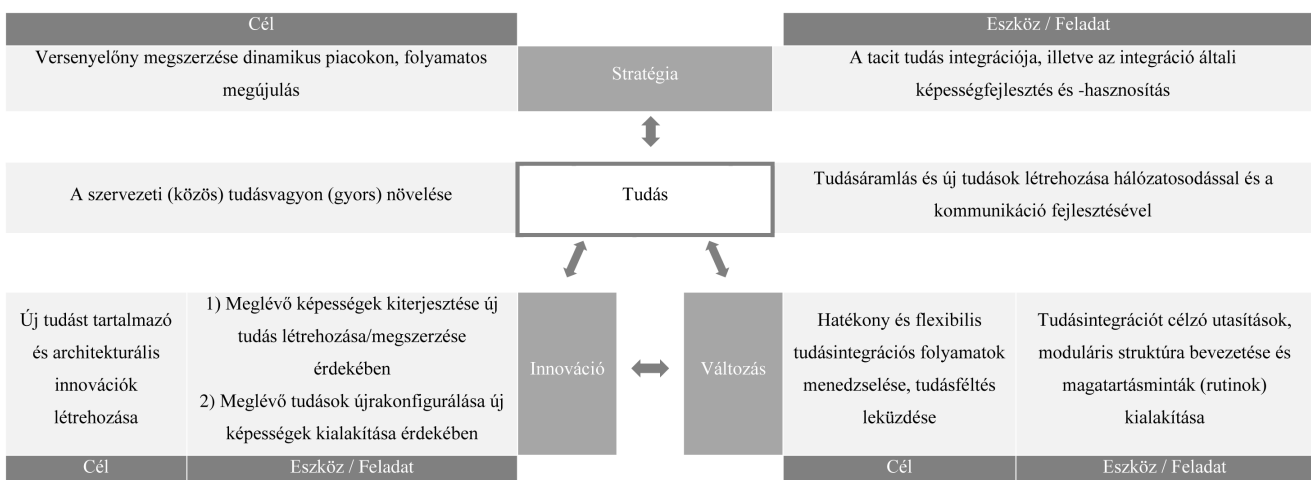
ellentétes szemlélettel jöttek létre, s főként azon a megállapításon alapulnak, hogy a külső környezet rendkívül gyors változásai miatt a szervezeti erőforrások biztosabb alapot jelentenek a stratégiai tervezéshez és a tartós versenyelőny megszerzéséhez, mint a piaci, iparági tényezők elemzéséből következő stratégiai akciók (Grant, 1996; Mészáros, 2010). Versenyelőnyt azok az erőforrások jelenthetnek, melyek ritkák, értékesek, nem másolhatók és nem teljesen helyettesíthetők, illetve a szervezeti működésbe integráltak (Barney, 1991). Fontos megjegyezni, hogy a külső és belső elemzéseknek komplementerként kell működniük (Balaton et al., 2009), a különbség a „kívülről befelé” vagy a „belülről kifelé” felfogásban van (Fejes, 2015).

Az erőforrás-alapú elméletek közül Teece (1997, 2016) dinamikus képességek keretrendszere mellett Grant (1996) tudásalapú megközelítése is kiemelkedik. A tudásalapú megközelítés azon az előfeltevésen alapul, hogy a vállalat legfőbb erőforrása a turbulens környezetben az alkalmazottak specifikus, tacit tudása, mivel ez nem másolható a versenytársak által, így a versenyelőny forrása lehet. A tacit tudásban rejlő versenyelőny-potenciál kiaknázása érdekében a legfőbb feladat ezek hatékony és rugalmas integrálása a szervezeti működésbe (Grant, 1996).

Grant (1996) munkáját interpretálva, a tudásalapú megközelítésben a stratégiai, innovációs és szervezeti változási elemek összekapcsolódását azonosítjuk a tudásmenedzsmen-ttel keresztül. A tudásalapú megközelítés stratégiai jelentősége az innovációkból és intenzív versenyből következő bizonytalan piaci szerkezetből fakad, mely a jelenlegi technológiai környezetben rendkívül releváns. A megközelítés célja olyan alapokat lefektetni, melyek révén a szervezeti válaszképesség nő és versenyelőny érhető el a dinamikus piacokon. Ehhez folyamatos megújulásra, a munkavállalók feladat- és cégspecifikus tacit tudásának integrációjára van szükség, mivel ezek az erőforrások, kompetenciák lassabban évülnek el és kevésbé hozzáférhetők a versenytársak számára, mint az explicit tudások.

A folyamatos megújuláshoz innovációkra van szükség, melynek egyik típusa új tudáson, másik típusa viszont meglévő tudások kombinációján alapszik (architekturális innováció). Az innovációhoz vagy (1) a meglévő képessé-

2. ábra Elméleti keretrendszer (Grant, 1996 alapján saját készítés)



gek újszerű kombinálásával új tudás létrehozása, vagy (2) a meglévő tudások újszerű kombinálásával új képességek létrehozása vezet.

Mivel a szervezet célja a folyamatos megújulás, így a belső működési mechanizmusoknak is időről időre változniuk kell. A kombinációs feladatok megvalósításához hatékony (mely a szükséges tudástartalom egy munkavállaló általi könnyű elérhetőségét jelöli) és flexibilis (mely egy szervezeti képesség által elérhető és felhasználható tudástartalmak egymással való rugalmas kombinálhatóságára utal) tudásintegrációs folyamatok, modulárisan felépülő struktúra, utasítások és magatartásminták szükségesek, ezek kialakítása vagy átalakítása egy nagyvállalaton belül pedig felsővezetői beavatkozást, változásvezetést igényel (Grant, 1996) (2. ábra).

A stratégiai kettős képesség tanulási és tudásmenedzsment aspektusai

A környezeti változások a szervezetek stratégiájában, struktúrájában, magatartásában változást tesznek szükségessé a teljesítmény fenntartása vagy növelése érdekében (Burns – Stalker, 1961; Lawrence – Lorsh, 1967; Pugh et al.; 1969; Teece, 1986). Ugyanakkor, egy szervezet minél inkább alkalmazkodik a jelenlegi külső tényezőkhoz, annál inkább csökken a jövőre vonatkozó adaptációs képessége (Burgelman, 1991). A felderítés és kiaknázás között feszülő szűkös erőforrások ellentétéből szintén az következik, hogy a nagyvállalatoknak kihívást jelent egyszerre működni hatékonyan a jelenben, a jelenlegi üzleti területeken, illetve a jövőre fókuszálva új üzleti területeket keresni (Duncan, 1976; March, 1991). Ezen adaptációs kihívásra a stratégiai kettős képesség jelenthet választ (Szabó, 2010), melynek a szakirodalomban két legmélyebben tárgyalt témája a strukturális és a kontextuális kettős képesség (Taródy, 2016). A strukturális kettős képesség (Tushman – O’Reilly, 1996) során a szervezet eltérő szervezeti egységben valósítja meg a felderítő és kiaknázó tevékenységet, míg a kontextuális kettős képesség azt jelenti (Gibson – Birkinshaw, 2004), hogy a két tevékenység egyéni szinten, a két tevékenységet összeegyeztető magatartással megvalósítható. A nagyvállalatok vezetői számára a strukturális szeparáció, vagy a kontextuális fejlesztés egyaránt a változásvezetés tárgya lehet (Csedő et al., 2018), s mivel a kettős képesség központi eleme a szervezeti tanulás (March, 1991), mindez a tudásmenedzsmenttel, illetve az abba való technológiai beruházással is összefügg.

A szakirodalmi eredmények alapján a kettős képesség tanulási kontextuális, magatartási aspektusaiban domináns elem a felső vezetők tudása és tanulása, melyet a leadership alapú kettős képesség megjelenése (Raisch – Birkinshaw, 2008) is mutat. A kutatások kiemelik a felsővezetői csapat heterogén jellegű tudásának szükségességét a kettős képesség érdekében (Oehmichen et al., 2017; Koryak et al., 2018), melyet esetenként más vállalattól visszatérő felső vezetők támogathatnak új külső tudásukkal (Lee - Roberts, 2015). A kontextuális fejlesztés része lehet olyan funkcionális egységeket átívelő tudásáramlási folyamatok kialakítása, melyek a felsővezetői tudásbázis heterogenitását, így a kettős képesség fejlesztését szolgál-

ják (Venugopal et al., 2017). A kettős képesség felsővezetői vonatkozásában a heterogén tudás mellett kevésbé a kiaknázó jellegű, inkább az innovációt támogató, felfedező jellegű magatartás, tudáskeresés jelenik meg hangsúlyosan a szakirodalomban. Ez összefügg Kotter (1990) menedzseri és leaderi szerepeinek szétválasztásával, mely alapján a menedzser inkább a jelenbeli stabilitásért, míg a leader a megújulásért felelős, s ennek az innováció a feltétele. Adegbile és társai (2017) az innovációs teljesítmény fő faktoraként a vezető stratégiai előrelátási képességét azonosították, Li és társai (2013) eredményei alapján pedig a felsővezetői csapat figyelmének fókuszát kevésbé a már ismert területekre, inkább az ismeretlen és a jelenlegitől minél inkább különböző területekre kell fókuszálni, ahol alacsonyabb intenzitású, de állandó tudás- és lehetőségkeresést kell folytatni az új termékbevezetések növelése érdekében. Ugyanakkor, mindez a vezetők részéről jövőorientáltságot és kíváncsiságot igényel (Hortoványi – Balaton, 2016). A felsővezetői réteg mellett a középsővezetői réteg is kulcsfontosságú az innovációs és megújulási projektekben (Tabrizi, 2014), így a fenti magatartásmin-táknak olykor a menedzseri szerep jellemzőinek helyébe kell lépniük.

Az innovációs teljesítményre a fentiek alapján tehát hatással van az új tudások mennyisége és annak keresési módja vezetői szinten, de ez nincs másként alkalmazotti szinten sem. Garriga és társai (2013) rámutattak, hogy az innovációs célok függvényében eltérő tudáskereső magatartás szükséges, mivel a – kiaknázó tevékenységet, hatékonyságnövelést támogató (Hámori – Szabó, 2012) – inkrementális innováció megvalósítására sokkal inkább alkalmas eszköz a külső tudás felkutatása, mint a radikális innováció esetében, mely inkább egy innovátor különleges ötletén alapul. Kutatási eredményeik alapján a szerzők megállapították azt is, hogy a belső erőforrás-felhasználási korlátok alacsony mennyisége (azaz az innovációs célok megvalósításához szükséges vállalati erőforrások nagy mennyisége) a külső tudáskeresés mélységét, míg a magas korlátok a tudáskeresés szélességét növelik. A külső tudáskeresés módszerének megválasztása azért kritikus, mivel Hortoványi (2016) rámutatott, hogy a folyamatosan és tudatosan külső forrásokból tanuló vállalatok innovációs teljesítménye magasabb, ennek érdekében pedig külső tudást felszívó szervezeti rutinok kialakítása szükséges (Hortoványi – Balaton, 2016).

A strukturális kettős képességgel kapcsolatban nem az ellentétes fókuszú tevékenységek egyéni szinten történő összeegyeztetése a fontos, hanem azok a szervezési megoldások, melyek a felderítő és kiaknázó tevékenység elkülönített megvalósítását szolgálják, s melyek főleg a szervezeti és szervezetenkénti hálózatokkal vannak összefüggésben a friss szakirodalmi eredmények alapján. Wang és társai (2014) az innováció duális beágyazottságát vizsgálták: a vállalatban egyszerre létezik (1) egy tudáselem-hálózat és egy (2) közösségi (szociális) hálózat, melyek elkülönülnek egymástól. Kutatásuk alapján e hálózatok strukturális adottságai, (1a) a más tudáselemekkel való kiaknázatlan kombinálási lehetőségét jelző, illetve (1b) a közösségi elszeparáltságot jelző strukturális lyukak és (2a) a központi tudáselemhez, illetve

(2b) központi személyekhez való kapcsolódás centralitási foka meghatározza a kutatók (egyének) operatív innovációs fókuszát, azaz a felderítő és a kiaknázó tevékenység közötti választást is. A szerzők megállapították, hogy erős belső szociális hálózat mellett a tudáshálózatban lévő strukturális lyukak a felfedező, vállalaton kívüli fókuszú tudáskeresést csökkentik (mert vannak még könnyen kiaknázható belső kombinációs lehetőségek), míg a közösségi hálózatban lévő strukturális lyukak növelik a felfedező kutatást, mivel kevesebb a kutató belső társas kapcsolata. Ebből az következik, hogy a belső hálózatok erősítése inkább a kiaknázó tevékenységet támogatja.

A belső hálózatok fejlettsége Funk (2014) kutatása alapján is hátráltatja esetenként a felderítő tevékenységet. A szerző a vállalat földrajzi elhelyezkedését vizsgálta az új külső tudások becsatornázása és a belső struktúra szempontjából, és megállapította, hogy olyan vállalatok esetében, melyeknek földrajzi elhelyezkedése miatt kevés a lehetősége az új külső tudások elérésére, a szervezeti innovációs teljesítmény magasabb, ha az alkalmazottak kevésbé kapcsolódnak egymáshoz. Ennek oka, hogy a korlátozott mértékű elérhető (belső) tudásbázis erős társas kapcsolatok mentén történő kombinálása és a túlságosan homogén szemlélet gyakran szuboptimális megoldások elfogadásához vezet, s ennél jobb alternatíva a nagyobb elkülönültség, az új tudások felfedezésével járó egyéni megoldáskeresés és a diverzitás megőrzése.

A kontextuális és strukturális kettős képesség tanulási és tudásmenedzsment aspektusait összegezve egyértelműen megállapítható, hogy a megújulás feltétele a heterogén felsővezetői tudás és a felderítő jellegű tudáskeresés, melyet az erős belső alkalmazotti hálózatosodás nem minden esetben, de a felsővezetői szintű intenzív tudásáramlás egyértelműen támogat. A szakirodalmi eredményeket interpretálva az 1. táblázatban látható összefoglaló következtetések, megállapítások tehetők a stratégiai kettős képesség tanulási és tudásmenedzsment aspektusában.

Az 1. táblázat alapján a kettős képességet támogató tudásmenedzsment-rendszereknek egymással ellentétes fókuszú funkcionalitással kell rendelkezniük nemcsak a felfedezés és kiaknázás, de vezetői csapat és az alkalmazottak dimenziójában is.

Technológia és tudásmenedzsment

A legfrissebb szakirodalmi eredményekben a technológiához kapcsolódó képességek dominánsan megjelennek a szervezeti megújulás befolyásolóiként. Galeitzke és társai (2017) tudásalapú megközelítésből, koncepcionális szinten is összekapcsolják a technológia és az innováció menedzsmentjét Nonaka és Takeuchi (1995) SECI modelljén keresztül. Modelljük szerint a technológiai menedzsment a szocializáció és az externalizáció által a tacit és explicit tudás megszerzéséért és elosztásáért, míg az innovációmenedzsment a kombináció és az internalizáció által a tudás fejlesztéséért és tárolásáért felelős.

A technológiai képességek Wu (2015) vizsgálatai alapján is hatással vannak az innovációra és a változásra. Kutatása alapján az információs és kommunikációs technológiákkal kapcsolatos fejlesztések eredményeként (1) a szervezet hajlamosabb a jobb ár-érték aránnyal rendelkező termékfejlesztések elindítására, illetve (2) a szervezeti változás képességalapú előmozdítására a kontroll lazításával és a vezetői képességfejlesztésbe való befektetéssel.

A technológiai menedzsment tehát kritikus terület a tudásmenedzsmenttel kapcsolatban, mivel a technológia a külső tudásszerzés és az innovációs változási folyamatok támogatója, s mindemellett az információtechnológiai befektetések közvetlen pozitív hatással vannak a pénzügyi teljesítményre a folyamatinnováción keresztül (Trantopoulos et al., 2017), és a tudásmegosztást támogató információtechnológiai eszközök alkalmazásán keresztül is (Gódor et al., 2017). Trantopoulos és társai (2017) arra is rámutattak, hogy a hálózatosodást támogató IT-rendszerek nagyobb hatással vannak az innovációs teljesítményre,

1. táblázat A kettős képesség tudásmenedzsment-aspektusai (saját szerkesztés)

	Felfedezés	Kiaknázás	Kapcsolódó szakirodalom
Szervezeti eredmény	Megújulás, új üzleti területekre való belépés	Működési hatékonyság növelése jelenlegi üzleti területeken	March, 1991
Időhorizont	Jövő	Jelen	
Innováció	Radikális (vagy diszruptív)	Inkrementális	Garriga et al., 2013; Hámori – Szabó, 2012
Problémamegoldók száma	Kevés	Sok	Garriga et al., 2013; Funk, 2014
A megoldáskeresés módja	Stratégiai előrelátás, kíváncsiság, egyedi ötlet	Széles körű kooperáció	Hortoványi – Balaton, 2016; Adebile et al., 2017
Tudáskeresés fókusza	Ismeretlen üzleti területek (külső)	Ismert üzleti területek (külső és belső)	Li et al., 2013; Garriga et al., 2013;
Tudásbázis	Heterogén	Homogén	Oehmichen et al., 2017; Koryak et al., 2018
Strukturális lyukak az alkalmazotti tudáselemek hálózatában	Kevés	Sok	Wang et al., 2014; Funk, 2014
Strukturális lyukak az alkalmazottak hálózatában	Sok	Kevés	
Strukturális lyukak a felső vezetők hálózatában	Kevés	Sok	Venugopal et al., 2017
Kapcsolódás külső tudásforrásokhoz	Sok	Kevés	Lee - Roberts, 2015; Hortoványi, 2016

mint az adatszerező IT-rendszerek, mely megállapítás vizsgálata logikailag a strukturális megoldásokhoz. A külső tanulás mellett tehát a belső tanulás is támogatják az információtechnológiai eszközök, melyek használatának optimális szintjét az alkalmazott eszközök és a megosztott információ és tudás mennyiségének dimenziójában is meg kell találni (Hortoványi – Ferincz, 2015).

Tudásmenedzsment-rendszerek és funkcionalitásuk

A tudásmenedzsment tudást feltérképező és értékelő, átadó és felhasználó, illetve fejlesztő folyamataival kapcsolatban a stratégiai, humán erőforrás és szervezeti kérdései mellett a technológiai támogatás kérdései is felvetődnek, melyek a tudásmenedzsment vállalati térnyerésének egyik katalizátorai voltak az 1990-es évektől kezdődően (Fehér, 2007).

A tudásmenedzsment-rendszerek olyan információszerező rendszerek, melyek a tudás létrehozását, kodifikációját, tárolását, visszakeresését és alkalmazását, azaz a szervezeti tudásmenedzsment-folyamatokat támogatják (Alavi – Leidner, 2001). A tudásmenedzsment-rendszerek szerepe azért kritikus a vállalati működésben, mert a folyamatosan változó környezetben a versenyképesség megszerzésének és fenntartásának egyik eszköze a kollaboratív hálózatok kialakítása az egyének között és az ebben történő kooperatív tanulás (Hortoványi – Szabó, 2006), e célra pedig a tudásmenedzsment-rendszerek alkalmasak (Cao et al., 2017), mely már túlmutat az adatbázisszerű, dokumentumtár fókuszú tudásmenedzsment-rendszereken. A hálózatalapú és az interakciókat támogató koncepció mellett a tudásmenedzsment-rendszerek esetében a folyamatalapú megközelítés is domináns napjainkban, mely a tudásintenzív folyamatok támogatására fókuszál (Fehér, 2007; Sarnikar – Deokar, 2017).

Kontingenciaelméleti alapjainkhoz illeszkedően, a tudásmenedzsment-rendszer hatása a munkateljesítményre nemcsak a rendszertől (rendszerfunkcióktól) függ. A beható rendszerismeret és rendszerhasználat, illetve a munkateljesítmény között pozitív kapcsolat azonosítható, melyet viszont befolyásol a feladat rutinszerűsége, a felhasználó tudásfelszívó képessége, a rendszer és az implementációhoz kapcsolódó leadership is (Zhang, 2017). A tudatos és mély rendszerhasználat azonban nem alapvetés, a rendkívül komplex és széles funkcionalitású rendszerekben is az alkalmazottak többnyire csak néhány funkciót használnak (Zhang et al., 2011). A tudásmenedzsment-rendszer használatát (és ezáltal a teljesítményjavulást) a szociális folyamatok is befolyásolják, például a felettes, a munkatárs vagy a beosztott rendszerhasználatának módja (Wang et al., 2013) és a közöttük lévő szociális interakciók is (Zhang – Venkatesh, 2017).

A szociális interakciók a tudásmenedzsmentben elsősorban a tudásmegosztást jelölik, melyre a rendszer alapfunkcionalitásán kívül hatással van annak továbbfejlesztése is. Dong és társai (2016) rámutattak, hogy a tudásmegosztási hajlandóságot növeli a tudásmenedzsment-rendszer folyamatos fejlesztése a felhasználói élmény növekedése által. Mindez nemcsak a felhasználói felület javítását, de az adatok, információk kezelését végző logi-

kák, adatbázisok továbbfejlesztését, vagy új megoldások kifejlesztését, implementálását is szükségessé teszi (Hancock, 2017). Zhang és Venkatesh (2017) e kérdéskörben azonosította szakirodalmi áttekintés alapján a potenciális szoftverfunkciókat, illetve kvalitatív, majd kvantitatív kutatásuk alapján meghatározta az alkalmazottak számára legfontosabbakat (2. táblázat). E funkciók összehasonlítási alapot jelentenek e kutatás fókuszában lévő projekt során felmerült technológiai lehetőségek értékelésekor.

2. táblázat Tudásmenedzsment-rendszerek funkciók (Zhang - Venkatesh, 2017 alapján saját szerkesztés)

Kiemelt funkciók	Tudásanyag, kérdés vagy ötlet posztolása; Kommentelés; Kérés; Tudástartalom értékelése
Periférikus funkciók	Jegyzetkészítés; Hitelesség elbírálása; Vitaindítás; Email vizualizáció; Részstudások felvitele és későbbi javítása; Tartalmak és részek megjelölése kritikusként; Munkatársak képesség- és tudáslistája; Egyedi felhasználótípusok kezelése; Profil kedvencnek jelölése; Értesítések; Könyvjelző létrehozása címkékből vagy kulcsszavakból; Tematikus tartalom megjelenítés; Videólejátszás

Összegezve a fentieket, a technológiai beruházásokra és tudásmenedzsment-rendszerekre vonatkozó felsővezetői döntések jelentősen befolyásolják mind az egyéni, mind a szervezeti teljesítményt.

Módszertan

Fő kutatási kérdéseink a következők: (1) milyen technológiai megoldások érhetők el egy konkrét nagyvállalati fejlesztési projekt esetében, melyek a vállalati innovációt és tudásmenedzsmentet támogatják és (2) ezen innovatív technológiákat a nagyvállalati vezetők hogyan értékelik a stratégiai kettős képesség aspektusából (azaz milyennek ítélik a külső fejlesztő cég által bemutatott funkciókat az innováció és a működési hatékonyság támogatása szempontjából), illetve (3) milyen szempontokat figyelembe véve hozzák meg a vállalatvezetők az innovatív technológiák funkcionalitásáról szóló döntéseket a kutatás fókuszában lévő rendszerfejlesztési projektben. A kutatás során a fentiekben bemutatott elméleti keretrendszer és kettős képesség szempontrendszerei alapján végeztük az adatgyűjtést, melynek fő elemei (1) Grant (1996) alapján, hogy a vállalati megújulás kulcsa a gyorsan változó környezetben a vállalati tudástőke, (2) és e tudás (IT-rendszerekkel támogatott) menedzselésével a felderítés és kiaknázás (March, 1991) közötti egyensúly elérése elősegíthető az adaptációs kihívásoknak való megfelelés érdekében, (3) de a kettős képesség kialakítása (Szabó, 2010) eltérő fókuszú akciókat (funkciókat) igényel(het) vezetői és beosztotti szinten a szakirodalmi áttekintés alapján. A kutatás kör-

nyezetűl egy Magyarországon is működő multinacionális energetikai vállalat rendszerbevezetési projektje szolgált, mely az energetikai szektor változásai következtében (Csedő et al., 2018) megújulási kihívásokkal szembesül. A projekt megfelelőségét a stratégiai kettős képesség és a tudásmenedzsment-rendszerek kapcsolatának vizsgálatára az a tényező indokolta, hogy a nagyvállalat nemzetközi stratégiájában egyaránt kifejezi az innovációs teljesítmény növelésére és a működési hatékonyság fejlesztésére való törekvéseket, és a stratégia megvalósítása során egyedi tudásmenedzsment rendszerfejlesztési projektekbe kezdett külső fejlesztő vállalatok segítségével. Fontos megjegyezni, hogy a kutatás átfogó célja nem egy kettős képességű szervezet vizsgálata, hanem annak kutatása, hogy az innovációs és működési hatékonyságfejlesztési törekvések hogyan kapcsolódnak a tudásmenedzsment-rendszerekhez. Eképpen a kutatásban vizsgált szervezet kiválasztása sem a kettős képesség meglétén, inkább a kettős képesség fejlesztésének célján alapult. Szintén fontos kiemelni, hogy a szervezet nem önmagában a tudásmenedzsment-rendszer bevezetésétől várja az innovációs és működési hatékonysági célok elérését, a stratégiában foglalt irányokkal összhangban (és a rendszerfejlesztés előkészítésével egy időben) a szervezeti folyamatok felülvizsgálata is zajlott. A nagyvállalat Magyarországon több mint 250 embert foglalkoztat, továbbá üzleti tevékenységet folytat az energiaszektor több piaci szegmensében. Az adatok bizalmas kezelése és a magyar energiaszektor koncentráltága miatt további vállalatspecifikus jellemzők nem hozhatók nyilvánosságra.

