

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
Kó 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., OKTÓBER

2019. 10. szám

TARTALOM

MICHALKÓ GÁBOR

A TURIZMUS HELYZETE A HAZAI TUDOMÁNYOS UTÁNPÓTLÁS-NEVELÉS TÜKRÉBEN:
VISSZA - ÉS ELŐRETEKINTÉS 2.

TÖRÖK ÁRON – JANTYIK LILI – MARÓ ZALÁN MÁRK

MINŐSÉGJELZŐS ÉLELMISZEREK HELYZETE ÉS KILÁTÁSAI MAGYARORSZÁGON –
AZ EU BIOCÍMKE ESETE 13.

HORVÁTH DANIELLA DOMINIKA – MITEV ARIEL – KORCSMÁROS ENIKŐ

A VÁLLALATI INNOVÁCIÓ DIMENZIÓINAK FELTÁRÁSA
AZ ÉRTÉKESÍTŐ NÉZŐPONTJÁBÓL 26.

MILASSIN ANDA NÓRA

A SZERVEZETIKULTÚRA-KUTATÁSOK ÖSSZEHASONLÍTÁSÁNAK LEHETSÉGES DIMENZIÓI:
SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS ÉS TIPOLOGIA 39.

TAMÁSNÉ VÖNEKI ZSUZSANNA – LAMANDA GABRIELLA

A KOCKÁZATI ÉTVÁGY KERETRENDSZERE – KVALITATÍV FELMÉRÉS
A HAZAI PÉNZÜGYI SZÉKTORBAN 51.

PRIMECZ HENRIETT – KISS JULIANNA – TOARNICZKY ANDREA

DIVERZITÁSKATEGÓRIÁK ÉS TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK:
NEMZETKÖZI KITEKINTÉS 61.

HORTOVÁNYI LILLA – FÜZES PÉTER – SZABÓ ZS. ROLAND

A SZERVEZETI FIGYELEM IRÁNYÍTÁSA KETTŐS KÉPESSÉGŰ SZERVEZETBEN 74.



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

www.vezetestudomany.hu

A TURIZMUS HELYZETE A HAZAI TUDOMÁNYOS UTÁNPÓTLÁS-NEVELÉS TÜKRÉBEN: VISSZA- ÉS ELŐRETEKINTÉS

POSITION OF THE TOURISM IN THE MIRROR OF THE PHD TRAINING IN HUNGARY: LOOKING BACK AND AHEAD

A világ különböző egyetemlein zajló doktori képzésekben megszülető és rangos folyóiratokban megjelenő eredmények kulcsfontosságú szerepet töltenek be abban, hogy a turizmustudománnyal kapcsolatos diskurzus nyugvópontonra jusson. Ugyan a magyarországi doktori iskolákhoz kötődő turizmusorientált kutatások hozadékának nemzetközi disszeminációja még gyermekcipőben jár, egyre több jel utal arra, hogy a tudományos utánpótlás-nevelés 1970-es évektől napjainkig terjedő időszaka a hazai turizmustudományban is ígéretes változásokat, reményteljes jövőképet vetít előre. A rendszerváltozást követő évek jelentős átalakulást hoztak a turisztikai felsőoktatásban is, gombamód megszorodtak a diplomát kínáló intézmények, a turizmusképzés az egyik legnépszerűbb irányná vált a továbbtanulni, önmagukat átképezni szándékozók körében. A boom a doktori képzést is elérte, mivel az érintett főiskolák, egyetemek gondozta turizmus szakok akkreditációjához elengedhetetlenné vált a tudományos fokozattal rendelkező oktatók biztosítása. A jelen, turizmus fókuszú tanulmány közel fél évszázadot felölelve tekinti át a magyarországi tudományos utánpótlás-nevelés vonatkozásait, szakaszolja és értékeli az egyes periódusokat, különös hangsúlyt fektet a 2008–2017 közötti évtizedre. A vizsgálat a hazai és a nemzetközi szakirodalom feldolgozásán túl alapvetően az MTA Könyvtárában elérhető kandidátusi értekezések, az Országos Doktori Tanács által működtetett doktori adatbázis és az MTMT-ben rögzített publikációk elemzésén alapul. A tanulmány átfogó képet ad a hazai tudományos utánpótlás-nevelés rendszerében turisztikai témájú disszertáció alapján fokozatot szerzettek akadémiai szférába való integrálásáról.

Kulcsszavak: PhD, kandidátus, doktori képzés, turizmus, tudománymetria

The results published by prestigious journals reflecting the achievements of PhD students pursuing their studies at the various universities of the world are crucial in settling the discourse on tourism as a science. Although the international dissemination of findings yielded by the tourism-oriented research of Hungarian doctoral schools is still in its infancy, the fact that several generations of such scientists have been brought up since the 1970s implies promising changes and a brighter future when it comes to the tourism sciences. The years following the political changeover brought about significant changes in the higher education of tourism as more institutions started offering a degree in tourism. In fact, tourism became one of the most popular subjects among both university students and persons seeking retraining. The boom reached professionals with a PhD degree as well since in order to have their tourism major accredited, it was indispensable for universities and colleges to employ lecturers with an academic degree. The present study describes the progress made in the education of tourism in Hungary over a period of nearly 50 years. It evaluates each subperiod, with specific emphasis on the decade between 2007-2018. The research is based on the analysis of national and international scholarly literature, the dissertations of PhD candidates available at the MTA library, in the database of the Hungarian Doctoral Council, as well as the publications uploaded to the MTMT database. The study provides a comprehensive overview of how PhD degree holders who were trained in the Hungarian system and wrote their dissertation on a tourism-related subject have integrated into the academic sphere.

Keywords: PhD, doctoral training, tourism, scientometrics, Hungary

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban.

Megjegyzés/Remark:

A tanulmány a szerző által a „Generációk a turizmusban” elnevezésű I. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencián (Pécs, 2018.03.24.) „A magyarországi turizmusoktatás és -kutatás új keretei a tudományos utánpótlás-nevelés tükrében” címmel bemutatott, nem publikált, plenáris előadás anyagára épül.

Szerző/Author:

Dr. Michalkó Gábor, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; tudományos tanácsadó, CSFK Földrajztudományi Intézet (gabor.michalko@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.04.14-én, javítva: 2019.08.21-én, elfogadva: 2019.08.21-én.

This article was received: 14.04.2019, revised: 21.08.2019, accepted: 21.08.2019.

A turizmus napjainkra a világgazdaság egyik meghatározó szegmensévé vált, közvetve a GDP 10%-át biztosítja, minden 11. munkahely kötődik hozzá (UNWTO, 2018). A nemzetközi turistaérkezések számában évről évre észlelhető növekedés minden várakozást felülmúl, a rekordok rekordokat döntenek, a 2018. évi 1,4 milliárdos mutató azonban már a vészharang megkondgatását irányozza elő. A turizmus fenntarthatóságát veszélyeztető jelenségek közül a nemkívánatos mértékű turizmus (overtourism) számos desztinációban hív életre a teherbíró-képesség megőrzését célzó intézkedéseket, és gerjeszt turistaellenes hangulatot (Papathanassis, 2017; Pinke-Sziva et al., 2019). A horizontálisan és vertikálisan egyaránt kiterjedő, folyamatosan növekvő volumenű és egyre változatosabb összetételű, motivációjú, magatartású kereslet igényeinek kielégítése kizárólag megfelelően képzett munkaerő alkalmazásával garantálható (Kovács & Kiss, 2018). Az úgynevezett totális turizmus korszakának turisztikai célterületei a versenyképességük megőrzését és erősítését többek között a humán erőforrás-menedzsment előtérbe helyezésével érhetik el, amely stratégia feltételezi az amúgy is gyakorlatorientált szakképzéssel és a felsőoktatással való együttműködés szorosabbra fűzését (Sziva, 2012; Michalkó & Rátz, 2019). A turisztikai tudásátadást végző szolgáltatók a piac munkaerővel kapcsolatos elvárásainak megismerésén és maradéktalan kielégítésén túlmenően a tudás termeléséért is felelősek, a képzési hierarchia csúcán állók pedig a képzők képzésében és az ahhoz szükséges tudományos eredmények előállításában is közreműködnek (Kovács, 2012). Thomas Cook, a leicester-i baptista misszionárius, a szervezett utazások alapítóatyja 1841-ben nem gondolta, hogy életművét a Föld legkülönbözőbb szegleteiben működő egyetemeken készített doktori (PhD) értekezések tucatjaiban fogják majd elemezni. A Leicester-től mindössze 11 mérföldre fekvő Loughborough-ban megrendezett antialkoholista rendezvényre 1 shillingért vásárolt Cook-kuponokért útra kelő párszáz „tömegturista” utódait ma egy világméretű, professzionális gépezet szolgálja ki, amelynek hatékony, ugyanakkor nem mindig zavartalan működését a tudomány univerzumában járatos kutatók szellemi muníciója segíti elő. A turizmuskutató kutatása, vagyis az utazással kapcsolatos folyamatok és jelenségek vizsgálata során született eredmények legkülönbözőbb szempontok szerinti metaelemzése mára népszerű tudományos problémává avanszált, a hazai és a nemzetközi szakirodalomban egyaránt találkozhatunk a témával foglalkozó munkákkal (Michalkó & Rátz, 2003; Tribe, 2018; Wijesinghe, 2019).

A sokoldalúan képzett turisztikai munkaerő utánpótlásának állami támogatással történő biztosítása Magyarországon is a turizmus húzóágazattá válásával párhuzamosan került a szakpolitika fősodrába (Aubert, 2000; Nemes, 2009). Amíg a rendszerváltozást megelőzően jóformán a Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskola (ma Budapesti Gazdasági Egyetem) monopóliuma volt a diplomás szakemberek képzése, addig mára 16 felsőokta-

tási intézmény kínálja országszerte a turizmus-vendéglátás alapszak elvégzésének lehetőségét. Miközben Magyarországnak a turisztikai kínálat bővítésével és a szolgáltatások színvonal-emelésével eredményesen sikerült a nemzetközi áramlatokba becsatlakoznia, addig a lakosság jólétét növelő intézkedések révén a belföldi turizmus is megerősödött, ezen folyamatok eredményeként hazánk a világ turizmusiparának élmezőnyéhez tartozik (Michalkó, 2012). Ennek ellenére, hogy a munkáltatók tradicionálisan panaszkodnak a hazai egyetemokről, főiskolákról kikerülő hallgatók képzésének hiányosságaira, a nemzetközi trendekhez igazodó rekordok eléréséhez a felsőoktatásból a munkaerőpiacra lépők inputjai is hozzájárulnak (Jandala, 1997, 2012; Michalkó et al., 2014). Igaz, mára a turizmusképzés egykori népszerűsége jelentősen visszaesett (2009-ben érte el a csúcst, amikor 10.699 fő volt a turizmus-vendéglátás alapszakra jelentkezők száma), egyes budapesti képzőhelyeken (Budapesti Corvinus Egyetem, Budapesti Gazdasági Egyetem) továbbra is túljelentkezés van¹. A képzést folytató intézményeknek a hallgatói létszámtól függetlenül is biztosítaniuk kell a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MAB) által előírt minősítettségű, vagyis PhD-fokozattal rendelkező oktatógárdát, ami az elmúlt évtizedben rendkívüli élénkületet eredményezett a hazai tudományos utánpótlás-nevelésben. Amíg a rendszerváltozás előtt elvétve akadt turizmus témakörben kandidátusi (egyenértékű a PhD-val) értekezést benyújtó szakember, addig mára évente országszerte 8-10 turisztikai fókuszú disszertációt védenek meg. Mivel a bolognai folyamat következményeként a hazai PhD-képzést elérték a tömegesedés, erózió kiváltására alkalmas hullámai, a turizmus területén is megkerülhetetlen kérdéssé vált a minőség. Ugyan a magyarországi turisztikai felsőoktatást számos esetben vizsgálták már különféle megközelítések alapján (Aubert, 2000; Michalkó, 2002; Jandala, 2010), a doktori képzés komplex értékelésére mindeztáig nem került sor. Az Országos Doktori Tanács (ODT) adatbázisában² rögzített információk – azok korlátozott volta ellenére – lehetővé tették a 2008-2017 között turizmusorientált értekezés alapján PhD-fokozatot szerzett kutatók sokoldalú vizsgálatát, amely szempontok közül nemzetközi kitekinetésben is újdonságnak számít a témavezetés sajátosságainak feltárása.

A jelen, hiánypótló tanulmány először tesz kísérletet arra, hogy történeti áttekintést nyújtson a turizmusorientált tudományos utánpótlás-nevelés magyarországi helyzetéről, bemutassa a turizmus inter-, multi- és transzdiszciplinaritásából fakadó képzési sajátosságokat, rávilágítson a témavezetők kompetenciadeficitjéből fakadó következményekre, nyomon kövesse a PhD-fokozatot szerettek bekapcsolódását az akadémiai világba, különös tekintettel a kutatómunkájuk folytatására és témavezetővé válásuk folyamatára. A tanulmány legfőbb célkitűzése a bolognai folyamatba illeszkedő turizmusorientált PhD-képzés magyarországi anomáliáinak feltárása és a korrekciók alternatíváinak felvázolása.

¹ <https://www.felvi.hu/> Letöltve: 2019. február 02.

² (www.doktori.hu)

Elméleti háttér

A turisztikai tudás előállításának folyamatát számos, viszonylag jól kirajzolódó mérföldkő és vitatott paradigmaváltás jellemzi. Az egyetemi szintű turizmusképzés európai megteremtésében elvitathatatlan szerepe volt a svájci felsőoktatás két ikonikus személyiségének, *Walter Hunziker*nek és *Kurt Krapf*nek, akik igen jelentős elméleti munkásságukra alapozták a tudásközvetítés diplomaszerezéssel párosuló új lehetőségét (Markos & Kolacsek, 1961). Tankönyvük (Hunziker & Krapf, 1942) ma is alfája és ómegája a turizmustudományról szóló, elsősorban (kelet-)közép-európai diskurzusoknak (Aubert, 2006). Az ő tevékenységük révén látott 1946-ban napvilágot a szakma legrégebbi nemzetközi tudományos folyóirata, a *The Tourism Review*³, és alakult meg 1951-ben a turizmus tudományos szakértőinek máig aktív nemzetközi szervezete⁴. Tehát a XX. század '50-es éveitől a turizmus az akadémiai világ részévé vált, amelyet egyrészt a turizmus-specifikus tudományos lapok meginduló burjánzása⁵, másrészt a legkülönbözőbb orientációjú doktori iskolákban megszületett, turizmus tárgyú PhD-értekezések igazolnak (Tribe & Xiao, 2011; Weiler et al., 2012). Miközben a turizmus évtizedek óta megkérdőjelezhetetlenül rátért a tudományosság útjára, napjainkban is heves vita zajlik arról, hogy létezik-e turizmus-tudomány (Ritchie et al., 2008). A megismerés és a tudás kritikai kontextusába illesztett polémia mozgatórugója a *John Tribe* által megtestesített iskola azon axiómája, miszerint maga az a tény, hogy a kutatók az utazással összefüggő jelenségeket egységes nomenklatúra szerint írják le és a tudomány eszköztárának felhasználásával vizsgálják, a turizmust nem emeli a tudomány szentélyébe (Tribe, 2006; Xin et al., 2013). Tribe minden olyan törekvést, amely a turizmust az inter-, a multi- vagy a transzdiszciplinaritás köntösébe kíván öltöztetni, elutasítja (Leiper, 1981; Tribe, 2000). Véleménye szerint a turizmusnak olyan erős az üzleti szférához való kötődése, annyira markáns a változó piaci folyamatokhoz igazodó gyakorlati jellege, hogy az gátat szab az egységesítő teoretikus koncepció megfogalmazódásának. A turizmus-tanulmányok (tourism studies) ugyan hozzásegítenek a problémák megértéséhez és kezeléséhez, de a turizmus legfeljebb más tudományok vonatkozó ismereteit bekebelező „indiszciplína” mivoltában értelmezhető (Tribe, 1997). Az úgynevezett turisztikai tudás tehát nem más, mint kanonizált tudományoknak a turizmus jelenségével és folyamataival foglalkozó irányzatai, amelyek tantárgyasulása biztosítja a felsőoktatásban közvetített, a kutatások révén folyamatosan bővülő, a szakma sajátosságai miatt az élethossziglani tanulást lehetővé tevő, magas szintű ismereteket (Cuffy et al., 2012). A turizmusföldrajz, a turizmusmenedzsment, a turizmusmarketing, a turizmus-gazdaságtan, a turizmuspszichológia, a turiz-

musjog, a turizmusinformatika és még hosszan sorolhatnánk azokat az indiszciplinákat, amelyek napjainkban és feltehetően a jövőben is a formálódó (teoretizálódó) turizmustudomány alappilléreit fogják erősíteni (Kim & Jeong, 2018).

Akár tudományként, akár ismeretterületként tekintünk magára a turizmusra, a kutatóműhelyekben, kitüntetetten a tudományos utánpótlás-neveléssel foglalkozó doktori iskolákban elkészített PhD-értekezések elfogadásának legfőbb kritériuma az új vagy újszerű tudományos eredmények megléte és azok érvényességének alátámasztása (Pearce, 2005). A turisztikai tudás sajátosságainak doktori értekezésekben való megjelenését Jafari és Aaser (1988) már több mint három évtizede vizsgálta és a munkásságukat követő szerzők (Bao, 2002; Meyer-Arendt & Justice, 2002; Afifi, 2009, 2013; Huang, 2011; Weiler et al., 2012) az ő metodikai nyomdokaikon folytatták a turizmus tudományosítását megtestesítő dolgozatok értékelését. Jafari és Aaser (1988) amerikai és kanadai egyetemeken 1951 és 1986 között elkészített 157 darab, turizmusfókuszú doktori értekezés alapján megállapította, hogy a sporadikus kezdet után a '70-es, '80-as években folyamatosan növekedett az ilyen témájú munkák előfordulása, amelyek leginkább közgazdasági, antropológiai, földrajzi és rekreológiai színezetűek voltak. 1987 és 2000 között ugrásszerű növekedés volt tapasztalható az észak-amerikai kötődésű, turizmusorientált PhD-értekezések számában, a 377 doktori műtudományterületi beágyazódása is jelentősen kiszélesedett, a korábbiakhoz felzárkózott a neveléstudomány, a gazdálkodástudomány és a történelem is (Meyer-Arendt & Justice, 2002). Weiler et al. (2012) szélesebb angolszász perspektívában (USA, Kanada, Ausztrália és Új-Zéland) végzett, időben is kiterjedtebb (1951–2010) kutatása megerősítette az exponenciális növekedés tényét, ugyanakkor rámutatott a gazdaságtudományi megközelítések visszaszorulására, továbbá új és újabb tudományok (például pszichológia, környezettudományok) előretörésére. Hasonló eredményre jutottak a legkülönbözőbb földrajzi relációban készített vizsgálatok, így Afifi (2009) egyiptomi kötődésű, illetve az Egyesült Királyságra és Írországra fókuszáló munkája (Afifi, 2013) és Huang (2011) kínai helyzetfeltáró elemzése. Bao (2002) Kínában végzett, kifejezetten a turizmusföldrajzra koncentrált kutatása megállapította, hogy ezen a szakterületen 1989-ben született meg az első doktori értekezés, amely – a nemzetközi előzményekhez hasonlóan – exponenciális növekedést indukált, a világ turizmusának élvonalába is felzárkózó országban a Kínai Tudományos Akadémián készítették a legtöbb turizmusföldrajzi tárgyú PhD-disszertációt.

A PhD-disszertációk vizsgálata, a turizmus tudományos identifikációján túlmenően, a doktori képzés – mint a felsőoktatás-pedagógia egyik kiemelt területe – minő-

³ Alapítás 1946, 2001-től *Tourism Review* néven az Emerald Kiadó gondozza, 2017-ben Scimago Q2 besorolású.

⁴ AIEST (Association Internationale D'Experts Scientifiques Du Tourisme), székhely: St. Gallen, Svájc.

⁵ A Scimago folyóirat-adatbázis ma 101 darab *Tourism, Leisure and Hospitality Management* kategóriába sorolt Q1-Q4-es lapot tart nyilván (letöltve 2019. március 15.).

ségének értékelése szempontjából is lényeges. Mint arra a fentiekben is utaltunk, a neveléstudományi kérdések viszonylag korán a turizmussal kapcsolatos doktori kutatások látókörébe kerültek, az eredmények volumenét mutatja, hogy 1988-tól a *Journal of Hospitality and Tourism Education*, illetve jogelődje⁶, 1992-től a *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 2001-től pedig a *Journal of Teaching in Travel & Tourism* rendszeresen közöl a doktori iskolák működésével kapcsolatos írásokat. A tudományos utánpótlás-nevelés minősége szempontjából számos, kulcsfontosságú probléma kerül napirendre a fenti és más, turisztikai tárgyú, illetve a turizmusnak is teret adó folyóiratokban. Ezek közül feltétlenül említést érdemel az iskolaválasztás szempontjainak mérlegelésére ható tényezők vizsgálata (Lee et al., 2012; Mulet-Forteza et al., 2018), a különféle hallgatói szegmensek eredményességének feltárása (Mak et al., 1999; Barnett et al., 2013), a doktori képzésben részt vevő hallgatók publikációs szokásainak értékelése (Carr & Hayes, 2017), a témavezetők hatékonyságának körül járása (Pansiri, 2009), a sikertelenül záródó képzések, a kudarcok okainak megismerése (Deale & Lee, 2017) és végül, de nem utolsósorban, a PhD-vel rendelkezők karrierútjának feltérképezése (Baum, 1998).

A módszer

A magyarországi tudományos utánpótlás-nevelés rendszeréről, annak működéséről, anomáliáiról, nemzetközi illeszkedéséről, az egyes tudományágak, -területek vagy éppen doktori iskolák képzési sajátosságairól számos értekezés született (Bazsa, 2002; Róna-Tas, 2003; Berács & Zsótér, 2013; Csernoch, 2014; Michalkó & Zsóka, 2016), de olyan vizsgálatra, amely egy konkrét ismeretterületre fókuszálva, komplex módon, időbeli visszatekintést is nyújtva tárná fel a doktorra válás folyamatának kulcs tényezőit, eddig nem került sor. Ebből kifolyólag a jelen, hiánypótló tanulmány eredményeihez vezető út kijelölésekor egyrészt építhettünk a korábbi munkák módszertanára, másrészt új, sok esetben innovatív metodikai megközelítéseket is alkalmazni kellett.

A hazai és a nemzetközi szakirodalom feldolgozására a Budapesti Corvinus Egyetem Könyvtárában elérhető online folyóirat-adatbázisokat (Elsevier, Wiley, Taylor stb.), valamint az MTA CSFK Földrajztudományi Intézetének gazdag szakkönyv- és folyóirat-gyűjteményét hasznosítottuk. A turizmus tudomány-rendszeri értékelését a Scimago (SJR) online folyóirat-adatbázisa alapján végeztük el. A jogszabályokat a Nemzeti Jogszabálytárból⁷ értük el.