Az adatgyűjtés a stratégia megvalósításának előkészítési fázisban, 2018 első hónapjaiban történt, január elejétől április elejéig. A vizsgált projektben a nagyvállalat részéről 5 felső vezető, 10 középvezető és 17 szenior szakértő vett részt az emberi erőforrások, termelés, üzemeltetés, stratégia és innováció területekről; a külső fejlesztő vállalat részéről 3 felső vezető, 1 projektmenedzser, 5 szenior ICT-fejlesztő és 9 üzleti adatelemző vett részt az előkészítési folyamatban. A projekt célja egy teljesen testreszabott, egyedi tudásmenedzsment-rendszer fejlesztése és bevezetése, az előkészítési fázis célja az igényfelmérés és az átfogó rendszerfunktionalitás meghatározása volt. A kiválasztott funkciók operatív megvalósítása, testreszabása agilis projektmenedzsment-módszertan (Highsmith, 2010) szerint fog megvalósulni, melyet a teljes platformra vonatkozó koncepcionális rendszertervezés előz meg.

Az adatgyűjtés kvalitatív módszertannal történt, melyet a jelenben történő események megértése (a „Milyen...?” és „Hogyan...?” típusú kérdések megválaszolása) vezérelt (Yin, 2003). A kutatók a projekt előkészítési fázisában megfigyelőként is részt vettek. Elfogadva a kvalitatív módszertan azon feltevését, hogy a kutató befolyásolja a kutatás alanyát (Yin, 2010), az aktív részvétel – a megrendelő és a szállító közös beleegyezésével – a megbeszélések során minden esetben értelmező, esetenként iránymutató kérdések feltevését, de sohasem állítások megfogalmazását jelentette. A több hónapos adatgyűjtés során 24 megbeszélésen vettünk részt, közel 300 oldal vállalati dokumentumot elemeztünk. Emellett félig strukturált interjúk is készültek 4

felső vezetővel és 7 középvezetővel, melyek (1) a rendszer átfogó céljára, (2) a fejlesztők által prezentált technológiai megoldások egyesével történő értékelésére fókuszáltak. A megbeszélések és a félig strukturált interjúk időtartalma is jellemzően 1-1 óra volt, kivéve a 11. héten történt közös értékelést, mely 3 óra hosszú volt. A résztvevő megfigyelések és a félig strukturált interjúk mellett a projekt előkészítési fázisát lezáró teljes dokumentáció elemzésére is sor került (elemzések és javaslat a megrendelésre).

A megbeszélések során feljegyzések készültek, illetve az interjúkat is lejegyzeteltük (hangfelvétel nem volt engedélyezett). Az adatok elemzését Danneels (2002) munkája alapján végeztük el. A jegyzeteket először átolvastuk, majd fő témák szerint elrendeztük szerzőnként külön-külön, s a folyamat során az adatelemzésről is feljegyzések készültek, melyeket szintén felhasználtunk e tanulmány három szerzője által készített háromféle csoportosítás szintetizálásakor. A jegyzetek átolvasására és tematizálására már az adatgyűjtési folyamat közben többször is sor került a további adatgyűjtés (a felteendő kérdések) finomhangolása érdekében. A kódolás induktív logikát követve valósult meg, a szerzők csak az adatokat alapul véve határozták meg a témákat, ugyanakkor önreflexióként ki kell emelni az adatok – fentebb ismertetett – megújulás és stratégiai kettős képesség keretrendszerében való értelmezését. A teljes adathalmazt és a saját elemzési feljegyzéseket szerzőkként egymástól függetlenül, önállóan tematizáltuk, majd prezentáltuk egymásnak, mely a végleges témák és az azokra vonatkozó következtetések meghatározását eredményezte. E következtetések megfogalmazását végül a szakirodalommal való összevetés zárta le. A trianguláció mellett (adatforrások: megfigyelés, interjú, dokumentumelemzés) az elemzés hitelességének javítása érdekében a főbb meglátásokat a projekt résztvevőinek is bemutattuk, majd észrevételeik alapján kisebb módosításokat is végeztünk (az eredmények fejezetstruktúrája és tartalma eszerint alakult ki).

A fentiek alapján látható, hogy a kutatás (a kvalitatív megközelítésből következően) a hitelességre és a belső érvényességre törekszik. Ezért fontos rámutatni arra, hogy a tanulmány végén szereplő következtetések, bár jelentős szakirodalom-feldolgozás, illetve empirikus alapú adatgyűjtés és ebből következő elméletbővítés alapján határoztuk meg őket, nem tekinthetők általánosan követendő gyakorlatnak, azok kvantitatív alapokon történő igazolásáig. A megállapítások elméleti kontribúciója a szakirodalmi megállapítások összegzése és bővítése, gyakorlati haszna pedig a hasonló szervezeti-környezeti jellemzőkben működő felső vezetők számára iránymutatás és a döntésekkel kapcsolatos önreflexió lehetőségének megteremtése.

Eredmények

Technológiai lehetőségek

Elemzéseink alapján, a technológiai lehetőségek számbavétele során két kulcsfogalom különíthető el: modul és modulkategória. A modul egy jól elhatárolható, a specifikus felhasználói igényt önállóan kielégíteni képes szoftverkomponens jelent (például chat modul), míg a modulkategória a hasonló vagy összekapcsolódó fogyasztói igényeket kielégítő modulok csoportja (például közösségi

és szinkron kommunikációs modulok kategória). A modulokban való gondolkodást az egyedi és agilis szoftverfejlesztési koncepció indokolja.

A modulokról való egyeztetések során számos esetben a vállalatvezetők egy-egy konkrét felhasználói igény magasabb szintű vagy némiképp módosított funkció megvalósításának részletei iránt érdeklődtek. Mivel a szállító kifejezte, hogy számára ezek minden esetben pótlólagos fejlesztési költségeket jelentenek, a szállító indítványozta az „alap” és a „prémium” jelzők bevezetését, melyek egyszerre utaltak a funkcionális fejlettségre és a fejlesztési költségekre. Ez azt jelenti, hogy a technológiai lehetőségeket a szállító nem egyoldalúan jelölte ki, ugyanis a 3. hét (lehetséges funkciók előzetes ismertetése) és a 11. hét (lehetséges funkciók értékelése) között iteráció valósult meg, azaz a megrendelői igények alapján a szállító az addig le nem fedett terület informatikai háttérének mélyebb megismerésével további lehetséges funkciókat emelt be a kínálatba (ezek főként a prémium lehetőségek). Fontos kiemelni, hogy nem minden modul esetében volt releváns az alapszintű és a prémium szintű megkülönböztetés.

Az előkészítési fázisban hat modul kategóriában 26 modul ismertettek és beszéltek át. A modul kategóriákat, modulokat, a prémium változat plusz funkcionalitását, il-

letve a modulok eredménydokumentumokban foglalt azonosítóját a 3. táblázat tartalmazza.

- 1) A kereső és prezentációs modulok kategória egy tudásmenedzsment-rendszer alapfunkcionalitását támogató alapszintű modulokat (kereső modul: szabad szavas kereső, felhasználói szűrő funkció; metaadat-, címke- és kategóriakezelés; illetve tudás- és médiatár) és előremutató modulokat is tartalmaz, például:
 - a) A digitális memória modul egy-egy tudáselem más tudáselemekhez való kapcsolódását jeleníti meg vizuálisan egy tudástérképen, mely a prémium változatban egyéni szinttől szervezeti szintig kiterjeszhető és a tudástérképen közvetlenül szerkeszthető.
 - b) A releváns (intuitív) tartalomkereső és a tartalomfigyelő modulok belső és külső források figyelésével és a tartalmak becsatornázásával képesek a felhasználók számára hasznos tudáselemek ajánlására.
- 2) A tartalomfejlesztő és aszinkron kommunikációs modulok kategória klasszikus tudásmenedzsment-modulokat tartalmaz. A wiki, mikroblog és fórum moduljainak közös jellemzője, hogy időben és térben függetlenül képesek a felhalmozódott tudás rögzíté-

3. táblázat Modulok és modulok kategóriák

Modulok kategória	Modul	Szint	Modul ID
Kereső és prezentációs modulok	Digitális memória (tudástérkép)	alap (egyéni szint)	1DM.a
	Digitális memória (tudástérkép)	prémium (szervezeti egység és szervezeti szint)	1DM.p
	Kereső	alap	1Keres.a
	Releváns tartalom kereső	alap	1Relev.a
	Tartalomfigyelő	alap (csak belső tartalmak)	1Figy.a
	Tartalomfigyelő	prémium (külső tartalmak is)	1Figy.p
	Tudás és médiatár	alap	1TT.a
Tartalomfejlesztési és aszinkron kommunikációs modulok	Fórum	alap	2Forum.a
	Mikroblog	alap	2MB.a
	Wiki	alap	2Wiki.a
Közösségi és szinkron kommunikációs modulok	Chat	alap	3Chat.a
	Kép- és hangvitel	alap	3Webin.a
	Kép- és hangvitel	prémium (screencapture, tartalomrögzítés is)	3Webin.p
	Közös munka	alap	3KM.a
	Közös munka	prémium (rajztábla is)	3KM.p
	Munkatársi kapcsolati hálózatok	alap	3Kaps.a
Humán erőforrás- és oktatási modulok	E-learning keretrendszer és statisztika	alap	4LMS.a
	E-learning keretrendszer és statisztika	prémium (tananyag létrehozása is)	4LMS.p
	HR adminisztráció	alap	4HRA.a
	Kompetencia nyilvántartás és -értékelés	alap	4Komp.a
	Kompetencia nyilvántartás és -értékelés	prémium (360 fokos értékelési rendszer is)	4Komp.p
Monitoring és vezetői döntéstámogató modulok	Dashboard, vizualizáció	prémium (nincs alap változat)	5Dash.p
	Riporting	alap (standard riportok)	5Rep.a
	Riporting	prémium (ad-hoc riportingkörnyezet létrehozása is)	5Rep.p
Interfészek és integrációs modulok	Felhasználói címtárak	alap	6AD.a
	Külső rendszeradatbázisok, Vállalatirányítási rendszerek	alap	6ERP.a

sére és megosztására. A tartalomfejlesztő modulok opcionálisan jóváhagyási folyamattal és értékelési felülettel egészíthetők ki.

- 3) A közösségi és szinkron kommunikációs modulok kategória a tudásmenedzsment-rendszerek hálózatos megközelítéséhez illeszkedő modulokat tartalmaz. Az alapszintű csevegőmodul, illetve kép- és hangátvitel funkció (például webinarium, videokonferencia) mellett prémium szintű lehetőség a rendszerbe integrált közös dokumentumszerkesztés és a mérnöki tevékenységet támogató rajzos együttműködési tábla. A közösségi és szinkron kommunikációs modulok keretként vállalati „facebook” alakítható ki.
- 4) A humán erőforrás- és oktatási modulok kategória alapszintű funkcionalitása a munkavállalói képzési és kompetenciadatok rögzítése, tárolása és elemzése, illetve az E-learning keretrendszer, mely prémium szinten nemcsak a kurzusok teljesítését és adminisztrálását, de akár kurzusok létrehozását is magába foglalja.
- 5) A monitoring és vezetői döntéstámogató modulok kategória moduljainak feladata a tudásvagyronról, a tudásmenedzsment-rendszer használatáról szóló riportok generálása, mely prémium szinten ezek dashboard-szerű vizualizálását is lehetővé teszi.
- 6) Az integrációs modulok kategória egyedi interfész moduljai a szervezet egyéb rendszereivel történő összeköttetést, adatáramlást tehetik lehetővé (például különböző „legacy”-rendszerek, vállalatirányítási rendszerek, címtárak).

A technológiai lehetőségek értékelése

Az elemzés során nem a modulok kategóriák, hanem a modulok kerültek fókuszba, melynek oka, hogy (1) a modulok önállóan is képesek felhasználói igényt kielégíteni, (2) a későbbi agilis fejlesztés érdekében indokolt volt a lehető legkisebb megrendelhető egységeket elemezni. A lehetőségek értékelése során három fő szempont jelent meg:

- 1) a modul innovációt támogató jellege (az innováció a közös megértés alapján az új üzleti területekre vonatkozó termék- vagy technológiai fejlesztést jelentette, így a felfedezésnek feleltettük meg az adat-elemzéskor),
- 2) a modul működési hatékonyságot támogató jellege (a működési hatékonyság pedig egyértelműen a meglévő üzleti területekre vonatkozott, így a kiaknázásnak feleltettük meg),
- 3) a modul fejlesztési költsége.

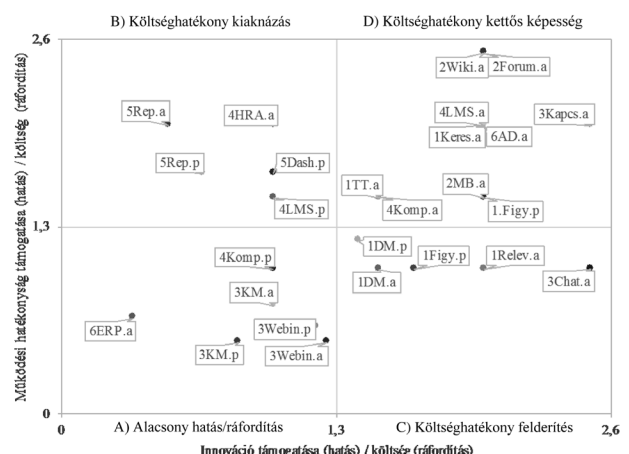
Az első két szempont a szerzők által a projektben résztvevőkkel előre közölt kutatási fókusz alapján alakult ki, míg a fejlesztési költség a megbeszéléseken merült fel értékelési szempontként. A modulok mindhárom szempont szerint egy relatív pontszámot kaptak egymáshoz képest: innováció (1-8), működési hatékonyság (1-8), költség szint (1-6). A kialakított értékelési módszertan és az adott pontszámok sem függetlenek a szerzőktől, mivel a közös értékelés során feltett értelmező kérdések esetenként módosították az előzetes pontszámokat.

Az értékelés gyakorlati célja a széles és komplex kínálat leegyszerűsítése volt annak érdekében, hogy a vállalati céloknak és erőforráskeretnek megfelelő modulsomagot tudjanak kiválasztani. Az értékelési skálák használata, azaz a pontszám alapú besorolás a nagyvállalat vezetőinek kérése volt. Az értékelési skálák pontszámaihoz nem rendeltek hozzá semmilyen jelzőt (például „gyenge” vagy „erős”), bár ez felmerült az egyik megbeszélésen. A döntés háttérében az állt, hogy az értékelés a modulok közötti relatív sorrend felállítását célozta, s a különbségtételt, illetve a folyamatot a vezetők szerint korlátozta volna, ha egy-egy pontszámhoz valamilyen – esetleg valamilyen konnotatív jelentéssel bíró – jelzőt csatolnak. E ponton megfigyelhető a vezetők racionalitásra és objektivitásra való törekvése, mely a költségek számbavételénél is érezhető volt. Mindezzel kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy hiába a vezetők által is preferált kvantitatív értékelési megközelítés, mely modellalkotásra is használható, egyetlen szervezet vezetőinek értékelése nem általánosítható. A szerzők ezért az esettanulmányból származó értékelési adatokat a szakirodalmi megállapításokkal való összevetésre és a meglévő elmélet kiegészítésére használják a „Következtetések” fejezetben.

Az értékelés három lépcsős folyamatban valósult meg:

- 1) A szállító e-mailben a 4. héten elküldte a lehetséges modullistát rövid ismertetéssel és a relatív költség-szinttel a megrendelőnek, melyet a megrendelő oldali középvezetők és szakértők értékelték az innováció és a működési hatékonyság támogatásának szempontjából.
- 2) A középvezetők és szakértők által meghatározott értékelést és a fejlesztői költségbecslést a 11. héten véglegesítették egy megbeszélésen, ahol már a felső vezetők is részt vettek.
- 3) Ezt követően végleges értékelési pontszámok alapján meghatározták minden modul esetében az innováció és a működési hatékonyság megtérülési potenciálját, melyet a két értékelési pontszám költség szinttel való arányosítása alapján számítottak ki. Ebből a 3. ábrán látható mátrix készült el.

3. ábra Tudásmenedzsment-modul mátrix



A felső vezetők, középvezetők és szakértők elemzése, illetve a fejlesztő költségbecslés alapján a következő megállapítások tehetőek a modulokról és a kettős képességről:

- 1) A klasszikusnak mondható és alapszintű modulok az innovációt és a működési hatékonyságot ár-érték arányban egyaránt kiválóan támogatják: wiki, fórum, mikroblog, keresőmodulok, kompetencia-nyilvántartás. Ezek mellett szintén kedvező ár-érték arányú a belső tartalomfigyelő, az E-learning keretrendszer, a vállalati „facebook”-ot megtestesítő munkatársi kapcsolatok.
- 2) Az innovációt ár-érték arányban jól támogató modulok közé tartozik a digitális memória (tudástérkép) modul, a csevegő, a külső tartalomfigyelő és az intuitív kereső és tartalomajánló modul.
- 3) A működési hatékonyságot ár-érték arányban jól támogató modulok közé tartoznak a riporting funkciók, az E-learning tananyag-készítési és a HR-analítika modulok.
- 4) Ár-érték arányban nem kapott kedvező értékelést egyik dimenzióban sem a vállalatirányítási rendszerekhez való kapcsolódás, a 360 fokos értékelési rendszert is magába foglaló kompetenciaértékelés, a közös munka és a kép- és hangátvitel modulok. Ezek esetében a megbeszélésen relatív hátrányként merült fel az erre a célra eddig használt és bevált megoldások megléte a szervezetben.

A mátrix alapján három javasolt modulcsomagot is kialakítottak, melyek szintén a döntés-előkészítő anyag részét képezték. A három modulcsomag a következő volt:

- 1) működési hatékonyságot támogató csomag: a mátrixban a B) és a D) cellákban lévő modulok összessége,
- 2) innovációt támogató csomag: a mátrixban a C) és a D) cellákban lévő modulok összessége,
- 3) integrált csomag: a mátrixban a B), C) és a D) cellákban lévő modulok összessége.

Vezetői döntéshozás

A három bemutatott értékelési szempont mellett még egy döntést befolyásoló tényező volt azonosítható: a felsővezetői vízió a tudásmenedzsment-rendszerről, annak jellegéről, szerepéről. A projektben öt felső vezető vett részt, az alábbi területekről:

- a) vezérigazgató,
- b) humánerőforrás-menedzsment,
- c) termelés,
- d) üzemeltetés,
- e) stratégia és innováció.

Az öt felső vezető víziója nem egyezett a tudásmenedzsment-rendszerről. Míg a humánerőforrás-menedzsment, termelés és üzemeltetés területekről érkező vezetők inkább a klasszikus, dokumentumtár és adatbázisszerű, inkább a működési hatékonyságot támogató tudásmenedzsment-rendszert képzeltek el, mivel „ez az első lépés, és az innováció a második”, addig a vezérigazgató, a stratégia és innováció területről érkező vezető nem látott

hierarchiát a két dimenzió között, s a hálózatosodást támogató funkcionalitást hasonlóan fontosnak tartotta. Utóbbi vezetők szervezeti hierarchiában elfoglalt magasabb pozíciójának eredményeként az integrált csomag került elsőszámú javaslatként az igazgatóság elé.

Következtetések

A kutatás egy nagyvállalat egyedi tudásmenedzsment-rendszerfejlesztési projektjének előkészítési fázisában vizsgálta a felderítést és a kiaknázást támogató lehetséges technológiai lehetőségeket, ezek értékelését és a vezetői döntéshozást. Empirikus eredményeink alapján az innováció és a működési hatékonyság támogatása mellett nemcsak a költségtényező, de a tudásmenedzsment-rendszerre vonatkozó felsővezetői vízió is domináns döntési szempont funkcionalitást illetően.

Az eredmények összevetése a technológiai lehetőségekről szóló szakirodalommal

A szállító által bemutatott funkcionalitást (modulokat) összevetve Zhang és Venkatesh (2017) által a szakirodalmi áttekintés és empirikus kutatás alapján is validált listájával megállapítható, hogy ezek a szállító kínálatával (mely a megrendelői igények szerint némiképp bővült) nem fedik teljes mértékben egymást. A következtetések előtt azonban figyelembe kell venni, hogy a szerzők adatgyűjtése nem teljesen azonos aggregáltsági szinten zajlott, azaz, míg Zhang és Venkatesh funkciókat vizsgált, addig jelen tanulmányban modulokat elemeztünk, melyek jellemzően egyszerre több funkcióval is rendelkeznek (például a „Wiki” modul egyszerre tartalmazza a „tudásanyag posztolása” és a „tematikus tartalom megjelenítés” funkciót). Ez ugyanakkor nem magyarázza az eltérő eredményt, mivel az empirikus eredmények olyan modulokat tartalmaznak, melyek által biztosított funkciók túlmutatnak a korábbi szakirodalmi összegzésen:

- a) Zhang és Venkatesh (2017) gyűjtésében nem szerepelnek olyan funkciók, mint
 - az egyéni, szervezeti egység vagy szervezeti szintű tudástérkép létrehozása (a Digitális memória modul által), mely vizualizálja a tudásanyagokat és a közöttük lévő kapcsolatokat azok attribútumai szerint (például címkék, témák),
 - a külső tartalomforrások figyelése és becslésének (a Tartalomfigyelő modul által), mely megadott kulcsszavak interneten való keresését, találat esetén a felhasználó értesítését, illetve a rendszerbe való betöltés lehetőségét jelenti,
 - az egyidejű dokumentumfejlesztés (a Közös munka modul által), akár szöveges, akár multimédiás anyagokra vonatkozóan,
 - az online képzés és tananyagfejlesztés (az E-learning keretrendszer modul által),
 - a tudástökre és tudásmenedzsment-folyamatokra vonatkozó vezetői döntéstámogatás (a Riporting és Dashboard modulok által), például adott témákba tartozó új tudásanyagok feltöltésének, megtekintésének mennyiségét mutató statisztikák által,

- a más vállalati rendszerekkel történő tudásáramoltatás funkció (speciális interfész modulok által).
- b) A szállító ajánlatában viszont nem szerepelnek a vitaindító és az email vizualizációs funkciók.

Összegezve, jelen projekt során a tudásmenedzsment-rendszer funkcionalitásáról való gondolkodás mind a megrendelő, mind a szállító részéről túlmutat a hagyományos, adatbázis alapú, sőt, még a hálózatosodást támogató tudásmenedzsment-rendszereken is, és hangsúlyt fektet a külső tudások integrálására, a belső tudások más rendszerekből való átáramoltására, a riportingra és a képzés-fejlesztésre is.

A felhasználók által leginkább használt funkciók (Zhang – Venkatesh, 2017) összhangban vannak a felső vezetők, középvezetők és szakértők (felhasználók), illetve fejlesztők által innovációt és működési hatékonyságot árérték arányban jól támogató funkciókkal:

- 1) tudásanyag, kérdés vagy ötlet posztolása – wiki, fórum, mikroblog modulok,
- 2) kommentelés – munkatársi kapcsolatok, „vállalati facebook”,
- 3) keresés – keresőmodulok, tartalomfigyelő,
- 4) tudástartalom értékelése – az aszinkron tartalomfejlesztő modulok opcionális része.

Ugyanakkor, Zhang és Venkatesh (2017) megállapításai alapján a többi funkció esetében fennállhat a kihasználatlanság veszélye is, amely már a szoftverbevezetési és változásvezetési kihívásokhoz kapcsolódik, ez pedig további kutatások tárgya lehet.

Az eredmények értelmezése a kettős képesség aspektusában

Fontos rámutatni, hogy míg Grant (1996) a folyamatos megújulás és innovációk érdekében a tacit tudás hálózatosodással történő integrációját emelte ki a versenyképesség kulcsaként, addig napjaink szakirodalmi eredményei alapján a belső hálózatok fejlettsége nem minden környezetben hasznos szervezeti jellemző a felderítő tevékenység szempontjából. Például, amennyiben kevés a kívülről becsatornázható külső tudás, vagy amikor a tudáselem-hálózatban még számos kiaknázatlan kombinációs lehetőség van, akkor az alkalmazottak fejlett belső hálózatok esetén hajlamosak az új üzleti területekről szóló új tudás keresése helyett a jelenlegi üzleti területekről szóló meglévő tudásaikat kombinálni (Wang et al., 2014; Funk, 2014). Másként fogalmazva, gyakran a meglévő tudások szoros társas kapcsolatok révén történő hatékony kiaknázása helyett már új üzleti területek felfedezésére kellene koncentrálni. Mindez azt is jelenti, hogy a tudásmenedzsment-rendszerekről is csak adott kontextusban lehet megállapítani (az elérhető külső tudásmennyiség és a lehetséges tudáskombinációk függvényében), hogy a belső hálózatokat támogató funkcionalitás inkább a felderítő vagy a kiaknázó tevékenységhez járul hozzá.