Az elméleti háttér feltárásakor körvonalazódott, hogy a turizmusorientált disszertációk vizsgálatának módszertanához igen tekintélyes nemzetközi előzmények állnak rendelkezésre, ugyanakkor a magyarországi specifikumok, különösen a történeti visszatekintésből faka-

dó kihívások, valamint a témavezetők szerepének értékelése nem teszi lehetővé a metodikai arzenálok szimpla klónozását. Mindazonáltal két alapvető módszertani lépés átvételére került sor, az egyik a disszertációk bibliográfiai adatait megbízhatóan tartalmazó adatbázis(ok) elérése, a másik a disszertációk turizmusorientáltságát alátámasztó kulcsszavas keresés. Vizsgálatunkhoz hibrid módszertant alkalmaztunk, amelynek kvalitatív pillére egyrészt különféle adatbázisok szakértői és kritikai szemléletű szűrését, az információk rendezését, értékelését, másrészt az általunk összeállított adatbázisok egyszerű matematikai statisztikai módszerekkel történő kvantitatív elemzését jelentette (Horváth & Mitev, 2015; Neulinger, 2016).

Magyarországon 1993-ban vezették be az angolszász típusú doktori (PhD) fokozatszerzés lehetőségét, azonban az annak ekvivalens előzményeként értelmezhető, a Magyar Tudományos Akadémia (MTA) által 1950-től gondozott tudományos továbbképzési rendszer 2002-ig átfedésben volt az új szisztémával. A tudomány kandidátusa elnevezésű, a PhD-val jogszerűen⁸ egyenértékűvé tett tudományos fokozatot szerzettek teljes körű elektronikus adatbázisát az MTA Könyvtár „MTA kandidátusi és doktori disszertációk (1953)” elnevezésű katalógusából értük el. Tekintettel arra, hogy a magyarországi egyetemeken PhD-fokozatot szerzettek közhiteles adatbázisát a mai napig nem alakították ki, így az Országos Doktori Tanács (ODT) által működtetett elektronikus felületen elérhető információkat vettük alapul. Annak ellenére, hogy az ODT adatbázisa – serdülő kora ellenére – számos gyermekbetegséggel küzd, a Magyar Akkreditációs Bizottság (MAB) eljárásaiban is hasznosításra kerül, ezért a rendszer létrehozását és stabilizációját követő tíz év (2008-2017) adataira már megbízható (véltetően teljes) információforrásként tekintettünk⁹. Adatbázisunkba tehát az 1953 és 2017 között született kandidátusi és PhD-értekezések kerültek be, előbbieket esetében a dolgozat címe és szerzője, utóbbiaknál – ezeken túlmenően – a témavezető neve, a tudományterület és az intézmény is szerepel. Amíg a vizsgálatban a kandidátusi értekezések teljes időtartamú adatbázisa a rendelkezésre állt, addig a PhD-értekezések esetében csupán 2008-tól lehetett érvényes eredményeket hozó elemzést folytatni, az 1993 és 2007 közötti időszak országos kitekintésben abszolúte szürke zónának minősül, erről kizárólag a Budapesti Corvinus Egyetem Könyvtárában elektronikus katalógusa segítségével igyekeztünk közelítő képet formálni. A turizmusorientált disszertációk kiszűrését két lépésben végeztük el, először a címükre vonatkozóan kulcsszavas keresésre került sor, amely a turizmus magyar nyelvű némenklatúrájában használt kifejezéseket és azok szinonimáit vette csonkolással alapul (idegenforgalom, szabadidő, szálloda, turista, utazás

⁶ Hospitality & Tourism Educator (1988-1996)

⁷ <https://www.njt.hu/>

⁸ 1993. évi LXXX. törvény a felsőoktatásról

⁹ Az ODT doktori adatbázis korlátja a disszertációk címének elgépelése a rendszerben való rögzítéskor.

stb.), ezt követően a találatokhoz tartozó témavezetőkre szűrtünk és az általuk irányított többi értekezésre vonatkozóan újra elvégeztük a kulcsszavas keresést (a kandidátusi értekezések adatbázisában nincsenek feltüntetve a témavezetők).

A vizsgálat komplexitása kizárólag a 2008-2017 között megvédett 96 darab, turizmusorientált PhD-értekezés esetében volt biztosítható. Ehhez az ODT doktori adatbázisán túlmenően az MTMT felületén elérhető publikációs adatokat, valamint az MTA köztestületi információit hasznosítottuk¹⁰. Az MTMT alapján feltártuk, hogy a doktori fokozatot szerzettek a védés évét követően milyen publikációs aktivitást mutatnak, továbbá tetten érhető-e a témavezetővel való társszerzőség. A témavezetők tudományos identifikációja a szakterületi kompetencia megállapítása érdekében volt kulcsfontosságú, ezt egyrészt az ODT doktori adatbázisában elérhető személyi adatlapokon feltüntetett kutatási terület, másrészt az MTA köztestületi információs oldalán szereplő kutatási témák alapján rekonstruáltuk.

Eredmények

Adalékok a turizmus tudományosságának megítéléséhez

A turizmus tudományos voltáról zajló, viszonylag szűk körű, meglehetősen teoretikus kontextusú szakmai diskurzus árnyalását elősegítendő megvizsgáltuk a nemzetközi tudományos közösség által széleskörűen elfogadott értékelési rendszert alkalmazó Scimago folyóirat-adatbázis turizmusorientált kiadványainak tématerületi és témakategóriai kötődését. A vizsgálat időpontjában¹¹ 101 darab *Tourism, Leisure and Hospitality Management* témakategóriájú folyóirat szerepel a Scimago adatbázisában (ebből 74 darab a Web of Science által is indexált), amelyek közül 91 db Q1–Q4 minősítéssel rendelkezik, 23 darab a Q1 kategóriába tartozó kiadvány. Annak érdekében, hogy a turizmus tudományos beágyazódásának sajátosságait értékelhessük, a legnagyobb presztízsű (Q1) turizmusorientált folyóiratok vonatkozásában feltártuk, hogy mely tématerületek és témakategóriák fogadják be saját szakmai környezetükbe a 23 kiadványt (1. táblázat).

1. táblázat A Scimago folyóiratlista *Tourism, Leisure and Hospitality Management* témakategóriájába sorolt, Q1-es minősítésű folyóiratok más témakategóriákban való megjelenése, 2017

Tématerület	Témakategória	Folyóirat*
Business, Management and Accounting	Strategy and Management	(1); (5); (7); (22)
	Business, Management and Accounting (miscellaneous)	(7)
	Management Information Systems	(14)
	Marketing	(14); (15); (18)
	Business and International Management	(15)
	Organizational Behavior and Human Resource Management	(15)
Arts and Humanities	Arts and Humanities (miscellaneous)	(23)
Social Sciences	Development	(1); (3); (16)
	Transportation	(1); (2)
	Geography, Planning and Development	(2); (6); (8); (10); (11); (12); (20); (23)
	Education	(4)
	Sociology and Political Science	(16)
	Urban Studies	(16); (23)
	Cultural Studies	(23)
Decision Sciences	Management Science and Operations Research	(15)
Health Professions	Sport Science	(15); (22)
Agricultural and Biological Sciences	Forestry	(10)
Environmental Science	Environmental Science (miscellaneous)	(10)
	Nature and Landscape Conservation	(11)

Forrás: <https://www.scimagojr.com/> (letöltve: 2019. február 05)

* A *Tourism, Leisure and Hospitality Management* témakategória Q1-es folyóiratai (rangsám): *Tourism Management* (1); *Journal of Travel Research* (2); *Annals of Tourism Research* (3); *Journal of Hospitality and Tourism Research* (4); *International Journal of Hospitality Management* (5); *Journal of Sustainable Tourism* (6); *Journal of Service Management* (7); *Current Issues in Tourism* (8); *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (9); *Applied Geography* (10); *International Journal of Tourism Research* (11); *Tourism Geographies* (12); *Cornell Hospitality Quarterly* (13); *Journal of Hospitality Marketing and Management* (14); *Sport Management Review* (15); *Cities* (16); *Journal of Hospitality and Tourism Management* (17); *Journal of Travel and Tourism Marketing* (18); *Journal of Vacation Marketing* (19); *Leisure Studies* (20); *Tourism Management Perspectives* (21); *European Sport Management Quarterly* (22); *Space and Culture* (23).

¹⁰ Az MTMT korlátja, hogy nem minden tétel „Admin láttamozott”, tehát azok hitelessége nem feltétlenül garantált. Az MTA köztestületi adatbázis korlátja az elhunyt témavezetőkre vonatkozó egységes szerkezetű információk elérhetetlensége.

¹¹ Letöltve 2019. március 15.

A Scimago folyóirat-adatbázisban közzétett információk szerint a legmagasabb minősítettségű (Q1) turizmusorientált kiadványok 7 nagyobb tématerülethez, azon belül 19 témakategóriához tartoznak (az ezt bemutató 1. táblázatban és a szöveges elemzés során szándékosan az angol nyelvű megnevezést használjuk, nehogy a fordítás során a szaktudományos értékelést befolyásoló információk vesszenek el). A turizmus két markáns tématerületet ölel fel, az egyik a *Business, Management and Accounting*, a másik a *Social Sciences*. Előbbiben a *Strategy and Management* és a *Marketing*, utóbbiban a *Geography, Planning and Development* a legtöbb folyóiratot indexáló témakategória. A turizmus tudományos elismertségét és sokszínűségét reprezentáló 1. táblázat rámutat arra, hogy miközben alapvetően üzleti tudományként szemléljük a turizmust, addig a természet- és a társadalomtudományok közötti hidat képviselő geográfia is megkülönböztetett figyelemmel van írta, de az egészség- vagy a környezettudomány is magának vallhat egyes turizmusorientált folyóiratokat.

Turizmusorientált tudományos minősítések Magyarországon – a hosszú alapozás

A hőskor kandidátusai (1973-1998)

A magyarországi tudományos minősítés rendszere 1950 és 1993 között alapvetően a szovjet modellt követte, amelyben – az egyszerűsített eljárással megszerzett fokozatok kivételével – új tudományos eredményeket tartalmazó, bíráltatás előtt megvédett értekezés alapján lehetett a tudomány kandidátusa címet elnyerni (Kozári, 2015)¹². Az MTA Könyvtára őrzi az 1953 után megvédett kandidátusi értekezéseket, így az online módon elérhető katalógusból viszonylag pontos kép rajzolható a turizmusorientált munkákról. A kandidátusi disszertációk mintegy fél évszázados történetében mindössze 11 turizmusorientált értekezés látott napvilágot, az elsőt 1973-ban, az akkor mindössze 34 éves közgazdász, Czeglédi József nyújtotta be, az utolsókat 1997-ben Gyuricza László és Michalkó Gábor. A megszerzett kandidátusi fokozatok alapvetően a közgazdaságtudományban¹³ és a földrajztudományban¹⁴ benyújtott értekezések alapján kerültek kiadásra, de született politika-¹⁵ és mezőgazdasági tudományi¹⁶ kötetű munka is. A turizmusorientált kandidátusi értekezések szinte fele-fele arányban kerültek benyújtásra a rendszerváltozás előtt, illetve azt követően, a turizmus szó azonban csak az 1990 után készített munkák címében bukkan fel, alapvetően azonban az idegenforgalom kifejezés a domináns. A vizsgált értekezések címe arra utal, hogy a magyarországi turizmustudomány hőskorában a turisztikai tudást korszerűen megújító, átfogó, már-már transzdiszciplináris monográfiák alapján lehetett a PhD-vel később egyenértékűvé tett tudományos fokozatot szerezni.

Az első PhD-s „nagy” generáció (1999–2007)

A tudomány kandidátusa fokozat kivezetése és a PhD bevezetése közötti átmeneti időszakban – bizonyos feltételek teljesítése mellett – ugyan lehetőség volt az egyetemi (kis) doktori címet PhD-vá felminősíteni, de erről nem áll rendelkezésre semmilyen központi adatbázis (mindazonáltal a szerzőnek nincs tudomása arról, hogy a turizmus témájában ilyen eljárásra sor került volna). A reguláris doktori képzéshez kötődő, turizmusorientált disszertációk alapján megszerzett PhD-fokozatok 1993 és 2007 közötti számbavétele csakugyan jelentős akadályokba ütközik, mivel bárki számára elérhető, szervezett módon épített és karbantartott, egységes adatbázis erre az időszakra sem létezik. Ebből a tényből kiindulva pilot jelleggel kísérletet tettünk arra, hogy az egyik legintenzívebb doktori képzést folytatott műhelyben, a Budapesti Corvinus Egyetem jogelőd intézményeiben megvédett PhD-disszertációkat vegyük górcső alá. A doktori képzés adminisztrációját végző hivatal réges-régen az egyetem levéltárának mélyére helyezte a vizsgált időszak iratanyagát, egyedül a doktori anyakönyv áll rendelkezésre, abban azonban nem tartják nyilván a megvédett értekezések címét. Így a könyvtári katalógus maradt az egyetlen járható út a turizmusorientált PhD-értekezések megismerésére. Az Egyetemi Könyvtárban külön állományba (Corvinus Doktori Disszertációk) rendezetten kereshetők a PhD-fokozat megszerzése érdekében készített munkák, azonban itt csak az elektronikusan is feltöltötték érhető el. 1999-es dátummal szerepel Rátz Tamara és Puczko László, Gazdálkodástani Doktori Iskolához benyújtott értekezése, 2007-es Szöllős Péter Szociológia Doktori Iskolához kötődő munkája. Tekintve, hogy a jelen tanulmány szerzőjének biztos tudomása volt arról, hogy ennél nagyobb számban védtek turizmusorientált PhD-értekezéseket a Budapesti Corvinus Egyetem jogelőd intézményeiben, így az általános, minden tételt tartalmazó katalóguson keresztül jutottunk el a „kapcsolódó cím” alatt rögzített „Ph.D. értekezések a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetemen” fülhöz, amely már bővebb keresést tett lehetővé. Így bukkantunk rá Jancsik András 2001-es PhD-értekezésének legfontosabb bibliográfiai adatait tartalmazó cédulára (amelyen azonban a doktori iskola neve nem szerepel, de vélhetően Gazdálkodástani kötődésű). Sajnos ez az adatbázis sem volt elegendő az első PhD-s generáció minden tagjának megismeréséhez, mert a mélyebb vizsgálat során kiderült, egy közismert turisztikai szakember 1999-ben kiadott PhD-fokozatát megalapozó disszertációjának nincs nyoma a Corvinus könyvtárában. A fenti pilot elemzés rávilágított arra, hogy az 1999–2007 között magyarországi egyetemeken benyújtott turizmusorientált PhD-értekezések teljes körű feltárása milyen módszertani nehézségekbe ütközik, ugyanakkor alátámasztásra került

¹² Annak ellenére, hogy az 1993. évi felsőoktatási törvény által bevezetésre került az egyetemek által adományozható PhD-fokozat, az MTA Doktori Tanácsa bizonyos feltételek megléte esetén egészen 1997-ig befogadott kandidátusi értekezéseket, ezekben az eljárásokban 2002-ben adták ki az utolsó tudomány kandidátusa fokozatot (Kozári Mónika, az MTA Doktori Tanács Titkársága szakmai tanácsadójának szíves szóbeli tájékoztatása alapján).

¹³ Czeglédi József (1973), Tasnádi József (1990), Jandala Csilla, Lengyel Márton (társ szerzős értekezés 1991), Juhász László (1991)

¹⁴ Szigeti Ernő (1974), Gertig Béla (1982), Kertész Ádám (1985), Gyuricza László (1997), Michalkó Gábor (1997)

¹⁵ Beszteri Béla (1983)

¹⁶ Balog Ágnes (1996)

az alcímben szereplő szakértői értékelés, miszerint a néhai Lengyel Márton fémjelzte „közgázos” műhelyből ebben az időszakban kerültek ki azok az oktatók-kutatók, akik napjaink turisztikai felsőoktatásának is meghatározó szakemberei.

Tömegesedő turizmus PhD-képzés Magyarországon (2008–2017)

A volumennövekedés intézményi és területi sajátosságai

Az ODT adatbázisa szerint 2008 és 2017 között Magyarországon 96 fő szerzett turizmusorientált értekezés alapján PhD-fokozatot, vagyis a hazai egyetemek évente átlagosan 9,6 esetben állítottak ki doktori oklevelet turizmus kontextusú kutatásra építő munka sikeres védését követően. Ez a szám az 1973 és 1997 között benyújtott 11 darab kandidátusi értekezés alapján számolt éves átlagos mutatóhoz (2,2) viszonyítva egyrészt nagyfokú érdeklődésre, másrészt tömegesedésre utal. Amíg 2008-ban 6 fő szerzett turizmusos értekezéssel PhD-fokozatot, addig 2016-ban már 14 fő, a tíz évre számolt trend meredekén növekvő. A kiadott oklevelek intézményi kötődését vizsgálva egyértelmű a Pécsi Tudományegyetem (36,5%) és a Szent István Egyetem (14,6%) dominanciája, amíg a dobogó legfelső fokain álló két egyetem együttvéve 51,1%-át adja a kibocsátásoknak, addig a mögöttük lévő tíz intézmény 48,9%-on osztozik. Ezzel összefüggésben a turizmusorientált értekezések nagyrészt a vidéki egyetemekhez kötődnek, a két fővárosi intézményben (Corvinus, ELTE) megvédett turizmusos PhD-disszertációk aránya (11,1%) meglehetősen szerény.

Vak vezet világtalant?

Vizsgálatunk szempontjából kulcsfontosságú problémaként merült fel a turizmus kontextusú kutatásokra épülő, az eltömegesedés jeleit mutató doktori képzések témavezetése. Mivel ilyen aspektusú megközelítést a korábban született nemzetközi munkák sem tartalmaztak, ezért módszertani hungarikumként az MTA köztestületi adatbázisában elérhető, a hivatal és maguk a témavezetők által megadott információkat vettük alapul. Egyrészt azt vizsgáltuk, hogy mi a

témavezetők tudományterületi identifikációja, vagyis melyik akadémiai tudományos bizottsághoz tartoznak, másrészt feltártuk, hogy a turizmus saját közlésük szerint a kutatási témáik közé tartozik-e vagy sem. A 2008 és 2017 közötti 96 sikeres fokozatszerzés mögött 50 témavezető állt, ami az ODT rendszerében 81,5¹⁷ témavezetés rögzítését eredményezte. 37,5 témavezetés esetében a témavezető a Társadalom-földrajzi Tudományos Bizottsághoz volt köztestületi tagként regisztrálva, ezt 9,5 témavezetéssel a Gazdálkodástudományi Bizottság követte, a képzeletbeli dobogóra az Agrár-közgazdasági Tudományos Bizottság fért fel 7,5 témavezetéssel, a maradék 27 témavezetésen 19 különböző akadémiai szakterülethez tartozó témavezető osztozott. A vizsgált időszakban témavezetőként láthatóan a földrajztudomány jeles képviselői segítettek legintenzívebben a turizmusorientált PhD-értekezések elkészítését, ugyanakkor rendkívül széles az az akadémiai paletta, ahonnan a többi témavezető verbuválódott. Az a tény, hogy találkozhatunk az építészetet, az erdészetet, az operációkutatást vagy éppen a klinikai tudományokat művelő témavezetőkkel, egyrészt a turizmus multidiszciplinaritását (indiszciplína mivoltát) mutatja, másrészt rávilágít arra, hogy gyakorlatilag bármely diszciplína képviselőjére rá lehetett bízni egy turizmus kontextusú PhD-értekezés témavezetését. Ezt látszik megerősíteni az a tény, hogy az 50 témavezető 80%-ának a turizmus nem tartozik a kutatási témái közé, a maradék 20% többsége pedig társadalom-földrajzos.

Iskolateremtők

Egy évtized elegendő időtáv ahhoz, hogy viszonylag markánsan kirajzolódjanak azok a műhelyek, azok az iskolateremtő személyiségek, akik meghatározó szerepet játszanak (játsszotak) a turizmusorientált PhD-értekezések elkészülésében. A vizsgált időszakban az ötven témavezető 76%-nál mindössze 1 darab¹⁸ témavezetést regisztráltunk, vagyis a mintába került oktatók-kutatók jelentős többsége rendszeresen nem működik közre turizmus kontextusú értekezés irányításában.

A legintenzívebb témavezetők, a legtöbb sikeres témavezetést magukénak tudók közül kiemelendő Aubert

2. táblázat A turizmusorientált PhD-disszertációk legsikeresebb témavezetői, 2008–2017*

Név	MTA köztestületi tagság	Sikeres témavezetés száma
Aubert Antal	Társadalom-földrajzi Tudományos Bizottság	11
Szabó Géza	Társadalom-földrajzi Tudományos Bizottság	5
Dávid Lóránt	Társadalom-földrajzi Tudományos Bizottság	4,5
Michalkó Gábor	Társadalom-földrajzi Tudományos Bizottság	4,5
Tóth József	Társadalom-földrajzi Tudományos Bizottság	3,5
Gyuricza László	Társadalom-földrajzi Tudományos Bizottság	3
Pető Károly	Agrár-közgazdasági Tudományos Bizottság	2
Lehota József	Agrár-közgazdasági Tudományos Bizottság	2
Kuczi Tibor	Szociológiai Tudományos Bizottság	2
Rechnitzer János	Regionális Tudományok Bizottsága	1,5
Kocsondi József	Agrár-közgazdasági Tudományos Bizottság	1,5
Ablonczyné Mihályka Livia	Nyelvtudományi Bizottság	1,5

Forrás: MTA, ODT, * a táblázat az 1-nél több témavezetéssel rendelkezőket mutatja be

¹⁷ A rendszer engedi a fél (0,5) témavezetést is, így előfordul, hogy egyes védések mögött 2 témavezető áll, akik nem ugyanahhoz az akadémiai tudományos bizottsághoz tartoznak.

¹⁸ Mint az előbbieken már utaltunk rá, ez lehet két fél (0,5) is.

Antal (11), Szabó Géza (5), Dávid Lóránt és Michalkó Gábor (4,5-4,5) eddigi tevékenysége, akik kivétel nélkül társadalom-földrajzos akadémiai affiliációval rendelkeznek (2. táblázat). Az egynél több témavezetést ellátottak csoportjában találkozhatunk még agrárközgazdászokkal, szociológussal, regionális, valamint nyelvtudományi szakemberrel is. Megállapítható, hogy az egykor turizmusorientált kandidátusi fokozatot szerettek közül két oktató-kutató (Gyuricza László és Michalkó Gábor) is a legsikeresebb témavezetők között található, ugyanakkor az első „nagy” PhD-s generációból egyetlen olyan kolléga sincs, aki 2007–2018 között egynél több témavezetést látott volna el. Az iskolateremtésnek a mennyiségi mutatók mellett igen fontos kritériuma a témavezető és a PhD-hallgató közös publikációs aktivitása, amely a kutatói létre való sikeres szocializáció folyamatának is lényeges tényezője. Az MTMT és az ODT adatbázisa szerint a vizsgált időszak során a témavezetések 60%-ában az együttműködés egyáltalán nem eredményezett közös publikációt, 30%-ában csak a tudományos fokozat megszerzésének évéig (azt is beleértve) születtek a hallgató és a témavezető társszerzőségével tanulmányok. A társszerzős publikációkat eredményező együttműködés az esetek 74,4%-ában csak a védés évéig tartott. Példaértékű Aubert Antal, a Pécsi Tudományegyetem professzorának gyakorlata, aki a 2010-ben PhD-fokozatot szerzett Jónás-Berki Mónikával a védést megelőző és az azt követő időszakban 41 társszerzős publikációt jegyez.

Tudóslét

Tekintettel arra, hogy a doktori képzés legfontosabb feladata a tudományos utánpótlás-nevelés biztosítása, így kulcsfontosságú szerepe van a PhD-fokozatot szerzett hallgatók oktatói-kutatói pályán (az akadémiai szférában) történő megtartásának. Mivel jelenleg nem működik a tudományos pályakövetés rendszere, ezért az MTMT-ben fellelhető publikációs aktivitás és az MTA köztestületi adatbázisa alapján tudjuk értékelni a PhD-oklevél megszerzését követő időszakot. A turizmusorientált PhD-értekezés alapján 2008 és 2017 között tudományos fokozatot szerettek 75%-a nem lépett be az MTA köztestületébe. A köztestületi taggá váló 24 turizmusos doktorált közül 11 fő a Társadalom-földrajzi Tudományos Bizottság, 4 fő a Gazdálkodástudományi Bizottság égisze alatt tevékenykedik. Ennél sokkal kedvezőbb mutatókkal találkozhatunk az MTMT aktivitás vonatkozásában, amelyhez hozzájárul, hogy a köztestületi tagság önkéntes, azonban az MTMT karbantartása a fokozatszerzést követő karrierpálya megkerülhetetlen eleme. Az adatbázis létrehozásának időpontjában¹⁹ a vizsgálatba vont turizmusos doktoráltak 67%-a a védést követő évtől folyamatosan rögzítette publikációinak bibliográfiáját az MTMT-ben, 16%-a legfeljebb hat évig volt e tekintetben aktív, 17%-a egyáltalán nem jelzett publikációt a védést követően, illetve nem is rendelkezik MTMT-felülettel. A tudóslét egyik attribútuma a kutatási eredményeket tükröző publikációk száma és azok minősége, így az MTMT-adatbázisukat karbantartók

munkássága viszonylag jól mérhető. A PhD-fokozat megszerzésétől eltelt idő fordítottan arányos az MTMT-ben rögzített publikációk számával, minél régebben doktorált valaki, annál több tudományos közleménnyel rendelkezik. A nemzetközi szakfolyóiratokban megjelent publikációkra azonban nem igaz a fenti axióma, mert annak száma a vizsgált időszakban viszonylag kiegyenlített, inkább az utóbbi években doktoráltak esetében észlelhető magasabb aktivitás (ennek hátterében többek között a felsőoktatási intézmények nemzetköziesedése húzóerő). A 2008 és 2017 között turizmusorientált PhD-értekezés alapján fokozatot szerettek és az MTMT-adatbázisukat folyamatosan karbantartók 26,6%-a nem rendelkezik nemzetközi szakfolyóiratban megjelent tudományos közleménnyel, 32,8%-uk nevéhez pedig mindössze egy darab ilyen publikáció kötődik.

Új generáció születik

A pedagógus pálya egyik örömteli momentumja, amikor a tanítvány kollégává válik. Az eredményesen záruló doktori képzést követően is megnyílik a lehetőség arra, hogy az egykori PhD-hallgató volt témavezetőjének munkatársává avanszájon és akár ugyanabban, akár egy másik intézményben folytatódjék az együttműködés. A turizmusorientált PhD-értekezés alapján fokozatot szeretteknek a felsőoktatásba, azon belül a doktori képzésbe történő bekapcsolódását az ODT adatbázisa mellett az egyes intézményi honlapokon szereplő információk alapján vizsgálhatjuk (utóbbit nyilván csak bizonyos korlátok tudomásul vételével). A vizsgált időszakon belül doktoráltaknak a 68%-ával kapcsolatban nem találtunk arra utaló információt, hogy jelen lennének a turisztikai felsőoktatásban, 32%-uk az anyaintézmény, illetve más magyarországi egyetem, főiskola munkatársa. A Pannon Egyetem alkalmazza legnagyobb arányban (10 végzetből 5 fő) az ott doktorált turizmusosokat, a befogadó intézmények között a Budapesti Gazdasági Egyetem (4 fő), a Budapesti Metropolitan Egyetem és a Pannon Egyetem (3-3 fő) említendő. A Pécsi Tudományegyetemen fokozatot szerzett 35 fő közül mindössze 1 fő került az intézményben alkalmazásra, azonban 7 fő más egyetem, főiskola oktatója, kutatója. A doktori képzésbe a végzetek mindössze 14%-a kapcsolódott be, 8 fő témavezetői, 5 fő témakiírói, oktatói minőségében. A témavezetővé válás átlagos kivárási ideje 4,2 év, vagyis a fokozatszerzést követően ennyi idő telt el, amíg a mintában szereplőket az illetékes doktori iskola hivatalosan kinevezte a doktoranduszok munkájának irányítására. A már több kontextusban is említett Aubert Antal rendelkezik a legtöbb (3 fő) olyan, turizmusból doktorálttal, akik maguk is témavezetővé váltak, igaz, a viszonylag rövid időszak nem tette lehetővé, hogy a mester egykori doktoranduszainak tanítványait is a fokozatot szerettek között említhessük.

Következtetések

A turisztikai felsőoktatás humán erőforrásának biztosítása és a turizmus-vendéglátás alapképzési, valamint a turizmus-menedzsment mesterszak akkreditációs elvárásainak teljesítése az elkövetkezendőkben is ösztönzőleg

¹⁹ 2018. február 12.

fog hatni a turizmus fókuszú doktori képzésre. A prognosztizálható újabb szakindítások és a PhD-fokozattal nem rendelkező mesteroktatók, óraadók, tanácsadók, a gyakorlat legkülönbözőbb területein dolgozó szakemberek doktori képzésbe történő becsatornázása tovább növelheti a turizmusorientált doktori értekezések elkészítéséhez szükséges ismeretek közvetítése, illetve az abban közreműködők iránti igényt. Mindezen folyamatok egy olyan támogató szakpolitikai környezetben zajlanak, amelyben a turizmusfejlesztés és a tudományos utánpótlás-nevelés bővítése egyaránt prioritást élvez. A 2008 és 2017 között turizmusorientált doktori értekezés alapján PhD-fokozatot szerzettek vizsgálata során feltárt anomáliák orvoslása megkerülhetetlen feladat. A doktori képzésben közreműködő intézményeknek

- egyrészt ösztönözni kell, hogy a végezettek:
 - a turisztikai felsőoktatásban helyezkedjenek el,
 - bekapcsolódjanak az akadémiai közéletbe, az MTA köztestületi tagjává váljanak,
 - megőrizzék publikációs aktivitásukat, azt a nemzetközi dimenzióban erősítsék,
 - idővel maguk is témavezetővé váljanak,
- másrészt törekedni kell arra, hogy a témavezetők:
 - nagyobb arányban kerüljenek ki a gazdaságtudományokat képviselők közül,
 - intenzívebben kapcsolódjanak be turisztikai témájú kutatásokba,
 - növeljék a doktoranduszokkal társszerzős publikációjuk volumenét.

Annak érdekében, hogy a turizmusorientált tudományos utánpótlás-nevelésben 2008 óta észlelt kedvezőtlen trendek mihamarabb módosuljanak, a fenti pontok többségében érdemi változásoknak kell bekövetkeznie. Erre elsősorban az érintett doktori iskolákon belüli szemléletváltás, szervezeti, személyi megújulás, nemzetköziesedés, másodsorban a tanszékkel, intézetekkel, karokkal, az akadémiai szféra különböző műhelyeivel és az üzleti világgal való szorosabb kutatási együttműködés révén kerülhet sor.

A tanulmányban azonosított problémák mielőbbi kezelésén túlmenően a magyarországi turizmusorientált doktori képzés minőségének jövőbeli fejlesztését szolgálja egyrészt egy átfogó kvalitatív vizsgálat, másrészt a tárgyaltak nemzetközi relációjú monitorozása. Az érintett hazai doktori iskolák vezetőire, a témavezetőkre, a fokozatot szerzettekre, valamint a tágabb akadémiai és szakmai irányítási környezetre kiterjedő vizsgálat fókuszába alapvetően a képzések versenyképességének erősítése, a végzetek kiválóságának fokozása kerülne. Ezzel párhuzamosan a témavezetés korábban kevesebb hangsúlyt kapó kérdéskörét (különösen a kompetencia és a hallgatókkal való kooperáció), valamint a turizmuskutatói életpálya sajátosságait nemzetközi összehasonlításban célszerű feltárni. A jövőbeli vizsgálatok várható eredményei lehetőséget teremtenek arra, hogy a komplex magyarországi helyzetkép legalább közép-európai kontextusba helyeztet felvázolásával árnyaltabbá válhasson a turizmustudomány megítélése.

Az itt közölt megállapítások a hazai gazdálkodástudományi felsőoktatás korifeusainak látókörbővítését is szolgálják, mindazon tudománymenedzseréit, akiknek döntései, döntés-előkészítő lépései befolyást gyakorolhatnak a doktori képzésre. A tudomány világában létrejövő új eredmények ma már természetes módon épülnek be az üzleti élet mindennapjaiba, a doktoranduszok, a hivatásszerűen kutató új generáció tagjai képesek a legfrissebb szemmel és fejjel gondolkodva kreatív, innovatív meglátásokkal segíteni akár a profitorientált, akár a nonprofit szférát. A GDP közel 10%-át adó turizmusipar nemcsak az alap- és mesterképzésben végzetteknek kínál elhelyezkedési lehetőséget, hanem egyre nagyobb igény jelentkezik a fejlesztés, tanácsadás, igazgatás területén is kutatásokat végző és irányító szakemberekre. A turisztikai ágazat versenyképességének a fenntarthatóságot szem előtt tartó erősítésében való aktív közreműködés a magyarországi doktori iskolákban tudományos fokozatot szerzettek számára is kihívásokkal teli terep. A turizmustudomány fejlődésének továbbra is egyik kulcsfontosságú kérdése a gyakorlat diszciplína-teremtő teoretizálhatósága, a jelen tanulmányban feltárt eredmények ezt a célt szolgálják.

Felhasznált irodalom

- Affi, G. (2009). Tourism as the subject of doctoral theses in Egypt, 1975–2008. *Anatolia*, 20(2), 387–400. <https://doi.org/10.1080/13032917.2009.10518916>
- Affi, G. (2013). A survey of doctoral theses accepted by universities in the United Kingdom and Ireland for studies related to tourism, 2000–2009. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(1), p. 29–39. <https://doi.org/10.1080/10963758.2013.777587>
- Aubert A. (2000). A turizmusoktatás- és kutatás tartalmi kérdései a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiában. In Dövényi, Z. (szerk.), *Alföld és nagyvilág: Tanulmányok Tóth Józsefnek* (pp. 9–16). Budapest: MTA Földrajztudományi Kutatóintézet.
- Aubert A. (2006). A turizmusföldrajz rendszertani helye és főbb kérdései a földrajztudományban. A turizmusföldrajz elméleti alapjaihoz. *Földrajzi Értesítő*, 55(3–4), 333–354.
- Bao, J. (2002). Tourism geography as the subject of doctoral dissertations in China, 1989–2000. *Tourism Geographies*, 4(2), 148–152. <https://doi.org/10.1080/14616680210124918>
- Barnett, J., Cropley, B., Hanton, S., & Fleming, S. (2013). Taking the plunge. Reflections on the decision to register for a doctorate. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 13, 123–131. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2013.08.001>
- Baum, T. (1998). Mature doctoral candidates: the case in hospitality education. *Tourism Management*, 19(5), 463–474.
- Bazsa Gy. (2002). Gondolatok a doktori (PhD) fokozatszerzés tapasztalatairól. *Magyar Tudomány*, 5, 648–652.
- Berács J. & Zsótér B. (2013). Doktori iskolák összehasonlító értékelése törzstagjaik tudományos tevékenysége alapján. *Magyar Tudomány*, 2, 176–189.

- Carr, N. & Hayes, S. (2017a). A comparison of tourism PhD Students' publication records and university of study. *Tourism Management Perspectives*, 23, 151-153. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.005>
- Carr, N. & Hayes, S. (2017b). An analysis of tourism PhD students' publication records against the background of "publish or perish". *Anatolia*, 28(2), 276-278. <https://doi.org/10.1080/13032917.2017.1306715>
- Cuffy, V., Tribe, J., & Airey, D. (2012). Lifelong learning for tourism. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1402-1424. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.007>
- Csernoch L. (2014). Új horizont a doktori képzésben. *Debreceni Szemle*, 1, 66-72.
- Deale, C. & Lee, S. (2017). The politics, satisfaction, loyalty, and success of Ph.D. students in hospitality and tourism. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 17(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/15313220.2016.1222892>
- Horváth D. & Mitev A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Huang, S. (2011). Tourism as the subject of China's doctoral dissertations. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 316-319. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.08.005>
- Hunziker, W. & Krapf, K. (1942). *Grundriß der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre*. Zürich.
- Jafari, J. & Aaser, D. (1988). Tourism as the subject of doctoral dissertation. *Annals of Tourism Research*, 15, 407-429.
- Jandala Cs. (2012). A felsőfokú képzés és a vállalati szektor igényeinek összhangja a nemzetközi és a hazai gyakorlatban. In Jandala, Cs. (szerk.), *Acta Periodica: A Magyar Tudomány Ünnepe 2011* (pp. 20-29). Budapest, Tatabánya: EDUTUS Főiskola.
- Jandala, Cs. (1997). Education – as a quality factor of tourism. *Tourism Review*, 52(4), 18-21.
- Jandala, Cs. (2010). A turisztikai felsőoktatás helyzete és kérdőjelei 2010-ben Magyarországon. *Turizmus Bulletin*, 14(3), 72-76.
- Kim, H. & Jeong, M. (2018). Research on hospitality and tourism education: Now and future. *Tourism Management Perspectives*, 25, 119-122. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.025>
- Kovács E. & Kiss K. (2018). *Turisztikai trendek*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kováts G. (2012). A tudományterületi sajátosságok következményei a kutatásban, az oktatásban és a felsőoktatási intézmények vezetésében. *Vezetéstudomány*, 43(7-8), 2-17.
- Kozári M. (2015). A tudományos minősítés rendszere Magyarországon az 1940-es évek végétől 1960-ig, az új minősítési rendszer stabilizálódásáig. *Múltunk*, 2, 148-198.
- Lee, K., Yuan, J., Hwang, J., & Kim, H. (2012). Doctoral students' selection intention in Hospitality and Tourism Management (HTM) programs in the United States. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11(2), 140-150. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2012.03.001>
- Leiper, N. (1981). Towards a cohesive curriculum in tourism: The case for a distinct discipline. *Annals of Tourism Research*, 7, 69-84.
- Mak, J., Jamieson, L., & McLean, D. (1999). A statistical profile of doctoral students in recreation, park, tourism and leisure studies. *SCHOLE: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 14(1), 105-121. <https://doi.org/10.1080/1937156X.1999.11949443>
- Markos B. & Kolacsek A. (1961). *Idegenforgalom*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Meyer-Arendt, K. & Justice, C. (2002). Tourism as the subject of North American doctoral dissertations, 1987–2000. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1171-1174.
- Michalkó G. & Rátz T. (2003). A sátorverésen túl: A turizmustudomány magyarországi állapotairól. *Magyar Tudomány*, 48(6), 747-757.
- Michalkó G., Jancsik A., & Kurucz G. (2014). Az innováció szerepe a hazai turisztikai felsőoktatás versenyképességének megőrzésében. *NTH Tudásmegosztás – Turizmus+ K+F+I és szakmai kitekintő*, 2, 3-6.
- Michalkó G. & Rátz T. (2019). Turizmus 3.0 – Támpontok a turizmustörténet legújabb korának megértéséhez. In Kátay, Á. – Michalkó, G. – Rátz, T. (szerk.), *Turizmus 3.0* (pp. 9-14). Orosháza – Budapest: Kodolányi János Egyetem – Magyar Földrajzi Társaság – MTA CSFK Földrajztudományi Intézet.
- Michalkó G. & Zsóka Á. (2016). Quo vadis, Gazdálkodástani Doktori Iskola? *Köz-Gazdaság*, 11(1), 187-202.
- Michalkó G. (2002). Turizmus: praxis vagy tudomány? – A turizmus tudománytani és felsőoktatási kérdései Magyarországon. In Aubert, A. (szerk.), *Kutatás a turizmusban: A turizmus aktuális kérdései Magyarországon* (pp. 84-96). Pécs: PTE TTK Földrajzi Intézet Turizmus Tanszék.
- Michalkó G. (2012). *Turizmológia*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Mulet-Forteza, C., Genovart-Balaguer, J., Mauleon-Mendez, E., & Merigó, J. (2018). A bibliometric research in the tourism, leisure and hospitality fields. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.002>
- Nemes A. (2009). Az állam szerepe a turizmusban. *Vezetéstudomány*, 40(5), 53-67.
- Neulinger Á. (2016). Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások. *Vezetéstudomány*, 47, 63-66.
- Pansiri, J. (2009). Evolution of a doctoral thesis research topic and methodology. A personal experience. *Tourism Management*, 30, 83-89.
- Papathanassis, A. (2017). Over-tourism and anti-tourist sentiment: An exploratory analysis and discussion. *"Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series*, 17(2), 288-293.
- Pearce, Ph. (2005). History, practices and prospects for the PhD in tourism. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 4(3), p. 31-49. https://doi.org/10.1300/J172v04n03_02
- Pinke-Sziva, I., Smith, M., Olt, G., & Berezvai, Z. (2019). Overtourism and the night-time economy: a case study of Budapest". *International Journal of Tourism Cities*, 5(1), p. 1-16. <https://doi.org/10.1108/IJTC-04-2018-0028>
- Ritchie, B., Sheehan, L., & Timur, S. (2008). Tourism sciences or tourism studies? Implications for the design and content of tourism programming. *Téoros*, 27(1), 33-41.

- Róna Tas A. (2003). A magyar doktori iskolák helyzete és jövője. *Magyar Tudomány*, 10, 1298-1307.
- Sziva I. (2012). Versenyző együttműködés és a turisztikai desztinációk versenyképessége: "Hol volt, hol nem volt...?". *Vezetéstudomány*, 43(5), 52-60.
- Tribe, J. & Xiao, H. (2011). Developments in tourism social science. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 7-26. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.11.012>
- Tribe, J. (1997). The indiscipline of tourism. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 638-657. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00020-0)
- Tribe, J. (2000). Indisciplined and unsubstantiated. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 809-813. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00122-X](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00122-X)
- Tribe, J. (2006). The truth about tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 360-381. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.11.001>
- Tribe, J. (2018). Creating and curating tourism knowledge. *Annals of Tourism Research*, 73(November), 14-25. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.08.004>
- UNWTO (2018). *Tourism highlights*. Madrid: UNWTO.
- Weiler, B., Moyle, B., & McLennan, C. (2012). Disciplines that influence tourism doctoral research: The United States, Canada, Australia and New Zealand. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1425-1445. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.009>
- Wijesinghe, S., Mura, P., & Culala, H. (2019). Eurocentrism, capitalism and tourism knowledge. *Tourism Management*, 70(February), 178-187. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.016>
- Xin, S., Tribe, J., & Chambers, D. (2013). Conceptual research in tourism. *Annals of Tourism Research*, 41, 66-88. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.12.003>

MINŐSÉGJELZŐS ÉLELMISZEREK HELYZETE ÉS KILÁTÁSAI MAGYARORSZÁGON – AZ EU BIOCÍMKE ESETE

POSITION AND PROSPECTS OF QUALITY-LABELLED FOODS IN HUNGARY: THE CASE OF THE EU ORGANIC LABEL

A tanulmány az EU-s biotanúsító címke ismertségével, valamint a logó ismeretét és a rendszeres vásárlást meghatározó tényezőkkel foglalkozik a magyar fogyasztók körében. A több mint 1.000 fő bevonásával elvégzett felmérés adatain - a vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozását követően - a leíró statisztikai elemzéseken túl binomiális logisztikus regressziós elemzéseket végeztek a szerzők. Magyarországon mind az organikus termelésbe vont földterületek aránya, mind pedig a bioélelmiszerek fogyasztása az Európai Unió 28 tagállamához viszonyítva meglehetősen alacsony. Nem meglepő, hogy az EU biocímke és bioélelmiszerek ismertsége a növekvő tendencia ellenére még mindig alacsonynak tekinthető. A kutatási eredmények alapján Magyarországon az EU biológó ismeretét főként a nem (férfi), az étrend (halfogyasztás, (ovo)-vegetáriánus) és a vásárlás helyszíne (alternatív úton és online) határozza meg. A rendszeres vásárlást tekintve a címke és a rendszerbe vetett bizalom kulcsfontosságú. Az EU biocímkevel ellátott termékek eladásainak növeléséhez tehát elengedhetetlen a bioélelmiszerek nagyobb választékban és szélesebb körben történő értékesítése, amelynek köszönhetően a fogyasztók jobban megismerhetik a biotermékeket és a biológót, valamint a vállalatok által megfelelő marketingstratégia alkalmazása, amellyel elérhetik a potenciális célcsoportjukat, a fiatalabb korosztályokat.

Kulcsszavak: élelmiszerminőség, bioélelmiszer, EU biocímke, étrend, vásárlási helyszín

The aim of this study is to investigate the awareness of the Hungarian consumers about the EU organic label and the factors that determine the awareness of the EU organic logo and the regular purchases of such products. The survey conducted in Hungary is based on a sample with more than 1.000 consumer, and - after the systematic literature review - beyond descriptive statistical analysis the authors used binomial logistic regression models. In Hungary, both the proportion of land with certified organic production and the consumption of organic food in relation to the 28 member states of the European Union is rather low. Not surprisingly, the awareness of the EU organic label and organic food is still low despite the growing tendency in the recent years. The awareness of the EU organic logo is mainly determined by the sex (male), diet (fish consumption, (ovo)-vegetarian) and the place of purchase (alternative routes and internet). Regarding regular purchases, trust in the label and the system is crucial. Therefore, in order to increase the sales of products with EU organic label, it is essential to sell bio food more widely, that will enable consumers to know more about organic products and the EU organic logo; as well as the application of a proper marketing strategy by companies to reach their potential target group, mainly the younger consumers.

Keywords: food quality, organic food, EU bio label, course, place of purchase

Finanszírozó/Funding:

This paper is based on the Strength2Food project that has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 678024.

A tanulmány a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj támogatásával készült.

Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-18-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.

A publikációhoz tartozó kutatások elvégzését és a publikáció elkészítését az NKFIH FK124800 és PD124791 „Az élelmiszer minőségi rendszerek és rövid élelmiszer ellátási láncok gazdasági és társadalmi hatásai Magyarországon” című pályázat támogatta.

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgements:

A szerzők ezúton szeretnék köszönetet mondani Ching-Hua Yeh-nek, a Bonni Egyetem munkatársának, a kérdőív összeállításában és a lekérdezés koordinálásában nyújtott szakmai segítségéért.

Szerzők/Authors:

Dr. Török Áron, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem (aron.torok@uni-corvinus.hu)

Jantyk Lili, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem (lili.jantyk@uni-corvinus.hu)

Maró Zalán Márk, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem (zalan.maro@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.02.13-án, javítva: 2019.06.17-én, elfogadva: 2019.06.25-én.