Mindennek tudatában, a stratégiai kettős képesség tanulási és tudásmenedzsment aspektusainak elemzésekor megfogalmazott következtetéseinket empirikus adatainkra vetítve a belső hálózatokat erősítő munkatársi kapcsolatok (vállalati „facebook”), a chat és a kép- és hangátvitel funkcionalitást nem tudjuk egyértelműen a felfedezéshez vagy a kiaknázáshoz kötni, azonban vannak modulok, melyek esetében az induktív logika inkább kiterjeszthető:

- a) A digitális memória (tudástérkép) modul egyéni szinten a felfedezést képes támogatni az autonóm ötletgenerálásból fakadó radikális innováció lehetősége miatt, míg szervezeti szinten a tudásmenedzsment számára lehetővé teszi a tudáselem-hálózatban lévő strukturális lyukak felismerését és célzott tudásmegosztó, tudásbővítő akciók tervezését a kiaknázás érdekében.
- b) A kereső, belső tartalomfigyelő, fórum, wiki, mikroblog, tudás- és médiatár, kompetencia-nyilvántartás, tudásvagyon riporting és eLearning modulok egyaránt a meglévő tudások felmérésére és áramoltására alkalmasak, ezzel a kiaknázó tevékenységet támogatva.
- c) A külső tartalomfigyelő és a releváns (intuitív) tartalomkereső modul összekapcsolható a felderítés külső fókuszú tudáskereső magatartásával és stratégiai szemléletével.

A szakirodalmi áttekintés alapján az is kitűnt, hogy nemcsak a felderítő és kiaknázó jellegű tevékenység esetében, vezetői is alkalmazotti szinten eltérő tanulási folyamatok szükségesek, így eltérő tudásmenedzsment-funcionalitás képes ezeket támogatni. Az empirikus adatokat a szakirodalmi megállapításokkal szintetizálva a 4. táblázatban látható mátrix hozható létre.

4. táblázat Kettős képesség – Tudásmenedzsment-funkciók mátrix

Felderítés	Külső tartalomfigyelő, Chat, Vállalati „facebook”, Kép- és hangátvitel	Egyéni digitális memória (tudástérkép), Külső tartalomfigyelő, Chat, Vállalati „facebook”, Kép- és hangátvitel
Kiaknázás	Belső tartalomfigyelő, Szervezeti digitális memória (tudástérkép) Riporting, Kompetencianyilvántartás és -értékelés	Tudás- és médiatár, Fórum, Wiki, Mikroblog, Chat, Kép- és hangátvitel, Közös munka, Vállalati „facebook”, E-learning, Integráció más rendszerekkel, Belső tartalomfigyelő
	Vezetők	Alkalmazottak

- 1) Mivel a felső vezetők esetében a heterogén tudás és a külső tudáskereső magatartás szükséges a felderítéshez, ezért a külső tartalomfigyelő és a belső felső-

- vezetői hálózatot erősítő funkciók kerülnek előtérbe új üzleti területek keresésekor.
- 2) A vezetők számára a jelenlegi üzleti területek kiaknázását segíti a belső tartalomfigyelés az inkrementális innovációs lehetőségek azonosítására, a szervezeti szintű digitális memória, a riporting és a kompetencia-nyilvántartás pedig célzott tudásbővítő akciókat indukálhat.
 - 3) Mivel az alkalmazottak esetében nem általánosítható a szakirodalom alapján az erős belső hálózatok felderítést vagy kiaknázást támogató szerepe, mivel az a meglévő tudások eddigi kombinációjától és a becsatornázható külső tudástól függ, ezért mindkét dimenzióban szerepel a chat, vállalati „facebook”, a kép- és hangátvitel, illetve a közös munka modul.
 - 4) A radikális innovációt, mely felderítő jellegű tevékenységhez kötődik, alkalmazotti szinten az egyéni digitális memória (tudástérkép) és a külső tartalomfigyelő egyértelműen képes támogatni.
 - 5) A tudás- és médiatár, a fórum, a wiki, a mikroblog és a más vállalati rendszerekkel történő integráció a meglévő tudás megosztását teszi lehetővé, de közvetlenül nem indukálja új tudás létrehozását új üzleti területekre vonatkozóan. Hasonlóképp, az E-learning rendszer leginkább a vezetők által észlelt kompetenciahiányok megoldására alkalmas a kiaknázás során.

A modell nem foglalkozik a középvezetői szinttel. Egy középvezetőkre vonatkozó kutatás előfeltevése a felső vezetőkhöz és alkalmazottakhoz sorolt funkciók kombinációja lehet.

Végül, fontos kiemelni a tudásmenedzsment-rendszer szükséges funkcionalitására vonatkozó a felsővezetői vízió és értékelési szemlélet fontosságát is. Amellett, hogy a felső vezetők között ellentétek mutatkoztak a preferált modulcsomagot illetően (működési hatékonyságot, innovációt, vagy mindkét irányt egyszerre támogató csomagok), markáns különbségeket azonosítottunk középvezetői és szakértői szemléletmódhoz képest a modulok értékelése során. Míg a középvezetők és a szakértők a megbeszéléseken többnyire a modulok konkrét funkcionalitása iránt mutattak erős érdeklődést (például megosztható fájl típusok vagy kommentelési lehetőségek), addig a felső vezetők egyszerre gondolkodtak operatív és koncepcionális szinten. A szállítóval történő egyeztetések során a felsővezetői kérdések, meglátások gyakran az alábbi témákra vonatkoztak:

- a) lehetséges írási és olvasási jogosultságok beállítása egyének és szervezeti egységek esetében, mely téma az egyes szervezeti egységek saját érzékeny tartalmainak védelme miatt merült fel,
- b) továbbfejlesztési lehetőségek, azaz egy-egy modul funkcionális kiterjesztése,
- c) bevezetési lehetőségek, azaz egy-egy modul csak bizonyos szervezeti egységeknél való implementálása,

- d) egy-egy modul potenciális illeszkedése a szervezeti kultúrával, illetve annak lehetséges kultúraalakító szerepe,
- e) tárolható és így riportolható adatkör a tudásanyagokról és a rendszerhasználatról.

Meglátásunk alapján a fenti szempontok – a középvezetői és a szakértői szint számára fontos konkrét funkcionalitás mellett – szintén befolyásolták a felső vezetők értékelését az egyes modulok innovációt és a működési hatékonyságot támogató potenciálját illetően. Ezek mellett a modulok költségintje is hangsúlyos felsővezetői kérdés volt, mely végül kifejezett értékelési szempontként is megjelent.

Kontribúció, korlátok és további kutatások

A kutatás a nagyvállalati környezetben lehetséges tudásmenedzsmentet támogató IT-megoldásokat és ezek stratégiai kettős képességhez való viszonyát, illetve a tudásmenedzsment-rendszerre vonatkozó felsővezetői döntést vizsgálta esettanulmány módszerrel. A kutatás menedzsmenttudományhoz kapcsolódó kontribúciója, hogy (1) a tudásmenedzsment-rendszer lehetséges funkcióira vonatkozó korábbi szakirodalmi eredményeket saját empirikus kutatás alapján kiegészíti, (2) elméleti szinten összekapcsolta a tudásmenedzsment-rendszerek lehetséges funkcióit a stratégiai kettős képességgel, illetve a felderítés és kiaknázás alkalmazotti és felsővezetői szinten történő támogatásával, továbbá (3) azonosította a tudásmenedzsment-rendszerekre vonatkozó felsővezetői vízió meglétét és a felsővezetői értékelés sajátosságait.

A kutatás eredményei gyakorlati szempontból kiindulópontot jelenthetnek a nagyvállalati felső vezetőknek – saját vállalatuk jellemzőit figyelembe véve – a jelenlegi üzleti területek kiaknázását (a működési hatékonyságot), illetve az új üzleti területek felderítését (az innovációt) támogató tudásmenedzsment-rendszerbe való beruházási döntés meghozatalában.

A kvalitatív kutatás eredményei és konklúziók ugyanakkor nem általánosíthatók egy esettanulmány alapján, mivel azok egy része egyének és csoportok jövőre vonatkozó várakozásaira vonatkoztak, nem reprezentatív módon. Az általánosíthatóság korlátozza az is, hogy a kutatási kérdések és így a vizsgálat nem teljes szervezetre, hanem csak a vezetői réteg értékelésére fókuszált. A funkcionalitást és a kettős képességet összekapcsoló elméleti modell retrospektív kvantitatív kutatással tesztelhető a jövőben. Továbbá, egyes funkciók felderítésre és kiaknázásra kifejtett hatása mellett – empirikus eredmények szakirodalommal való összevetése alapján – további kutatások tárgya lehet a tudásmenedzsment-rendszer bevezetésének módja és a rendszerfunkciók használatának ösztönzése is. Szintén további kutatás tárgya lehet az eltérő felsővezetői döntések háttérében álló tényezők vizsgálata, mivel a tudásmenedzsment-rendszerről szóló víziók közötti eltérések háttérében a szervezeti hierarchia, a szabályok, az ösztönzőrendszer (mint rendszertényezők), de tapasztalatok, speciális tudásanyagok, attitűdök (mint egyéni és közösségi tényezők) is állhatnak.

Felhasznált irodalom

- Adegbile, A. – Sarpong, D. – Meissner, D. (2017): Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(4), p. 1-33. DOI: 10.1142/S0219877017500195
- Alavi, M. – Leidner, D. E. (2001): Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), p. 107-136. DOI: 10.2307/3250961
- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula Kiadó
- Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Lackzó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő (2009): Startégiái menedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), p. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108
- Burgelman, R. A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, (2), p. 239-262. DOI: 10.1287/orsc.2.3.239
- Burns, T. – Stalker, G. (1961): The Management of Innovation. London: Tavistock
- Cao, Q. – Thompson, M. A. – Triche, J. (2017): Investigating the role of business processes and knowledge management systems on performance: A multi-case study approach. *International Journal of Production Research*, 51 (18), p. 5565-5575. DOI: 10.1080/00207543.2013.789145
- Chen, G. Q. – Wang, X. H. (2012): The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between organizational learning and performance. *R&D Manage*, 24 (1), p. 52–59. In: Lee, A. H. I. – Chen, H. H. – Chen, S. (2015): Suitable organization forms for knowledge management to attain sustainable competitive advantage in the renewable energy industry. *Energy*, 89, p. 1057-1064. DOI: 10.1016/j.energy.2015.06.047
- Csedő Zoltán – Zavarkó Máté – Sára Zoltán (2018): A vállalati innováció által indukált szervezeti változások a magyar energiaszektorban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49 (2), p. 53-62. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.02.06
- Danneels, E. (2002): The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23 (12), p. 1095-1121. DOI: 10.1002/smj.275
- Dong, T. – Cheng, N. – Hung, C. (2016): Enhancing knowledge sharing intention through the satisfactory context of continual service of knowledge management systems. *Information Technology & People*, 29 (4), p. 807-829. DOI: 10.1108/ITP-09-2014-0195
- Duncan, R. (1976): The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization Design*, Vol. 1, p. 167-188.
- Fehér Péter (2007): Tudás és menedzsment – Tudásmenedzsment. 7. európai tudásmenedzsment-konferencia. Budapest. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 38 (7-8), p. 2-5.
- Fejes J. (2015): Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46 (6), p. 58–69.
- Funk, R. J. (2014): Making the Most of Where You Are: Geography, Networks, and Innovation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 57 (1), p. 193–222. DOI: 10.5465/amj.2012.0585
- Galeitzke, M. – Steinhöfel, E. – Orth, R. – Kohl, H. (2017): Intellectual Capital-Driven Technology and Innovation Management. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14 (5), p. 1750028-1 - 1750028-26. DOI: 10.1142/S0219877017500286
- Garriga, H. – von Krogh, G. – Spaeth, S. (2013): How constraints and knowledge impact open innovation. *Strategic Management Journal*, 34 (9), p. 1134–1144. DOI: 10.1002/smj.2049
- Gibson, C. B. – Birkinshaw, J. (2004): The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organization-ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), p. 209-226. DOI: 10.2307/20159573
- Girard, J. P. – Girard, J. L. (2015): Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2015, 3 (1), p. 1-20.
- Gódor Zoltán – Hortoványi Lilla – Szabó Zsolt Roland (2017): Does knowledge sharing culture result in higher performance? in Euram 2017: Making knowledge work. Konferencia helye, ideje: Glasgow, Egyesült Királyság / Skócia, 2017.06.21-2017.06.24. Paper 1770. 42 p.
- Grant, R. M. (1996): Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capabilities as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), p. 375–387. DOI: 10.1287/orsc.7.4.375
- Hámori Balázs – Szabó Katalin (2012): Innovációs verseny - Esélyek és korlátok. Budapest: Aula Kiadó, Budapesti Corvinus Egyetem
- Hancock, A. (2017): The Modernisation of Statistical Classifications in Knowledge and Information Management Systems. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 15 (2), p. 126-144.
- Highsmith, J. (2010): *Agile Project Management*. London: Pearson Education
- Hortoványi Lilla – Szabó Zsolt Roland (2006): Knowledge and Organization: A Network Perspective. *Society and Economy*, 28 (2), p. 165-179. DOI: 10.1556/socec.28.2006.2.6
- Hortoványi Lilla (2009): Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Hortoványi Lilla (2016): The Dynamic Nature of Competitive Advantage of the Firm. *Advances in Economics and Business*, 4 (11), p. 624–629. DOI: 10.13189/aeb.2016.041109
- Hortoványi Lilla – Balaton Károly (2016): A versenyképesség és az innováció vállalati szintű vizsgálata. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47 (12), p. 38-45. DOI: 10.14267/VEZTUD.2016.12.04.
- Hortoványi Lilla – Ferincz Adrienn (2015): The impact of ICT on learning on-the-job. *Learning organization*:

- International Journal of Critical Studies in Organizational Learning, 22 (1), p. 2-13. DOI: 10.1108/tlo-06-2014-0032
- Horváth Dóra – Szabó Zsolt Roland (2017): A negyedik ipari forradalom vezetési aspektusai. In: Veresné Somosi Mariann – Lipták Katalin (szerk.): „Mérleg és Kihívások” X. Nemzetközi Tudományos Konferencia = „Balance and Challenges” X. International Scientific Conference: Konferenciakiadvány: A közgazdászképzés elindításának 30. évfordulója alkalmából
- Kettinger, W. J. – Li, Y. – Davis, J. M. – Kettinger, L. (2015): The roles of psychological climate, information management capabilities, and IT support on knowledge-sharing: An MOA perspective. *European Journal of Information Systems*, 24 (1), p. 59-75. DOI: DOI: 10.1057/ejis.2013.25
- Koryak, O. – Lockett, A. – Hayton, J. – Nicolaou, N. – Mole, K. (2018): Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47 (2), p. 413-427. DOI: 10.1016/j.respol.2017.12.003
- Kotter, J. (1990): What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 68 (3), p. 103–111.
- Lawrence, P. R. – Lorsch, J. W. (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University
- Lee, J. – Roberts, M. J. D. (2015): International returnees as outside directors: A catalyst for strategic adaptation under institutional pressure. *International Business Review*, 24 (4), p. 594-604. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2014.10.015
- Lerch, C. – Gotsch, M. (2015): Digitalized Product-Service Systems in Manufacturing Firms. *Research Technology Management*, 58 (5), p. 45-52. DOI: DOI: 10.5437/08956308X5805357
- Li, Q. – Maggitti, P. – Smith, K. – Tesluk, P. – Katila, R. (2013): Top Management Attention to Innovation: The Role of Search Selection and Intensity in New Product Introductions. *Academy of Management Journal*, 56 (3), p. 893–916. DOI: 10.5465/amj.2010.0844
- March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), p. 71–87.
- Mészáros Tamás (2010): Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 41 (4), p. 2–12.
- Nonaka, I. – Kodama, M. – Hirose, A. – Kohlbacher, F. (2014): Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation: A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 32 (1), p. 137– 146. DOI: 10.1016/j.emj.2013.02.003
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Oehmichen, J. – Heyden, M. L. M. – Georgakakis, D. – Volberda, H. W. (2017): Boards of directors and organizational ambidexterity in knowledge-intensive firms. *International Journal of Human Resource Management*, 28 (2), p. 283-306. DOI: 10.1080/09585192.2016.1244904
- Peng, S. L. – Xie, H. M. – Chen, C. H. (2005): A study on the relationship between environment turbulence, organizational learning and organizational performance. *Journal of Scientific Technology Management*, 11, p. 100–110. In: Lee, A. H. I. – Chen, H. H. – Chen, S. (2015): Suitable organization forms for knowledge management to attain sustainable competitive advantage in the renewable energy industry. *Energy*, 89, p.1057-1064. DOI: 10.1016/j.energy.2015.06.047
- Pugh, D. S. – Hickson, D. J. – Hinings, C. R. – Turner, C. (1969): The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14 (1), p. 91-114. DOI: 10.2307/2391366
- Raisch, S. – Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), p. 375-409. DOI: 10.1177/0149206308316058
- Sarnikar, S. – Deokar, A. V. (2017): A design approach for process-based knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 21 (4), p. 693-717. DOI: 10.1108/jkm-09-2016-0376
- Szabó Zsolt Roland (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 39 (11), p. 54–63.
- Szabó Zsolt Roland (2010): Tézisgyűjtemény a Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség Magyarországon 1992 és 2010 között című Ph.D. értekezéshez. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Tabrizi, B. (2014): The Key to Change Is Middle Management. *Harvard Business Review*. October 2014, p. 2-5.
- Taródy Dávid (2016): Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47 (5), p. 39–52.
- Teece, D. J. (1986): Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15 (6), p. 285–305.
- Teece, D. J. (2016): Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, p. 202–216. DOI: 10.1016/j.euroecorev.2015.11.006
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Schuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), p. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Trantopoulos, K. – von Krogh, G. – Wallin, M. W. – Woerter, M. (2017): External knowledge and information technology: Implications for process innovation performance. *MIS Quarterly*, 41(1), p. p287-A8. DOI: 10.25300/MISQ/2017/41.1.15
- Tushman, M. L. – O'Reilly, C. A. (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4), p. 8-30. DOI: 10.2307/41165852

- Venugopal, A. – Krishnan, T. N. – Kumar, M. – Upadhyayula, R. S.* (2017): Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *International Journal of Human Resource Management*, January 2017, p. 1-32. DOI: 10.1080/09585192.2016.1277369
- Wang, C. – Rodan, S. – Fruin, M. – Xiaoyan, X.* (2014): Knowledge Networks, Collaboration Networks, and Exploratory Innovation. *Academy of Management Journal*, 57 (2), p. 484–514. DOI: 10.5465/amj.2011.0917
- Wang, Y. – Meister, D. B. – Gray, P. H.* (2013): Social influence and knowledge management systems use: evidence from panel data. *MIS Quarterly*, 37 (1), pp. 299-313. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37.1.13
- Wu, Y.* (2015): Organizational Structure and Product Choice in Knowledge-Intensive Firms. *Management Science*, 61 (8), pp. 1830–1848. DOI: 10.1287/mnsc.2014.2080
- Yeunga, A. C. L. – Laia, K. H. – Yeea, R. W. Y.* (2007): Knowledge and information technology management in supply chain integration. *International Journal of Production Research*, 45 (11), p. 2459–2477. In: Lee, A. H. I. – Chen, H. H. – Chen, S. (2015): Suitable organization forms for knowledge management to attain sustainable competitive advantage in the renewable energy industry. *Energy*, 89, p. 1057-1064. DOI: 10.1016/j.energy.2015.06.047
- Yin, R. K.* (2003): Case study research. Design and methods. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Yin, R. K.* (2010): Qualitative Research from Start to Finish. New York: Guilford Press
- Zavarkó Máté – Bertalan Zsolt – Sára Zoltán – Csedő Zoltán* (2017): Innovation and Knowledge Management in the Energy Sector. *Journal of Energy Technologies and Policy*, 7 (1), p. 45-53.
- Zhang, X. – Venkatesh, V.* (2017): A nomological network of knowledge management system use: antecedents and consequences. *MIS Quarterly*, 41 (4), p. 1275-1306. DOI: 10.25300/MISQ/2017/41.4.12
- Zhang, X.* (2017): Knowledge management system use and job performance: A multilevel contingency model. *MIS Quarterly*, 41 (3), p. 811-A5. DOI: 10.25300/MISQ/2017/41.3.07
- Zhang, X. – Venkatesh, V. – Brown, S. A.* (2011): Designing Collaborative Systems to Enhance Team Performance. *Journal of the Association for Information Systems*, 12 (8), p. 556-584. DOI: 10.17705/1jais.00273

A KARIZMATIKUS ÉS A NEOKARIZMATIKUS LEADERSHIP ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A KARIZMATIKUS VEZETŐ, FARKAS FERENC EMLÉKÉNEK AJÁNLOM

A karizmatikus leadership a vonatkozó szakirodalom egyik legnehezebben definiálható fogalma. Középpontjában a követő vezető iránti odaadása, elköteleződése áll, amely kiváltja a követést. A követés természeténél fogva értékracionális (nem tranzakciós jellegű) és belső meggyőződésű azonosulás (nem behódolás). A Max Weber-i karizmatikus és napjaink neokarizmatikus leadership-je között az odaadás tárgya alapján tehetünk különbséget: a karizmatikus leader esetében az odaadás a vezető személye iránt nyilvánul meg, a neokarizmatikus leader esetében az általa képviselt és a szervezet jövőképeinek részét képező értékek és célok iránt. A definíciós szétválasztás kapcsán rámutatok arra, hogy a két karizmatikus leadership-értelmezés visszavezethető a követő érettségére (motivációjára és problémamegoldó képességeire, készségeire). A tanulmány a szakirodalom-áttekintésre alapozott karizmatikus/neokarizmatikus fogalmi különbségtétel mellett a GLOBE-kutatás eredményeire támaszkodva bemutatja a magyar és a nemzetközi minta hasonlóságait, illetve különbségeit a három karizmatikus leadership-változó (inspiráló, jövőképpel bíró, önfeláldozó), illetve a Karizmatikus másodlagos főfaktor tekintetében.¹

Kulcsszavak: karizmatikus/neokarizmatikus leadership, motiváció, érettség

*„A Lélek megnyilvánulásait mindenki azért kapja, hogy használjon vele.”
(1Kor 12:8)*

*„A leadership nem a hatalom-gyakorlás, hanem azon képesség alapján határozható meg,
miként növelhető a vezetettek hatalom-érzete.
A leader legalapvetőbb munkája az, hogy további leadereket teremtsen.”
(Mary Parker Follett, 1924)*

A Korintusiaknak írt 1. levélből vett idézet a karizma fogalom bibliai eredetére utal. Nyelvünkbe a görög „Kharidzesztaí” szóból került át, jelentése: kedvesnek lenni (kegyelmi ajándék). A Magyar Katolikus Lexikon a következő meghatározást adja a szó hétköznapi értelmezésére: „a személynek az a nagy belső, lelki ereje és hatása, mellyel képes másokat irányítani, befolyásolni, függetlenül attól, hogy a befolyásolás jó vagy rossz irányba történik-e” (Diósi – Viczián, 2001).

A karizma, karizmatikus vezetés a menedzsmentirodalom egyik legnehezebben definiálható fogalma. A nehézséget nemcsak az értelmezés, meghatározás pontos fogalmi megragadhatósága jelenti, hanem a definíciók szerteágazósága, az azok mögött álló elméletek sokszínűsége és a kialakult szakmai konszenzus ebből fakadó hiánya is.

A neo (új) jelző a különböző szóösszetételekben – neogótika, neokolonializmus, neokonzervatív, neorealizmus stb. – jellemzően arra utal, hogy egy megelőző értelmezéshez képest egy lényegileg más tartalommal éled újra az adott fogalom, rendszerint a lényegesen megváltozott kontextusnak köszönhetően.

A tanulmányomban körül járni szándékozott probléma (és az ehhez kapcsolható kutatási kérdés) a következő: a vezetési-szervezeti kontextusban mi az az alapvető változás, amely a karizmatikus leadership-fogalmat lényegileg más tartalommal élesztette újjá, és hogy mi ez a lényegileg más tartalom?

Kutatási hipotéziseim a következők:

- a karizma fogalom átértelmeződése a vezetési-szervezeti kontextus paradigmatis megváltozásának a következménye,
- a megváltozott kontextus (paradigma) egyik meghatározó tényezője az önálló problémamegoldásra képes – egyben érett személyiséggel jellemezhető – szervezeti tag (munkavállaló) megjelenése a szervezetben,
- a neokarizmatikus leadership esetében ezért a követők összetettebb elvárásainak megfelelő vezetésfelvétel szükséges, azaz a neokarizmatikus értelmezés megértéséhez elengedhetetlen a követői nézőpont bekapcsolása.