This article was received: 13.02.2019, revised: 17.06.2019, accepted: 25.06.2019.

Anövényvédő szerek, a genetikailag módosított élőlények és a különféle élelmiszerbiztonsággal kapcsolatos botrányok egészségre és környezetre gyakorolt hatásaira adott egyfajta válaszként a bioélelmiszerek iránti kereslet az elmúlt évtizedekben látványosan nőtt. A kínálati oldal is alkalmazkodik a fogyasztók új igényeihez, de az egyre inkább meghatározó hosszú ellátási láncok, valamint az élelmiszerek esetében különös jelentőségű információs aszimmetria megnehezíti a fogyasztók döntéshozatalát (lásd többek között: (Anania & Nisticò, 2004; Andersen, 1994). Ennek javítása érdekében az élelmiszerágazatban megkerülhetetlenné váltak az élelmiszerek csomagolásán feltüntethető jelölések, amelyeknek köszönhetően az információs aszimmetria csökkenhet és a fogyasztók egyre tudatosabb élelmiszervásárlási döntéseket hozhatnak (Bonroy & Constantatos, 2015).

Az organikus módon előállított biotermékek közösségi szabályozása 1991-ben született meg az Európai Unióban, a jelenleg is érvényben lévő szabályozás 2018-óta hatályos, s a biotermékek EU-s tanúsításaként szolgáló EU biológó (1. ábra) 2010-óta van forgalomban. (A továbbiakban EU biotermékkel rendelkező termékek, illetve az EU biotermék és logó alatt az Európai Parlament és a Tanács 2018/848 rendeletének megfelelő termékeket és a tanúsítás vizuális megjelenítését értjük, továbbá a bio és öko megnevezést egymás szinonimájaként használjuk.)

A szabályozás lényege, hogy az EU biocímkét kötelezően fel kell tüntetni minden olyan előrecsomagolt ökológiai termelésből származó élelmiszeren, amelyet bioként kívánnak forgalomba hozni. Az EU-s jelölés használata ugyanakkor nem kizárólagos, amellyel lehetőség van még különböző nemzeti és/vagy magán tanúsító szervezetek jelöléseit is feltüntetni. Magyarországon jelenleg két államilag akkreditált tanúsító szervezet foglalkozik az EU biocímke használati jogosultságának ellenőrzésével (a Biokontroll Hungária Nonprofit Kft. és a Hungária Öko Garancia Kft.). Mindkét szervezet rendelkezik saját logóval is, így a gyakorlatban – magyar eredetű biotermék esetén – az EU és az egyik magyar tanúsító logója egyszerre szerepel a tanúsított élelmiszer csomagolásán (1. ábra).

1. ábra A Magyarországon leggyakrabban előforduló biocímkék



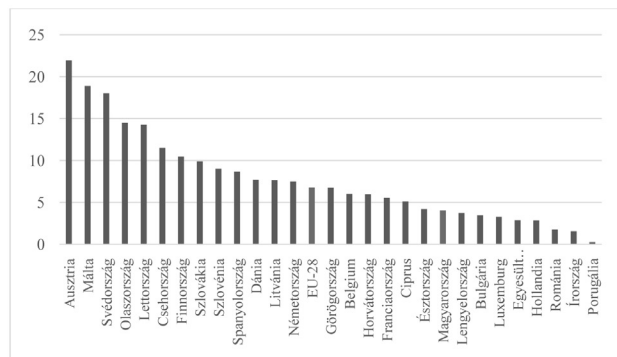
Megjegyzés: balról jobbra sorrendben az EU biológó, illetve a Biokontroll Hungária Nonprofit Kft. és a Hungária Öko Garancia Kft. védjegyei

Forrás: A bizottság 271/2010/EU rendelete, illetve a magyar tanúsító szervezetek honlapjai

Magyarországon a bioterületek aránya az EU-s átlaghoz képest nagyon alacsony (2. ábra), az Európai Unió 28 tagállama között csupán a 20. helyet foglalja el. Összhangban ezzel a biotermékek fogyasztása is igen alacsony (3. ábra), mindösszesen 3,04 EUR/fő/év, holott az európai átlag 50,12 EUR/fő/év. A két ábra alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy azon országokban, ahol magas a bioterületek aránya az összterület-

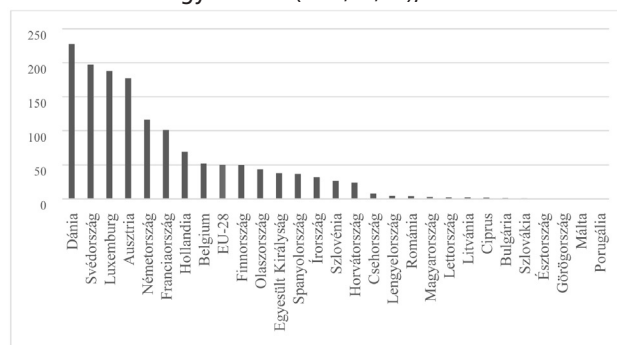
hez viszonyítva, ott a fogyasztók magasabb összeget fordítanak bioélelmiszerre. Ez alól kivétel Luxemburg, ahol a bioterületek aránya elenyésző, azonban a 3. legnagyobb fogyasztó az Unióban a fajlagos költséket figyelembe véve (FiBL, 2019).

2. ábra Az Európai Unió országaiban a bioterületek aránya (%), 2016



Forrás: saját szerkesztés FiBL (2019) adatok alapján

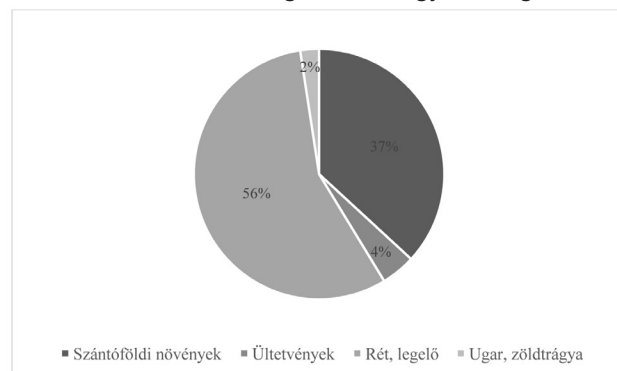
3. ábra Az Európai Unió országonkénti bioélelmiszer fogyasztása (EUR/fő/év), 2016



Forrás: saját szerkesztés FiBL (2019) adatok alapján

A 4. ábrán látható, hogy Magyarországon az organikus termesztésbe vont területek több mint fele rét, illetve legelő (KSH, 2019). Ebből az következik, hogy ezekről a területekről közvetlenül nem kerül biotermék a fogyasztók asztalára, azok csak alapanyagként szolgálnak a többi termelő ágazat számára. Azonban még inkább jellemző, hogy Magyarországon leginkább a támogatáshoz való könnyebb hozzáférés miatt szerzik meg a gazdák a biominősítést a területeikre.

4. ábra A bioterületek megoszlása Magyarországon, 2016



Forrás: saját szerkesztés KSH (2019) adatok alapján

A fentiek alapján a tanulmány kutatási kérdései több területet is vizsgálnak. Először is, az európai uniós bioélelmiszerek szabályozásának, illetve a tanúsított termékek vizuális megjelenítésének központi elemét képező EU biocímkét mennyire ismerik a magyar fogyasztók, illetve milyen véleménnyel vannak róla? Ilyen fókuszú, célzott vizsgálat a legjobb tudomásunk szerint Magyarországon mindezidáig nem készült; az Európai Bizottság által készített páneurópai felmérések (Európai Bizottság, 2012, 2014, 2016) csak a címke ismeretének tényét vizsgálják, annak mélyebb összefüggéseit nem.

Mіндеzeken túl ökonometriai módszerekkel vizsgáljuk, hogy az EU biocímke ismeretét, illetve az ilyen tanúsítással ellátott termékek rendszeres vásárlását milyen szocio-ökonómiai tényezők befolyásolhatják Magyarországon. A bioélelmiszerek fogyasztásának nemzetközi szakirodalma jelentős, az azokat szintetizáló szisztematikus szakirodalom-feldolgozások (többek között lásd: Schleenbecker & Hamm, 2013; Fernqvist & Ekelund, 2014; Hemmerling & Hamm & Spiller, 2015; Schäufele & Hamm, 2017) alapján több megállapítás is tehető. Először is, a fogyasztók bioélelmiszerekkel kapcsolatos attitűdjeit leginkább az USA-ban, az Egyesült Királyságban és Olaszországban vizsgálták mindezidáig (Hemmerling et al., 2015), az ilyen fókuszú publikációk száma a kelet-közép-európai régióból elenyésző. Másodszor pedig az is egyértelmű, hogy a nemzetközi szakirodalomban leggyakrabban a nem, a családi állapot, az életkor, a képzettségi szint, a lakhely, illetve a jövedelem szerepét vizsgálja a bioélelmiszerekkel kapcsolatban. Felmérésünk alapján ezen túlmenően mi vizsgáljuk az étrend, illetve a tipikus vásárlási helyszín szerepét is.

Összességében tehát a tanulmányunk hozzájárul a magyar fogyasztók bioélelmiszerekkel kapcsolatos attitűdjeinek megértéséhez. A vizsgálatok alapját a nemzetközi szakirodalomban leggyakrabban megjelenő ismérveken túl újszerű tényezők bevonásával is elemezzük. Eredményeink elsősorban a szabályozói oldalnak, illetve a bioélelmiszereket kínáló vállalkozásoknak jelenthetnek segítséget annak megértésében, hogy a magyar fogyasztók hogyan viszonyulnak az EU biocímkével ellátott élelmiszerekhez.

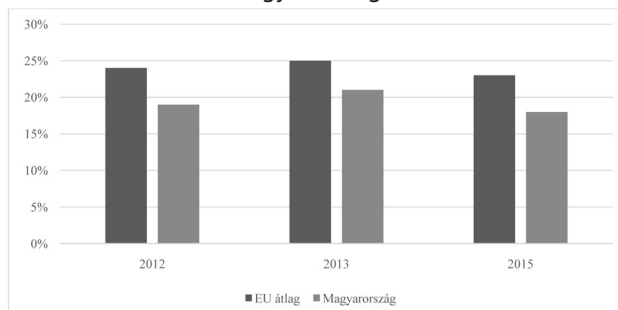
Szakirodalmi áttekintés

Kutatásunkat a témával kapcsolatban korábban megjelent magyar nyelvű, illetve nemzetközi szakirodalom feltérképezésével kezdtük. A hazai szakirodalomban a legjobb tudomásunk szerint mindezidáig senki sem vizsgálta ilyen formában az EU biocímkéjével kapcsolatos társadalmi és gazdasági hatásokat, s ennek a kérdéskörnek az általános biovetületével is csak kevesen foglalkoztak. A magyar nyelvű szakirodalomban leginkább az egészségtudatos táplálkozással kapcsolatban (pl.: Gál, Soós & Szakály, 2017; Hofer, 2009; Malota, Gyulavári & Bogáromi, 2019), illetve a biocímkék, mint élelmiszer-minőségjelzők marketinglehetőségeihez kötődően (többek között: M. Kiss, Kontor & Kun, 2016; Szabó, 2006) folytak kutatások. Annak érdekében tehát, hogy a magyar fogyasztók és az EU biocímke viszonyát megérthessük, érdemes nemzetközi kontextusba helyezni a témát.

Mivel egy olyan független tanúsításról van szó, amely vizuális megjelenéssel (EU biocímke) párosul, megkerülhetetlen a címkék ismertségének vizsgálata. Az egyik legrégebbi, ökológiai gazdálkodásból származó címkék ismertségét vizsgáló felmérés 1997-ben készült az Egyesült Királyságban. Hutchins & Greenhalgh (1997) alapvetően különböző brit biotanúsítások ismeretét mérte a fogyasztók körében, s arra jutottak, hogy még a legismertebb címkével is kevesebb, mint minden tizedik brit fogyasztó van tisztában. Janssen & Hamm (2012) ugyanakkor már az EU biocímke ismertségét is mérték egyes nemzeti tanúsítások mellett. A hat országban (Csehország, Dánia, Németország, Olaszország, Svájc és Egyesült Királyság) mért adatok alapján jelentős országok közötti eltérés volt megfigyelhető. A kutatásból kiderül, hogy az EU biocímkét ismerők aránya magas Olaszországban a legnagyobb (közel 80%) és az Egyesült Királyságban a legalacsonyabb (körülbelül 10%). Továbbá az is kiemelendő, hogy a felmérés szerint a nemzeti tanúsítások ismertsége az országok többségében jelentősen meghaladta az EU közösségi jelölésének ismertségét. Zander (2014) hat országban (Észtország, Franciaország, Németország, Olaszország, Lengyelország és Egyesült Királyság) 3000 fogyasztó megkérdezésével mérte fel az általunk is vizsgált EU biológus ismertségét, a biotermesztéshez való hozzáállást, a biofogyasztók vásárlási szokásait és a fogyasztók szocio-demográfiai tulajdonságait. Az eredmények alapján, a logó ismerete alacsony, továbbá a válaszadók mindössze 15%-a tudta a logó jelentését. A bináris logisztikus regresszió azt mutatta, hogy a címke ismerete magasabb azoknál a fogyasztóknál, akik rendszeresen vásárolnak ökológiai élelmiszereket. Az uniós logó ismeretének valószínűsége a legmagasabb Észtországban és Lengyelországban volt.

Az EU biocímke ismertségét az Európai Bizottság is több alkalommal mérte. Ahogyan azt az 5. ábra is mutatja, egész Európára nézve alig minden negyedik ember ismeri csak ezt a tanúsítást, s Magyarországon ezek az értékek rendre elmaradnak még ettől az átlagtól is.

5. ábra A biocímke ismertsége az EU-ban és Magyarországon



Forrás: saját szerkesztés Európai Bizottság (2012, 2014 és 2015) alapján

Mivel a bio/organikus módon előállított élelmiszerek meghatározása nem egységes (a közösségi szabályozás 1991-es bevezetéséig az EU-ban sem volt az), a világ különböző részein, más-más módon szabályozzák az elne-

vezéseket. Ez a fajta különbség értelemszerűen a fogyasztók fejében is egyfajta zavart okoz. A szakirodalmi feltárások alapján a fogyasztók leginkább azért vásárolnak bioélelmiszereket, mert azok szerintük biztonságosabbak, egészségesebbek és környezetbarátabbak, mint a nem organikus módon előállított élelmiszerek (Yiridoe, Bonti-Ankomah & Martin, 2005). Hofer (2009) arra hívja fel a figyelmet, hogy a bioélelmiszerek fogyasztásának oka az egészség védelme mellett a betegségek megelőzése is; ezáltal megfelelően kiválasztott marketingeszközök használatával növelhető az eladások száma, amely a jövedelmezőség és versenyképesség javulásához vezethet.

Mivel az élelmiszerek, de különösen a bioélelmiszerek, bizalmi jószágnak tekinthetők, ezért az adott termék organikus tulajdonságainak meglétét, vagy éppen hiányát a fogyasztók sokszor még a megvásárlás után sem tudják érzékelni. Az emiatt fellépő információs aszimmetria csökkentésére szolgáló tanúsítás fogyasztó számára is érzékelhető meglétét testesítik meg az élelmiszerek csomagolásán szereplő címkék (Giannakas, 2002). Éppen ezért fontos megvizsgálni a fogyasztók biocímkébe vetett bizalmát is. A címkéket különböző állami szervezetek és akkreditált vállalkozások felügyelik. Aarset et al. (2004) öt európai országban végzett kutatása szerint a szabályozási folyamatok iránti bizalom országoként jelentős eltérést mutathat. Sønderkov & Daugbjerg (2011) négy országban (három EU-tagállamban és az USA-ban) vizsgálta a biocímkék megbízhatóságát. Megállapították, hogy a különböző ökológiai címkézési rendszerekbe vetett bizalom akkor a legnagyobb, ha jelentős benne az állami szerepvállalás. Bruschi et al. (2015) Oroszországban vizsgáltott hasonló témában, s elemzésükből kiderül, hogy a megkérdezettek nem igazán bíznak az élelmiszercímkék rendszerében, ugyanakkor a külföldi tanúsítások elfogadottsága magasabb, mint a hazai (orosz) tanúsítóké. Magyarországon a bizalomhiány járul hozzá nagyban ahhoz, hogy a fogyasztás ilyen alacsony nemcsak európai, hanem régiós mércével vizsgálva is (Hofer, 2009). Összességében tehát a különféle (bio)tanúsításokba vetett bizalom meglehetősen változó képet mutat, holott a bioélelmiszerek jellegéből fakadóan a bizalom kérdése kulcsfontosságú tényező.

A szakirodalom igen jelentős része azzal foglalkozik, hogy megpróbálja beazonosítani a bioélelmiszereket vásárló fogyasztók legfontosabb szocio-demográfiai és ökonómiai jellemzőit.

Az egyik leggyakrabban vizsgált ismérv a nemek szerepe, s a kutatások eredményeinek döntő többsége azt támasztja alá, hogy alapvetően a nők preferálják jobban az ökológiai természetből származó élelmiszereket a konvencionális termékekkel szemben (Koivisto Hursti & Magnusson, 2003; Lea & Worsley, 2005; Lockie et al., 2002; Magnusson et al., 2003; Magnusson et al., 2001; Stobbelaar et al., 2007). Egyesek ennél továbbmenve azt is megállapítják, hogy a nők gyakrabban is vásárolják a bio termékeket (Barber, Taylor & Deale, 2010; Davies, Titterington & Cochrane, 1995; Lockie et al., 2002; Loureiro, 2003; Mann, Ferjani & Reissig, 2012; McEachern & McClean, 2002; O'Donovan & McCarthy, 2002; Pomarici

& Vecchio, 2014; Radman, 2005; Storstad & Bjørkhaug, 2003; Vecchio, 2013). Ennek ugyanakkor ellentmond Wandel & Bugge (1997), akik szerint a férfiak hajlandóak magasabb árat fizetni a biotermékekért.

A nemek szerepén túl nagy a jelentősége a család méretének és a gyerekek számának. Több tanulmányból is kiderül, hogy az olyan családok, ahol gyermek is van, nagyobb valószínűséggel választanak ökológiai címkével ellátott terméket (Davies et al., 1995; Gergely, Szabó & Balázs, 2014; McEachern & Willock, 2004; Szente, 2004; Thompson & Kidwell, 1998). Gyakran a gyerek születése az, ami kiváltja a szülőkből a biotermékek iránti érdeklődést (Hill & Lynchehaun, 2002). Emellett a bioélelmiszerek fogyasztását pozitív irányba befolyásolhatja a közeli ismerősök ajánlása az egyén közvetlen környezetéből (Pannor, 2010).

Az életkor tekintetében egymásnak ellentmondó eredmények születtek a szakirodalomban. Néhány kutatás az idősebb korosztályokat találta fogékonyabbnak a biotermékek vásárlására (Roddy, Cowan & Hutchinson, 1996; Schifferstein & Oude Ophuis, 1998); ugyanakkor ezzel ellenkező eredmények is napvilágot láttak a közelmúltban, miszerint a fiatalabb korosztályok nagyobb valószínűséggel vásárolnak biotermékeket (Magnusson et al., 2001; Szente, 2004). Ez egyben azt is sugallja, hogy az ezredforduló után egyre inkább a fiatalabb vásárlók váltak a biotermékek jellemző fogyasztóivá. Zander (2014) kutatásában is a fiatalabb fogyasztók ismerték jobban az EU biocímkét. Mindezek mellett, olyan vizsgálatok is készültek, amelyekben a szerzők nem találtak kapcsolatot a kor és a biotermékek iránti vásárlási hajlandóság között (Davies et al., 1995; Fotopoulos & Krystallis, 2002b; Lea & Worsley, 2005; O'Donovan & McCarthy, 2002). Azt azonban mindenképpen meg kell jegyezni, hogy a jövőben a fiatalabb korosztályoknak nagy hatása lesz a bioélelmiszerek fogyasztására, ugyanis ők már gyerekkoruk óta hallanak a bioélelmiszerekről és azok pozitív hatásáról (Gergely et al., 2014).

A képzettség vizsgálatánál hasonlóan ellentmondásos eredmények találhatóak a szakirodalomban. Néhány szerző pozitív kapcsolatot talált a képzettség és a biotermékek vásárlása, illetve ismertsége között (O'Donovan & McCarthy, 2002; Sandalidou, Baourakis & Siskos, 2002; Wandel & Bugge, 1997; Zander, 2014), ugyanakkor voltak, akik ennek az ellenkezőjére jutottak (Thompson & Kidwell, 1998; Wilkins & Hillers, 1994). Olyan tanulmányok is születtek, ahol nem találtak összefüggést a két ismérv között (Lea & Worsley, 2005).

A vásárlók lakóhelyét vizsgálva a korábbi szakirodalom szerint a városi környezetben élő emberek jobban érdeklődnek a különböző fenntarthatósággal kapcsolatos jellemzők, így a biotermékek iránt is (Mann et al., 2012; Pomarici & Vecchio, 2014; Szente, 2004).

Végezetül pedig számos tanulmány pozitív összefüggést mutatott az ökológiai termékek vásárlási valószínűsége, az árprémiumok elfogadása és a jövedelmi szint között (Davies et al., 1995; Fotopoulos & Krystallis, 2002a; Hill & Lynchehaun, 2002; Loureiro, 2003; O'Donovan & McCarthy, 2002; Sandalidou et al., 2002; Szente, 2004).

Ugyanakkor olyan, jellemzően régebbi tanulmányok is megjelentek, amelyek szerint a jövedelem nem szignifikánsan magyarázza az ökológiai termékek vásárlását (Goldman & Clancy, 1991; Wilkins & Hillers, 1994).

Magyarországon – ahogy szerte Európában – a bioélelmiszerek a fogyasztók mindennapjainak részévé válnak, ugyanis egyre nagyobb választékban érhetők el (Dörnyei, 2008). A fogyasztók egyre szélesebb ismerettel rendelkeznek e termékekről, ideértve főbb jellemzőiket és hatásukat (Szente, 2004, 2009), amelyben elengedhetetlen szerepe volt hazánkban a biotermékek hiper-, illetve szupermarketekben való megjelenésének (Horváth, Kovács & Gyenge, 2003), valamint az internet elterjedésének (Podruzsik & Hegede, 2019). A bioélelmiszerek fogyasztását még inkább növelheti, hogy egyre többen tartják fontosnak az egészséges táplálkozást (Dörnyei, 2008; Hofer, 2009; C. Kiss et al., 2005), azonban a magyar fogyasztók továbbra sem tekinthetők teljesen tudatosnak a vásárlás terén, melynek köszönhetően valószínűtlen, hogy az bioélelmiszerek tömegcikké váljanak a közeljövőben, ezért a termékek réspiaci jellegét érdemesebb erősíteni (Szente, 2004). A magyar fogyasztók biotermékként legfőképpen zöldséget, gyümölcsöt, kenyeret és tejterméket vesznek, elsősorban hipermarketekben és piacokon, míg a tipikus magyar bioélelmiszer-fogyasztó elsősorban magasan képzett és magasabb jövedelemmel rendelkező, gyermekeket nevelő nő (Dörnyei, 2008), míg a vásárlási csatornákat tekintve az ezredforduló utáni években a biopiacok – azok közül is a budapesti Csörzs utcai ökopiac –, valamint a hiper- és szupermarketek voltak a leginkább meghatározók (Szente, 2005, 2006).