¹ A tanulmány annak az angol nyelvű előadásnak a jelentősen átdolgozott továbbfejlesztése, amely az I. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia plenáris ülésén hangzott el.

A kérdés megválaszolását és a hipotézisek igazolását alapvetően elméleti síkon kísérlem meg: a szakirodalom szintézisével, illetve ütköztetésével igyekszem alátámasztani következtetéseimet. A tanulmány végén ugyanakkor egy empirikus kutatás (GLOBE) eredményei tükrében tekintem át a neokarizmatikus leadership-értelmezést és annak magyar megjelenését.

Vezetési-szervezeti paradigmaváltás

Hipotézisem szerint a neokarizmatikus újra értelmezés a vezetési-szervezeti kontextus paradigmatis változásával magyarázható. Értelmezésben ilyen paradigmaváltás akkor következik be, amikor vagy a szervezet külső környezetében, vagy a szervezeti tagok jellemzőiben – olykor mindkettőben – lényeges változás történik. Ez alapján öt vezetési-szervezeti paradigmát különböztetek meg (Bakacsi, 2015)²:

1. klasszikus (munkamegosztás-szabályozottság) paradigma,
2. emberi viszonyok (elégedettség-teljesítmény) paradigma,
3. magatartástudományi döntéseméleti (elkötelezett önálló problémamegoldó) paradigma,
4. versengő (külső-belső verseny) paradigma,
5. nyer-nyer (empowerment, hálózat, ko-opetáció) paradigma.

Olvasatomban a karizmatikus leadership a *klasszikus*, a neokarizmatikus a *versengő* paradigmába illeszkedő leadership-mintázat.

A *klasszikus* (munkamegosztás-szabályozottság) paradigma alapvető vezetői kihívása a képzetlen és motiválatlan munkaerő szervezeti teljesítményre sarkallása. Az erre adott vezetési-szervezeti megoldás lényege pedig az alábbiak szerint foglalható össze: a (felső) vezető(k) feladata és felelőssége a belső erőforrások top-down szinergia menedzsmentje, a szervezeti válasz középpontjában a munkavégzés hatékonyságát biztosító, részletekbe menő munkamegosztással, erős centralizáltsággal és szabályozottsággal jellemezhető rendszer áll, a kontroll felülről vezényelt (vezetőközpontú) *magatartáskontroll*, a vezető-felfogás (leadership) autokratikus és feladatorientált, Hersey-Blanchard-i értelemben diktáló.

A *versengő* (külső-belső verseny) paradigma alapvető vezetői kihívása ugyanakkor a következő: a belső komplementaritásokat hatékony menedzsmenttel megoldó, kialakult belső szervezeti rendszerekre támaszkodó szervezet a külső komplementaritások kiaknázására, a külső kapcsolatokban rejlő szinergikus lehetőségek megragadására törekszik. Alapvető vezetői kihívás az egyes szervezetek által teremtett értékek szervezeti kapcsolati hálóban történő újra elosztásában való eredményes alkupozíciók kialakítása és menedzselése. Az erre adott vezetési-szervezeti megoldás lényege pedig az alábbiak szerint foglalható össze: kifelé forduló stratégiák (versenystratégiák, iparági

5 erő elemzés, out-sourcing), nagy üzemméretre és annak méretgazdaságos kihasználására törekvő növekedési stratégiák (diverzifikáció, M&A), amely egyben az értéklánc mentén történő érték-újraelosztásban is erős alkupozíciót teremt. A szegmentált külső környezetre adott válaszként szervezeti differenciáltság és annak komplex koordinációs mechanizmusokkal történő integrációja, komplexebb szervezeti megoldások (mátrix). Hálózatos szervezeti minták kialakulása, átjárható/eltűnő szervezeti határok, alapvetően IT-alapra helyezett integrált külső és belső kommunikációs rendszerek. Az alaptevékenységet érett, magasrendű motivációk által vezérelt önálló problémamegoldásra képes munkavállalók végzik, akiket vezetőik kiterjedt participációval, delegálással hatalmaznak fel. A felső vezetés figyelme egyre inkább a külső környezet felé fordul (kotteri értelemben vett leader szerep megjelenése). A teljesítménykontrollt a klánkontrollal kombináló kontrollmix. Erőteljes, ismétlődő változásmenedzsment-akciók (Bakacsi, 2015, p. 31-35.).

A munkavállalói kihívásra (érett-éretlen személyiség, feladatvégrehajtásra-problémamegoldásra való alkalmasság) tanulmányomban még visszatérek.

Mi a karizmatikus és a neokarizmatikus leadership közötti különbség? – szakirodalmi áttekintés

A karizma jelentését Weber értelmezte újra és helyezte át a teológiából a szociológiába (Bass, 1999, p. 541.). Weber a *karizmatikus uralmat* azon az alapon különíti el gazdasági szükségletek kielégítésére alkalmas uralomformáktól, hogy az a magasabb rendű szükségletekre adott vezetői válasz: „A mindennapok gazdasági igényein *túlmenő* szükségleteket viszont elvileg mindig egészen másképpen fedezték, és pedig minél régebbi történelmi korokat vizsgálunk, annál inkább azt látjuk, hogy az ilyen szükségletek fedezése karizmatikus alapokra épül. Ez azt jelenti, hogy pszichikai, fizikai, gazdasági, etikai, vallási vagy politikai szükség esetén nem alkalmazásban álló hivatalos személyek és nem is a szó mai értelmében vett – vagyis szaktudásként megtanult és fizetség ellenében gyakorolt – „foglalkozás” birtokosai voltak a „természetes” vezetők, hanem természetfelettinek (abban az értelemben, hogy nem mindenki számára elérhetőek) gondolt testi és szellemi tulajdonságok birtokában lévő személyek” (Weber, 1996, p. 205. – kiemelések az eredetiben, BGy).

Ez a weberi értelmezés egyértelművé teszi, hogy – szemben a tradicionális, illetve racionális uralomformákkal, ahol az engedelmesség az elfoglalt pozíció autoritásától eredeztethető – a karizmatikus vezető autoritása személyéből fakad (Nye, 2010). Ez azonban felvet egy mind elméleti, mind gyakorlati szempontból izgalmas kérdést: a karizma vajon a hatalom vagy a leadership fogalomkörébe tartozik-e? A logikai szétválasztás elvben egyszerű: a vezetői befolyásnak megfelelő viselkedés a *hatalomgyakorlás* esetén az *engedelmesség*, a *leadership*

² Ezen paradigmákat a Vezetéstudomány ez évi évfordulós ünnepi különszámában egy részletesebb tanulmányban tekintem át.

esetén a *követés* formáját ölti (nincs hatalom engedelmes-ség és leadership-követés nélkül).

Jóllehet Weber a karizmat az uralomformák között tár-gyalja, „természetfeletti tulajdonságokkal” bíró személy befolyásának engedni inkább tűnik követésnek, mint en-gedelmességnek. Egy újabb idézzettel szeretnék rámutat-ni arra, hogy ez a kettő Webernél keveredik: „A karizma birtokosa nekilát a rá mért feladatnak, engedelmességet követel, és a küldetésből adódóan azt is megköveteli, hogy kövessék. Az dönti el *sikerét*, hogy követőkre talál-e. Ha nem ismerik el a küldetését azok, akiket a küldetés cím-zettjeinek érez, akkor semmivé foszlik a küldetésre for-mált igénye, és nem tarthat igényt engedelmességre és kö-vetőkre sem. Ha viszont elismerik az igényét, akkor ő az uruk mindaddig, amíg meg tudja őrizni ezt az elismerést azzal, hogy küldetésé beigazolódik. De ezt a „jogát” hogy ő az uruk, ekkor sem a többiek akaratából vezeti le – mint-ha mondjuk, megválasztották volna –, hanem pont fordít-va: a karizmatikus képességekkel rendelkező személyt *kötelesek* elismerni azok, akik a küldetés címzettjei” (We-ber, 1996, p. 206. – kiemelések az eredetiben, BGy).

A szövegben mind az engedelmesség, mind a követés szavak szerepelnek – lényegében azonos súllyal körül írva azt, hogy a vezetői befolyás gyakorlása miként vált át cse-lekvésbe.

Weber már itt „birkózik” *Barnard* (1938) későbbi felis-merésével, vagyis az autoritás (tekintély) és a legitimáció közötti kapcsolat megfordulásával: az autoritás azoktól eredeztethető, *akiket* vezetnek, és nem azoktól, *akik* ve-zetnek (Bakacsi, 2011). Idézzük ezúttal *Barnard indiffe-rencia zóna* értelmezését:

„Minden egyénben létezik egy „indifferencia-zóna”, amelyen belül az autoritás tudatos megkérdőjelezése nélkül elfogadja az utasításokat. ... Az „indifferencia-zóna” kifejezés a következőképpen magyarázható: Ha az ésszerűen megvalósítható valamennyi utasítást sorba rendezzük aszerint, hogy az utasítás által érintett személy számára azok mennyire elfogadhatóak, akkor belátható, hogy van néhány, amely egyértelműen elfogadhatatlan, azaz ezeknek bizonyosan nem fog engedelmeskedni, van egy másik csoport, amely többé-kevésbé közömbösek, azaz vagy elfogadhatóak, vagy éppen csak hogy elfo-gadhatatlanok, és a harmadik csoport minden kétséget kizáróan elfogadható. Ez utóbbi csoport az, amely az „indifferencia-zónán” belül található. Az érintett személy – legalább is, ami az autoritás kérdését illeti – elfogadja azokat az utasításokat, amelyek ebben a zónában vannak, és számára nagyjából közömbös, hogy mi ez az utasítás. Ez az utasítás belül van azon a tartományon, amelyet álta-lában előre látott akkor, amikor a szervezettel kapcsolat-ba lépett” (Barnard, 1938, p. 167-169.). Az autoritás tehát Barnard nézetei szerint akkor tekinthető elfogadottnak, ha az egyén (szervezeti tag) mérlegelés nélkül a direktív-ák szerint cselekszik.

Követés ez, vagy engedelmesség? Az *utasítások* sze-rinti cselekvés *engedelmességet*, az *elfogadás követés* sejtet. A hatalom (uralom) mögött mindig *függés* áll, amelyet valami olyan *jószág* szükségessége, nehezen helye-tesíthetősége és vagy/bizonytalansága alapoz meg, amely

jószágra az engedelmeskedő vágyik, és amit a hatalom-gyakorló a kontrollja alatt tart (Bakacsi, 2015, p. 153). Az engedelmeskedő az engedelmességgel (az arra való haj-landósággal) viszonzza a vágyott jószág megszerzését. A leadership *követése* ezzel szemben inkább *csereaktusnak* tekinthető (lásd Burns, 1978, p. 257-258.): a beosztott ve-zetői elvárások szerinti cselekvésének *jutalma* a – jellem-zően belső (intrinsic) – motiváció mögötti szükségletek kielégítése. A kettő közötti lényeges különbség, hogy a hatalmi függéssel szemben a leader-follower viszonyban a *függés* jóval inkább *kölcsönös*.

Miből adódik ez az ambivalens (engedelmeskedő-kö-vető) értelmezés? A karizma sajátos természetű fogalom, mivel – jóllehet személyiségre jellemző vonásnak tűnik – ténylegesen inkább egy olyan személyes hajlamra utal, amely másokat bizonyos válaszokra készítet: ahelyett, hogy a vezetők tényleges tulajdonságaira mutatna rá, inkább a követőkre gyakorolt hatásra helyezi a hangsúlyt (Sy et al., 2018, p. 58.). Ha weberi és a barnardi karizmaértelmezést ezen a szemüvegen keresztül nézzük, akkor

- egyfelől kiténik az, hogy az engedelmességkövetés valójában *észlelés* kérdése: a beosztott inkább köve-tésként vagy inkább engedelmességgént éli-e meg azt?
- a kiindulópont az elfogadás, a küldetés elismerése és az *elfogadott zónán, illetve küldetésen* belül az *utasításnak* megfelelő magatartás inkább tűnik kö-vetésnek, mint engedelmességnek,
- a hangsúly a kiváltott magatartáson és az annak eredményeként előálló kimeneti teljesítményen (be-teljesedett küldetésen) van.

House (1977) mutat rá arra, hogy a kivételes önbiza-lom, a befolyás megszerzésére és megkövetelésére irá-nyuló erőteljes motiváció és a saját hiedelmek erkölcsi kifogástalanságában való erős meggyőződés azok a ve-zetői személyiségvonások, amelyek a karizmatikus lead-ership előzményeinek tekinthetők. *McClelland – Burn-ham* (1976) hatalmimotiváció-elmélete bontja ki azt a befolyásra törekvő motivációt, amelynek hangsúlya nem a személy, hanem az általa vezetett intézmény sikerén van – a hatalmi motiváció ezen „társas” értelmezésének lényege a jó teljesítményre ösztönző mikroklíma megte-remtése, ami éppenséggel a személyes hatalmi ambíci-ók visszafogottságával jár. Mudra (2001) a karizmat az intézménnyel szervesen összekapcsolódó fogalomként, előbbi az utóbbi megváltoztatásának képességeként ér-telmezi.

House et al. (1991) a McClelland-féle elméletet és an-nak kiterjesztését (LMP = Leader Motive Profile) integ-rálták saját modelljükbe: ahhoz, hogy a vezető a követők változáshoz elégséges kritikus tömeget mozgósítani tudja a követők és a közösség vízióit megjelenítő vezetői jövő-kép megvalósítására, a (társas) hatalmi motiváció magas szintjével kell rendelkeznie. Minthogy azonban ez a kö-vetők egy részének ellenállását – és kritikáját – váltja ki, a vezető viszonya ezekhez közömbös, ami az affiliációs motiváció relatíve alacsony mértékével jár együtt.

Trice – Beyer (1986) a következő öt tényezőben foglalja össze a weberi (szociologikus) karizmaértelmezést: (1) egy rendkívüli tehetségű személy, (2) egy társadalmi értelemben válságos, de legalább is nehéz helyzet, (3) a válság gyökeres megoldására alkalmas elképzelések halmaza, (4) olyan követők halmaza, akik a kivételes személyiséget vonzónak találják és meg vannak győződve arról, hogy az közvetlenül kötődik transzcendens hatalmakhoz, végül (5) ismétlődő sikerek hitelesítik a kiemelkedő tehetséget és transzcendenciát. Nézetük szerint mind ezek együttállása nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a karizma mint szociológiai jelenség felszínre kerüljön (House, 1999, p. 563.).

Weber karizmaértelmezése uralomszociológiájába ágyazottan bontakozik ki. Weber dilemmája is inkább társadalmi, mint szervezeti (Szerb, 1991; Jenei, 2016):

- jóllehet a hatékony közigazgatási szervezeti modellt (bürokráciát) alkotja meg,
- a kihívás azonban, amire választ keres, alapvetően társadalmi léptékű: a kapitalista gazdasági viszonyrendszer elvárásainak megfelelő elfogulatlan, kiszámítható, a versenyben esélyegyenlőséget lehetővé tevő bürokrácia!

A weberi bürokratikus szervezetet gazdálkodó szervezetekre is adaptálták. Érdeemes azonban ennek az adaptációnak három fontos jellemzőjére felhívni a figyelmet:

- míg a bürokratikus szervezet strukturális jellemzői (specializáció, szabályozottság, aktaszerűség – azaz lényegében a magatartáskontroll) Webernél az elfogulatlanságot, kiszámíthatóságot, előrejelezhetőséget, esélyegyenlőséget hivatottak biztosítani, addig ugyanez az eszközrendszer a kor gazdasági szervezetinél (vállalatainál) a képzetlenséget, az összetettebb önálló problémamegoldására való képtelenséget volt hivatott a kezelni,
- Weber közigazgatási szervezetének végrehajtó szintje (a bürokraták) szakmailag képzettek (ez kiválasztásuk, a szervezetbe való belépésük feltétele), vezetőjük ugyanakkor más logika szerint választódik ki: politikai kinevezett politikai alkalmasság alapján. A gazdálkodó szervezet bürokráciájában a végrehajtó szint képzetlen, vezetőjük viszont képzett és tulajdonosi kinevezéssel szakmai alkalmasság alapján választódik ki.
- míg a közigazgatás felől közelítve a karizma és a bürokrácia társadalmi szintű uralmi kérdés és választható viszonyban álló opciók, addig a vállalati bürokráciára való adaptálás során a bürokrácia szervezeti struktúrává, a karizma pedig leadership-pé változik és egymás kiegészítői. Ami a közigazgatás esetében uralomválasztási kérdés, az nem más, mint hogy a közigazgatási szervezetben a működés feletti kontroll személyes (személyfüggő) vagy racionális (pozíciókhoz és nem személyekhez kötődő, intézményesített) legyen-e. Utóbbi (racionális/bürokratikus uralom) a politikai akarat végrehajtásának a garanciája. Ugyanez a gazdálkodó szervezet esetében teljesen máshogy vetődik fel: a formális szervezeti

pozíciók hierarchiája a vezetői problémamegoldást hivatott a feladat-végrehajtás szintjére „letransformálni”. A karizma ugyanakkor a vezető-beosztott kapcsolatban leadership: a képzetlen végrehajtó felnéz a nagyobb tudásra, a komplexebb problémamegoldó képességre. Vegyük észre, hogy míg a politikai akarat szerinti kimenő teljesítményt garantáló közigazgatási bürokrácia *eredményességi* kihívásra adott válasz, a vállalati bürokrácia esetében a kihívás *hatékonysági* oldalon jelentkezik.

A neokarizmatikus értelmezés a karizmatikusságot ebből a *társadalmi-szociológiai* beágyazottságból egyértelműen szervezeti-vezetési kontextusba helyezi át és szervezeti tényezőként értelmezi és a vezető személyes *tulajdonságai* (a kiválóság, a „nagy ember” hangsúlyozása) helyett inkább a követést kiváltó *magatartást* helyezik középpontba.

A neokarizmatikus – immár egyértelműen szervezeti közegbe ágyazott – leadership értelmezésében két eltérő logikájú megközelítésen alapszik: az egyik változás-vezetést, a másik a magasrendű szükségletek kielégítésének vezetői szándékát kapcsolja a fogalomhoz. Előbbi a környezeti, utóbbi a munkavállalói kihívásra adott válasz. Előbbit House, utóbbit Burns fogalmazza meg és mindkettő visszatükrözi azt a 70-80-as évek fordulóján kibontakozó és mindmáig jellemző vezetési-szervezeti paradigmaváltást, amely egyfelől a mindinkább dinamikussá váló környezetben és a nyílt-rendszer koncepcióban, másfelől a érett, magasrendű motivációi által vezérelt, önálló problémamegoldó munkavállalóban ragadható meg.

Vizsgáljuk meg ezeket részletesebben!

Weber *küldetésértelmezését tovább fejlesztve* House (1977) mutat rá arra, hogy a karizmatikus vezetők lényegében változásvezetők, a társadalmi változásokhoz nélkülözhetetlen kockázatvállalási hajlandósággal, állhatatossággal, elszántsággal és kitartással. A változásvezetői *szerep* ugyanakkor jól értelmezhetővé teszi a karizma *észlelt* természetét is: a változtatási szándék ellenállást vált ki a status quo kedvezményezettjeiből, akik ennek folytán nem fogják karizmatikusnak észlelni őt, inkább negatív színben látják.

Burns (1978) korszakos jelentőségű könyvében két vezetőtipust különböztet meg: az üzletkötő (transactional) és az átalakító (transformational) leadert. A kettőben közös az, hogy a leadership lényegének a cserét tekinti, a megkülönböztetés azon alapul, hogy vezető és követő mit is cserélnek ki? Burns értelmezésében:

- a leadership a közös-kollektív célhoz kötődik, és hatékonysága az emberi szükségletek és várokozások kielégítésére irányuló szándékban és változásban mérhető meg, ezen belül
- az üzletkötő leadership konkrét, vezető és követő számára hasznos dolgok kölcsönös cseréjét jelenti, míg
- az átalakító leader magasrendű motivációk kielégítésére törekszik, és figyelmét a követő teljes személyiségére koncentrálja. Az átalakító vezető-kö-

vető viszony kölcsönösen serkentő és emelkedett, és gyakran változtatja a követőt vezetővé, a vezetőt pedig az erkölcs képviselőjévé (moral agent) (Burns, 1978, p. 4.).

Burns az átalakító vezető fogalmat összekapcsolja a hősiességgel, karizmatikussággal. A morális leadership szerinte értékalapú és egyértelműen olyan társadalmi változásokhoz vezet, amelyért a vezető felelősséget érez és vállal. Burns leader-e erkölcsileg felemelő, és tudatosan törekszik követőit leader-ekké fejleszteni (átalakító) (Avolio, 2000, p. 741.).

Bennis – Nanus (1985), majd Nanus (1992) küldetés és a közös(ségi) cél gondolatát elmélyítve vezetik be a vezetői jövőkép (vízió) fogalmát: „nincs annál erősebb hajtóerő a szervezeti kiválóság és a hosszú távú sikeresség elérésére, mint a jövőnek egy széleskörben osztott vonzó, érdemi és elérhető víziója” (Nanus, 1992, p. 3.).

Az üzletkötő és az átalakító vezetőtípusokat Kotter (1990) operacionalizálja vezetői szerepekké, előbbi a managerként, utóbbit a leaderként címkézve. Kotter a leader szerepet egyben összekapcsolja a változásvezetéssel (change-agent) is.

Conger és Kanungo (1998) szakaszmodelljükben finomítják és kibontják a karizmatikus vezetők változásvezetésre képesítő tulajdonságait és magatartásait, egyben tovább fejleszve Kotter leader szerepértelmezését is (lásd 1. táblázat).

A GLOBE-kutatás a karizmatikus/értékalapú leadership-et a vezető olyan képességeként határozza meg, amelynek révén szilárd meggyőződéssel vallott értékei révén inspirálja, motiválja követőit és kiemelkedő kimenő teljesítményt vár el tőlük (House et al., 2004, p. 14.).

A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership - a követők nézőpontjából

Tegyük fel a kérdést: miért következik be a neokarizmatikus átértelmezés a leadership-irodalomban? Nézetem

szerint ennek magyarázatát abban ragadhatjuk meg – erre fentebb már utaltam –, hogy a karizmatikus leadership a klasszikus, a neokarizmatikus a versengő paradigma környezeti, illetve munkavállalói kihívásaira adott leadership-válasz!

Argyris (1957a, 1957b, 1973) érettségkonceptiója mutat rá arra, hogy a követők a gyermek-felnőtt (éretlenség-érettség) kontinuumon egyre inkább az érettség felé elmozdulva, egyre magasabb szintű problémamegoldó képességgel és hajlandósággal lépnek be a munka világába:

- 1) „Az egyének a gyermekkor passzív állapotából a felnőttkor növekvő aktivitása irányába mozdulnak el.
- 2) Az egyének a gyermekkorra jellemző másoktól való függés állapotából a felnőttkor relatív függetlensége irányába fejlődnek.
- 3) Az egyének a gyermekkorban jellemzően néhány viselkedési mintát követnek, felnőttként azonban képesek többféle viselkedési mintára.
- 4) Az egyéneket a gyermekkorban kiszámíthatatlan, véletlenszerű és felületes érdeklődés jellemzi, felnőttkorra ez mélyebbé és összetettebb szövedékűvé válik.
- 5) A gyermek időhorizontja jellemzően igen rövid és a jelent magába foglaló, érésükkel azonban időhorizontjuk kiterjedt és magába foglalja a múltat és a jövőt is.
- 6) Az egyének gyermekként mindenkinek alárendeltek, innen azonban felnőttként elmozdulnak a másokkal egyenlő vagy a fölérendelt pozíciók felé.
- 7) Gyermekként az egyéneknek hiányos az éntudatuk, felnőttként ennek nemcsak hogy tudatában vannak, hanem képesek „énjüket” kontroll alatt tartani” (Argyris, 1957b, p. 3-4.).