Összességében tehát megállapítható, hogy a biotermékek szocio-demográfiai és -ökonómiai jellemzői között nagy eltérések mutatkozhatnak mind térben, mind pedig

időben. A korábbi szakirodalom célzott áttekintése után pedig általánosságban az állapítható meg, hogy a biotermékeket alapvetően a nők, a családosok (gyerekekkel rendelkezők), a városban élők és a magasabb jövedelemmel rendelkezők preferálják.

Adatok és módszertan

A tanulmányban felhasznált adatok online lekérdezése 2017 második felében történt, a Strength2Food H2020 nemzetközi kutatás keretein belül (Magyarország mellett hat további európai országban), a LighSpeed Research piackutató vállalat bevonásával. A nemzetközi kutatócsoport által előzetesen elkészített, tartalmilag minden országban azonos kérdőívek lekérdezése online módon történt meg, kiértékelésük a kutatási projekt keretében központilag, illetve az országspecifikus összefüggések tekintetében országonként valósult meg (Hartmann et al., 2018).

Az 1. táblázat foglalja össze a válaszadók legfontosabb ismérveit. A több mint 1.000 fő bevonásával elvégzett magyar felmérés adataiból az adattisztítás után 875 választ értékeltünk ki. A nem magyarországi állandó lakhellyel rendelkező, továbbá az élelmiszer vásárlásért egyáltalán nem felelős válaszadók válaszait, illetve a hiányosan kitöltött kérdőíveket nem vettük figyelembe. A reprezentativitást tekintve elmondható, hogy a nem és az életkor tekintetében a minta közel reprezentatív, ugyanakkor a lakóhely esetében a községből származó válaszadók alul-, míg a legmagasabb iskolai végzettség esetében a magasabban képzettek felülreprezentáltak. Ez utóbbiakat leginkább a lekérdezés online volta magyarázza. Továbbá a mintán jelentős torzítás figyelhető meg a gyerekek számában: a kérdőívet kitöltők jelentősen kevesebb gyerekekkel rendelkeztek, mint a magyarországi átlag.

1. táblázat A felmérésben részt vevő válaszadók legfontosabb szocio-demográfiai és -ökonómiai ismérvei

	Felmérés	KSH népszámlálás
Összes válaszadó/Népesség	1 019	9 937 628
Bevont válaszadó	875	-
Nem		
Nő (%)	50,03	52,52
Férfi (%)	49,97	47,48
Átlagos életkor (év)	41,93	41,39
Lakóhely		
Község (%)	20,35	30,53
Város (%)	37,94	34,35
Nagyváros (%)	41,71	35,13
Végzettség		
Általános iskola 8. évfolyam, vagy annál alacsonyabb (%)	2,63	31,73
Gimnázium, szakközépiskola, szakiskola, egyéb nem felsőfokú végzettség (%)	55,89	51,31
Főiskola, alapszakos diploma (%)	29,14	10,10
Egyetem, mester diploma, PhD. (%)	12,34	6,68
Háztartás átlagos jövedelme (Ft)	255 694	222 097*
Gyerekek száma (fő)	0,66	1,07

* a népszámlálási adat korrigálva a fogyasztói árindexekkel
 Forrás: saját szerkesztés a felmérés és KSH (2013) adatok alapján

A leíró statisztikai elemzéseken túl binomiális logisztikus regressziót futtattunk annak érdekében, hogy megértsük, hogy a magyar fogyasztók esetében mi magyarázhatja azt, hogy valaki ismeri-e az EU biocímkét, illetve rendszeres vásárlója-e az ilyen tanúsítással ellátott termékeknek. A feltárt szakirodalom által korábban vizsgált paraméterek függvényében hat szocio-demográfiai és -ökonómiai változót (nem, gyerekek száma, életkor, képzettség, lakóhely, jövedelem) vizsgáltunk a saját mintánkon, továbbá két korábban nem vizsgált ismérvet, a tipikus vásárlás helyszínét, illetve az étrendet is bevontuk a modellbe (2. táblázat). Mindezeket túl a rendszeres vásárlók vizsgálatánál teszteltük, hogy a címke jelentéstartalmának ismerete, illetve a tanúsításba vetett bizalom milyen hatással van arra, hogy valaki rendszeres biovásárlóvá váljon.

2. táblázat A felmérésben részt vevő válaszadók egyéb ismérvei

Étrenddel kapcsolatos ismérvek (%)	
Fogyaszt valamilyen tejterméket	95,43
Fogyaszt halat	62,97
Fogyaszt valamilyen húsfélét	92,57
Fogyaszt tojást	93,49
A leggyakoribb három élelmiszervásárlási helyszín (%)	
Szupermarket	70,2
Élelmiszer diszkont	19,0
Kisbolt	43,3
Termelői piac	38,4
Áruház	23,2
Hipermarket	43,4
Biobolt	5,3
Online vásárlás	4,5
Közvetlenül a termelőtől	14,4
Egyéb, alternatív csatorna	1,3

Forrás: saját szerkesztés a felmérés alapján

Ezek alapján a logisztikus regressziós modellek az alábbiak szerint épülnek fel:

$$\Pr(\text{Ismeri az EU biocímkét}=1) = F(\beta_0 + \beta_1\text{Nem} + \beta_2\text{Gyerekek száma} + \beta_3\text{Életkor} + \beta_4\text{Képzettség} + \beta_5\text{Lakóhely} + \beta_6\text{Jövedelem} + \beta_{7-16}\text{Vásárlási helyszín} + \beta_{17-20}\text{Étrend}), \text{ illetve}$$

$$\Pr(\text{Rendszeres vásárló}=1) = F(\beta_0 + \beta_1\text{Nem} + \beta_2\text{Gyerekek száma} + \beta_3\text{Életkor} + \beta_4\text{Képzettség} + \beta_5\text{Lakóhely} + \beta_6\text{Jövedelem} + \beta_{7-16}\text{Vásárlási helyszín} + \beta_{17-20}\text{Étrend} + \beta_{21}\text{Ismeret} + \beta_{22}\text{Bizalom}).$$

Az egyes változók részletes bemutatását a 3. táblázat ismerteti.

3. táblázat A modellekbe bevont változók

Ismeri az EU biocímkét	Értéke 1, amennyiben a válaszadó azt állítja, hogy ismeri a címkét, egyébként 0
Rendszeres vásárló	Értéke 1, amennyiben a fogyasztó a lekérdezést megelőző 2 hétben is vásárolt ilyen terméket, egyébként 0
Nem	Értéke 1, amennyiben a válaszadó nő, egyébként 0
Gyerekek száma	A válaszadó háztartásában élő 18 éven aluli gyermekek száma
Életkor	A válaszadó életkora
Képzettség	A válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége (általános iskola 8. évfolyam, vagy annál alacsonyabb/gimnázium, szakközépiskola, szakiskola, egyéb nem felsőfokú végzettség/főiskola, alapszakos diploma/egyetem, mester diploma, PhD)
Lakóhely	A válaszadó lakóhelye (község/város/nagyváros)
Jövedelem	A vásárló háztartásának együttes havi jövedelmi kategóriája (ezer HUF: <150; 150-205; 205-235; 235-380; 380-835; 835>)
Vásárlási helyszín1-10	A leggyakoribb élelmiszer vásárlási helyszín (szupermarket, diszkont, kisbolt, termelői piac, áruház, hipermarket, biobolt, internet, közvetlenül a termelőtől, egyéb alternatív)
Étrend1-4	A válaszadó étrendje (Fogyaszt valamilyen: tejterméket/halat/hústerméket/tojást)
Ismeret	Értéke 1, amennyiben a válaszadó tíz állításból ki tudott választani legalább egy olyat, ami azt a címkét helyesen definiálja, egyébként 0
Bizalom	Értéke 1, amennyiben a válaszadó szerint az EU biocímke megbízható, egyébként 0

Forrás: saját szerkesztés

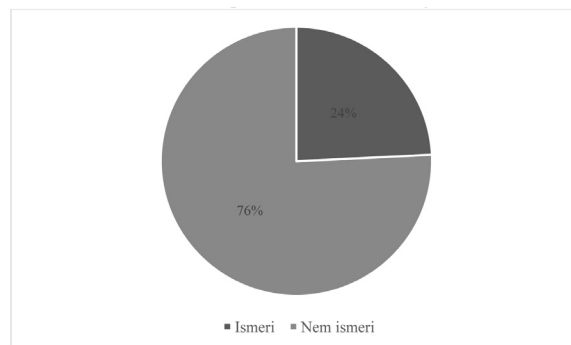
Összességében a tanulmány az alábbi kérdésekre keresi a választ:

- A magyar fogyasztók hogyan viszonyulnak az EU-s biocímkéhez? Mennyire ismerik azt, illetve milyen véleménnyel vannak róla?
- Milyen vásárlási attitűdökkel rendelkeznek a magyar fogyasztók az EU-s biotanúsítással és az ilyen termékekkel kapcsolatban? Vásárláskor figyelembe veszik-e ezt a jelölést, illetve vásárolják-e és mit vásárolnak?
- Milyen tényezők vannak arra hatással, hogy egy magyar fogyasztó ismeri-e az EU biotanúsítást? A nemzetközi szakirodalom által leggyakrabban vizsgált ismérvek (nem, gyerekek száma, életkor, képzettség, lakóhely, jövedelem), továbbá a tipikus vásárlási helyszín és az étrend meghatározó-e a magyarországi fogyasztók esetében?
- Mi jellemzi azokat a magyar fogyasztókat, akik rendszeresen vásárolnak EU biotanúsítással rendelkező termékeket? Az ismeretnél vizsgált ismérveken túl az EU-s tanúsítás jelentéstartalmának ismerete, továbbá az abba vetett bizalom meghatározó-e a magyarországi fogyasztók esetében?

Eredmények

A 6. ábrán jól látható – megerősítve az előzetes várakozásokat –, hogy a válaszadók közel egynegyede ismeri az EU biocímkét, hasonlóan a korábbi felmérések alacsony eredményeihez.

6. ábra Az EU biocímkével kapcsolatos ismerete a megkérdezettek körében



Forrás: saját szerkesztés a felmérés alapján

A megkérdezettekről általánosságban elmondható, hogy összességében pozitív véleménnyel vannak a biocímkével kapcsolatban. Az ötfokozatú Likert-skálán a legmagasabb átlag 4,02 volt, amely azt mutatja, hogy a válaszadók megbízhatónak találják a címkét. Ez kiemelendő annak függvényében, hogy a (bio)élelmiszerek alapvetően bizalmi termékek. Emellett a logót könnyen értelmezhetőnek is vélik. A legalacsonyabb értéket (3,37) a bio- és konvencionális termékek árának hasonlóságánál láthatjuk, amely azt jelenti, hogy a válaszadók többsége különbséget érzékel a logóval ellátott és logó nélküli termékek árai között (4. táblázat).

4. táblázat A megkérdezettek EU biocímkéről való véleménye

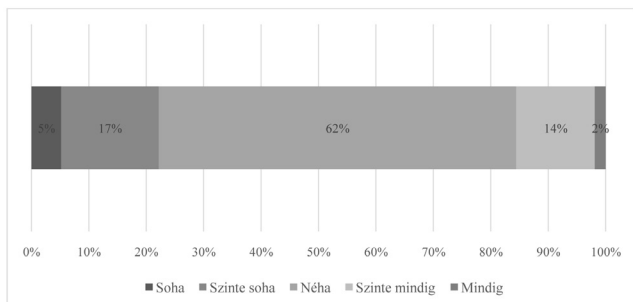
Címkével kapcsolatos megállapítás	Átlag
Ezt a jelölést könnyű értelmezni	3,89
Ennek a jelölésnek érthető a logója/szimbóluma	3,88
Ez a jelölés megbízható	4,02
A jelölésen lévő szöveget könnyű elolvasni	3,94
A jelölés segít abban, hogy egy tájékozott döntést hozzunk	3,88
A jelölt és jelöletlen termékeknek árai hasonlóak egymáshoz	3,37
A jelölés többet jelent, mint szimpla reklám	3,74
Ez a jelölés megnyerő	3,47

Megjegyzés: a válaszadás egy 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán volt lehetséges, ahol az 1 azt jelentette, hogy a válaszadó az adott állítással egyáltalán nem értett egyet, míg 5 azt jelentette, hogy teljesen egyetért azzal.

Forrás: saját szerkesztés a felmérés alapján

A 7. ábra alapján a válaszadók döntő hányada (62%) a vásárláskor csak ritkán veszi figyelembe, hogy az adott termék el van-e látva EU biológóval. A megkérdezettek mindösszesen 2%-áról mondható el, hogy a vásárlás során rendszeresen nyomon követi melyik terméken található EU-s biocímke.

7. ábra Az EU biocímke vásárláskor való figyelembevétele



Megjegyzés: a kérdés csak azoknak a válaszadóknak lett feltéve, akik korábban azt mondták, hogy ismerik a címkét.

Forrás: saját szerkesztés a felmérés alapján

Azon megkérdezettek többsége, akik ismerik a jelölést – de nem veszik figyelembe a logót döntéshozataluknál – arra hivatkoztak leginkább, hogy nem fordítanak figyelmet az élelmiszer-vásárlás során a jelöléssel rendelkező termékekre. Emellett a vásárlóknak nincs elég idejük a biocímkével ellátott élelmiszerek jelölésével foglalkozni (5. táblázat).

5. táblázat Az EU biocímke vásárlási döntéseknél való mellőzésének leggyakoribb indokai

Indok	Említési gyakoriság
Ritkán fordítok figyelmet élelmiszer bevásárlása során a jelöléssel rendelkező termékekre	30%
Vásárlás során nincs időm a jelölésekkel foglalkozni	18%
Általánosságban nem hiszek a jelölésekben	7%
Kevés a jelöléssel rendelkező termékek választéka a boltban, ahol vásárolok	7%
Az üzenet, amit ez a jelölés hirdet, nem fontos számomra	7%
Nem tudom, hogy hol keressem az ezzel a jelöléssel ellátott termékeket	7%

Megjegyzés: a kérdés csak azoknak a válaszadóknak lett feltéve, akik korábban azt mondták, hogy ismerik a címkét, azonban azt soha, vagy szinte soha nem veszik figyelembe a vásárláskor.

Forrás: saját szerkesztés a felmérés alapján

A legnépszerűbb címkével ellátott termékek (6. táblázat) a friss gyümölcs- és zöldségfélék (13%), megelőzve a gabonatermékeket (11%), emellett kedvelt termékcsoportok még a liszt és gabonafélék (8%), a méz (8%), a feldolgozott húsok (7%) és az egyéb termékek (7%). A friss gyümölcs- és zöldségfélék első helye meglepő annak függvényében, hogy a magyarországi bioterületek csupán 2%-a ültetvény, és a szántóföldi növénytermesztésben sem a friss zöldségfélék dominálnak, tehát itt az import szerepe megkérdőjelezhetetlen. Ez az eredmény összhangban van korábbi felmérések eredményeivel is (Dörnyei, 2008).

6. táblázat A leggyakrabban vásárolt EU biocímkével rendelkező termékcsoportok a megkérdezettek körében

Termékcsoport	Említési gyakoriság
Friss gyümölcs-, zöldségfélék	13%
Gabonatermékek (kenyér, gabonapehely, rizs, tészta stb.)	11%
Liszt és gabonafélék	8%
Méz	8%
Feldolgozott hús (sonka, kolbász, füstölt hús stb.)	7%
Egyéb tejtermékek (joghurt, túró stb.)	7%

Megjegyzés: a kérdés csak azoknak a válaszadóknak lett feltéve, akik korábban azt mondták, hogy figyelembe veszik a vásárlásaikkor a címkét és az elmúlt két hétben vásároltak EU biocímkével tanúsított élelmiszert.

Forrás: saját szerkesztés a felmérés alapján

A válaszadók nagy része (44%) azért mellőzte a biotermékeket a vásárlás során, mert nem volt lehetősége EU-s biotanúsítvánnyal rendelkező élelmiszert vásárolni, vagy kis választékban voltak elérhetőek abban a boltban, ahol az élelmiszerbeszerzést bonyolítja le (7. táblázat). Mindez azt bizonyítja, hogy Magyarországon a biotermékek kínálata ugyan növekszik, azonban jelenleg még mindig kevés boltban, és viszonylag kis választékban állnak rendelkezésre – a konvencionális élelmiszerekhez képest. A válaszadók nem fordítanak kellő figyelmet és időt az élelmiszereken található jelölések tanulmányozására.

7. táblázat EU biotanúsítással rendelkező termékek vásárlási mellőzésének leggyakoribb indokai

Indok	Említési gyakoriság
Nem volt lehetőségem az elmúlt 2 hétben	24%
Kevés a jelöléssel rendelkező termékek választéka a boltban, ahol vásárolok	20%
Vásárlás során nincs időm a jelölésekkel foglalkozni	11%
Ritkán fordítok figyelmet ételkészítés bevásárlása során a jelöléssel rendelkező termékekre	10%
Nem tudom, hogy hol keressem az ezzel a jelöléssel ellátott termékeket	9%
Ezzel a jelöléssel jelzett termékek túl drágák	8%

Megjegyzés: a kérdés csak azoknak a válaszadóknak lett feltéve, akik korábban azt mondták, hogy figyelembe veszik a vásárlásaikkor a címkét, azonban és az elmúlt két hétben nem vásároltak EU biocímkével tanúsított ételkészítést.

Forrás: saját szerkesztés a felmérés alapján

A szocio-demográfiai ismérvek közül felmérésünkben egyedül a válaszadó neme volt statisztikailag szignifikáns, ez alapján pedig megállapítható, hogy a férfiak jobban ismerik a címkét, mint a nők. A címke ismeretéhez számottevően az járul hozzá, hogy az adott fogyasztó milyen beszerzési csatornán keresztül vásárolja meg az EU-s biocímkével ellátott terméket. A címkét azok a fogyasztók ismerik jobban, akik leginkább termelői piacokon, áruházakban, bioboltokban, online, közvetlenül a termelőtől, vagy pedig egyéb, alternatív csatornákon keresztül vásárolnak ételkészítést. Ezek közül a leginkább meghatározó az egyéb alternatív csatornákon keresztül történő vásárlás, hiszen ötször nagyobb az esélye annak, hogy aki ilyen csatornán keresztül vásárol, az ismeri az EU biocímkét. Érdekes, hogy a bioboltban vásárlás kisebb mértékben határozza meg a címke ismeretét, mint az interneten keresztül történő vásárlás. A rendszeresen halat fogyasztók majdnem kétszer jobban ismerik a logót, mint akik nem esznek halat, valamint az (ovo-)vegetáriánusok jobban ismerik a címkét, mint a nem (ovo-)vegetáriánusok (8. táblázat).

8. táblázat A címke ismeretét meghatározó tényezők

Ismeri az EU biocímkét	Nem	0,660 (2,33)**
Termelői piac	1,716 (2,49)**	
Áruház	1,661 (2,14)**	
Biobolt	2,678 (2,76)***	
Internet	3,021 (2,68)***	
Közvetlenül a termelőtől	2,059 (2,66)***	
Egyéb alternatív	5,316 (2,50)**	
Fogyaszt halat	1,772 (2,81)***	
Fogyaszt hústerméket	0,408 (2,34)**	
Fogyaszt tojást	0,496 (1,73)*	

Szignifikanciaszintek: * p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01
Megjegyzés: esélyhányadosok, zárójelben az értékek. A táblázat csak a szignifikáns eredményeket tartalmazza, a többi eredményért lásd az 1. sz. mellékletet.

Forrás: saját szerkesztés

Az EU biocímke életképességét leginkább az határozza meg, hogy a fogyasztók milyen gyakran hajlandók ilyen jelzéssel ellátott termékeket vásárolni (9. táblázat). A szocio-demográfiai ismérvek közül egyedül a válaszadó életkora volt statisztikailag szignifikáns a modellben. Minél idősebb valaki, annál kisebb a valószínűsége, hogy rendszeres biovásárlóvá váljon. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a biotermékeket forgalmazó vállalatoknak főként a fiatalabb generációkat kell megcélozniuk. A vásárlási helyszínek közül a szupermarketekben, diszkontokban, termelői piacokon, áruházakban, hipermarketekben és a közvetlenül a termelőtől való vásárlás esetében válnak a fogyasztók a legnagyobb eséllyel rendszeres biovásárlóvá. Mindezek közül a legmagasabb eséllyel a szupermarketekben vásárlók lesznek rendszeres biofogyasztók. A leginkább számottevő mértékben a bizalom járul hozzá ahhoz, hogy egy vásárló gyakori biotermék-fogyasztóvá váljon: ha egy fogyasztó megbízik az EU biotanúsításban, akkor 6,7-szer nagyobb az esélye annak, hogy rendszeresen vásárol ilyen terméket, mint ha fenntartásai lennének a címkével kapcsolatban. Azt mindenképpen meg kell jegyezni, hogy az évtrendnek nincs statisztikailag szignifikáns szerepe.

9. táblázat A rendszeres vásárlást meghatározó tényezők

Rendszeres vásárló	Életkor	0,964 (2,02)**
	Szupermarket	5,899 (2,82)***
	Diszkont	4,589 (2,14)**
	Termelői piac	5,086 (2,85)***
	Áruház	4,692 (2,39)**
	Hipermarket	4,084 (2,26)**
	Közvetlenül a termelőtől	4,272 (2,09)**
	Bizalom	6,692 (3,32)***

Szignifikanciaszintek: * p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01
Megjegyzés: esélyhányadosok, zárójelben az értékek. A táblázat csak a szignifikáns eredményeket tartalmazza, a többi eredményért lásd az 1. sz. mellékletet.

Forrás: saját szerkesztés

Összefoglalás

Elméleti következtetések

Az Európai Unió által bevezetett biocímke egyrészt szabályozási oldalról hivatott igazolni, hogy a címkét viselő termék megfelel a jogszabályi kritériumoknak, továbbá – mint minden ételkészítéscímke – a termékek minőségével kapcsolatos információs aszimmetriát próbálja csökkenteni. Éppen ezért a címke ismeretének mértéke nagymértékben meghatározza a rendszer létjogosultságát, illetve determinálja annak hatásosságát.

Az EU biocímke ismertsége hazánkban viszonylag alacsony, de növekvő tendencia figyelhető meg, és az

utóbbi években már megközelíti az EU-s átlagot (Európai Bizottság, 2012, 2014, 2016), de messze elmarad a nyugat-európai országokban tapasztaltaktól (Janssen & Hamm, 2012). A címke ismeretét főként a nem, az étrend és a vásárlás helyszíne határozza meg. Az eredményeink alapján a férfiak Magyarországon jobban ismerik a biocímket, ellentétben a korábbi nemzetközi eredményekkel. Az étrendet, illetve a vásárlás helyszínét egyetlen korábbi tanulmány sem vizsgálta mélyrehatóan. Magyarországon a kutatás alapján az étrendet tekintve a rendszeres halfogyasztók és az (ovo-)vegetáriánusok ismerik jobban az EU biocímket. Ez leginkább azzal magyarázható, hogy ezek a fogyasztók amúgy is tudatosabbak és tájékozottabbak a különböző élelmiszercímkekkel – így többek között a biotanúsítással – kapcsolatban is. Továbbá kiemelendő, hogy a logót tekintve azon vásárlók tájékozottabbak, akik termelői piacokon, áruházakban, bioboltokban, online, közvetlenül a termelőtől, vagy egyéb, alternatív csatornákon keresztül vásárolnak élelmiszert. Ez egybecseng korábbi magyarországi vizsgálatokkal is, miszerint a magyar bioélelmiszerek kínálati oldalán az ökopiacoknak van meghatározó szerepük a bioboltok mellett (Szente, 2006).

Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy a vásárlók többnyire nem veszik figyelembe, hogy az adott termék el van-e látva valamilyen minőségi tanúsítvánnyal, köszönhetően főként a vásárlásra fordított időnek, illetve annak, hogy kevés figyelmet fordítanak az élelmiszereken megjelenő jelölésekre. Ez önmagában megkérdőjelezi, hogy a biotanúsítás elérheti-e a kitűzött céljait a fogyasztók körében, hiszen azon, hogy a fogyasztó ritkán veszi figyelembe a jelöléseket, illetve nincs ideje ezekkel foglalkozni; nem, vagy csak nagyon nehezen lehet változtatni.

Menedzseri következtetések

Ugyan a biotanúsítás egy kötelező jelölés, amennyiben az élelmiszert bioként kívánják értékesíteni, egyfajta marketinglehetőséget is jelenthet, hiszen az EU biológó (kiegészülve a magyarországi tanúsító szervezetek logójával) pozitív asszociációt jelenthet a fogyasztó számára.

Mivel a biocímke az EU egész területén kötelező, s a címkehasználatra kollektíven jogosult minden termelő és feldolgozó, aki a feltételeknek megfelel, így joggal várható el a címke marketingjének közösségi finanszírozása. Az Európai Bizottság mezőgazdasági termékek és élelmiszerek promóciójára hivatott szervezete (CHAFEA - Fogyasztó-, Egészség-, Élelmiszerügyi és Mezőgazdasági Végrehajtó Ügynökség) az elmúlt öt évben összesen 21 különböző olyan kampányt finanszírozott közel ötvenmillió euró értékben, amelynek célja részben, vagy teljes egészében az EU biocímke ismertségének növelésére irányult. Ezeknek a kampányoknak több mint egyharmada EU-n kívüli országot (ka)t céltzott meg, míg Magyarországra mindösszesen egyetlen kezdeményezés irányult (CHAFEA, 2019). Ezek alapján megállapítható, hogy a közeljövőben jelentős költségvetésű, EU által finanszírozott és a közösségi biocímke ismertségének növelésére irányuló marketingkampány nem várható Magyarországon.

Felmérésünk eredményeként továbbá megállapítható, hogy azon magyar fogyasztók, akik ismerik a tanúsított valamennyien igen pozitív véleménnyel rendelkeznek összességében a biocímkevel kapcsolatban és megbízhatónak találják azt. Ez azért fontos, mert eredményeink szerint a címkebe vetett bizalom dönti el leginkább, hogy az adott fogyasztó rendszeres vásárlójává válik-e a bioterméknek.

Kutatásunk alapján az életkornak is meghatározó szerepe van abban, hogy valaki rendszeresen vásárol-e biotanúsítással ellátott termékeket: minél idősebb egy magyar fogyasztó, várhatóan annál kisebb lesz ennek az esélye. Ez alapján a fiatalok nagyobb valószínűséggel válnak rendszeres bioélelmiszer fogyasztóvá, tehát a vállalatoknak főként őket kell megszólítaniuk. Ez összhangban van az európai tendenciákkal is, miszerint az ilyen típusú élelmiszereket egyre inkább a fiatalabbak keresik. Mindezek alapján megállapítható, hogy a jelenlegi fogyasztásnál lényegesen nagyobb piaci volumen érhető el a biotermékek megfelelő pozicionálásával.

A magyar piacon a legnépszerűbb biotanúsítással ellátott termékek a friss gyümölcs- és zöldségfélék, valamint a gabonafélék termékcsoportjából kerülnek ki, jelentős mértékben importból, hiszen a magyarországi organikus termelésbe vont területek aránya nem ezt indokolná. Ez a bioélelmiszer import létjogosultságát támasztja alá, s ezeknek az élelmiszer-kereskedőknek elsősorban a szuper- és hipermarketeket, az élelmiszerdiszkontokat kell megcélozniuk, hiszen ezeken a csatornákon keresztül érhetik el a leghatékonyabban a potenciális törzsvásárlókat. Ugyanakkor a kisebb méretű magyarországi biotermelők és -feldolgozók elsődleges értékesítési csatornája továbbra is a rövid ellátási láncok között keresendő: a termelői piacokon (elsősorban az ökopiacokon), illetve közvetlen értékesítéssel tudják elérni a legnagyobb valószínűséggel a potenciális vásárlóközönségüket.

A kutatás korlátai és jövőbeli kutatási irányok

Ugyan a kutatásunk több szempontból hiánypótlónak számít Magyarországon – hiszen ezt a kérdéskört mind-ezidáig nem, vagy csak régebben vizsgálták –, a kapott eredmények értelmezésénél mindenképpen figyelembe kell venni, hogy az online adatfelvétel miatt a felhasznált minta csak a nemek és az életkor tekintetében reprezentatív és különösen a lakóhely, az iskolai végzettség, valamint a családméret szempontjából torzított.

Kutatásunk egyik központi kérdését – mennyire ismerik a magyar fogyasztók az EU biocímkejét – érdemes a későbbiekben is megvizsgálni, s az Európai Bizottság rendszeres, ugyanakkor meglehetősen felületes lekérdezésén túl alaposabban is elemezni az összefüggéseket. Továbbá különösen menedzsmentszempontról érdemes azt vizsgálni, hogy az EU biocímkevel ellátott termékek mekkora árpriummal lehet értékesíteni Magyarországon. A fogyasztók fizetési határhajlandóságának mérése még fontosabb információkat biztosíthatnának a bioélelmiszerek piacán érintett szereplők számára.

Felhasznált irodalom

- Aarset, B., Beckmann, S., Bigne, E., Beveridge, M., Bjorndal, T., Bunting, J., McDonagh, P., ... Young, J. (2004). The European consumers' understanding and perceptions of the "organic" food regime: The case of aquaculture. *British Food Journal*, 106(2), 93-105. <https://doi.org/10.1108/00070700410516784>
- Anania, G. & Nisticò, R. (2004). Public regulation as a substitute for trust in quality food markets: What if the trust substitute cannot be fully trusted? *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(4), 681-701. <https://doi.org/10.1628/0932456042776113>
- Andersen, E. S. (1994). *The evolution of credence goods: A transaction approach to product specification and quality control*. MAPP - Centre for Research on Customer Relations in the Food Sector. [https://pure.au.dk/portal/en/publications/the-evolution-of-credence-goods-a-transaction-approach-to-product-specification-and-quality-control\(53ab4d10-b80a-11da-ad69-000ea68e967b\).html](https://pure.au.dk/portal/en/publications/the-evolution-of-credence-goods-a-transaction-approach-to-product-specification-and-quality-control(53ab4d10-b80a-11da-ad69-000ea68e967b).html)
- Barber, N., Taylor, D. C., & Deale, C. S. (2010). Wine tourism, environmental concerns, and purchase intention. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 27(2), 146-165. <https://doi.org/10.1080/10548400903579746>
- Európai Bizottság (2012). Europeans' attitudes towards food security, food quality and the countryside. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_389_en.pdf
- Európai Bizottság (2014). Europeans, Agriculture and the Common Agricultural Policy (CAP). http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_410_en.pdf
- Európai Bizottság (2016). Europeans, Agriculture and the CAP. <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/Document-Ky/69756>
- Bonroy, O. & Constantatos, C. (2015). On the economics of labels: How their introduction affects the functioning of markets and the welfare of all participants. *American Journal of Agricultural Economics*, 97(1), 239-259. <https://doi.org/10.1093/ajae/aau088>
- Bruschi, V., Shershneva, K., Dolgopolova, I., Canavari, M., & Teuber, R. (2015). Consumer Perception of Organic Food in Emerging Markets: Evidence from Saint Petersburg, Russia. *Agribusiness*, 31(3), 414-432. <https://doi.org/10.1002/agr.21414>
- CHAFEA (2019). Promotion of agricultural products - Campaigns map and statistics. Letöltve: [https://ec.europa.eu/chafea/agri/campaigns/map-and-statistics-target-countries?field_year_value\[min\]=2005&field_year_value\[max\]=2035&field_program_type_value=All&field_quality_schemes_tid\[\]=237&field_eu_organisation_value=All&items_per_page=40](https://ec.europa.eu/chafea/agri/campaigns/map-and-statistics-target-countries?field_year_value[min]=2005&field_year_value[max]=2035&field_program_type_value=All&field_quality_schemes_tid[]=237&field_eu_organisation_value=All&items_per_page=40)
- Davies, A., Titterton, A. J., & Cochrane, C. (1995). Who buys organic food? A profile of the purchasers of organic food in Northern Ireland. *British Food Journal*, 97(10), 17-23. <https://doi.org/10.1108/00070709510104303>
- Dörnyei, K. (2008). Bioélelmiszer-fogyasztási szokások: Szegmentálás és a bizalom fontossága. *Marketing & Menedzsment*, 42(4), p. 34-42.
- Fernqvist, F. & Ekelund, L. (2014). Credence and the effect on consumer liking of food - A review. *Food Quality and Preference*, 32, 340-353. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2013.10.005>
- FiBL (2019). Data on organic agriculture in Europe. <https://statistics.fibl.org/europe.html>
- Fotopoulos, C. & Krystallis, A. (2002a). Organic product avoidance: Reasons for rejection and potential buyers' identification in a countrywide survey. *British Food Journal*, 104, 233-260. <https://doi.org/10.1108/00070700210425697>
- Fotopoulos, C. & Krystallis, A. (2002b). Purchasing motives and profile of the Greek organic consumer: A countrywide survey. *British Food Journal*, 104(9), 730-765. <https://doi.org/10.1108/00070700210443110>
- Gál, T., Soós, M., & Szakály, Z. (2017). Egészségtudatos táplálkozással kapcsolatos fogyasztói insight-ok feltárása netnográfiaival - esettanulmány. *Vezetéstudomány*, 48(4), 46-54. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.04.07>
- Gergely, É., Szabó, B., & Balázs, K. (2014). Az egészség- és környezettudatosság, valamint az értékrend hatása a bioélelmiszer-fogyasztásra. *Marketing & Menedzsment*, 48(4).
- Giannakas, K. (2002). Information asymmetries and consumption decisions in organic food product markets. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 50(1), 35-50. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7976.2002.tb00380.x>
- Goldman, B. J. & Clancy, K. L. (1991). A survey of organic produce purchases and related attitudes of food cooperative shoppers. *American Journal of Alternative Agriculture*, 6(2), 89-96. <https://doi.org/10.1017/S0889189300003933>
- Hartmann, M., Yeh, C.-H., Amilien, V., Čeliković, Z., Csillag, P., Filipović, J., Giraud, G., ... Veneziani, M. (2018). *Quantitative research findings on European consumers' perception and valuation of EU food quality schemes as well as their confidence in such measures*. <https://www.strength2food.eu/2018/03/07/report-quantitative-research-findings-european-consumers-perception-valuation-eu-food-quality-schemes-well-confidence-measures/>
- Hemmerling, S., Hamm, U., & Spiller, A. (2015). Consumption behaviour regarding organic food from a marketing perspective – a literature review. *Organic Agriculture*, 5(4), 277-313.
- Hill, H. & Lynchehaun, F. (2002). Organic milk: Attitudes and consumption patterns. *British Food Journal*, 104(7), 526-542. <https://doi.org/10.1108/00070700210434570>
- Hofer, M. (2009). *Bioélelmiszerek fogyasztásának tendenciája Magyarországon* (Doktori értekezés). Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Horváth, Á., Kovács, A., & Gyenge, B. (2003). A vásárlók biotermékekkel szembeni attitűdje a hiper- és szupermarketekben. *Marketing & Menedzsment*, 37(6), 23-34.
- Hutchins, R. K. & Greenhalgh, L. A. (1997). Organic confusion: Sustaining competitive advantage. *British Food Journal*, 99(9), 336-338. <https://doi.org/10.1108/00070709710193998>
- Janssen, M. & Hamm, U. (2012). Product labelling in the market for organic food: Consumer preferences and willingness-to-pay for different organic certification logos. *Food Quality and Preference*, 25(1), 9-22. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2011.12.004>

- Kiss, C., Vincze, J., Tenk, A., Paszthy, G., & Toaso, S. (2005). Fogyasztói vélemények a bio-sertéshúsról, illetve a sertéshús fogyasztásról. *Gazdálkodás*, 49, 7.
- Kiss, M., Kontor, E., & Kun, A. I. (2016). Az organikus-címke-hatás a marketing irodalomban: imázstranszfer, halo-hatás és jelzés. *Táplálkozásmarketing*, 3(1), 61-71.
- Koivisto Hursti, U. K. & Magnusson, M. K. (2003). Consumer perceptions of genetically modified and organic foods. What kind of knowledge matters? *Appetite*, 41(2), 207-209. [https://doi.org/10.1016/S0195-6663\(03\)00056-4](https://doi.org/10.1016/S0195-6663(03)00056-4)
- KSH (2013). Népszámlálás 2011. Letöltve: http://www.ksh.hu/nepszamlalas/reszletes_tablak
- KSH (2019). Biogazdálkodás. Letöltve: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ua001a.html
- Lea, E. & Worsley, T. (2005). Australians' organic food beliefs, demographics and values. *British Food Journal*, 107(11), 855-869. <https://doi.org/10.1108/00070700510629797>
- Lockie, S., Lyons, K., Lawrence, G., & Mummery, K. (2002). Eating 'green': Motivations behind organic food consumption in Australia. *Sociologia Ruralis*, 42(1), 23-40. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00200>
- Loureiro, M. L. (2003). Rethinking new wines: Implications of local and environmentally friendly labels. *Food Policy*, 28(5-6), 547-560. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2003.10.004>
- Magnusson, M. K., Arvola, A., Hursti, U. K. K., Åberg, L., & Sjöden, P. O. (2003). Choice of organic foods is related to perceived consequences for human health and to environmentally friendly behaviour. *Appetite*, 40(2), 109-117. [https://doi.org/10.1016/S0195-6663\(03\)00002-3](https://doi.org/10.1016/S0195-6663(03)00002-3)
- Magnusson, M. K., Arvola, A., Koivisto Hursti, U. K., Åberg, L., & Sjöden, P. O. (2001). Attitudes towards organic foods among Swedish consumers. *British Food Journal*, 103(3), 209-227. <https://doi.org/10.1108/00070700110386755>
- Malota, E., Gyulavári, T., & Bogáromi, E. (2019). „Az vagy, amit megeszel” A hazai fogyasztók egészséges táplálkozással kapcsolatos percepciói és attitűdjei. *Vezetéstudomány*, 50(1), 80-88. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.08>
- Mann, S., Ferjani, A., & Reissig, L. (2012). What matters to consumers of organic wine? *British Food Journal*, 114(2), 272-284. <https://doi.org/10.1108/00070701211202430>
- McEachern, M. G. & McClean, P. (2002). Organic purchasing motivations and attitudes: Are they ethical? *International Journal of Consumer Studies*, 26(2), 85-92. <https://doi.org/10.1046/j.1470-6431.2002.00199.x>
- McEachern, M. G. & Willock, J. (2004). Producers and consumers of organic meat: A focus on attitudes and motivations. *British Food Journal*, 106(7), 534-552. <https://doi.org/10.1108/00070700410545737>
- O'Donovan, P. & McCarthy, M. (2002). Irish consumer preference for organic meat. *British Food Journal*, 104, 353-370. <https://doi.org/10.1108/00070700210425778>
- Panyor, Á. (2010). Az organikus édesipari termékek fogyasztási szokásainak elemzése. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*, 7(1), 21-25.
- Podrzensik, S. & Hegede, G. (2019). Az online marketing szerepe az információkeresésben bio-élelmiszereknél. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*, 13(1), 11-17. <https://doi.org/10.33567/etm.2255>
- Pomarici, E. & Vecchio, R. (2014). Millennial generation attitudes to sustainable wine: An exploratory study on Italian consumers. *Journal of Cleaner Production*, 66, 537-545. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.058>
- Radman, M. (2005). Consumer consumption and perception of organic products in Croatia. *British Food Journal*, 107(4), 263-273. <https://doi.org/10.1108/00070700510589530>
- Roddy, G., Cowan, C. A., & Hutchinson, G. (1996). Consumer attitudes and behaviour to organic foods in Ireland. *Journal of International Consumer Marketing*, 9(2), 41-63. https://doi.org/10.1300/J046v09n02_03
- Sandalidou, E., Baourakis, G., & Siskos, Y. (2002). Customers' perspectives on the quality of organic olive oil in Greece: A satisfaction evaluation approach. *British Food Journal*, 104, 391-406. <https://doi.org/10.1108/00070700210425787>
- Schäufele, I. & Hamm, U. (2017). Consumers' perceptions, preferences and willingness-to-pay for wine with sustainability characteristics: A review. *Journal of Cleaner Production*, 147, 379-394. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.118>
- Schifferstein, H. N. J. & Oude Ophuis, P. A. M. (1998). Health-related determinants of organic food consumption in the Netherlands. *Food Quality and Preference*, 9(3), 119-133. [https://doi.org/10.1016/S0950-3293\(97\)00044-X](https://doi.org/10.1016/S0950-3293(97)00044-X)
- Schleenbecker, R. & Hamm, U. (2013). Consumers' perception of organic product characteristics. A review. *Appetite*, 71, 420-429. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2013.08.020>
- Sønderskov, K. M. & Daugbjerg, C. (2011). The state and consumer confidence in eco-labeling: Organic labeling in Denmark, Sweden, The United Kingdom and The United States. *Agriculture and Human Values*, 28(4), 507-517. <https://doi.org/10.1007/s10460-010-9295-5>
- Stobbelaar, D. J., Casimir, G., Borghuis, J., Marks, I., Meijer, L., & Zebeda, S. (2007). Adolescents' attitudes towards organic food: A survey of 15- to 16-year old school children. *International Journal of Consumer Studies*, 31(4), 349-356. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2006.00560.x>
- Storstad, O. & Bjørkhaug, H. (2003). Foundations of production and consumption of organic food in Norway: Common attitudes among farmers and consumers? *Agriculture and Human Values*, 20(2), 151-163. <https://doi.org/10.1023/A:1024069627349>
- Szabó, E. (2006). *Az eredet- és minőségjelzők alkalmazásának lehetőségei és feltételei a marketingkommunikációban* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Szente, V. (2004). Organikus élelmiszerek fogyasztási és vásárlási szokásainak vizsgálata Magyarországon. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*, 1(1-2), 1-10.
- Szente, V. (2005). *Az ökoélelmiszerek termelésének, kereskedelmének gazdasági és piaci összefüggései* (Doktori értekezés). Kaposvári Egyetem, Kaposvár.
- Szente, V. (2006). Tendenciák az ökoélelmiszerek fogyasztásában és értékesítésében. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*, 3(1), 6.

- Szente, V. (2009). A bizalom megítélése az ökoélelmiszerek piacán. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*, 6(1-2).
- Thompson, G. D. & Kidwell, J. (1998). Explaining the choice of organic produce: Cosmetic defects, prices, and consumer preferences. *American Journal of Agricultural Economics*, 80(2), 277-287. <https://doi.org/10.2307/1244500>
- Vecchio, R. (2013). Determinants of willingness-to-pay for sustainable wine: Evidence from experimental auctions. *Wine Economics and Policy*, 2(2), 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2013.11.002>
- Wandel, M. & Bugge, A. (1997). Environmental concern in consumer evaluation of food quality. *Food Quality and Preference*, 8(1), 19-26. [https://doi.org/10.1016/S0950-3293\(96\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0950-3293(96)00004-3)
- Wilkins, J. L. & Hillers, V. N. (1994). Influences of pesticide residue and environmental concerns on organic food preference among food cooperative members and non-members in Washington State. *Journal of Nutrition Education*, 26(1), 26-33. [https://doi.org/10.1016/S0022-3182\(12\)80831-4](https://doi.org/10.1016/S0022-3182(12)80831-4)
- Yiridoe, E. K., Bonti-Ankomah, S., & Martin, R. C. (2005). Comparison of consumer perceptions and preference toward organic versus conventionally produced foods: A review and update of the literature. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 20(4), 193-205. <https://doi.org/10.1079/RAF2005113>
- Zander, K. (2014). A Green Leaf!?! Consumers' Knowledge and Perception of the Mandatory EU Organic Logo. *Proceedings in Food System Dynamics*, 220-228.

1. melléklet A logisztikus regressziós modellek eredményei

Ismeri az EU biocímekét	Nem	0,660 (2,33)**	
	Gyermekek száma	1,088 (0,96)	
	Életkor	0,997 (0,44)	
	Képzettség	0,979 (0,21)	
	Lakóhely	1,080 (0,62)	
	Jövedelem	0,961 (0,77)	
	Szupermarket	1,468 (1,62)	
	Diszkont	1,253 (0,88)	
	Kisbolt	1,398 (1,56)	
	Termelői piac	1,716 (2,49)**	
	Áruház	1,661 (2,14)**	
	Hipermarket	1,257 (1,07)	
	Biobolt	2,678 (2,76)***	
	Internet	3,021 (2,68)***	
	Közvetlenül a termelőtől	2,059 (2,66)***	
	Egyéb alternatív	5,316 (2,50)**	
	Fogyaszt tejterméket	1,054 (0,12)	
	Fogyaszt halat	1,772 (2,81)***	
	Fogyaszt hústerméket	0,408 (2,34)**	
	Fogyaszt tojást	0,496 (1,73)*	
	Rendszeres vásárló	Nem	2,006 (1,56)
		Gyermekek száma	0,850 (0,71)
		Életkor	0,964 (2,02)**
		Képzettség	1,253 (0,89)
		Lakóhely	0,944 (0,19)
		Jövedelem	0,815 (1,56)
		Szupermarket	5,899 (2,82)***
		Diszkont	4,589 (2,14)**
		Kisbolt	2,471 (1,44)
		Termelői piac	5,086 (2,85)***
Áruház		4,692 (2,39)**	
Hipermarket		4,084 (2,26)**	
Biobolt		1,862 (0,82)	
Internet		0,615 (0,57)	
Közvetlenül a termelőtől		4,272 (2,09)**	
Egyéb alternatív		10,814 (1,42)	
Fogyaszt tejterméket		0,473 (0,76)	
Fogyaszt halat		1,726 (1,02)	
Fogyaszt hústerméket		0,694 (0,49)	
Fogyaszt tojást		0,436 (0,81)	
Ismeret		0,516 (1,04)	
Bizalom		6,692 (3,32)***	

Szignifikanciaszintek: * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Megjegyzés: esélyhányadosok, zárójelben a z értékek

Forrás: saját szerkesztés

A VÁLLALATI INNOVÁCIÓ DIMENZIÓINAK FELTÁRÁSA AZ ÉRTÉKESÍTŐ NÉZŐPONTJÁBÓL

EXPLORING THE DIMENSIONS OF ENTERPRISE INNOVATION FROM THE SALESMAN'S PERSPECTIVE

Az elemzés során a szerzők kifejezett célja, hogy olvasóik figyelmét felhívják az értékesítő személyének és innovatív attitűdjének kiemelt jelentőségére az egyéni és a vállalati innovációban. A cikkben egy általános innovációelméleti felvezetést követően kitérnek annak szervezeti és személyes dimenzióira, majd a hangsúlyt a személyes értékesítő nézőpontjából történő elemzésre helyezik, bemutatják a kutatási eredményeket. Az elemzés bázisát értékesítők körében rögzített mélyinterjúk jelentik, a tanulmányt kvalitatív kutatási stratégiai megközelítés jellemzi. Az elemzést követően az eredmények alapján az a következtetés vonható le, hogy a személyes értékesítők innovációban betöltött szerepe indokolatlanul kevés. A vállalatok nem képesek jól kihasználni az értékesítők helyzetéből adódó lehetőségeket, nem, vagy rosszul pozicionálják az értékesítők helyét a szervezetben. A tanulmány kifejezett célja, hogy rávilágítson az értékesítőkből rejlő potenciálra, és így a vállalati belső emberi erőforrás innováció érdekében történő minél hatékonyabb alkalmazására.

Kulcsszavak: innováció, személyes értékesítés, innovatív attitűd, értékesítő

The express goal of the article is to call the readers' attention the special importance of the salesmen's innovative attitude both the individual and the company level of innovation. The main aim of the research is to understand the phenomena of corporate and individual innovation from the salesmen's point of view. After a quick overview of the general innovation theory (analyzing its organizational and personal dimensions), the article shows the results of the qualitative research. The analysis was based on in-depth interviews and the study is characterized by a qualitative research strategic approach. The results show us that the salesmen role in the innovation is relatively small. This can be the consequence of the uncertain role of the salesmen in the innovation process within the company. The firms are unable to take advantage of the salesmen's potential. The article's aim is to highlight the possible potential in the human resources, to use them in an effective way to become a more innovative company.

Keywords: innovation, personal selling, innovative attitude, salesman

Finanszírozó/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban.

Szerzők/Authors:

Horváth Daniella Dominika, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem (daniella.horvath@uni-corvinus.hu)

Dr. Mitev Ariel, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem (ariel.mitev@uni-corvinus.hu)

Korcsmáros Enikő, Selye János Egyetem, Komárom (korcsmarose@uj.sk)

A cikk beérkezett: 2018.11.26-án, javítva: 2019.07.19-én, elfogadva: 2019.09.02-án.

This article was received: 26.11.2018, revised: 19.07.2019, accepted: 02.09.2019.

A XXI. században a legfontosabb kérdés az innovációval kapcsolatban nem a szükségessége. Az alapvetés. Azonban az, hogy abban a megváltozott környezetben, ahol minden nap új problémák kerülnek előtérbe, hogyan lehet alkalmazni az innovációt, hogyan tervezhető stratégiai szinten, az már sokkal inkább releváns (Lukovics & Buzás, 2015). Az innováció versenyelőnyt jelent? Investíció az innováció megvalósítása érdekében magasabb profitrátát eredményez? Milyen típusú innovációt érdemes alkalmazni, illetve ami tanulmányunk szempontjából a leginkább aktuális kérdés: miként jelenik meg az emberi erőforrás, a munkavállalók szerepe az innovációs törekvésekben és a folyamatban?

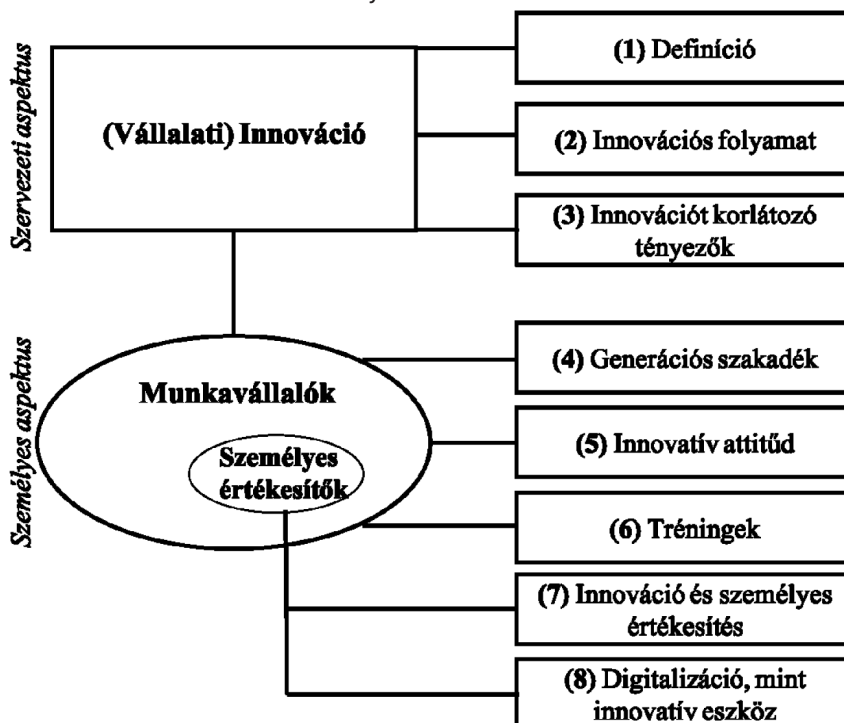
Nem könnyű a fenti kérdésekre egzakt választ biztosítani, és tudatos tervezés nélkül nem is lehet. A vállalatoknak szükségük van folyamatosan megújuló innovációs stratégiára, az egyre rövidülő termék- és technológiai életciklusokhoz történő alkalmazkodásra (Lányi, 2011). Ez az egyetlen módja a kompromisszummentes döntéseknek, ha valóban vannak innovatív törekvései a vállalatnak. Habár egyre több vállalat fordít időt, pénzt és menedzsment-szakismeretet az innováció megvalósítása érdekében, sok esetben ez még mindig egy frusztráló törekvésként definiálódik a cég mindennapjaiban (Pisano, 2015). Az innovációs stratégia megalkotása a probléma azonosításával kezdődik, a megoldás lehetőségének feltárásával folytatódik, majd ezt követően rögzítik az oda vezető lépéseket az innovációs akcióterv részeként. A probléma azonosítása azzal a felismeréssel indul, hogy a bukási ráta magas, és még a legsikeresebb vállalatok sem tudják folyamatosan fenntartani innovatív teljesítményüket. A megoldás felderítése során szem előtt kell tartani, hogy az innovációs erőfeszítések az üzleti stratégia szolgálatába álljanak.

Minden funkción átívelő innovációs prioritások meghatározása a cél, melyek aztán a megvalósítási fázisban értéket realizálnak a fogyasztóknak, a vállalatnak és a munkavállalóknak egyaránt (Pisano, 2015).

A tanulmány célkitűzése, hogy egy általános vállalati innovációelméleti áttekintésen keresztül eljusson az innováció és a szervezetben dolgozók kapcsolatában rejlő lehetőségeken át, a vállalati innovációs folyamatok személyes értékesítők nézőpontjából történő vizsgálatára, melyet aztán egy kvalitatív kutatáson keresztül empirikus úton is elemeznek a szerzők, melynek eredményeit a tanulmány második felében ismertetjük. Szem előtt tartjuk, hogy tanulmányunkkal felhívjuk a figyelmet a vállalati hierarchiában alulról jövő információk értékére, integrálásának lehetőségére, beépítésére a vállalati döntéshozatali folyamatokba, így az innovációs stratégia megvalósításába egyaránt.

Tanulmányunk első részében az 1. ábrán vizualizált elméleti modell mentén szeretnénk bemutatni a vállalati innovációt. A szakirodalmi elemzés eredményeként egy szubjektív szűrőn kiválasztott dimenziók mentén ismertetjük a vállalati innováció szervezeti ((1) *definíció*, (2) *innovációs folyamat*, (3) *innovációt korlátozó tényezők*) és személyes aspektusait ((4) *generációs szakadék*, (5) *innovatív attitűd*, (6) *tréningek kapcsolata*), melyek hozzájárulhatnak az innovációs stratégia megalkotásához. Az emberierőforrás-aspektus vizsgálata során kiemelt figyelmet szenteltünk a személyes értékesítőknek, hiszen ők jelentik primer kutatásunk fókuszát. A személyes értékesítők kapcsán az (7) *innováció és a személyes értékesítés kapcsolata*t, valamint a személyes értékesítés során alkalmazott (8) *digitalizációt, mint az értékesítés során alkalmazott innovatív eszközt* mutatjuk be a tanulmány első részének zárásaként.

1. ábra A tanulmányban bemutatott elméleti modell



Forrás: saját szerkesztés a szakirodalmi elemzés alapján, az empirikus kutatás fókuszpontjának szem előtt tartásával

Az innováció meghatározása, újszerűségének foka

A szervezetek versenyelőnye származhat abból, hogy mennyire képesek mobilizálni a szellemi tőkét, milyen technológiai fejlettséggel és szakértelemmel rendelkeznek, illetve mennyire képesek valami teljesen újat kínálni fogyasztóiknak termékeik, szolgáltatásaik vonatkozásában, vagyis mennyire innovatívak (Zbyněk, 2006). Napjainkban az innováció minden vállalat életét átszövi, legyen szó a termékekkel, szolgáltatásokkal kapcsolatos innovációról, vagy éppen a vállalatban végbemenő különböző folyamatok újragondolásáról. Az innováció definiálására számtalan megközelítés született, nem véletlen, hiszen maga a kifejezés is széles tartalmi spektrumon mozog. A cikkünkben felvillantott definíciókat Fejes (2015) kronológiai összefoglalója inspirálta, mely tanulmány átfogó innovációs kalandozása több ponton is párhuzamba állítható értekezésünkkel (Fejes, 2015).

Schumpeter (1939) nevéhez fűződik az innováció közgazdaságtanba való bevezetése, aki a termelővállalatok kapcsán az innováció lényegét a termelési tényezők új kombinációjaként definiálta, az innováció céljaként a tartós versenyelőnyt határozta meg (Schumpeter, 1939). Rogers (1976) definíciója ehhez képest sokkal általánosabb, hiszen innovációként azonosít minden ötletet, gyakorlati alkalmazást, vagy tárgyat, amit egy adott személy újként értekel vagy újnak észlel (Everett, 1976). Chikán (2004) – még mindig fogyasztói nézőpontból tekintve – kiemeli, hogy az innováció a fogyasztók számára leginkább a kínált megoldás újszerű tulajdonságaival ragadható meg, s az innováció sikerének titka, hogy a fogyasztó hogyan értékeli az újdonságot, s hajlandó-e annak előállításával kapcsolatos esetleges plusz költségeket megfizetni (Chikán, 2003). Knight (1967) az ismétlődő fogyasztói problémák megoldásaként definiálja az innovációt, és az innovativitást a vállalkozás olyan képességeként magyarázza, mely támogatja a kreativitás kibontakozását és a kísérletezést annak érdekében, hogy az említett visszatérő fogyasztói problémákra megoldás szülessen. Nem csak az ötletek létrehozásáról van szó, a kreativitás üzleti alapokra helyezése történik (Kenneth, 1967).

Egy másik megfogalmazás szerint az innováció a változás speciális esetét testesíti meg, olyan változást, amely célirányos, új és hasznos (Drucker, 1993; Franková, 2011; West & Sacramento, 2006). Az innováció radikális változást jelent. Az addig használt folyamatok aktualitásukat veszítik, s helyüket új folyamatok veszik át. Az innováció kapcsán a kutatók szinte kizárólag vagy szervezeti, vagy team kontextusban gondolkodnak, s olyan változásként definiálják, mely az eddig meglévő termékek és szolgáltatások teljes változását, illetve teljesen új termékek és szolgáltatások piacon való megjelenését jelenti (Franková, 2011; Grossman & King, 1990; Peters & Waterman, 1993; Pietrasinski, 1997). Az újszerűség, az eredetiség valamilyen formában minden definícióban helyet kap, azonban a fogalom absztrakt jellegéből adódóan nehéz mértékegységet hozzárendelni. A következőkben megfogalmazott csoportosítás szolgálhat azonban némi támpontként, amikor az innováció erősségét próbáljuk rögzíteni.

Az innovációt az eredetiség, valamint a középpontba helyezett tartalom tekintetében már Pietrasinski (1977) is

csoportosította. Az ő munkásságát alapul véve olvashatjuk Franková (2011) kutatásának eredményében, hogy az eredetiség foka szerint az innováció alapvetően két csoportra különíthető el. Az első csoportba az ún. utánzó jellegű innováció tartozik, mely a máshol már feltalált, megalkotott, illetve gyakorlatban kipróbált újító jellegű változások alkalmazását jelenti. Ezzel szemben az eredeti innováció legfőbb jellemzője, hogy egy teljesen radikális változást előidéző gondolat megvalósítása. A középpontba helyezett tartalom, vagyis az innováció dimenzióinak tekintetében beszélhetünk technológiai innovációról, termékinnovációról, szolgáltatás nyújtásának innovációjáról, valamint szervezeti innovációról, mely a vállalat szervezeti stratégiájára, struktúrájára, kultúrájára, illetve menedzseri folyamatokra egyaránt vonatkozhat, újszerűségének lépcsőfoka (utánzó/eredeti) azonban minden kategóriában elkülöníthető.

Az innovációs folyamat

Az innováció definíciójának rövid áttekintését követően az innováció folyamat jellegére térünk át, hiszen a tanulmányunk fő kérdése az értékesítő folyamatban betöltött szerepére fókuszál. Az innováció a verseny piacon jelen lévő szervezetek létének kulcsfontosságú tényezője. Az innováció folyamatát alapvetően öt fázisra bonthatjuk (Drucker, 2002; Zbyněk, 2006):

1. fázis – a vállalat belső és külső környezetének folyamatos megfigyelése, s az ezekben rejlő lehetőségek intenzív kutatása,
2. fázis – a vállalati stratégia függvényében döntés születik arról, hogy az esetleges lehetőségek közül melyik kerüljön megvalósításra,
3. fázis – az új gondolatnak a vállalatba, illetve a piacra való bevezetése, valamint az új gondolat realizálásának elfogadása, illetve annak nyomon követése,
4. fázis – visszacsatolások, fogadtatás, fogyasztói javaslatok bedolgozása az innováció egyes fázisaiba a termék, szolgáltatás tökéletesítése céljából,
5. fázis – a vállalati folyamatokba beépített innovációnak köszönhetően a vállalat növekedése és fejlődése.

Az első fázis kiemelt jelentőségét, egyben tanulmányunk vizsgálati fókuszának létjogosultságát mutatja, és bizonyítja az a frissen publikált elemzés is, melynek eredménye alapján az innovációs ötletek legfontosabb forrását a vevők, a versenytársak, a szállítók, valamint a belső források jelentik (Kazainé Ónodi & Kiss, 2018). Az innováció sikerét jelentős mértékben befolyásolja az is, hogy a vállalat a fenti szereplőktől érkező külső tudást hogyan és milyen mértékben képes befogadni és adaptálni. Kiemelt jelentőségű kérdés továbbá, hogy felismeri-e a vállalat a kívülről származó információ értékét (Hortoványi & Balaton, 2016). Kívülről jövő információként értelmezünk minden olyan tudást, mely a vállalati innovációs stratégia kialakításában közvetlenül nem részt vevő szereplőktől származik. Ide tartozhatnak például a versenytársak, egyéb piaci szereplők, de a munkavállalók is. A szakirodalomnak ezt az aspektusát vizsgáljuk empirikus elemzésünk során.

Az innovációt korlátozó tényezők

Az innovációt befolyásoló tényezőket alapvetően két csoportba sorolhatjuk annak függvényében, hogy az általunk vizsgált vállalat belső (intern), vagy külső (extern) helyzetéhez kapcsolható (Machová et al., 2015). Az innováció folyamata azonban változik. Korábban egy tiszta, világos folyamatban történt a megvalósulás, ahol a cégek ismereteiket bővítették, fejlesztették, majd ezt integrálták az eladni kívánt termékek létrehozása során. Ma már azonban a kapcsolatrendszerek összefonódása, a cégek és versenytársak, elmélet és gyakorlat komplex hálózata jellemző a folyamatra, ahol üzleti vállalkozások és tudományos megközelítések kapcsolódnak (Deák, 2013). Ebben az innovációt szemléltető nemlineáris modellben nehezen választhatók szét a vállalati külső és belső határvonalak, a korlátok definiálása azonban továbbra is fontos szerepet kap.

Az innováció korlátainak azonosítása közben egyaránt kitérhetünk a (1) tőke hiányára, a (2) nem megfelelő K+F tevékenységre, a (3) gyenge szervezeti kommunikációra vagy éppen a (4) befektetések rövid távú megtérülésének igényére, azonban több innovációt kutató szakember véleménye is megegyezik abban, hogy az innováció egyik alapvető korlátjaként a (5) tehetséghiány kerül azonosításra. A tehetség rendkívül szűk erőforrás, s ezen túlmenően a tehetségkészlet korlátozott mértékben tágítható csak (Rosta et al., 2012). Függetlenül attól, hogy termék-, technológia-, vagy éppen folyamatinnovációról beszélünk, a tehetség kulcsfontosságú tényező napjaink tudásintenzív gazdaságában.

Az innovációt korlátozó tényezőket Fabová (2013) a fentiekől egy kicsit eltérő logikával három csoportba sorolja (Fabová, 2013). Az első csoportot a költségekből fakadó korlátok alkotják, melyeken belül kimagasló jelentőségűek az innovációval kapcsolatos túlságosan magas költségek, a vállalaton belüli nem elégséges pénzügyi tőke, valamint a vállalaton kívüli forrásokból érkező nem elegendő tőke. Az innováció korlátainak második csoportját az ismeretekkel, tudással, tehetséggel kapcsolatos tényezők tárháza alkotja, amelybe beletartoznak a nem kellően képzett alkalmazottak, a technológiákkal, valamint a piacokkal kapcsolatos nem elegendő minőségű és mennyiségű információk, illetve az innovációs partner felkutatásából származó nehézségek. Sok esetben a vezetői szemlélettel, innovációs hajlammal is összefügg ez a korlát. Előfordul, hogy egy innovativitást elősegítő marketingtevékenység a vezetői attitűd miatt valósul meg, vagy épp nem valósul meg (Gáti & Bauer, 2017). A piaci tényezők Fabová (2013) szerint az innováció korlátainak harmadik csoportját alkotják, mint például a piacon jelenlévő domináns vállalatok, akik innovátor szerepben, piacvezető pozícióban sok esetben ellehetetlenítik a többi vállalat előremutató, újító törekvéseit.

Egy hazai, elsősorban az energetikai szektor Magyarországon működő nagyvállalataira fókuszáló kvalitatív kutatás eredményei alapján az innováció korlátjaként jelentkezhethet az erősen a hierarchiára építő struktúra és a szabályozottság is, mely magába kódolja a vállalat rugalmatlanságát. Az interjúalanyok rávilágítottak arra is, hogy ez alapvetően egy általános nagyvállalati jelenség, a nagyobb szervezetek dinamikája nem mindig nyújt támogató környezetet az innovációnak (Csedő, Zavarkó, & Sára, 2018).

Generációs szakadék az innováció megközelítésében

A fenti részben az innováció szervezeti aspektusait vizsgáltuk, és az innovációt korlátozó tényezőket is ehhez kapcsolódóan csoportosítottuk. Tanulmányunkban most áttérünk az innovációt humánerőforrás-oldalról meghatározó dimenzióra, és megvizsgálunk néhány, az innovációs stratégia kialakításában szerepet játszó emberi tényezőt.

Ha nem is egyértelműen innovációs korlátként rögzíthető, de könnyen azzá válhat a munkavállalói összetétel, az egyes generációk eltérő reakciója a vállalati innováció jelensége kapcsán. Kifejezetten érdekes ez akkor, amikor a vállalat munkavállalói megoszlanak a kor tekintetében is. Ez magával hordozza az eltérő nézőpontot, attitűdöt és ötleteket, hiszen különböző háttértudás, gazdasági környezet, technológiai és politikai háttér az, melyben szocializálódnak, mely befolyásolja őket (Østergaard, Timmermans, & Kristinsson, 2011). Több vizsgálat is a figyelem középpontjába helyezi a kérdésfelvetést, hogy a generációs diverzitás egy vállalaton belül milyen formában hat az innovációra. Pelled és szerzőtársai (1999) amellett érvelnek, hogy a kor tekintetében elemzett munkavállalói sokféleség csökkenti az ártalmas emocionális konfliktusok lehetőségét, míg, ha nagyon hasonló korúak dolgoznak, akkor előtérbe kerül a rivalizálás, ami negatívan hathat az innovációs folyamatokra és a vállalat teljesítményére egyaránt (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999).

A szakirodalom azonban ezzel ellentétes eredményeknek is helyet ad, miszerint negatív hatás figyelhető meg a kor tekintetében vegyes munkavállalói összetétel és a szolgáltatások innovatív teljesítménye között. Érveléseikben kitérnek arra, hogy a nagyon különböző nézőpontok, az eltérő tapasztalat, tanulási háttér és képesség az eltérő generációk között feszültséghez vezet, ami csökkenti az innovációs teljesítményt (Zajac, Golden, & Shortell, 1991). A kétértelmű szakirodalmi állásfoglalás indokolta, hogy Østergaard és szerzőtársai negatív vagy semleges hatást vártak az innovációs teljesítményre ható munkavállalói generációs diverzitás vizsgálatának eredményeként. Továbbá feltételezték, hogy a vállalaton belüli alacsony átlagéletkor fokozza az innovációs teljesítményt. A hipotézis a kutatás eredményeként beigazolódt, így Zajac és szerzőtársai nézőpontját támasztották alá, megerősítették a semleges, és esetekben negatív kapcsolatot, ami azt jelenti, hogy egy vállalat innovációs teljesítményét csökkenti, ha nagyon sok eltérő generáció dolgozik együtt, így rögzíthetjük, hogy a generációs diverzitás nincs jó hatással az innovációra (Østergaard et al., 2011).

Innovatív attitűd: egyén szerepe a vállalati innovációban

A munkavállalói összetétel befolyását az innovációra a generáció diverzitása szempontjából megvizsgáltuk, azonban fontos kitekinteni az egyén potenciálisan hozzáadott értékére, mely értéket jelen kutatásban az innovációhoz fűződő pozitív beállítódásban definiáljuk. Az egyén szintjén az innovációt serkentő tényezők között kap helyet a kényelem, a kíváncsiság, a felfedezés okozta kielégülés, a kockázathoz való vonzódás, a külső kényszerek (szűk-

ség) és a hírnév, valamint az ehhez kapcsolódó társadalmi elismerés (Derecskei & Reicher, 2014). Az egyéni innovációs motorként is definiálható fenti összetevők részben adottak (beállítódás), de több olyan tényező is helyet kapott a felsorolásban, mely külső tényező hatására akár változhat/változtatható. Ez a külső tényező lehet a vállalat, kiváltképp, ha saját innovativitásának intenzitását munkavállalói innovációs beállítódásában látja.