Hackman–Lawler (1971) rámutat ennek a motivációs hátterére: erőteljes az elmozdulás a magasabb rendű (intrinsic) szükségletek kielégítése felé (változatosság, auto-

1. táblázat A karizmatikus vezető tulajdonságai és magatartásmintái Conger – Kanungo szakaszmodellje alapján

	1. szakasz: a környezeti kontextus és a jelenlegi helyzet kritikai értékelése	2. szakasz: szervezeti célok megfogalmazása és artikulációja	3. szakasz: a megvalósítás módjának és eszközének szemléltetése
Az adott szakaszra jellemző karizmatikus vezetői tulajdonságok, illetve magatartások	A status quo hiányosságai felismerésének képessége	A jelenlegitől lényegesen eltérő eszményített jövőkép megfogalmazása	Eredeti, szokatlan, újszerű, társadalmi szabályoktól eltérő
	Erős készítés a status quo megváltoztatására	Szerethető, azonosulásra és követésre érdemes közösen értelmezett távlatok megfogalmazása	Szavahihető hitelesség, személyes kockázatokat és áldozatot is vállaló szenvedélyes képviselő
	A követők hajlamainak, képességeinek, szükségleteinek és elégedettségének pontos felmérése	A jövőbeli célok erőteljes és inspiráló artikulációja	Szakértelem a fennálló rend meghaladására alkalmas nem szokványos eszközök alkalmazásában

Forrás: saját szerkesztés (Conger - Kanungo, 1998, p. 48-57.) alapján

nómia, munkával való azonosulás, a teljesítményről való visszajelzés). Argyris egy illeszkedési kérdést is tisztáz: a formális szervezetek néhány strukturális jellemzője nincs összhangban az érett személyiség elvárásaival (Argyris, 1957b, p. 20.). *Hersey et al. (1996)* ugyanakkor szituatív leadership-elméletükben a formális szervezeti jellemzők helyett a feladat/kapcsolatorientált értelmezési keretben vett leadership és az értettség illeszkedését vizsgálják, egyben operacionalizálják is az argyrisi érettséget, melyet egyben modelljük független változójának is tekintenek. *Hersey et al. (1996)* vezetői nézőpontból kialakított érettség (readiness) fogalma két elemből építkezik: a problémamegoldásra való képesség (skill) és az arra való hajlandóság (will). Modelljük igen erős üzenete, hogy a képességhiány esetén a vezetői feladatorientáltság elkerülhetetlen. Témánk szempontjából ezt úgy fogalmazhatjuk meg, hogy az alacsonyabb érettséggel jellemezhető (hiányos képességű) munkavállalóra probléma nem bízható, neki csak feladatot lehet adni a végrehajtásra vonatkozó egyértelmű instrukciókkal együtt. Ez lényegében magatartáskontroll. Másfelől viszont az érett (kész és képes) személyiségek vezetésében a feladatorientált vezetési elemek eltűnnek – a beosztottá a problémamegoldás felelőssége. Ez esetben a vezető-beosztott kapcsolatban a pozícióból fakadó hatalmi eszközök helyét fokozatosan a vezető személyes hatalmi forrásai – a *French-Raven-i* (1959) értelemben vett szakértői, illetve referens hatalom (azaz a karizma) – veszik át. Ez viszont eredmény- és/vagy klánkontroll alkalmazását vonja maga után.

A munkavállalói érettséghez igazodó leadership-modell érvényességét és erejét alátámasztó tény, hogy a szervezeti és vezetőfejlesztés egyik legelterjedtebben alkalmazott modelljévé vált (Robbins, 1998).

Vessük össze a karizmatikus, illetve neokarizmatikus leadership-et az érettségelmélet nézőpontjából – ez azért is lehet ígéretes megközelítés, mert a környezeti dinamika és komplexitás mellett a beosztotti érettség a vezetési-szervezeti paradigma egyik független változója. Egyben nézőpontot is váltunk: a karizmatikus és a neokarizmatikus leadership közötti különbségtételt a követő perspektívájából gondoljuk végig.

A weberi (klasszikus) karizmatikus vezető követője inkább az argyrisi kontinuum éretlen, míg a neokarizmatikus vezetője inkább az érett végpontjához van közelebb.

A klasszikus karizmatikus vezető követője még nem önálló problémamegoldó (komplexebb problémák tekintetében legalábbis biztosan nem), a neokarizmatikusé viszont már az.

A klasszikus karizmatikus vezető dominánsan magatartás (bürokratikus) kontrollt, míg a neokarizmatikus teljesítmény- (piaci) vagy klánkontrollt gyakorol. Előbbi egyenes következménye az önálló problémamegoldó képesség hiányának. Utóbbi esetben a követői problémamegoldó képesség már jelen van, így:

- elismertség motivációs szint esetén a kimenő teljesítmény fölötti alku és a ténylegesen teljesítmény alapján történő visszacsatolás,
- önmegvalósítás motiváció esetén a döntések alapvető

kognitív (hiedelem természetű), illetve preferenciális (érték) premisszáiban való előzetes megállapodás a kontrollgyakorlás módja.

A klánkontroll alkalmazását *Schein (1992, p. 229.)* a következőképpen írja le: „A legegyszerűbb magyarázat arra, hogy a vezetők hogyan értetik meg üzeneteiket, nem más, mint a karizmájukon keresztül – e rejtélyes tulajdonságon belül az egyik legfontosabb elem a leader azon képessége, hogy elevenen, ugyanakkor tiszta egyértelműséggel képes a lényeges előfeltevéseket és értékeket kommunikálni. A karizmatikus jövőképek, mint az ezeket beágyazó mechanizmusnak a legfőbb problémája az, hogy kevés vezető képes erre és hatását ezzel együtt nehéz előre jelezni?”

Mi az, ami a kétféle karizmatikus leadership-et mégis közös nevezőre hozza? *Podolny et al. (2000)* mutatnak rá a karizmatikus leadership egy lényeges aspektusára: a jelentésadásra. „A karizmatikus leadership mint jelenség, majdhogynem definíciószerűen foglalja magába azt, hogy a követők cselekedeteiket összekapcsolva szeretnék látni életük nagyra értékelt szempontjaival” (ibid, p. 70.). A követő szervezeti valósága egy társas konstrukció folyamatban jön létre, az általa kialakított értelmezés a szervezet tagjai által közösen kialakított jelentésadástól nem függetleníthető: azt egymástól tanulják, nem (feltétlenül) maguk konstruálják – ebben a vezetőnek kitéüntetett szerepe van (Gioia, 1986; Isabella, 1990).

Másnak ítélem azonban a karizmatikus, illetve a neokarizmatikus leader által közvetített jelentésadást, a követői értelmezéshez való vezetői hozzájárulást.

A karizmatikus vezető követője – aki még nem önálló problémamegoldó – a saját problémaészlelését meghaladó, annál jóval komplexebb problémaértelmezést várja a vezetőtől és egyben ezt is értékeli benne! A sajátjánál jóval összetettebb, ugyanakkor az önértelmezéséhez és önbecsüléséhez igen fontos hozzájárulást jelentő vezetői értelmezés folyamánya ugyanakkor az, hogy a követő:

- a vezetőjét önmaga fölé emeli, és személye iránt elköteleződik,
- a követő odaadón felnéz vezetőjére, problémaészlelés és -megoldó képességét magáét messze meghaladónak tekinti,
- kész követni, amely mind a karizmatikus vezető céljai, mind a célok megvalósítási módjának az elfogadásában nyilvánul meg,
- a fölerendeltség nem a vezető pozíciójából fakad (ennek folytán nem felülről kikényszerített), hanem a személyének tulajdonított (azaz Barnard értelmezésével összhangban alulról tételezett),
- vegyük észre, hogy így nyer értelmet a fentebb tárgyalt követés-engedelmesség dilemma: a vezető személyével és ezáltal céljaival való azonosulás követésként értelmezhető, az önmaga fölé való emelésből következő önként vállalt alárendeltség mégis egyfajta hierarchikus viszonyt eredményez, ami – tekintettel arra, hogy a vezető személye iránti *odaadás feltétlen* – kvázi-hatalmi reláció.

Más a helyzet a neokarizmatikus vezető követőjével. Ő már – lévén *kész és képes* önálló problémamegoldó – nem a probléma értelmezését és megoldását, mint jelentésadást várja vezetőjétől, hanem

- a) olyan önmagán túlmutató kihívó és vonzó célok megfogalmazását, amelyek a kompetenciák teljes körű mozgósítását igénylik, mi több azok továbbfejlesztésére is lehetőséget kínálnak – vegyük észre, hogy ezek az önmegvalósító motiváció szerves részei,
- b) olyan kognitív (hiedelem természetű) és preferenciális (érték jellegű) keretek megteremtését, amelyeknek – mint döntési premisszáknak – a követő általi elfogadása kijelöli az autonóm cselekvés mozgásterét.

Ennek a jelentésadásnak ugyanakkor más a folyamánya:

- a vezető-követő viszony sokkal inkább mellérendelt – lévén kettejük függése kölcsönös,
- a követést nem a jobb problémaészlelés és -megoldás képessége, hanem éppenséggel a beosztotti problémamegoldásnak teret engedő vezetésfelfogás és az interperszonális viszonyokat kezelni képes kompetenciák (EQ) megléte váltja ki,
- jöllehet a vezetői befolyás személyhez kötött, a követő mégsem a vezető személye, hanem az általa

képviselt célok, illetve értékek és hiedelmek iránt köteleződik el,

- ha a vezető által képviselt célok és kultúra *hiteles* a követő számára, a leader-követő viszony kölcsönösen előnyös, és a követőben kialakulhat a nyer-nyer játékhoz való *feltétlen ragaszkodás, elköteleződés*, amelyért személyes áldozatot is vállal,
- ezt tekinthetjük az indifferencia zóna egy teljesen más szintű újraértelmezésének is: a számára elfogadhatónak tekintett *direktívákat* kész követni. A direktívák értelmezéséhez két kiegészítő megjegyzés kívánkozik – mindkettő érdemi különbség a klasszikus karizmatikus leadership-hez képest:
 - a neoklasszikus karizmatikus vezető követője számára a direktívák a célról és a célélérést terelő döntési premisszákról szólnak és nem a nem a célélérés módjáról (magatartásról),
 - a célok és a döntési premisszák kibernetikai értelemben vezérlés jellegűek: nincs korrekciós jellegű (szabályozó) visszacsatolás. Ha van visszacsatolás, az *kéthurkos* jellegű: nem a következményeket kompenzálják, hanem magát a célt, illetve a döntési premisszákat (értékeket, hiedelmeket) változtatják meg!

2. táblázat A karizmatikus és neokarizmatikus leadership összehasonlítása – szempontok és jellemzők

	Összehasonlítási szempontok	Karizmatikus	Neokarizmatikus
Konceptcionális fókusz	társadalmi szint	társadalmi-szociológiai jelenség	szervezeti tényező
	elméleti hangsúly	vezetői tulajdonságok, kiválóság	a követést kiváltó magatartás
Vezetői szerepértelmezés	hatalom-leadership	inkább hatalom (engedelmesség)	inkább leadership (követés)
	burnsi üzletkötő-átalakító	érintettek számára fontos jószágok kölcsönös cseréje (üzletkötő, zéróösszegű játszma)	kölcsönös és emelkedett serkentés (átalakító, moral agent, nyer/nyer játszma)
	kotteri manager-leader szerepek	inkább manager	inkább leader (változásvezető)
	vezetőtől elvárt intelligencia	problémamegoldó intelligencia (IQ)	érzelmi intelligencia (EQ)
Vezető-követő viszony	elköteleződés, odaadás	vezető személye iránt	vezető által képviselt értékek és célok iránt
	függés	egyoldalú	kölcsönös
	vezetői kontroll	magatartás	teljesítmény vagy klán
	kibernetikai visszacsatolás	szabályozás	vezérlés
	leaderi jelentésadás	komplexebb probléma észlelés és értelmezés	vonzó és önkitaljesítésre alkalmas cél és az autonóm cselekvés mozgásterét kijelölő hiedelem- és értékkeretek
Követő jellemzői	követői érettség (Argyris)	inkább éretlen (feladat végrehajtó)	inkább érett (önálló problémamegoldó)
	Kielégített követői szükségletszint (motiváció)	extrinsic motivációk (külső)	intrinsic motivációk (belső)

Forrás: saját szerkesztés

A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership-értelmezések összehasonlításának legfontosabb szempontjait és jellemzőit a 2. táblázatban foglalom össze.

A neokarizmatikus leadership – tények a Globe-kutatás alapján

A GLOBE-kutatás vezetési stílust vizsgáló része azokat az elvárt tulajdonságokat, elvárt magatartási mintákat tárja fel, amelyek egy sikeres vezetővel szemben megfogalmazódnak. A kutatás tehát nem az észlelt (leíró), hanem a kívánatos, elvárt (normatív) vezetőképre világít rá. Ez témánk szempontjából azért izgalmas, mert ezek a normatív várakozások éppen a beosztotti nézőpontú elvárásokra mutatnak rá.

A GLOBE-kutatás karizmatikus/értékalapú leadership változójának definícióját olvasva kétségtelen, hogy az a neokarizmatikus értelmezési keretbe illeszthető – nem véletlenül, hiszen a kutatás egyértelműen az ezredfordulóra időszakra jellemző szervezeti-vezetési paradigmába illeszkedik:

„Ez a széles értelemben vett leadership-változó a vezető a szilárd értékmeggyőződésen alapuló inspiráló, motíváló, másoktól magas teljesítményszintet elváró képességét tükrözi” (House et al., 2004, p. 14.).

A GLOBE leadership megközelítése az implicit leadership-elméletek (ILT) logikáját követi. Eszerint a leadership-pel kapcsolatos elvárás észlelési kérdés, mégpedig a követő nézőpontjából: mindenkinek vannak a vezetőktől elvárt tulajdonságokkal és viselkedésekkel kapcsolatos hiedelmei, meggyőződései, előfeltevései. A vezetőt a követőktől, a sikeres vezetőt a sikertelentől megkülönböztető ezen karakterisztikák alkotják a személyes implicit leadership-elméletünket (Lord-Maher, 1991). Ha ezeket társadalmi szintre aggregáljuk, akkor társadalmi szintű implicit leadership elméletet (CILT – Culturally endorsed implicit leadership theory) kapunk (House et al., 2004, p. 16-17.).

Az implicit leadership-elmélet tehát nem tekinti adottnak a sikeres leadership-pel kapcsolatos elvárásokat, hanem azt a követők által megfogalmazott hiedelmekből, meggyőződésekből és előfeltevésekből építi fel – ez az, aminek a vezetőjük meg kell, hogy feleljen, ha tényleges követést vár tőlük.

A GLOBE-kérdőív nagyszámú (112) vezetői tulajdonság, illetve viselkedés 1-7-es skálán való értékelését kérte a kitöltőktől aszerint, hogy mennyire tartják azokat kívánatosnak a vezetői sikeresség szempontjából. Az ezekből kirajzolódó társadalmi szintű elvárásmintázatot (CILT-et) faktoranalízissel állították elő. A 62 részt vevő ország több mint 17 ezer középvezetőjének kérdőíves válaszaira alapozott faktoranalízis 21 elsődleges globális leadership-változót aggregált. Egy második faktoranalízis ezeket a változókat hat főfaktorba (másodlagos faktorba) tömörítette (Den Hartog et al., 1999). A főfaktorokat és az azokat alkotó elsődleges leadership-változókkal a 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat A GLOBE 6 másodlagos leadership-faktora és azok elsődleges összetevői

<p>1. Karizmatikus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspiráló karizmatikus • Jövőképpel bíró karizmatikus • Önfeláldozó karizmatikus • Integritáshitelesség • Döntésképeség • Teljesítményorientáció 	<p>2. Csoportorientált</p> <ul style="list-style-type: none"> • Együttműködő csoportorientáltság • Csoport integrátor • Diplomatikusság • Rosszindulat • Adminisztratív kompetencia
<p>3. Énközpontú (Narcisztikus)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énközpontúság • Státustudatosság • Konfliktusteremtő • Önigazoló • Procedurális-bürokratikus 	<p>4. Résztvételi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autokratikus • Résztvételtől elzárkózó • Delegáló
<p>5. Humánorientált</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visszafogottság • Humánorientáció 	<p>6. Autonóm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonóm

Forrás: Den Hartog et al. (1999)

A GLOBE izgalmas kutatási kérdése volt az, hogy vajon vannak-e a kiváló vezetőktől univerzálisan elvárt, kultúrától független leadership-változók? Univerzálisnak a kutatók azokat a változókat tekintik, amelyek az alábbi kritériumoknak felelnek meg (House et al., 2004, p. 677.):

- a) az adott változó egyes társadalmak 1-7-es skálán mért átlagainak 95%-a (egyszerűbben: három kivételével) 5 fölötti értéket mutat,
- b) a 62 vizsgált társadalom főatlaga (világátlag) 6 fölötti érték.

A 4. táblázat mutatja be a GLOBE-kutatás karizmatikus leadership adatait:

- a karizmatikus/értékalapú főfaktor,
- annak mind a hat komponensváltozóját,
- kulturális klaszterenkénti (Gupta et al., 2002) csoportosításban, feltüntetve a klaszterátlagokat is.

A táblázat első szembeötlő ténye az, hogy a kompozit karizmatikus/értékalapú főfaktor éppen csak nem felel meg az univerzális követelménynek: jöllehet csak 3 ország (Franciaország, Katar és Marokkó) átlagértéke 5 alatti, a világátlag „csak” 5,91 (6-nál kevesebb). Lényegében azonban mondhatjuk azt, hogy a neokarizmatikusság egy olyan implicit elvárás a követők részéről, amely mára – a XX-XXI. század fordulóján – a világ minden vezetőjétől igen erőteljesen elvárt leadership-kompetencia.

Ha a főfaktor hat változó alkotóelemét tekintjük, akkor megállapítható, hogy elsődleges közülük négy karizmatikus komponensváltozó egyértelműen univerzális:

- nemcsak igazolható Yukl (2002) tétele, amely a *jövőképpel bírót* és az *inspirálót* a karizmatikus leadership kritikus tényezőinek tekinti, de ezek egyben univerzálisan elvártak is (rendre: 6,02 és 6,07 világtálagértékek, és minden ország változóértéke 5 fölöött van!),
- a hitelesség főátlaga is 6,08, az országok közül csak Katar 5 alatti (4,83),

- a teljesítményorientáció főátlaga 6,19, ugyancsak Katar 5 alatti értékekkel (4,51).

Ezek az értékek ugyancsak alátámasztják azt, hogy a neokarizmatikus leadership magától értetődő elvárás a világ valamennyi országában.

Az *önfeláldozó karizmatikus* és a *döntésképes* komponensváltók ugyanakkor nem teljesítik az univerzalitás követelményét.

3. táblázat A GLOBE karizmatikus /értékalapú változójának országonkénti értékei

Ország	Jövőképpel bíró karizmatikus	Inspiráló karizmatikus	Önfeláldozó karizmatikus	Hitelesség	Döntésképeség	Teljesítményorientáció	Karizmatikus/értékalapú
Anglia	6,21	6,39	4,90	6,12	6,00	6,38	6,01
Ausztrália	6,24	6,40	5,14	6,36	6,02	6,35	6,09
Dél-Afrika (fehér)	6,15	6,33	5,01	6,35	6,07	6,01	5,99
Írország	6,33	6,33	5,11	6,19	6,14	6,38	6,08
Kanada (angol)	6,36	6,47	5,11	6,51	6,03	6,43	6,15
Új-Zéland	6,23	6,50	4,88	5,49	5,69	6,31	5,87
USA	6,28	6,35	5,16	6,51	5,96	6,46	6,12
Angol klaszter	6,26	6,40	5,04	6,22	5,99	6,33	6,04
Ausztria	6,13	6,34	5,03	6,46	5,96	6,23	6,02
Svájc (németajkú)	6,12	6,25	4,88	6,36	5,86	6,08	5,93
Hollandia	6,30	6,38	4,79	6,52	5,87	5,95	5,98
Németország (K)	5,86	6,10	5,08	6,11	5,81	6,33	5,87
Németország (Ny)	5,99	6,15	4,87	6,12	5,78	6,11	5,84
Germán	6,08	6,25	4,93	6,31	5,85	6,14	5,93
Finnország	6,29	6,42	4,22	6,52	5,97	6,04	5,94
Svédország	6,05	6,31	4,81	6,29	5,59	5,96	5,84
Dánia	6,20	6,26	5,05	6,38	6,08	6,05	6,00
Észak-Európa	6,18	6,33	4,69	6,40	5,88	6,02	5,93
Franciaország	5,06	5,22	3,98	5,14	5,06	5,10	4,93
Izrael	6,45	6,40	5,52	6,47	6,24	6,34	6,23
Olaszország	6,24	6,14	5,20	6,06	6,09	6,18	5,98
Portugália	6,11	6,27	4,33	6,21	5,31	6,18	5,75
Spanyolország	5,91	6,34	4,80	6,11	5,95	6,25	5,90
Svájc (franciaajkú)	6,10	6,31	5,27	6,11	5,79	5,82	5,90
Latin-Európa	5,98	6,11	4,85	6,02	5,74	5,98	5,78
Albánia	5,97	5,84	5,12	5,94	6,20	5,74	5,79
Görögország	6,19	6,25	5,42	6,27	6,18	5,82	6,01
Grúzia	5,82	5,48	4,91	5,79	6,00	5,94	5,65
Kazahsztán	5,88	5,46	4,50	5,65	5,76	5,97	5,54
Lengyelország	6,03	5,87	4,61	5,58	6,00	5,87	5,67
Magyarország	6,27	5,93	4,83	6,22	6,05	6,15	5,91
Oroszország	6,07	5,93	4,28	5,72	5,95	5,92	5,66
Szlovénia	6,00	5,74	4,77	6,08	5,79	5,76	5,69
Kelet-Európa	6,03	5,81	4,81	5,91	5,99	5,90	5,74

Argentína	6,15	6,32	4,87	6,15	6,13	6,20	5,98
Bolivia	6,20	6,28	4,94	6,29	6,27	6,04	6,01
Brazília	6,15	6,35	4,84	6,62	5,70	6,36	6,00
Costa Rica	6,06	6,10	5,67	6,18	5,66	6,15	5,95
Ecuador	6,50	6,63	5,99	6,79	6,29	6,64	6,46
El Salvador	6,21	6,25	5,81	6,29	5,78	6,22	6,08
Guatemala	6,06	6,25	5,71	6,24	5,77	6,09	6,00
Kolumbia	6,36	6,34	5,21	6,43	5,52	6,39	6,04
Mexico	5,78	5,91	4,80	5,77	5,54	6,14	5,66
Venezuela	5,74	5,81	5,56	5,89	5,40	6,05	5,72
Latin-Amerika	6,12	6,22	5,34	6,26	5,81	6,23	5,99
Dél-Korea	5,76	5,74	5,30	5,62	5,63	5,18	5,53
Hong Kong	5,76	5,85	5,13	5,73	5,76	5,82	5,66
Japán	5,63	5,74	4,57	5,55	5,70	5,73	5,49
Kína	5,85	5,92	4,70	5,98	5,29	5,64	5,56
Szingapúr	6,17	6,09	5,39	6,15	5,85	6,11	5,95
Tajvan	5,66	5,74	4,98	5,89	5,60	5,67	5,58
Konfuciózus Ázsia	5,80	5,84	5,01	5,82	5,64	5,69	5,63
India	6,02	5,93	5,45	5,99	5,83	5,96	5,85
Indonézia	6,23	6,29	5,54	6,34	6,19	6,36	6,15
Fülöp-szigetek	6,46	6,51	5,55	6,58	6,37	6,56	6,33
Malájzia	6,01	6,10	5,18	6,03	5,93	6,11	5,89
Thaiföld	6,09	5,77	4,96	6,03	5,87	5,98	5,78
Irán	6,35	6,02	5,04	5,83	5,34	6,21	5,81
Dél-Ázsia	6,20	6,10	5,29	6,13	5,92	6,20	5,97
Katar	4,62	5,04	4,52	4,83	3,62	4,51	4,51
Marokkó	4,84	5,09	4,10	5,03	4,70	5,10	4,81
Törökország	6,25	6,08	5,03	6,16	6,29	5,91	5,95
Egyiptom	5,52	5,50	5,11	6,05	5,60	5,79	5,57
Kuwait	6,22	6,16	5,16	6,19	5,58	6,08	5,90
Arab klaszter	5,49	5,57	4,78	5,65	5,16	5,48	5,35
Namíbia	6,16	6,26	4,79	6,35	6,16	6,16	5,99
Zambia	6,10	6,25	4,91	6,10	6,02	6,10	5,92
Zimbabwe	6,27	6,46	5,31	6,14	6,29	6,16	6,11
Nigéria	5,89	5,98	4,92	6,07	5,75	6,00	5,76
Dél-Afrika (fekete)	5,39	5,56	4,33	5,36	4,83	5,47	5,16
Fekete-Afrika	5,96	6,10	4,85	6,00	5,81	5,98	5,79
Cseh Köztársaság	5,91	6,03	5,72	6,41	5,37	6,19	5,91
Világátlag	6,02	6,07	5,00	6,08	5,79	6,19	5,91

Forrás: saját szerkesztés House et al. (2004, p. 680.,713-714.) és a GLOBE-kutatócsoport belső munkatáblái alapján

Tanulságos a kulturális klaszterek közötti összehasonlítás is. A kutatási eredmények arra utalnak, hogy Hummel (1973) érvelése, tudniillik hogy a konfucianus társadalmakra a karizmatikus leadership nem értelmezhető, bizonyos árnyalással alátámasztható – talán abban az óvatosabb újra-fogalmazásban, hogy ez az elvárás ebben a kultúrában mérsékeltebb. Amivel a GLOBE-eredmények alapján kiegészíthetjük: a latin-európai, a kelet-európai és a fekete-afrikai klaszterekben is mérsékeltebb az elvárt karizmatikusság, az arab kultúrában pedig még ennél is (szignifikánsan) alacsonyabb (House et al., 2004, p. 682.).

A kelet-európai klaszteren belül izgalmas végig elemezni a magyar adatsort. A főfaktor 5,91-es értéke egyértelműen a klaszterátlag fölött van és a világtátlaggal azonos értékű!

Ami a komponensváltozókat (elsődleges faktorokat) illeti:

- a vonzó jövőképet kínáló vezető elvárása mind a klaszter-, mind a világtátlagot meghaladó (6,27),
- az inspiráló a világtátlag és a klaszterátlag közötti átlagértéket mutat (5,93),
- a vezetőtől várt önfeláldozás belesimul a klaszterátlagba, ám alatta marad a világtátlagnak (4,83),
- a hitelesség mind a világ, mind a klaszter átlagait meghaladóan fontos elvárás a magyar kultúrában (6,22),
- hasonlóan mindkét referenciaátlagnál fontosabb a döntésképeség (6,05), és végül
- a teljesítményorientáltság a világtátlaghoz közeli, a klaszter megfelelő értékét messze meghaladó elvárás (6,15).

A magyar adatsorról azt érdemes kiemelni, hogy a Kelet-Európa kultúráját jellemző elvárásokhoz képest a magyar vezetők a karizmatikus leadership-et minden elemében fontosabb elvárásként fogalmazzák meg saját vezetőik felé, és ezzel – az egyes változó értékek kismértékű szóródásával együtt – belesimulnak a világtátlagba.

Összegzés

A feldolgozott szakirodalom alapján alátámasztottnak tekintem, hogy a karizmafogalom átértelmeződése a vezetési-szervezeti kontextus paradigmatis megváltozásának a következménye (1. hipotézis). Az átértelmeződés többértékű:

- a vezetői karizma fogalmát társadalmi kontextusból szervezetibe emelte át,
- uralom-szociológiai fogalomból leadership-fogalommal vált,
- az eredendően klasszikus paradigma kulcsfogalmából (karizmatikus) a versengő paradigma kulcsfogalmává vált (neokarizmatikus) – a kettő más-más vezetési-szervezeti paradigmában értelmezhető,
- kiterjedt nemzetközi leadership-kutatás (GLOBE) is alátámasztja, hogy napjainkra a neokarizmatikus leadership univerzálisan teret nyert (hazai kontextusban is tetten érhető ennek elvárása).

A feldolgozott szakirodalom alapján alátámasztottnak tekintem, hogy napjaink vezetési-szervezeti paradigmájának egyik meghatározó tényezője az önálló problémamegoldásra képes – egyben érett személyiséggel jellemezhető – szervezeti tag (munkavállaló) megjelenése a szervezetben. A vezető az alaptevékenységi feladatorientáltságot teljes egészében elengedve a követőket hatalmazza fel a problémamegoldással, a magatartáskontrollt pedig eredmény- és/vagy klánkontrollal válthatja fel.

Ahogy az argyrisi éretlen-érett skálán egyének és társadalmak elmozdulnak a kész és képes (érett) pólus felé, a szervezeti univerzumban a munkavállalók vezetőikkel szembeni elvárásaiban úgy váltja fel a klasszikus karizmatikust a neokarizmatikus leadership. Ahogy a szervezeti tagok maguk válnak „önjáró” problémamegoldókká, a tevékenységüknek értelmet adó váraozásaik hangsúlya úgy tevődik át a vonzó jövőképre, az önmegvalósítás lehetőségét felkínáló inspiráló és hiteles vezetői viselkedésre, a magas szintű teljesítményre, a képességek mozgósítását, egyben fejlesztését igénylő alkotás lehetőségére. Minél érettebbek vagyunk, illetve minél fejlettebb társadalomban élünk, annál inkább érvényes ez az összefüggés. A neokarizmatikus leadership esetében a követők – mára univerzálisnak tekinthető – összetettebb elvárásai (inspiráció, jelentésadás, értékközvetítés, hitelesség, jövőkép) jelentősen meghatározzák a neokarizmatikus leadership kiemelkedését.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C.* (1957a): *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*. New York: Harper
- Argyris, C.* (1957b): *The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No. 1. (June), p. 1-24.
- Argyris, C.* (1973): *Personality and Organization theory revisited*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 2., p. 141-167.
- Avolio, B. J.* (2000): *Pursuing authentic leadership development*. In: Nohria, N. – Khurana, R. (eds.): *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press, p. 739-768.
- Bakacsi Gy.* (2011): *Egy újra felfedezett óriás: Chester Barnard (1886-1961)*. In: Dobák M. – Bakacsi Gy. – Kiss Csaba (szerk.): *Stratégia és menedzsment. Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére*. Budapest: Aula - Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet
- Bakacsi Gy.* (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó, 367 p.
- Bakacsi Gy.* (2015): *Változó vezetési paradigma – változó megbízó-ügynök probléma?* In: Bakacsi Gy. – Balaton K. (szerk.): *Vezetés és szervezet társadalmi kontextusban: Tanulmányok Dobák Miklós 60. születésnapja tiszteletére*. Budapest: Akadémiai Kiadó, p. 29-54.
- Barnard, Ch. I.* (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 334 p.

- Bass, B. M. (1999): On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No 4, p. 541-553.
- Bennis, W. – Nanus, B. (1985): *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: HarperCollins, 235 p.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row, 530 p.
- Den Hartog, D. N. – House, R. J. – Hanges, P. J. – Ruiz-Quintanilla, S. A. – Dorfman, P. W. – Bakacsi, Gy. et al. (1999): Culture specific and cross culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, Vol. 10 No.2, p. 219-256.
- Diós I. – Viczián J. (szerk.) (2001): *Magyar Katolikus Lexikon VI. Kaán-kiz*. Budapest: Szent István Társulat, 970 p.
- Follett, M. P. (1924): *Creative experience*. Oxford: Longmans, Green & Co., 303 p.
- French, J. R. P. – Raven, B. (1959): The basis of social power. In: Cartwright, D. (ed.): *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Institute for Social Research, p. 150-167.
- Gioia, D. A. (1986): Symbols, scripts, and sensemaking. Creating meaning in the organizational experience. In: Sims, H. P. Jr. – Gioia, D. A. (eds.): *The thinking organization: dynamics of organizational social cognition*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 49-74.
- Hackman, R. – Lawler, E. E. (1971): Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, No. 3, p. 259-286.
- Hersey, P. – Blanchard, K. H. – Johnson, D. E. (1996): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (7th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 627 p.
- House, R. J. (1977): A 1976 theory of charismatic leadership. In: Hunt, J. G. – Larson, L. L. (szerk.): *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, p. 189-207.
- House, R. J. – Spangler, D. – Woycke, J. (1991): Personality and charisma in the U.S. Presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, p. 364-396.
- House, R. J. (1999): Weber and the Neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer. *Leadership Quarterly*, Vol 10, No. 4., p. 563-574.
- House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. (eds.) (2004): *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage, 818 p.
- Gupta, V. – Hanges, P. J. – Dorfman, P. W. (2002): Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*, Vol. 37, No 1., p. 11-15.
- Hummel, R. P. (1973): Charisma in politics: Psychosocial causes of revolution as preconditions of charismatic outbreaks within the framework of Weber's epistemology. Ph.D. thesis (Manuscript). New York: New York University
- Isabella, L. A. (1990): Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, p. 7-41.
- Jenei György (2016): Max Weber bürokráciaelmélete és a neoweberianus szintézis. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, No. 3., p. 42-55.
- Kotter, J. (1990): What leaders really do? *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, p. 103-111.
- Ladkin, D. (2006): The Enchantment of the Charismatic Leader: Charisma Reconsidered as Aesthetic Encounter. *Leadership*, Vol. 2, No. 2, p.165-179.
- Lord, R. G. – Maher, K. J. (1991): *People and organizations. Vol. 1. Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Cambridge, MA: Unwin Hyman
- McClelland, D. C. – Burnham, D. H. (1976): Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 2, p. 100-110.
- Mudra László (2001): Gondolatok a karizmatikus vezetésről. *Vezetéstudomány*, Vol. 32, No. 6, p. 56-60.
- Nanus, B. (1992): *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 237 p.
- Nohria, N. – Khurana, R. (eds.) (2000): *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press, 822 p.
- Nye, J. S. (2010): Power and Leadership (p. 305-334). In: Nohria, N. – Khurana, R. (eds.): *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press, p. 305-334.
- Podolny, J. M. – Khumara, R. – Besharov, M. L. (2000): Revisiting the meaning of leadership. In: Nohria, N. – Khurana, R. (eds.): *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press, p. 65-106.
- Robbins, S. P. (1998): *Organizational Behavior. Concepts, controversies, applications*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall
- Schein, E. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 418 p.
- Szerb László (1991): Max Weber bürokráciaelmélete és a magyar bürokrácia. *Aula*, Vol. 13, No.3, p. 38-52.
- Sy, Th. – Horton, C. – Riggio, R. (2018): Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *Leadership Quarterly*, Vol. 29, No 1, p. 58-69.
- Weber, M. (1996): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 2/3*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 281 p.
- Yukl, G. A. (2002): *Leadership in organization (5th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 508 p.

MAGYAR „NEMZETKÖZI ÚJ VÁLLALATOK”

PIACVÁLASZTÁS ÉS A HÁLÓZATOK SZEREPE A KORAI NEMZETKÖZIESEDÉSBEN

A magyar gazdaságban is egyre több az alapítása után gyorsan nemzetköziesedő vállalat. A cikk a „nemzetközi új vállalatok” elméletére támaszkodva vizsgálja vállalat interjúk alapján két kiválasztott iparágban a cégek nemzetköziesedésének jellemzőit. A szerzők egyrészt a külföldi piac kiválasztásának kritériumait elemzik, másrészt a hálózatok szerepét vizsgálják a nemzetköziesedés folyamatában. Eredményeik szerint a vizsgált vállalatok általában a legnagyobb fejlett piacokat veszik célba – igen sikeresen. A hálózatok szerepe meghatározó minden vizsgált esetben. Az alapító vagy tulajdonos személyes kapcsolatai minden vállalatnál fontos szerepet játszottak, különösen az első külföldi vevők „megnyerésében”. A szerzők ugyanakkor megkérdőjelezték a személyes hálózaton alapuló üzleti modell skálázhatóságát. Kutatásuk eredményei a vállalati menedzsment szempontjából a gyakorlatban is felhasználhatóak, mivel megmutatják, hogy a nemzetközi hálózatokban való részvétel intenzívebbé tétele fontos a vállalatnövekedés és nemzetköziesedés szempontjából.¹

Kulcsszavak: nemzetköziesedés, nemzetközi új vállalatok, külföldi piacra lépés

Összességében a magyar KKV-szektor alacsony szintű nemzetköziesedés jellemzi. A KKV-k részesedése a magyar kivitelből egynegyed körül mozog (Mikešy, 2013). Más EU-tagországokkal összehasonlítva szembeütnő a nemzetköziesedés alacsony, sőt időben romló szintje (European Commission, 2017). Ezért is különösen fontos és érdekes, hogy nemcsak a nemzetközi, hanem a magyar gazdaságban is nő a kicsiny, fiatal, sok esetben nemzetköziesedő vállalkozások száma. Egyre több olyan üzleti vagy újsághírrrel, vagy cikkkel találkozunk manapság, amely ezeknek a magyar vállalatoknak a létét jelzik és jellemzőit elemzik (lásd például Andrási és társai, 2009; Czákó – Könczöl, 2014; Békés – Muraközy, 2012; Némethné Pál, 2010; Mikešy, 2013; Szerb – Ulbert, 2009, vagy az ún. született globális (born global), vagy nemzetközi új vállalatok beazonosítását Magyarországon például Sass, 2012 vagy Szalavetz, 2015). Találunk ugyanilyen elemzéseket a kelet-közép-európai régió más országaira vonatkozóan is (lásd pl. Jarosinski, 2014; Zbierowski, 2014; Sliwinski – Sliwinska, 2014; Nowinski – Rialp, 2013; Kiss – Danis – Cavusgil, 2012; Lamotte – Colovic, 2015; Danik – Kowalik – Král, 2016; Vissak, 2007). Magyarország esetében Andrási és társai (2009) úgy találták, hogy a gyorsan növekvő, ún. gazellák az összes KKV kb. egyhatodát teszik ki. Más elemzések kiemelték, hogy ezek a vállalatok általában innovatívak, dinamikus, jelentős személyes kapcsolatrendszerrel rendelkező vezetőjük van (Papanek, 2012), míg megint más elemzések rámutattak, hogy e vállalatok egy része bár gyorsan növekszik, nem innovatívak, nem exportálnak, nem alkalmaznak magas színvonalú emberi tőkét, vezetőik nem különösebben iskolázottak vagy tapasztaltak, így maguk a cégek nem feltétlenül képesek

tartós növekedést megvalósítani és versenyképes méretű közepes vagy nagyvállalattá válni (Szerb et al., 2017).

Ebben a cikkben a „nemzetközi új vállalatok” (international new ventures) koncepcióját és elemzési keretét használjuk, és két kiválasztott iparágban (biotechnológia és információs technológia) készített vállalati interjúk alapján vizsgálunk meg két proposíciót. Egyrészt a külföldi piac kiválasztásának kritériumait elemezzük, másrészt a hálózatok szerepét vizsgáljuk a nemzetköziesedés folyamatában. Cikkünk felépítése a következő. Először az elméleti háttér és a szakirodalom legfontosabb eredményeit közöljük. Ezután ismertetjük kutatási kérdéseinket, az alkalmazott módszertant és a vállalati mintát. A következő részben ismertetjük kutatásunk eredményeit, majd az utolsó rész tartalmazza a következtetéseket.

Az elméleti háttér és a szakirodalom eredményei

A „nemzetközi új vállalatok” (international new venture – INV) elmélete több mint két évtizede jelent meg a szakirodalomban. Ezeket a szakirodalom olyan üzleti szervezetként határozza meg, amelynek megalapításától kezdve jelentős kompetitív előnye származik abból, hogy több országból származtat erőforrásokat és több országban is értékesíti termékeit (Oviatt – McDougall, 1994). Ezeknek a cégeknek a nemzetköziesedése gyors (McDougall – Shane – Oviatt, 1994; Sapienza et al., 2006; Matiusinaite – Sekliuckiene, 2015; Schwens – Kabst, 2009; Madsen, 2013; a kelet-közép-európai régióra: Jarosinski, 2013; Lamotte – Colovic, 2015; Zapletalová, 2015; Ciszewska-Mlinaric – Obloj – Wasowska, 2016; Musteen – Datta – Francis, 2014) más vállalatokéhoz viszonyítva,

¹ Sass Magdolna részvételét a kutatásban az OTKA/NKFIH (109294) támogatta. A cikk a Society and Economy c. folyóiratban angolul megjelenő tanulmány átdolgozott változata.

amelyek fokozatosan nemzetköziesednek (lásd például az ún. Uppsala-modellt, amely a cégek fokozatos, lépcsőzetes nemzetköziesedését írja le: Johanson – Vahlne, 1977 vagy Eriksson et al., 1997; Vissak, 2003). A nemzetköziesedés a legtöbb esetben exporttevékenységet jelent (Fan – Phan, 2007); néhány esetben közvetlentőke-befektetés is történik. Az iparági sajátosságok fontos szerepet játszanak az INV-knél, nagymértékben befolyásolják a nemzetköziesedés folyamatát és a vállalatok stratégiaválasztását (Andersson – Evers – Kuivalainen, 2014). Ezt alátámasztja, hogy az INV-k általában olyan iparágakban koncentrálnak, amelyeket magas technológiai intenzitás, niche (rés) technológia vagy tudásalapú tevékenységek jellemeznek (Autio – Sapienza – Almeida, 2000; Oviatt – McDougall, 2005; Johnson, 2004; Welch, 2015). A nemzetköziesedési folyamat hasonlósága ellenére fontos hangsúlyozni Verbeke, Li és Goerzen (2009) eredményei alapján, hogy egy-egy cég nemzetköziesedési folyamata erősen specifikus az adott vállalatra és környezetére nézve, így jelentősek lehetnek a különbségek a cégek nemzetköziesedési folyamatai között.

Elemzésünkben az INV-szakirodalom két fontos elemére támaszkodunk – kutatási kérdéseink alapján. Egyrészt, a globalizáció nyomán a külpiacon egyre hasonlóbbakká válnak egymáshoz, így a vállalatok, különösen azok, amelyek high-tech tevékenységeket végeznek, rögtön alapításuk után képesek lehetnek nemzetköziesedni a releváns részpiacokon (lásd pl. Jolly – Alahuta – Jeanet, 1992; Oviatt – McDougall, 1994; Knight – Cavusgil, 2004; Baum – Schwens – Kabst, 2011). A piacok növekvő hasonlósága, sőt homogenitása miatt nemzetköziesedésük kevesebb akadállyal néz szembe, mint a fokozatosan nemzetköziesedő vállalatoké (amelyek általában hagyományos iparágakban tevékenykednek). Így az INV-k gyorsan megjelennek a nemzetközi piacokon, ideértve a földrajzilag távolabb eső piacokat is, és véleményünk szerint, piacaik hasonlósága miatt, őket kevésbé befolyásolja a külkereskedelmi liberalizáció szintje a fokozatosan nemzetköziesedő cégekhez képest. A szakirodalom másik fontos vonulata a hálózatok szerepét elemzi a nemzetköziesedésben. Ez alapján a piacok a kapcsolatok hálózataként tekinthetők. Itt a vállalatok különféle és komplex kapcsolatok révén érintkeznek és kerülnek kapcsolatba egymással, és ezek a kapcsolatok lehetőséget adnak a tanulásra, további kapcsolatok létrehozására, a bizalom kiépítésére a felek között (Eriksson et al., 1997; Coviello – McAuley, 1999; Johanson – Vahlne, 2003 és 2011; Vissak, 2004). Egyes szerzők kiemelik a cégvezetők szerepét a hálózatokhoz kapcsolódásban, és végső soron a vállalatok sikerében (Papanek et al., 2010). Véleményünk szerint az INV-k, (iparági) sajátosságaik miatt, hajlandóbbak lehetnek a különféle hálózatokban való részvételre a fokozatosan nemzetköziesedő cégekhez képest, ami azután segíti nemzetköziesedésüket.

Elemzésünk a magyar INV-kre koncentrál. Az INV-k és született globális vállalatok jelenlétét a kelet-közép-európai régióban több cikk dokumentálja és elemzi. Az első tanulmányok főleg azt húzták alá, hogy a posztoszocialista gazdaságokban is léteznek ilyen vállalatok (Vissak, 2007; Sass, 2012). Nowinski és Rialp (2013) több régióspecifi-

kus jellemzőjét írja le ezeknek a vállalatoknak. Hangsúlyozzák, hogy ezek a cégek nemcsak korlátozott pénzügyi erőforrásokkal rendelkeznek (Kiss et al., 2012), hanem viszonylag szűkösek a humán és szociális erőforrásaik is. Bemutatják továbbá, hogy van néhány régióspecifikus mozgatója korai nemzetköziesedésüknek, mint például belépési korlátok a hazai piacon versus nagy, fizetőképes piacok a (közele) fejlett országokban. Aláhúzzák a hálózatok szerepét is: míg először a vállalkozók a hazai hálózatokra támaszkodnak, addig párhuzamosan a nemzetközi terjeszkedéssel, kiépítik a nemzetközi hálózataikat is. Egy másik érdekes régióspecifikus jellemző az erőforrásokkal takarékosan bántó stratégiák és működési mód, amelyet a hiánygazdaságból örökölték, és ami a régióbeli cégek kompetitív előnyeinek részét képezheti vagy alapját adhatja (Ciszewska-Mlinaric – Obloy – Wasowska, 2016). Danik et al. (2016) hívta fel a figyelmet a régióbeli INV-k földrajzi célországainak, nemzetköziesedési kiterjedésének, innovációs hajlandóságának és innovációs területeinek eltéréseire más INV-kétől, cseh és lengyel vállalati példák alapján. Ebben a tekintetben a küldő és fogadó ország közötti bilaterális kapcsolatok erőssége és a diaszpóra szerepe is fontos lehet.

A magyar INV-ket vagy született globális vállalatokat vizsgáló tanulmányok kiemelik pl. azok jelenlétét az innovatív orviműszer-gyártásban (Sass, 2012). Ebben az ágazatban a sikeres és sok esetben gyors nemzetköziesedés alapja a vállalatok innovációs hajlandósága, ami részben a tervgazdaságban működő, sikeres nagyvállalatok feldarabolásával létrejött kisvállalatok örökölt sajátossága, részben a területen erős innovációs aktivitást mutató magyar egyetemekhez köthető. Szalavetz (2015) öt magyar vállalati esetet elemzett részletesen, és megvizsgálta, hogy milyen dinamikus képességek és készségek (dynamic capabilities) miatt tudtak sikeresen nemzetköziesedni.

Kutatási proposíciók

Cikkünkben az INV-k két fontos jellemzőjét vizsgáljuk meg magyar vállalati példák alapján.

A nemzetköziesedés földrajzi kiterjedése

A nemzetközi szakirodalom hangsúlyozza, hogy az INV-k gyorsan nemzetköziesednek, eltérő földrajzi kiterjedéssel. Így például a szakirodalom egyik meghatározó cikke szerint, amely egyébként bevezette az INV-k fogalmát is (Oviatt – McDougall, 1994), négyféle INV különböztethető meg, amelyek esetében a nemzetköziesedés földrajzi kiterjedése is jelentősen eltér egymástól. Az „új nemzetközi piactétrehozók” esetében a cégek legfontosabb tulajdonosi előnyét az jelenti, hogy képesek az egyes országok piaca közötti egyensúlytalanságokat beazonosítani és olyan helyeken is piacokat létrehozni a termékük számára, ahol azok azelőtt nem léteztek. Ezek az INV-típusok nagymértékben függenek a célpiacuktól, így a nemzetköziesedés földrajzi kiterjedését gyakorlatilag előre meghatározzák a potenciális piac jellemzői. Ezek lehetnek „export/import start-upok” vagy „multinacionális kereskedők” – az említett szerzők kategóriáit használva. A „földrajzilag fókuszált start-up”-ok, mint ahogy nevük

is jelzi, egy bizonyos régió vagy ország speciális igényeit elégítik ki, külföldi források felhasználásával. Ebben az esetben is meghatározóak a megcélzott piac jellemzői. A negyedik kategória, a „globális start-up” esetében sokkal kevésbé meghatározott a vállalat számára a nemzetközi terjeszkedés földrajzi iránya, földrajzilag sokkal kevésbé korlátozott a nemzetközi terjeszkedés. Véleményünk szerint az utóbbi kategória vállalatai sokkal inkább vannak jelen a növekvő globális kereslettel rendelkező innovatív ágazatokban, mint amilyenek az általunk vizsgált biotechnológiai és információs technológiai ágazatok is.

Ahogy említettük, az INV-k leginkább a technológiaintenzív ágazatokban vannak jelen. A high-tech termékek általában „globálisak”, kevés igény van lokális adaptációra (Andersson, 2004) és jelentős mértékű a standardizáció, így gyakorlatilag rögtön eladhatók bármelyik országban, ahol fizetőképés kereslet mutatkozik irántuk, és ahol (potenciális) vásárlói vannak (Bell, 1995). Ezt a folyamatot nagymértékben elősegítette a globalizáció, ami a világon fellelhető nemzeti piacokat egymáshoz egyre inkább hasonlóvá tette. Így e termékek esetében az ún. pszichikai távolság jelentősen lecsökkent (Evers, 2010). Ezen felül az új technológiai fejlesztések, az internet mint szállítási csatorna egyre erőteljesebb megjelenése lehetővé tette az új iparágak számára, hogy termékeiket földrajzilag távol eső régiókban, országokban is értékesítsék, ami tovább csökkentette a nemzetközi működés földrajzi korlátozottságát. Ezen felül iparágai és termékeik sajátosságai miatt az INV-k általában viszonylag kicsiny rés piacokat „támadnak” és földrajzilag szétszórt vezető piacok (lead market) vannak a világban. Figyelik fogyasztói célcsoportjaikat és erősen fogyasztóorientáltak (Rialp et al., 2005). Így azt mondhatjuk, földrajzilag nem korlátozottak, miközben fogyasztóikat proaktívan követik. Néhány esetben ez kényszerként jelentkezik: mivel a rés piacok általában nagyon kicsinyek, ezért el kell érniük egy értékesítési (ideértve az exportot is) küszöbértéket ahhoz, hogy nyereségesek legyenek, és ehhez sok esetben a hazai piac nem elegendő. Így például a hazai piac kicsinsége szignifikáns magyarázó változó egy INV nemzetköziesedésében Fan és Phan (2007) tanulmányában. Továbbá a rés piacokon a viszonylag alacsony szintű verseny és az a törekvés, hogy minél inkább kihasználják azt a speciális tudást, amin az INV tulajdonosi előnye nyugszik, arra sarkallja a céget, hogy gyorsan nemzetköziesedjen minden egyes elérhető piacon. Ennek eredményeképpen az INV-k esetében a nemzetköziesedés földrajzi terjedelme általában sokkal tágabb, mint más vállalatok esetében.

Hogyan határozhatjuk meg, mérhetjük és vethetjük össze a nemzetköziesedés földrajzi kiterjedését az INV-k esetében? A küldő és fogadó országok távolsága (a belépési mód mellett) a vállalat nemzetköziesedési folyamatának egyik legfontosabb dimenziója (Jones – Coviello, 2005). A vállalat földrajzi „terjedelme” mérhető külföldi piacainak számával, földrajzi megoszlásával, szórtságával és különbözőségével (Hashai, 2011).

A fentiek alapján első propozíciónk a vizsgált INV-k nemzetköziesedésének földrajzi kiterjedéséről fogalmaz meg állítást:

A tudásintenzív iparágakban működő magyar INV-k számára a nemzetköziesedés során az elsődleges célpiacok a magasan fejlett országok rés piacai.

A nemzetköziesedés hálózatos megközelítései

Szervezeti és politikatudományi megközelítéseken alapul a nemzetköziesedés hálózatos felfogása. A vállalatok közötti kapcsolatok fontosságát hangsúlyozzák, melyek eredményeként egy bonyolult kapcsolati hálózat jön létre. Ezek a kapcsolatok többféle formát ölthetnek, lehetnek szociális, gazdasági, jogi vagy technológiai információk „cseréi” a vállalatok között. Alapozódhatnak a vállalat menedzserei közötti személyes kapcsolatokra. Lehetnek formálisak vagy informálisak. Már a vállalat alapítása előtt is létezhetnek, mint az alapító személyes kapcsolati hálójának részei.

Egy elméleti cikkben Vissak (2004) összegzi a nemzetköziesedés hálózati felfogásával kapcsolatos nézeteit, többek között azt hangsúlyozva, hogy ez a megközelítés releváns abban a tekintetben, hogy meghaladja a hagyományos nemzetköziesedési modelleket, jól írja le az üzleti világot és környezetet, és a megközelítés alkalmas arra, hogy megmagyarázza a külföldi piacok kiválasztását és azt a folyamatot, ahogyan a nemzetköziesedéshez szükséges források megszerezhetők a hálózati kapcsolatok segítségével.

Oviatt és McDougall (1995) is hangsúlyozzák, hogy az INV-k erős nemzetközi üzleti hálózattal rendelkeznek. Más elméleti és empirikus tanulmányok is aláhúzzák a hálózatok fontosságát abban, hogy képessé teszik az újonnan alapított vállalatokat a nemzetköziesedésre (lásd pl. Bell, 1995; Fillis, 2002; vagy Rialp – Rialp – Knight, 2005). Coviello és Munro (1995) bemutatta, hogy a hálózatos kapcsolatok meghatározó jelentőségűek abban, hogy felgyorsítsák az új nemzetközi vállalatok új külföldi piacokra történő belépését. Ezen felül a hálózati kapcsolatok fontosak a vállalat növekedése szempontjából is, és befolyásolják a nemzetköziesedés alakulását is a külpiacok és a belépési mód kiválasztása területén. Továbbá Chetty és Blankenburg Holm (2000) elemzik a szervesen kifejlődő hálózatok fontosságát, és bemutatják, hogy ez megmagyarázza annak dinamikáját, hogy a cégek hogyan működnek együtt hálózati partnereikkel, hogy nemzetközi piacokat kiterjesszék, integrálják. Következtetésük szerint az ilyen interakciókban való részvétel segíti a vállalatot abban, hogy új lehetőségekhez és tudáshoz jusson, és hogy élvezze a megosztott források előnyeit. Chetty és Campbell-Hunt (2004) szerint a gyorsan nemzetköziesedő, született globális cégek hálózati stratégiája „agresszív”, ellentétben a lassabban és később nemzetköziesedő vállalatokkal. Ugyanakkor a hálózatok korlátokat is jelentenek a vállalatműködés szempontjából. Johanson és Vahlne (2011) szerint a nemzetközi üzleti környezetben működő cégeknek tiszteletben kell tartaniuk hálózati partnereik érdekeit, és így váratlan lépésekre (és ellenlépésekre) is késznek kell lenniük.

Habár jelentős a hálózatosodás nemzetköziesedésben betöltött fontos szerepéről szóló irodalom, meg kell említenünk, hogy néhány elemzés szerint elhanyagolható a

hálózatok szerepe a gyorsan nemzetköziesedő INV-k és született globális vállalatok esetében (Kalinic – Forza, 2012). Rasmussen, Madsen és Evangelista (2001) szerint néhány INV esetében az alapító nem vesz részt a nemzetköziesedés előtt hálózatokban.

A kelet-közép-európai régió esetében az empirikus tanulmányok eredményei a hálózatok szerepéről a következők. Daszkiewicz (2014) több mint 200 nemzetköziesedett lengyel vállalatot vizsgált meg egy felmérés keretében 2013-14-ben. Azt akarta megtudni, van-e statisztikailag kimutatható kapcsolat a nemzetköziesedés motivációi és a hálózatokban való részvétel között. Eredményei szerint létezik ilyen kapcsolat Dunning (1993) nemzetköziesedési motivációs tipológiája alapján. Ugyanakkor a kapcsolat nem volt szignifikáns az OECD (OECD, 1997a, 1997b) motivációs tipológiája szerint. Azt találta még, hogy a hálózatokban való részvétel kapcsolatban állt a cég külpiaconról felhalmozott tudásával és aktuálisan követett stratégiájával. Tíz magyar KKV vizsgálata alapján Czako és Könczöl (2014) arra a következtetésre jutott, hogy kutatási módszerük korlátai ellenére bizonyítható, hogy az 1990-ben vagy az után alapított vállalatok a Johanson és Vahlne (2009) által leírt, hálózatalapú nemzetköziesedés jellemzőit mutatják.

A fentiek alapján az elméleti és gyakorlati irodalom nem kínál egyértelmű bizonyítékot a hálózati részvétel szerepére a kelet-közép-európai INV-k nemzetköziesedésében. Második propozíciónk ezzel a dilemmával foglalkozik:

A (széles értelemben vett) hálózatokban való részvétel fontos szerepet játszik a tudásintenzív iparágakban működő magyar INV-k számára.

Módszertan, vállalati minta

Az alapítókkal folytatott, félig-strukturált, kérdőívvel vezetett interjúk alapján készítettünk anonim vállalati esettanulmányokat. Az információs technológiai (IT) és biotechnológiai ágazatokban kerestünk olyan vállalatokat, amelyek megfelelnek az INV kritériumainak, vagyis már megalapításuk idején felmerült a nemzetköziesedés célja és a megalapítás után nem sokkal valamilyen módon nem-

zetköziesedtek is. Ezt a módszertani megközelítést gyakran alkalmazzák a vállalatok nemzetköziesedésének, az INV-knek vagy a született globális cégeknek a vizsgálatában (Vissak, 2010). (A magyar szakirodalomban lásd pl. Sass, 2012; Czako – Könczöl, 2014 vagy Szalavetz, 2015.) Mintánk természetesen nem reprezentatív, de az ágazati szűkítés azt szolgálta, hogy nagyobb valószínűséggel találjuk meg a magyar INV-ket.

Módszertanunk előnye, hogy a vizsgált vállalatok nemzetköziesedésének folyamatáról és működéséről részletes információval rendelkezünk. Hátránya ugyanakkor, hogy a minta nem reprezentatív, és így eredményeink általánosíthatósága korlátozott. Az 1. táblázatban mutatjuk be a mintánkban részt vevő vállalatokat. Hat vállalattal készült interjú, ezek közül kettő biotechnológiai, négy pedig információs technológiai vállalat. A hatból öt céget kevesebb, mint öt éve alapítottak. Mindegyikük egy éven belül nemzetköziesedett.

Elemzési eredmények

Számos kérdés merült fel a félig strukturált interjúkban, ezzel együtt elemzésünk a két propozícióra összpontosult. Az alábbi elemzési eredmények propozícióink bizonyos elemeire reflektálnak, és lehetőséget adtak számunkra, hogy a témánkkal kapcsolatos ismereteinket több szempontból finomítsuk.

Piacválasztás külföldön

Elsőként az volt a célunk, hogy jobban megértsük, illetve esetlegesen finomítsuk első propozíciónk elemeinek relatív súlyát: „A tudásintenzív iparágakban működő magyar INV-k számára a nemzetköziesedés során az elsődleges célpiacon a magasan fejlett országok részipacai”.

Mintánkba tudásintenzív iparágak vállalatai kerültek, ami megmagyarázni látszik a tényt, hogy eredményeink összhangban vannak a propozícióban foglaltakkal, egyetlen vállalat kivételével (egy IT-vállalat): ez a cég Magyarországon és három szomszédos országban nyújt szolgáltatást. Minden más vállalat esetében a fejlett országokba való export meghatározó részét adja a teljes értékesítésnek. Ennek a kivételt képező cégnek a stratégiája arra írá-

1. táblázat A vállalati minta jellemzői

Vállalat	Ágazat	Központ	Foglalkoztatottak száma Magyarországon	Alapítás éve	A nemzetköziesedés kezdete	Az első nemzetköziesedési lépés
A	biotechnológia	Budapest	35	1990	1990	export
B	biotechnológia (magas IT-tartalommal)	Budapest	17	2011	2012	együttműködés USA-beli egyetemmel
C	IT	Budapest	6	2015	2015	export
D	IT	Budapest	20	2014	2014	export
E	IT	Budapest	7 (a felvásárlásig)	2012 (eladták 2015-ben)	2013	export, helyi képviselők/értékesítők
F	IT	Budapest	10 (a felvásárlásig)	2012 (eladták 2014-ben)	2012	export

Forrás: a szerzők összeállítása a vállalati interjúk és a vállalati mérlegadatok alapján

nyult, hogy lemásolja a globálisan sikeres üzleti modellt, és alkalmazza a régióban, ahol elsőként próbálkoztak ezzel, így gyorsan terjeszkedtek. Nem meglepő módon néhány évvel később megvásárolta őket az iparág egyik nagy globális szereplője.

A jellemző ok, amiért a nagy és fejlett piacokat választják a korán nemzetköziesedő vállalatok az, hogy a termékek árai és a szolgáltatási díjak magasabbak ezekben az országokban, míg a magyar bérek viszonylag alacsonyak. Egy további ok, amiért egy INV a legnagyobb fejlett piacokat célozza az, hogy jobban skálázható az üzlet a nagy piacokon, és a vállalkozás nagyobb növekedési lehetőségei a nemzetközi terjeszkedést finanszírozó befektetők szemében vonzóbbá teszik a vállalatot.

„A vállalatot a világcipőre hoztuk létre: nem a magyar piacra értékesítünk – ott csak egy lehetséges vevő lenne a piac korlátozott mérete miatt. Velük jó személyes és tudományos kapcsolatunk van, de nincs piaci kapcsolatuk.” (Interjú a B vállalatnál)

Mindezzel összefüggésben a mintánkban szereplő B vállalat nagymértékű hasonlóságot mutat a „globális start-up” jelenséggel, amelyet Oviatt és McDougall fogalmazott meg (1994). A következő interjúkivonatok alapján a D vállalat is ebbe a kategóriába tartozik.

„Mi nem a magyar piacra hoztuk létre a vállalatot. Nem vagyunk elégedettek a hazai üzleti kultúrával, és a piac nem kellően jövedelmező. A szoftverfejlesztés nem lokációs-specifikus üzlet amúgy sem.” (Interjú a D vállalatnál)

Interjúalanyaink továbbá arról számoltak be nekünk, hogy egyre csökken a különbség a hazai és a nemzetközi elvárások szintjében, ami a technológia-színvonalban korábban megvolt a fejlett piacok és Magyarország között. Ebből következően a szolgáltatások szintje, amelynek megfelelően az INV-k teljesítenek, viszonylag hasonló, miközben a vásárlóerő és a szabadon felhasználható jövedelem jóval magasabb a nagy fejlett piacokon. Ha ebből a szemszögből nézzük, nem meglepő, hogy a legtöbb INV ezeket a piacokat választja már nemzetköziesedésének korai szakaszában is.

A korai szakaszukban lévő INV-vállalatok többnyire egy rés piacot „támadnak” a fejlett piacokon, mert egy rés eredményesebben célozható meg testre szabással és online marketinggel a „big data” technológiára alapozva. Továbbá amennyiben a marketing pontosabban célozza meg a kívánt szegmenst, kevesebb zaj lesz a marketing-kommunikációban, miközben általános tendencia, hogy a fogyasztók túlon túl nagy mennyiségű üzenettel szembesülnek napi szinten.

„A vállalat talált egy rés piacot és arra jött létre, hogy ennek a célpiacnak szoftvert fejlesszen. A szoftver segítségével számos vevővállalattal építettek ki kapcsolatot, így a piac helyzetét jobban meg tudták ítélni ezen a területen. Erre alapozva a vállalat termelési tevékenységbe fogott és tudományos együttműködést kezdeményezett amerikai egyetemekkel.” (Interjú a B vállalatnál)

A nem (csupán) a nagy piacokat, hanem a kisebb országokat is megcélzó INV-vállalatok más típusú előnyökkel és hátrányokkal szembesülnek. A helyi szabályozási

környezet sokszor kihívást jelent mind annak megértése, mind az ahhoz való alkalmazkodás vonatkozásában, illetve származhatnak ebből olyan korlátozások, amelyek zökkenőket visznek a fejlett piacokra kialakított üzleti működésbe. Kulturális kihívások is felmerülhetnek, noha interjúalanyaink ezt kevésbé érezték súlyosnak, mivel körültekintően választották ki külföldi célpiacukat. Minde mellett felhívták a figyelmet arra, hogy a kevésbé fejlett, viszonylag új és kevésbé szabályozott piacok olyan üzleti lehetőségeket is rejthetnek, amelyek túlmutatnak a fejlett, jobban szabályozott piacok lehetőségein.

A kelet-közép-európai piacokon aktív vállalatoknál interjúalanyaink megjegyezték, hogy jelentős szinergia származhat a régió különböző országaiban való működésből. A kulturális minták hasonlóak, így az egyik országban bevált üzleti modell kisebb változtatásokkal alkalmazható a szomszédos országokban. Felmerülhet annak a lehetősége is, hogy ne országonként külön, hanem egy központból működjön az adminisztráció és a támogató funkciók egy része.

„Szinergia volt a kulturális hasonlóságokból eredően a régió négy országában, amelyben piacra léptünk. Voltak kinti kapcsolataink, ismertük már a kultúrát, és bemutatott minket helyi üzleti partnereknek. A magyar üzleti modellünk jól skálázható volt, s ez kritikusan bizonyult, mivel a hazai piac nem volt elég nagy a fenntartható üzemmérethez. Mindemellett mind a négy országban eltérő szabályozások voltak érvényben, és párhuzamosan kellett kiépítenünk folyamatainkat. Legalábbis az elején.” (Interjú az F vállalatnál)

Közvetlenül rákérdeztünk arra az alapvető kérdésre, hogy milyen tényezőket fontoltak meg a célpiacok kiválasztásakor a nemzetköziesedés korai szakaszában. Bár vizsgálódásunk alapvetően kvalitatív természetű, a legjellemzőbb válaszokat egy rövid listában összegeztük. Így tehát a legfontosabb döntési tényezők: piacméret (lehetséges bevétel nagysága), a piac érettsége (növekedési potenciál), földrajzi távolság, kulturális távolság, helyi kapcsolat vagy képviselő megléte (a személyes hálózatokhoz való hozzáférés), illetve a verseny kiélezettsége (első voltak-e a piacon). Ebből arra következtettünk, hogy nincsenek meglepetések a listán, ahhoz képest, amik megszokott megfontolásoknak számítanak a meglévő nemzetközi vállalatgazdaságtani irodalom alapján.

A hálózatok szerepe a nemzetköziesedésben

Másik fókuszpontunkat a második propozíciónkban fogalmaztuk meg: „A (széles értelemben vett) hálózatokban való részvétel fontos szerepet játszik a tudásintenzív iparágakban működő magyar INV-k számára.” Célunk volt alaposabban megérteni ezt a jelenséget, illetve tovább pontosítani állításunkat az elemzés eredménye alapján.

Teljes egyetértést tapasztaltunk abban a tekintetben, hogy az alapítók személyes kapcsolatrendszere és tudása kulcsfontosságú volt az első ügyfelek elnyerésében. Interjúalanyaink cégei csak azt követően fejlesztették ki a termékeiket, hogy megpróbálták a megcélzott piacokat megérteni, és ez a piaci tudásuk, a szükséges termékkel kapcsolatos tudásuk a régióban meglévő személyes kap-

csolataikban gyökerezett. Az interjúk során hallottuk, hogy az egyes piacokon kezdetben meglévő bizalomhiány leküzdése szinte megoldhatatlan kihívást jelenthet, amennyiben nincsenek személyes kapcsolatok a bizalom elnyeréséhez. E bizalom segítheti az INV-k termékeinek piachoz illesztését a kezdetekkor. A bizalom megszerzése mellett a piachoz való hozzáférést is segíti az a piaci tudás, amely az alapítótól és helyi kapcsolataiktól származik.

„A privatizációt követően tevékenységünk nem keltette fel az új tulajdonos érdeklődését, ezért hagyta, hogy kiváljunk. Az alaptőkét saját pénzből adtuk össze, létrehoztuk a céget, két igazgató beugrott egy Ladába, és meglátogatta azokat a nyugat-európai gyógyszercegeket, akikről tudtuk, hogy érdekelheti őket a termékünk és tevékenységünk. Három üzleti kapcsolattal jöttünk haza – a többi pedig ezután következett.” (Interjú az A vállalatnál)

A személyes kapcsolatokra épülő üzleti modell skálázhatóságát több interjúalanyunk megkérdőjelezte. A mintánkban szereplő INV-vállalatok mindannyian tervezték tevékenységük felfuttatását a külföldi piacokon, már fejlődésük korai fázisában. Ebből kifolyólag felmerült a kérdés, hogy az üzleti modell nem függ-e túlzottan az alapítótól. Míg az alapítók személyes kapcsolatai, úgy tűnik, stratégiai eszközt jelentettek a vállalat első ügyfeleinek megszerzésében, ha az értékesítés ezt követően is az alapítók kapcsolatrendszerére épült, hamar a kapacitáskorlát problémájába ütközött a cég. Minden ember csak egy bizonyos mértékig képes egy kiterjedt ügyfélkapcsolati hálózatot működtetni, ezért egy jól szervezett értékesítési és ügyfélszolgálati csapatot építettek ki a legtöbb vállalatnál, akikkel beszéltünk.

„Vannak személyes kapcsolataim az új piacokon, amelyeket megcéloztunk. Ez ugyanakkor nem skálázható, ebből nem származhat kellően sok új ügyfél. Az új kapcsolatok a korábbi ügyleteinkből származnak, a kockázati tőkés befektetőinktől, konferenciákról... Ez egy folyamat: a vállalat egyre kevésbé függ az alapítótól.” (Interjú a D vállalatnál)

Általános jelenséggé tapasztaltuk az interjúk alapján, hogy a termék vagy az üzleti koncepció eredeti ötlete jellemzően egy külföldi minta hazai adaptációjából származott vagy magának az ötletnek az érvényességét benchmarking segítségével ellenőrizte a vállalkozó. Az általunk vizsgált vállalatok alapítói kivétel nélkül vagy tanultak, vagy dolgoztak már külföldön, a vállalat alapítását megelőzően. Külföldi tartózkodásuk alatt szereztek benyomásokat többféle megoldásról és üzleti modellről az adott területen, és ennek hatására kezdtek gondolkodni, hogyan tudnák az elképzelést saját hazájukban megvalósítani. Egy kevésbé közvetlen módja a nemzetközi benchmarkingnak szintén felmerült az interjúkban. Ebben az esetben az alapító fejében megszületett egy üzlet ötlete, és mielőtt formálisan nekiállt volna megszervezni a vállalkozást, külföldi összehasonlító példákat keresett, amelyek segítségével tesztelte az ötlet létjogosultságát. Még ha a közvetlen alkalmazása egy külföldön fogant ötletnek nem is volt mindig lehetséges, a külföldi összehasonlító példák hasznos viszonyítási alpnak számítottak, amelyek segítségével a vállalkozás irányban tartható volt, a külföldi vállalatok sikertörténetei alapján.

Az alapítók, miként fentebb említettük, tanultak vagy dolgoztak már külföldön a magyar vállalat megalapítását megelőzően. Ez nemcsak azért volt hasznos, mert az ötlet érvényessége vizsgálható volt, hanem mert egyúttal építették nemzetközi kapcsolatrendszerüket, amely később az első külföldi értékesítés során létfontosságúnak bizonyult. Úgy tűnik, a nemzetközi kapcsolatrendszer kiépítésének nincs más hatásos módja, mint a személyes látogatások a tanulmányok, vagy a munkatapasztalatok megszerzésének korai szakaszában.

Megkérdeztük, milyen konkrét módon építhetők a kapcsolatok, és miként hasznosíthatók az INV-vállalatok számára. Egyes interjúalanyaink hangsúlyozták a „hallgatás” képességének fontosságát. Egy nemzetközi hálózatba való beágyazódásunk, mondták, sokkal kevésbé szól arról, hogy magunkat vagy termékünket reklámozzuk, és sokkal inkább arról, hogy megpróbálunk odafigyelni a helyi véleményvezérekre. Tudjuk, hogy a bizalom milyen fontos a kapcsolatrendszerünk későbbi hasznosításában, márpedig a bizalom elnyerése jóval könnyebb, ha a vállalkozó tisztelettel és figyelemmel fordul a beszélgetésekben felmerülő témák iránt, semmint ha saját maga próbálna tematizálni a társalgást.

Hálózatot építeni mindemellett egy folyamatos feladatot jelent. Interjúalanyaink megerősítették, hogy korai üzleti sikereik révén további kapcsolatokat tudtak kiépíteni a külföldi piacokon. A hálózati integráció és az üzleti siker közötti kapcsolatot kétirányúnak fogják fel, azaz nemcsak kezdeti kapcsolatrendszerük segítette az első üzleti sikerek elérését, de a folyamatos üzleti siker segített nekik mélyebben integrálódni a hálózatokba, sőt újabb piacokra belépni más hálózatok segítségével.

Az interjúkban arra is rákérdeztünk, hogy miként tudtak a vállalkozók a számukra érdekes hálózatokba hatékonyan és eredményesen beépülni. Többen hangsúlyozták a „bevonó marketing” (inbound marketing) jelentőségét, amellyel az alapítók növelni tudták hitelességüket a vállalkozás nemzetköziesedésének korai szakaszában. A bevonó marketing célja, hogy felkeltse egy téma iránt érdeklődők figyelmét, többnyire az interneten keresztül, s így növeli a forgalmat a vállalkozó honlapján vagy blogján. Amint egy érzékelhető nagyságú olvasói kör létrejön, jellemző, hogy a vállalkozót meghívják az általa megcélozott hálózatba való csatlakozásra. A konferenciák a hálózat tagjainak elsődleges találkozóhelyei, ezért az itt történő részvétel gyakran fontos mérföldkövet jelent a vállalkozó hálózati integrációjának folyamatában.

„Az inbound marketing egy létra, amit meg lehet mászni. Megosztasz valamilyen tartalmat, írsz egy blogposztot és bekapcsolódsz beszélgetésekbe, azzal, hogy figyelsz másokra. Kapcsolatokat építesz ki, mert lehet, hogy lesz belőlük valami, ami később fontos lehet.” (Interjú a C vállalatnál)

A válaszok alapján megértettük, hogy a külföldi piacokon a helyi kulturális adottságokat célszerű megismernie az INV vezetőinek, annak érdekében, hogy érdemi esélyük legyen a nemzetközi sikerre. A kultúra összetett jelenség, ezért kihívást jelent és időigényes a megismerése, így arra is rákérdeztünk, milyen módon lehet a kulturá-

lis tanulást elősegíteni. Két alapvető választ kaptunk. Az egyik lehetőség a kultúra megismerésére, nem meglepő módon az, hogy a vállalat alapítói személyes látogatásokat tesznek a megcélzott külföldi országban. Minden általunk megvizsgált esetben ez része volt a nemzetköziesedési folyamatnak, különösen a piacra lépés korai fázisában. A másik lehetőség, amely felmerült, az a helyi vállalati képviselő alkalmazása volt, ideális esetben még azelőtt, hogy a vállalat piacra lépése megtörtént volna. Nagy kihívást jelenthet egy megbízható és jó képességű helyi képviselő felkutatása, ezért az INV-vállalatok célpiacválasztásában szempontként merülhet fel az egyes országokban a helyi kapcsolattartó megléte vagy annak hiánya.

Érdekesnek találtuk, hogy egyes interjúalanyaink megemlégtették, hogy nem voltak magukra hagyva, amikor egyes új külpiacokra akartak kilépni, vagy egy kapcsolati hálóba szerettek volna integrálódni. A „startupper közösség” aktívan tudott segíteni, hogy találkozhassanak hasonlóan gondolkodó vállalkozókkal, akik igyekeznek egymást segíteni, kölcsönösségi alapon. Bemutatni a másikat egy potenciális vevőnek, vagy egy helyi kapcsolattartónak például jellemző módja a segítségnek. A többi vállalkozó szívesen nyújt ilyen segítséget, mert arra számítanak, hogy ők is támogatásban részesülhetnek valamikor, ha szükségük lesz rá a jövőben.

Jellemző módja egy INV-vállalat korai exporttevékenységének, hogy a leendő külföldi ügyfél helyi képviselőjével veszi fel a cég a kapcsolatot először. Ezt könnyebben megvalósítható megoldásnak tartják a vállalatvezetők, mint amilyen kihívást a leendő ügyfél külföldi vállalatközpontjával való közvetlen kapcsolatfelvétel lenne. Amint a cég termékei sikert aratnak külföldön, a külföldi hálózatokba való közvetlen integrálódás már reálisabb feltételekkel megvalósítható.

Egyik interjúalanyunk érdekes kifejezést használt, amikor „névleges kapcsolatokról” beszélt. Arra utalt ezzel, hogy vannak ismerősei, akik elvileg elérhetőek, ha valamilyen segítségre lenne szükségük tőlük. Ugyanakkor, amikor ténylegesen felmerül a lehetőség, hogy a segítségre szükség lenne, akkor úgy tűnik, nem érdekli őket igazán a dolog, és pusztán gesztusok megtételén túl más nem várható tőlük. A kérdés, hogy hívják fel néhány barátjukat, vagy mutassanak be minket egy leendő ügyfélnek már több annál, mint amit készek megtenni értünk. Emiatt interjúalanyunk aláhúzta, hogy ennél tartalmasabb személyes kapcsolatrendszerre van szükség, mert a „névleges kapcsolatok” nem lesznek segítőkészek szükség idején.

Néhány vállalkozó tovább ment és arra a következtetésre jutott, hogy a személyes kapcsolatok építésének igazi értelme egy INV-vállalat számára abban rejlik, hogy lehetőségeket nyitnak meg új üzletfelekkel való találkozókhoz. Egy vállalkozó, aki eltökélten keresi annak a lehetőségét, hogy a hálózat valamely tagját új üzletfélnek mutathassa be, eséllyel számíthat arra, hogy ő is hasonló segítséget fog kapni valakitől a hálózatból, és ezzel saját nemzetköziesedése felgyorsul.

„Ez egy mézesbödön, amely vonzza a méheket. Milyen lehetőségeket tudsz adni mások számára? A saját kapcsol-

ati hálód oly módon fog épülni, ahogy értéket tudsz adni mások számára.” (Interjú a C vállalatnál).

Következtetések

Hat magyar INV-vállalat esettanulmányára épülő empirikus vizsgálatunk során feltártuk e vállalatok piacválasztásának szempontjait, valamint a hálózatok szerepét nemzetköziesedésükben. A nemzetköziesedés földrajzi kiterjedésének vonatkozásában a vizsgálati mintánkban szereplő vállalatok jellemző módon a legnagyobb, fejlett külföldi piacokat célozták világszerte. Emellett voltak kivételnek számító esetek, amikor fokozatosabb nemzetköziesedés volt tapasztalható. Ebben a tekintetben vizsgálatunk eredményei megegyeznek a nemzetközi szakirodaloméval, jelezve, hogy a magyar INV-k hasonlóan viselkednek, mint nemzetközi társaik.

Azért a nagy fejlett piacokat választották a cégek, mert ezeken a piacokon magasabbak az árak, míg a magyar munkaerő költsége alacsonyabb. Emellett megfigyelhető, hogy csökken a különbség a hazai és a fejlettebb piacok között a nyújtott szolgáltatások technológiai minőségében. Ebből következik, hogy a nemzetköziesedés könnyebb, egyúttal szükségszerű választás a kis rés piacokon működő magyar INV-vállalatok számára. Világszerte megcélozni egyes rés piacokat esetenként könnyebb lehet, mert itt kisebb a zaj az online marketingben.

Másrészt azt is megtudtuk interjúalanyainktól, hogy kihívást jelent sok kisebb országban szolgáltatást nyújtani, mert a helyi szabályozáshoz nem ritkán nehéz igazodni. Ugyanakkor rés piacokon, illetve új és ezért kevésbé szabályozott piacokon ez a kihívás kisebb lehet, ami indokolja a magyar INV-k piacválasztását. Vizsgálatunk másik eredménye, hogy a nemzetköziesedés célpiacai könnyen bővíthetők, mivel szinergia jön létre a vállalat különböző országokbeli működésében, amennyiben a helyi kulturális minták hasonlóak (pl. a kelet-közép-európai régióban vagy bizonyos fejlett piacokon).

A hálózatok szerepe a nemzetköziesedésben, a mintánkba került vállalatok szereplői szerint meghatározó jelentőségű, minden vizsgált esetben. Az alapítók személyes kapcsolatrendszerét (és tudását) hangsúlyozták, különösen az első megrendelők elnyerésénél. Ez alátámasztja a hálózatoknak a KKV-k nemzetköziesedésében gyakorolt jelentős szerepét kiemelő külföldi szakirodalom eredményeit. Ugyanakkor mintánk esetében kimutatható, hogy a személyes kapcsolatrendszerre épülő üzleti modell skálázhatósága kérdéses – ezen a területen nem találkoztunk nemzetközi vizsgálati eredményekkel.

Az eredeti ötlet, amelyből a vállalkozás indult, jellemzően nemzetközi minták helyi alkalmazására épül, illetve az ötlet nemzetközi mintákkal történő igazolására. A magyar INV-vállalatok alapítói jellemző módon külföldön tanultak vagy dolgoztak a vállalat létrehozását megelőzően. Többnyire a nagy fejlett piacokon szereztek tapasztalatokat és széles körű (szakmai és személyes) kapcsolatokat építettek ki fontosabb külföldi vállalatokkal vagy egyetemekkel, aláhúzva a „hálózat” – a személyes kapcsolatok – fontosságát.

A hálózatok tényleges fejlesztésének mikéntje vonatkozásában válaszadóink hangsúlyozták, hogy a hálózat-építés egy időben változó, fejlődő folyamat, mivel az üzleti siker újabb kapcsolatokat hoz. Ezen túlmenően a „bevonzó marketing” erősíti az INV-vállalatok hitelességét, mert tudásintenzív iparágakban ez a tevékenység lehetővé teszi, hogy a vállalatok bemutakozzanak új hálózatoknak. A „startupper közösség” pedig gyakran segítséget nyújt e hálózat tagjainak, kölcsönösségi alapon, hogy bemutakozhassanak külföldi piacokon, a lehetséges vevőknek vagy partnereknek. Így eredményeink részben bemutatják azokat a mechanizmusokat, amelyek révén „hólabdaszerűen” bővíülhet a nemzetköziesedést segítő hálózat.

Sajátos, általunk nem várt eredményként értékeljük, hogy a kutatási mintánkban is látható módon a sikeresen nemzetköziesedő, innovatív hazai cégeket nem ritkán külföldi cégek felvásárolják. Elgondolkodtató, hogy a hazai ökoszisztéma ennek alapján megfelelően tudja-e támogatni azt, hogy nagy globális cégek jöjjenek létre Magyarországon. További kutatást igényelne annak vizsgálata, hogy a hazai „globálisnak született” vállalatok nem csupán „mini-globális cégeknek” tekinthetők-e.

Eredményeink hozzátesznek az INV-vállalatok piacválasztásának és a nemzetköziesedés hálózati megközelítésének irodalmához, azon keresztül, hogy feltártuk a sikeres tudásintenzív magyar vállalatok nemzetköziesedési mintáit. Következtetéseink alapját képezhetik olyan jövőbeli kutatásoknak, amelyek fókuszáltabb kérdés mentén, nagyobb magyar mintán, illetve esetlegesen nemzetközi összehasonlító kutatás keretében vizsgálják a jelenséget. Tekintettel a vállalkozások sajátos történeti hátterére, amely régiókban jellemző, további kutatások igazolhatják a régióspecifikus nemzetköziesedési mintázatok létét az INV-vállalatok vonatkozásában.

Eredményeink felhívják a figyelmet a tudásintenzív INV-vállalatok számára célszerű piacválasztási lehetőségekre, amelyek elemzésünk szerint elsősorban a nagy fejlett piacok egyes részpiacaira irányulnak, különösen akkor, ha az alapítók rendelkeznek előzetes tapasztalattal az adott országban és iparágban. Vizsgálatunk rámutatott arra, hogy döntő szerepe van a személyes kapcsolatoknak a megcélzott piacokon, ezért a magyar INV-vállalatoknak érdemes növelni a nemzetközi közösségekben való beágyazottságukat, amelyek a vállalatok növekedését támogatják.

A jövőbeli lehetséges kutatási területek vonatkozásában feltártuk, hogy két propozíciónk nagyobb mintán való vizsgálata, csakúgy, mint további, régióbeli országok INV-vállalatainak bevonása, valamint további kapcsolódó témák elemzése nagy potenciállal bíró kutatási irányok lehetnek. Ilyen további téma lehet például annak a vezetői szerepnek a vizsgálata, hogy az alapítók miként tudják kollégáikat bevonni a kapcsolatépítésbe, illetve a munkaerőhiány esetlegesen milyen módon csökkenthető a hálózatok segítségével. Az INV-vállalatok nemzetköziesedésének szakaszait és érettségét szintén érdemes lenne közelebbről szemügyre venni.

Makroszinten is vannak további lehetséges kutatási területek. Két IT-vállalatot, akik a mintánkba kerültek,

időközben eladták külföldi vállalatoknak, s ez felhívhatja a figyelmet a nagyvállalatok túlsúlyára a társadalmi-gazdasági innovációs ökoszisztémában, valamint arra, hogy a pénzügyi szektor kevésbé hatékony szereplője a reálgazdaság finanszírozásának. Szintén makroszintű kérdésként vizsgálható az ún. középvállalati csapda a kelet-közép-európai piacokon, témánkhöz kapcsolódóan azon keresztül, hogy elemezzük az INV-vállalatok jelenléte, fejlettebb piacokra való költözése vagy külföldi cégek által történő felvásárlásának összefüggéseit.

Felhasznált irodalom

- Andersson, S.* (2004): Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), p. 851-875.
- Andersson, S. – Evers, N. – Kuivalainen, O.* (2014): International new ventures: rapid internationalization across different industry contexts. *European Business Review*, 26(5), p. 390 - 405.
- Andrási Z. – Borsi B. – Farkas L. – Némethné Pál K. – Papanek G. – Viszt E.* (2009): A mikro-, kis- és közepes vállalatok növekedésének feltételei. Budapest: GKI Gazdaságkutató Zrt.
- Baum, M. – Schwens, C. – Kabst, R.* (2011): A Typology of International New Ventures: Empirical Evidence from High-Technology Industries. *Journal of Small Business Management*, 49(3), p. 305–330.
- 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), p. 909–924.
- Békés, G. – Muraközy, B.* (2012): Magyar gazellák. A gyors növekedésű vállalatok jellemzői és kialakulásuk elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 59(3), p. 233-262.
- Bell, J.* (1995): The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), p. 60-75.
- Chetty, S. – Blankenburg Holm, D.* (2000): Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), p. 77-93.
- Chetty, S. – Campbell-Hunt, C.* (2004): A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), p. 57-81.
- Ciszewska-Mlinaric, M. – Obloj, K. – Wasowska, A.* (2016): Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation. *Journal for East European Management Studies*, 21(3), p. 275-297.
- Coviello, N. E. – McAuley, A.* (1999): Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), p. 223-256.
- Coviello, N. E. – Munro, H. J.* (1995): Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), p. 49-61.

- Coviello, N. E. – Munro, H.* (1997): Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), p. 361-386.
- Czakó, E. – Könczöl, E.* (2014): Critical Success Factors of Export Excellence and Policy Implications: The Case of Hungarian Small and Medium-Sized Enterprises. In: Gubik, A. S. – Wach, K. (eds): *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolc, Hungary: University of Miskolc, p. 69-84.
- Danik L. – Kowalik, I. – Král, P.* (2016): A comparative analysis of Polish and Czech international new ventures. *Central European Business Review*, 5 (2), p. 57-73.
- Daszkiewicz, N.* (2014): Internationalisation of Firms through Networks - Empirical Evidence from Poland. In: Gubik, A. S. – Wach, K. (eds): *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolc, Hungary: University of Miskolc, p. 57-68.
- Dunning, J. H.* (1993): *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham, Berkshire: Addison Wesley
- Eriksson, K. – Johanson, J. – Majkgård, A. – Sharma, D.* (1997): Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28, p. 337-360.
- Evers, N.* (2010): Factors influencing the internationalisation of new ventures in the Irish aquaculture industry: An exploratory study. *Journal of International Entrepreneurship*, 8 (4), p. 392-416.
- European Commission* (2017): 2017 SBA Fact Sheet, Hungary. https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_hu#sba-fact-sheets
- Fan, T. – Phan, P.* (2007): International new ventures: Revisiting the influences behind the “born-global” firm. *Journal of International Business Studies*, 38, p. 1113-1131.
- Fillis, I.* (2002): The internationalization process of the craft microenterprise. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(1), p. 25-43.
- Hashai, N.* (2011): Sequencing the expansion of geographic scope and foreign operations by “born global” firms. *Journal of International Business Studies*, 42(8), p. 995-1015.
- Jarosiński, M.* (2013): Contemporary models of Polish firms’ internationalization – literature and research review. *Journal of Economics and Management*, 13, p. 57-65.
- Jarosiński, M.* (2014): Characteristics of Polish Firms’ Internationalisation Processes. In: Knezevic, B. – Wach, K. (eds): *International Business from the Central European Perspective*. Zagreb, Croatia: University of Zagreb – Faculty of Economics and Business, p. 43-52.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E.* (1977): The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), p. 23 -32.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E.* (2003): Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, p. 83-101.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E.* (2009): The Uppsala Internationalisation Process Model Revisited. From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), p. 1411-1431.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E.* (2011): Markets as networks: implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, p. 484-491.
- Johnson, J. E.* (2004): Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, p. 139–154.
- Jolly, V. K. – Alahuta, M. – Jeannet, J.-P.* (1992): Challenging the incumbents: How high-technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1(2), p. 71-82.
- Jones, M. V. – Coviello, N. E.* (2005): Internationalization: Conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), p. 284–303.
- Kalinic, I. – Forza, C.* (2012): Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21, p. 694-707.
- Kiss, A. N. – Danis, W. M. – Cavusgil, S. T.* (2012): International Entrepreneurship Research in Emerging Economies: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Business Venturing*, 27 (2), p. 266-190.
- Knight, G. A. – Cavusgil, S. T.* (2004): Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), p. 124-141.
- Lamotte, O. – Colovic, A.* (2015): Early Internationalization of New Ventures From Emerging Countries: The Case of Transition Economies. *Management*, 18(1), p. 8-30.
- McDougall, P. P. – Shane, S. – Oviatt, B. M.* (1994): Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), p. 469-487.
- Madsen, T. K.* (2013): Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11, p. 65–79.
- Matusinaite, A. – Sekliuckiene, J.* (2015): Factors determining early internationalization of entrepreneurial SMEs: Theoretical approach. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 8(3), p. 21-32.
- Mikesy Á.* (2013): A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nemzetköziesedése és a külföldi értékesítés nehezítő akadályok. *Külgazdaság*, LVII. évfolyam, 2013. január-február, p. 92-120.
- Musteen, M. – Datta, D. K. – Francis, J.* (2014): Early internationalization by firms in transition economies into developed markets: the role of international networks. *Global Strategy Journal*, 4, p. 221–237.
- Némethné Pál K.* (2010): Hol szökellnek a magyar gazellák? A dinamikusan növekvő kis- és középvál-

- lalatok néhány jellemzője. *Vezetéstudomány*, 41, p. 32–44.
- Nowiński, W. – Rialp, A.* (2013): Drivers and strategies of international new ventures from a Central European transition economy. *Journal for East European Management Studies*, 18(2), p. 191-231.
- OECD* (1997a): Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 1: Synthesis Report
- OECD* (1997b): Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 2: Country Reports
- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P.* (1994): Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), p. 45 -64.
- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P.* (1995): Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), p. 30 - 44.
- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P.* (2005): Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), p. 537-553.
- Papanek G.* (2010): A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, 77(4), p. 354–370.
- Papanek G.* (2012) A regionális kapcsolatok jelentősége a KKV-k fejlődésében. In: Bajmócy Zoltán – Lengyel Imre – Málóvics György (szerk.) (2012): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. Szeged: JATEPress, p. 195-206.
- Rasmussen, E. S. – Madsen, T. K. – Evangelista, F.* (2001): The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), p. 75 -107.
- Rialp, A. – Rialp, J. – Knight, G. A.* (2005): The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), p. 147–166.
- Rialp, A. – Rialp, J. – Urbano, D. – Vaillant, Y.* (2005): The born-global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), p. 133–171.
- Sapienza, H. – Autio, E. – George, G. – Zahra, S. A.* (2006): A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4), p. 914-933.
- Sass, M.* (2012): Internationalisation of innovative SMEs in the Hungarian medical precision instruments industry. *Post-Communist Economies*, 24(3), p. 365-382.
- Schwens, C. – Kabst, R.* (2009): Early internationalization: A transaction cost economics and structural embeddedness perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 7, p. 323–340.
- Śliwiński, R. – Śliwińska, M.* (2014): Growth in the Polish Fast Growing Enterprises on Foreign Markets and Its Limitations. In: Knezevic, B. – Wach, K. (eds): *International Business from the Central European Perspective*. Zagreb, Croatia: University of Zagreb – Faculty of Economics and Business, p. 67-82.
- Szalavetz, A.* (2015): A dynamic capabilities perspective of high-growth firms: organizational aspects. *International Journal of Management and Economics*, 48, p. 45-62.
- Szerb L. – Komlósi É. – Varga A.* (2017): Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 64(5), p. 476–506.
- Szerb L. – Ulbert, J.* (2009): The examination of the competitiveness in the Hungarian SME sector: A firm level analysis. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(3), p. 105-123.
- Verbeke, A. – Li, L. – Goerzen, A.* (2009): Toward more effective research on the multinationality-performance relationship. *Management International Review*, 49(2), p. 149–162.
- Vissak, T.* (2003): The Internationalization of foreign-owned enterprises in Estonia: an extended network perspective. PhD dissertation. Tartu, Finland: Tartu University Press
- Vissak, T.* (2004): The importance and limitations of the network approach to internationalization. 20th IMP-conference in Copenhagen, Denmark, <https://impgroup.org/uploads/papers/4607.pdf> Accessed: 4 July 2017.
- Vissak, T.* (2007): The Emergence and Success Factors of Fast Internationalizers. *Journal of East-West Business*, 13(1), p. 11-33.
- Vissak, T.* (2010): Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. *The Qualitative Report*, 15(2), p. 370-388.
- Welch, L. S.* (2015): The emergence of a knowledge-based theory of internationalisation. *Prometheus*, 33(4), p. 361–374.
- Zapletalová, S.* (2015): Models of Czech companies' internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 13, p. 153-168.
- Zbierowski, P.* (2014): Determinants of Early Internationalization – Empirical Evidence from Global Entrepreneurship Monitor. In: Knezevic, B. – Wach, K. (eds): *International Business from the Central European Perspective*. Zagreb, Croatia: University of Zagreb – Faculty of Economics and Business, p. 27-42.

A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Horváth, Dóra

Bank - FinTech cooperation – The key to renewal in the financial services market? 2

The financial sector has undergone major changes in recent years. The effects of the global economic crisis, the ever-changing customer expectations, and the increasingly intense digital transformation both induce the transformation of the financial services market. Furthermore, the emergence of FinTech companies can also lead to radical changes in the financial sector. As a result of these circumstances, it may be questionable whether FinTech companies are seen as enemies or partners from the perspective of traditional banks. Based on a literature review, the purpose of this paper is to present the identifiable changes in the financial services market, the concept and the main elements of FinTech. Thereafter, the reactions of traditional banks to the emergence of FinTech companies are discussed. Finally, the potential benefits of the cooperation are presented from both aspects.

Repisky, Máté – Tóth, Janka

What motives a social entrepreneur? – Results of an exploratory qualitative research 11

The aim of present exploratory, qualitative study was to explore social entrepreneurs' motivation and to better understand the diversity of social enterprises. The study contributes to reduce the shortage of empirical results among social entrepreneur literature and to fill research "space" in this subject. The article reflects on the variety of social enterprises. Beside providing a categorizing of Hungarian social entrepreneurs, authors identified four motivational factor group that explain why someone starts and operates social enterprise. The motivational structure of social entrepreneurs includes (1) external financial motivations; (2) entrepreneurial motivations; (3) social motivations; and (4) personal motives – this latter can be divided into two parts depending on the motivations aims the well-being of the individual or the community. The authors' results show, that because of their prosocial motives and collectivistic values, social entrepreneurs can be also characterized with a need for affiliation and higher maturity stages of power motivation beside high level of need for achievement characteristic to conventional entrepreneurs.

Papp-Váry, Árpád Ferenc

Country branding: What branding? Relevant branding terminologies and their possible interpretations in the case of countries 25

It has been two decades since the concept of country brands and country branding appeared in marketing literature, followed by its acceptance by the Hungarian marketing academia, and its practical realization, the establishment of the Country Brand Council (Országmárka Tanács) in 2009.

In addition to country branding, other terms also appear in marketing literature: nation branding, state branding, place branding, destination branding, location branding, territory branding, and region branding.

Moreover, as result of the criticism regarding branding, we also see terminologies such as soft power, national image management, national reputation management, public diplomacy, and competitive identity.

The study classifies these terms, and seeks to ascertain what the branding of a country resembles the most: the branding of a product, a service, or a company? Maybe something else? And what are the techniques from the world of branding that can also be adapted to countries?

Csedő, Zoltán – Zavarkó, Máté – Sára, Zoltán

Knowledge management and strategic ambidexterity – Analysis of top management decisions during the implementation of the innovation strategy 36

The authors researched applicable knowledge management technologies and their relations to strategic ambidexterity at a large energy company, using case study method. The research was also focusing on decision-making of top managers involved in the knowledge management system development. Based on their research results, authors argue that knowledge management system development should also focus on new areas beyond the existing ones, like external knowledge exploration and integration, internal knowledge flow from other systems, management decision support, as well as training and development. Research results also identify adequate IT solutions, which might support organizational innovation and operational efficiency parallelly, in a cost-efficient way. The importance of top management visions about knowledge management systems and the evaluation criteria are also highlighted.

Bakacsi, Gyula*Charismatic and neo-charismatic leadership* 50

Charismatic leadership is one of the most nondescript notion of the relating literature. It is focused on devotedness and commitment of the follower toward the leader, triggering followership. Followership is, by nature, value-rational (non-transactional) and based on in-ternal identification (not subservient). Max Weber's charismatic and the contemporary neo-charismatic leadership can be differentiated by the subject of devotion: follower is de-voted to the person of the leader in the case of charismatic, and to the vision (values and goals) represented by the leader in the case of neo-charismatic leadership. By the definition-shifting the author points out that the charismatic leadership originates in the maturity (will and skill) of the follower. Besides the literature-based conceptual differentiation paper present the GLOBE-based resemblances and variances of the Hungarian and the international samples on the second-order Charismatic variable and its first-order components.

Kozma, Miklós – Sass, Magdolna*International new ventures in Hungary – Aspects of market selection and network effects in early internationalisation* 62

The number of rapidly internationalising venture is steadily increasing in Hungary. The article shows an analysis of the internationalisation of companies in two selected industries, based on the theory of „international new ventures”. First, the authors analyse the aspects of foreign market selection, then they examine the effects of networks in the process of internationalisation. Results reveal that the selected companies usually target the largest markets globally – mostly successfully. Network effects are crucial in all investigated cases. The personal relationships of the founder or the owner played critical role for all companies, especially with regards „winning” their first foreign clients. The authors, however question the scalability of the business model based on personal networks. Their research outcome bears relevance for business practitioners as they highlight the importance of deeper integration in international networks that may support the company in its growth and internationalisation.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Horváth Dóra, kutató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Repisky Máté**, PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem; **Tóth Janka**, PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Papp-Váry Árpád Ferenc**, dékán, habilitált főiskolai tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem; **Dr. Csedő Zoltán**, tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Zavarkó Máté**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Sára Zoltán**, ügyvezető, Innotica Group; **Dr. Bakacsi Gyula**, egyetemi tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem; **Dr. Kozma Miklós**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Sass Magdolna**, egyetemi docens, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem és MTA KRTK KTI

CONTENTS

HORVÁTH, DÓRA

Bank - FinTech cooperation – The key to renewal in the financial services market? 2.

REPISKY, MÁTÉ – TÓTH, JANKA

What motives a social entrepreneur? – Results of an explanatory qualitative research 11.

PAPP-VÁRY, ÁRPÁD FERENC

Country branding: What branding? Relevant branding terminologies and their possible interpretations in the case of countries 25.

CSEDŐ, ZOLTÁN – ZAVARKÓ, MÁTÉ – SÁRA, ZOLTÁN

Knowledge management and strategic ambidexterity – Analysis of top management decisions during the implementation of the innovation strategy 36.

BAKACSI, GYULA

Charismatic and neo-charismatic leadership 50.

KOZMA, MIKLÓS – SASS, MAGDOLNA

International new ventures in Hungary – Aspects of market selection and network effects in early internationalisation 62.