Thaker és szerzőtársai (2018) a vállalkozói innovatív attitűdöt vizsgálták tanulmányukban, ahol az összehasonlítás alapját az edukációs és gazdasági háttér jelentette. A vizsgálat 209 indiai vállalkozó bevonásával történt hét különböző iparágból. Az innovatív attitűd az egyes iparágakban nem mutatott szignifikáns eltérést. Az azonban mindenképpen elgondolkodtató és további elemzésre érdemes, hogy a legkevésbé innovatív attitűddel a legmagasabban kvalifikált személyek voltak jellemezhetőek. A minta négy eltérő társadalmi osztályt vizsgált. A kutatás azt mutatta, hogy az alacsonyabb társadalmi osztályhoz tartozó egyedek sokkal innovatívabbak, mint a legfelsőbb rétegekből érkezők. Ez azt sugallja, hogy az igazán újító, egyedi és így innovatív találmányok sokkal nagyobb eséllyel jönnek létre kedvezőtlenebb gazdasági körülmények között. Ez részben ellentmond annak, hogy az innováció elsődleges mozgatórugója az igen költséges K+F tevékenység kell, hogy legyen, és kérdéseket fogalmaz meg az innovativitás és az ezt támogató kreativitás oktatásban betöltött szerepéről, oktatás-módszertani megközelítéséről. Egy innovativitásra törekvő vállalat esetében fontos lehet, hogy munkavállalói is hasonló beállítódással rendelkezzenek, így az innovatív attitűd formálása adott helyzetben lehet a vállalat felelőssége, feladata is, ha ez a vállalati célkitűzéseket szolgálja (Thaker, Chakrawal, & Pratibha, 2018).

A tréningek jelentősége az innovációs stratégiában

Adott egy (nem) diverz munkavállalói közösség és adott a pozitív egyéni attitűd az innováció tükrében. Ennek szinkronba állítása, lehetséges következményei, hozzáadott értéke önmagában megérne egy tanulmányt, az azonban bizonyos, hogy ennek a sokszínűségnek az összehangolására szükség van. A következő fejezetben azt vizsgáljuk meg, hogy a tréning, mint szervezettefejlesztési lehetőség milyen hozzáadott értéket jelenthet az innováció nézőpontjából tekintve.

A tréningek a multinacionális vállalatok megjelenésével kezdtek elterjedni Magyarországon. Alapvető készségfejlesztésre irányulnak, és a tréningek mindig csoportosan történnek, kihasználva a csoportdinamika törvényszerűségeit. Mára már számtalan típusa megtalálható, legyen szó értékesítéstechnikai, kommunikációs vagy időmenedzsment-tréningről, csak, hogy néhányat említsük. A módszer lényege, hogy a tanulás cselekvés és élmény útján valósul meg (Kárpátiné Daróczi, Vágány, & Fenyvesi, 2016). Az innovációra való nyitottság és a tanulás kapcsolatát több szakirodalom is tárgyalja. Az emberi tőke kulcsfontosságú faktor az innovációban is (Aija, 2005). Többek között létezik egy tanulmány, mely az Európai Unió számára kínál egy szervezetreform-javaslatot

az innováció és a vállalkozások relációjában. Az elemzés felhívja a figyelmet az emberi tőke jelentőségére és arra, hogy az igazán jól működő vállalkozások sikere gyakran függ a legképzettebb szakembereiktől (Elert, Henrekson, & Stenkula, 2017). Egy másik hazai tanulmány, mely tanulmányunkhoz hasonlóan kiemelt értéket tulajdonít az értékesítők által birtokolt piaci megfigyeléseknek és információknak, bizonyítja, hogy azok a tréningek, mely a vállalaton belül más részlegekhez is kapcsolódnak pozitívan befolyásolják az egyéb munkatársak (például személyes értékesítők) által ismert információk és értesülések alkalmazásának intenzitását, döntéshozatali folyamatba történő integrálását (Keszey, 2014).

A képzés az iskolai oktatáson túl a vállalatok kötelezettsége is, amire a tréningek megfelelő megoldást jelenthetnek. Az innovációs tréningek kifejezetten jó lehetőséget biztosítanak a vállalatok számára, hogy egy innovációközpontú vállalati kultúra valósulhasson meg. Ezzel egy időben a munkavállalók elsajátítják az ehhez szükséges tudást, és kitisztul előttük a vállalati innovációs kultúra, megismerik a vállalat innováció érdekében történő befektetéseit, ami növeli a munkavállalók fogékonyságát az innovációra egyéni és vállalati szinten egyaránt (Michaelis & Markham, 2017). Továbbá lehetőséget teremthet a vállalaton belüli munkavállalói sokszínűségből eredő nézeteltérések megvitatására, elsimítására is. Az innovációra fókuszáló, céges tréningek eredményeit tekintve az egyik legnagyobb impaktfaktor Bauernschuster és szerzőtársai (2009) nevéhez fűződik. 1997 és 2001 között vizsgálták német cégeken keresztül a tréningek hatását az innovációra. Eredményük alapján egy 10 százalékos növekedés a tréningek intenzitásában 10 százalékkal növeli az újítási kedvet (Bauernschuster, Falck, & Heblich, 2009). Hasonló volumenű eredményre jutott egy másik longitudinális adatokat elemző kanadai tanulmány, mely alapján azon a munkahelyen, mely hangsúlyt helyez a tréningekre, és képezi munkavállalóit 4,6-6,1 százalékkal magasabb az innováció bekövetkezésének valószínűsége (Dostie, 2018).

Innováció és személyes értékesítés

Ahogy haladunk előre a szakirodalmi összefoglalóban úgy kerülünk egyre közelebb empirikus kutatásunk fókuszpontjához, a személyes értékesítéshez. A munkavállalók egy nagyon jól elkülöníthető, minden tekintetben meghatározó csoportját alkotják a személyes értékesítők. Integrálásuk a vállalati kultúrába kérdéseket vet fel és nem kevés kihívás elé állítja mind az értékesítőket, mind a menedzsmentet. Gyakran különálló módon, magányos farkasként (Mitev, Gáti, & Bauer, 2017) dolgoznak, nem mindig érzik, hogy a vállalat részét képezik, ami a háttérpozíció problémáját eredményezheti. Köztes szerepet látnak el a vevők és a vállalatuk között, egy olyan híd, amelynek magas teherbírással kell rendelkeznie, és a híd alapját a vállalattól és a vevőtől érkező információk jelentik (Bauer & Mitev, 2016). Ez az információ azonban sok esetben kifejezetten magas értéket képvisel, hiszen az információ forrása legtöbb esetben a vevő, a vállalat célcsoportja, akiknek és akikért sok esetben a vállalati innovációs törekvés zajlik (Némethné Pál, 2010). Dobák és

szerezőrsai (2012) a sikeres növekedés és innováció feltételei között rögzítik a megfelelő kapcsolati tőkét, mely segít az információ megszerzéséhez. Ezt a kapcsolati tőkét biztosíthatja az értékesítő (Dobák, Hortoványi, & Szabó, 2012). Egy másik kutatás is ezt támasztja alá, miszerint a magyar menedzserek véleménye alapján a piaci információk legértékesebb csatornáit az értékesítési szakemberek által gyűjtött piackutatások és piaci megfigyelések (Keszey, 2011).

Habár az innovációt alapvetően a K+F funkcióhoz kapcsolják, egyre nagyobb figyelmet kapnak azok az innovációk, amelyek K+F osztályokon kívülről jönnek (Wiersema, 2013). Az értékesítők szerepe a vállalat innovációs folyamataiban kulcsfontosságú, hiszen közvetlen kapcsolatban vannak a fogyasztókkal és látják a versenytársak közvetlen piaci akcióit (Evans, McFarland, Dietz, & Jaramillo, 2012). Egy professzionális sales-es szakember időben felállítja a saját személyes stratégiáját. Ha egyszer aztán sikerül felkeltenie és megragadnia a fogyasztó figyelmét egy tudományosan alátámasztott érveléssel, akkor eléri a megkülönböztetést, és egyúttal a fogyasztó a bizalmába szavazza, és innovátorként tartja számon saját területén (Dorle, 2016). Ez az a jelenség, amit hosszú távon a vállalatoknak fel kell ismerniük, és ki kell aknázniuk. Az értékesítési szakemberek a vevők felé közvetítik a vállalat érdekeit, hogy képesek legyenek teljesíteni saját eladási kvótáikat, ugyanakkor a vállalat felé pedig a vevők érdekeit is szem előtt kell tartaniuk. Ide tartozik az egyre nagyobb jelentőséget kapó vásárlói tudatosság is, a vevők megfelelő mennyiségű és minőségű információval történő ellátása (Süle, 2012).

Az értékesítők gyakran innovatív szerepben is vannak, hiszen sokszor kell nem rutinszerű problémákra megoldást találniuk. Ez különösen akkor igaz, amikor bonyolult technikai termékek eladásáról van szó, vagy amikor új vevőket kell szerezni (Gilbert, Neil, & Orville, 1993). Nem a véletlennek tudható be az sem tehát, hogy piactól függetlenül az innovátor fogyasztókra egységesen jellemző a fogékonyság, valamint az elköteleződés a technológiai innovációval szemben (Bauer, Horváth, & Mitev, 2007). Hasonlóképp jellemezhetők az innovatív értékesítők is. Az üzletkötőnek ezért rugalmasnak kell lennie, s megfelelő hatáskörrel kell rendelkeznie az innovatív megoldások keresztülvételéhez (Bauer & Mitev, 2008). Ehhez képest nem igazán foglalkoznak azzal a kérdéssel, hogy az értékesítő milyenek észleli a vállalata és saját szerepét az innovációban. Kutatásunk arra is keresi a választ, hogy az értékesítők hogyan értelmezik vállalatuk és saját maguk innovativitását, valamint milyen dimenziók azonosíthatók be a jelenség mélyebb megértése során.

Személyes értékesítés és digitalizáció az innováció nézőpontjából

A technológia forradalma szépen lassan a személyes értékesítés területére is beszivárgott, ahogy az értékesítők mindennapi életének is aktív részévé vált. Ez lehetőséget teremtett arra, hogy a különböző típusú innovációk (technológia, szervezeti) a személyes értékesítés területén összekapcsolódjanak és erősítsék egymás hatását. Vállalati

szinten is elkezdődött a törekvés arra, hogy a folyamatokat mind termék, mind piac, mind technológia szintjén összefogják, egységesítsék, hogy a fejlődés ne maradjon el információhiány okán. Ennek egyik lehetséges módszere a technotérkép alkalmazása is, mely egy vállalaton belül a dolgozók segítségére szolgál többek között abban is, hogy a kitűzött célok megvalósításához szükséges technológiai képességek elérhetőek legyenek. A stratégiai tervezés folyamatában van kiemelt szerepe igazán, hogy ne kerüljön szem elől a fókusz (Pataki, Szalkai, & Bíró-Szigeti, 2009). Ebben a tervezésben is jelentős feladata lehet a személyes értékesítőnek, hiszen sajátos pozíciójából adódóan rálátása van az egész piacra a vevőn keresztül.

A digitalizáció definíciója alapján magába foglalja az analóg formában megjelenített objektumok (kép, szám, film, szöveg) digitális, bináris kódok formájában történő megjelenítését (Merriam, 2018). Fontos kiemelni, hogy a digitalizáció önmagában még nem jelent innovációt. Technológiai oldalról nézve valódi újítással kell párosulnia, értékajánlati oldalról tekintve akkor beszélünk innovációtartalomról, ha valamely fogyasztói igény magasabb szintű kielégítésére szolgál (Csedő, Zavarkó, & Sára, 2019).

Az értékesítés területén a digitalizáció a gyakorlatban a különböző eszközök és az eszközökön futtatható applikációkat foglalja magába. Az applikációkhoz soroljuk a közösségi média felületeit is. A felületekben rejlő lehetőséget a használati dimenziókat a szervezetközi piacokon még csak most kezdik el megérteni, így a vevői igények feltárásával, az interaktív kapcsolattartással, és a vásárlás lezárását követő költséghatékony szolgáltatások megfelelő és hatékony alkalmazásával versenyelőnyre tehetnek szert, valamint ebben a formában a digitalizáció vállalati innovációt is generálhat (Bauer, Gáti, & Alt, 2018). A legfontosabb, hogy képesek legyünk előre jelezni, és felismerni, hogy melyek azok a digitális és technológiai trendek, melyek meghatározzák a termékfejlesztéseket, és a fogyasztói szolgáltatásokat, valamint kideríteni azt, hogy ezek közül jó eséllyel melyek, amik igazán képesek lesznek majd elnyerni a fogyasztó figyelmét (Ignat, 2017). Érdekes megjegyezni azonban, hogy a korábbi innovációelméleti kutatások a fogyasztói befogadás kapcsán rávilágítottak arra, hogy a legtöbb esetben már létező technológiai innovációt vettek górcső alá, pedig sokkal inkább kutatásra érdemes lenne a fogyasztói elfogadást még nem ismert, valóban újszerű technológiák kapcsán elemezni, ahogy erre már rámutattak a folyóirat hasábjain (Keszey & Zsukk, 2017).

A fentiek kapcsán kerülhet a középpontba az értékesítő, aki nap, mint nap a fogyasztói kapcsolattartásért felel. Ha megfelelően strukturálja és rendszerezi az információkat a digitális eszközök és applikációk segítségével, akkor könnyedén kijelölheti az innováció irányát.

A kutatási kérdés és módszertan

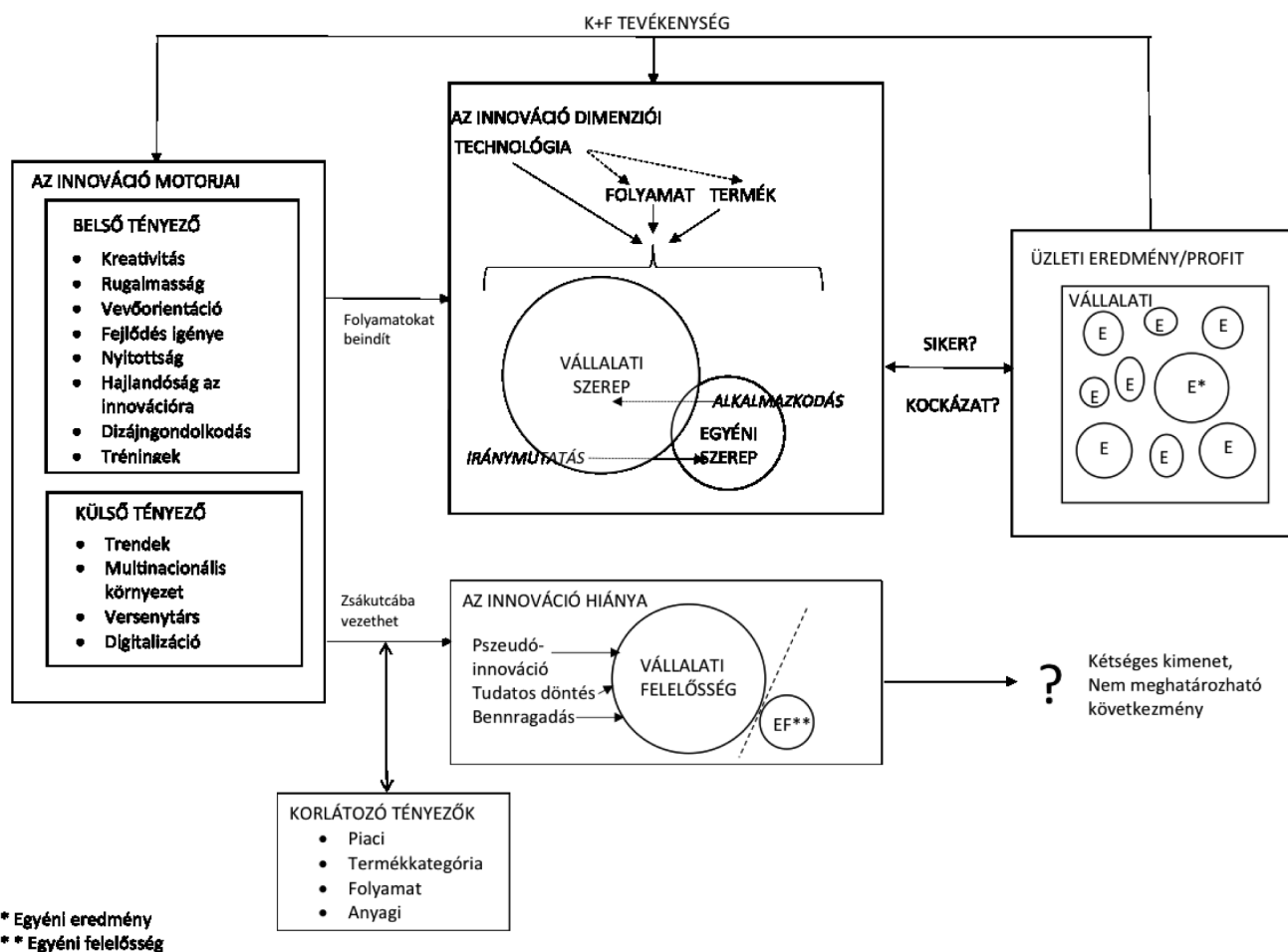
A kutatás célja az egyéni és vállalati innováció jelenségének megértése az értékesítők szemszögéből. A vizsgálat során fókuszpontba kerül továbbá az innovatív attitűd szerepe, jelentőségének vizsgálata, valamint a szakirodalmi feldolgozásban is áttekintett generációs összetétel és a di-

gitalizáció innovációhoz fűződő kapcsolata egyaránt. Az elemzés alapját értékesítők körében készített mélyinterjúk jelentették. A cikk célja az értékesítőnek feltett önreflexív, innovációval kapcsolatos kérdésre (Mennyire érzi ön magát és a vállalatát innovatívnak? Miért?) adott válaszok strukturált elemzése. Az innovációra vonatkozó kérdés kettőssége (egyéni és vállalati) az egész elemzésben megjelenik, a cikk az innováció értékesítők által történő értelmezéseit járja körül.

Az interjúkat tartalomelemző szoftver (NVivo) segítségével elemeztük. Az interjúszövegek kódolása a grounded theory Strauss és Corbin (1990) által képviselt irányzatára épült, vagyis elsőként a nyílt kódolás folyamata zajlott, melynek során a szöveg nyitott, szabad olvasását követően viszonylag nagy mennyiségű kategória beazonosítására került sor (Strauss & Corbin, 1994). Az axiális kódolás szakaszában megtörtént a kategóriák összevonása, majd zárásként a szelektív kódolás során a kulcskategória is meghatározásra került, mely köré az elemzést építettük. A folyamat eredményeként született meg a központi ábra (2. ábra), ami összefoglalja, és keretbe rendezi az elemzés meghatározó legfontosabb kategóriáit.

Az adatfelvételre 2017 tavaszán került sor, és összesen 175 magyarországi értékesítővel készült mélyinterjú. Az alanyok főként olyan eltérő ágazatokból kerültek ki, mint FMCG, telekommunikáció, pénzügy-biztosítás, gépkocsi. A válaszadók 64,5%-a férfi, 35,5%-a nő, az életkor mediánja 39 év, az értékesítésben eltöltött idő mediánja 10 év. Az interjúk sokszínűségét mutatja, hogy nagyon diverzifikált területeket fed le, ami segít a különféle dimenziók beazonosításában. A minta Magyarország minden régiójából tartalmazott értékesítőket, amelyek közül kiemelten kezeltük a különféle konvergenciaregiók fontosságát az ország kiegyenlített gazdasági fejlődése szempontjából. A magyarországi konvergenciaregiók a kohéziós politika szempontjából elengedhetetlen, hogy olyan kiemelt fontossággal legyenek kezelve, ami megfelel az európai uniós elveknek (bővebben Új Magyarország Fejlesztési Terv, 2018). A különféle konvergenciaregiók mentén – például a Közép-Dunántúl, mint az innovatív megoldások régiója – érdemes a versenyképesség érdekében kialakítani az innovációs és technológiai központok hálózatát, amelyhez az értékesítői klaszterek fejlődése is hozzájárulhat. Éppen emiatt nagyon fontos, hogy kutatásunk kiemelten foglal-

2. ábra Innováció az értékesítők szemszögéből



* Egyéni eredmény
 ** Egyéni felelősség

Forrás: saját szerkesztés, mely készült az empirikus kutatás feldolgozott eredményei alapján, a kódolás folyamatában kialakított kulcsdimenziók mentén

kozzon egyes régiók (pl. Közép-Dunántúl) szerepével e tekintetben. A cikk további részében a központi ábra logikája alapján haladunk végig, bemutatva a fontosabb tényezőket.

Az innováció misztikuma mint kontextus

A vizsgált interjúk elemzése során körvonalazódott egy igen határozott kép a piacról, ahol az üzleti tevékenységeik realizálódnak. Az innováció misztikuma áthatja a válaszadók által definiált környezetet. A válaszadók az a lényege, hogy innováció nélkül egy vállalat nem lehet sikeres, tevékenysége a jelenség hiányában nem előre-mutató, hosszú távon nem lehet profitabilis. Ezért akár erőn felül is, de a versenytársakhoz, a piaci trendekhez igazodva innovatívnak kell lenni. Fontos azonban, hogy a bevezetésben is elengedhetetlen lépésként megfogalmazott innovációs stratégia kialakítása során a válasz nem a versenytárs módszereinek pontos lemásolásában rejlik. Hiába definiál a piac innovátorként egy vállalatot az ott működő folyamatok nem átvethetők és illeszthetők egy az egyben egy másik vállalati struktúrába (Pisano, 2015). Az innovációra vonatkozó piaci nyomás egyfajta magyarázatként szolgál arra a jelenségre, hogy a válaszadók az innováció fogalmát csak részben, vagy egyáltalán nem értik, és minden előre-mutató tevékenységet innovációként címkéznek.

„Úgy gondolom, minden működő vállalat innovatív, ha nem az, akkor nem működik.”

„...tehát mondhatjuk azt, hogy a kezdetektől fogva innovatív volt a vállalat. Innovatív a mai napig is, hiszen a jelenkor követelményeinek, kihívásainak maximálisan megfelel.”

„A vállalati innováció mára már elengedhetetlen a piacacon maradásához!”

Az innováció dimenziói

Az értékesítők válaszaiban az innováció három dimenzióban érhető tetten: (1) a technológiai innováció (legerősebb dimenzió), (2) az egyes vállalati folyamatokat meghatározó innovatív elemek (*„A termékeken kívül például kiépítettek az értékesítőknél egy értékesítési lépcsőt. A szintekre aszerint történik a beosztás, hogy az értékesítő mennyi terméket adott el.”*), valamint a (3) termékspecifikus innovációk¹ (*„Talán, ami a leginkább meg maradt az emlékezetemben az egy nem régen bevezetett új púder volt. Ez kimondottan a „legvilágosabb” bőrű embereknek készült.”*). Bár az egyes iparágak eltérő sajátosságúak, azonban egyetértés figyelhető meg a technológia forradalmában, amit, ha tehetnek beépítenek (megerősítve ezzel a szakirodalomban rögzíteteket) a mindennapi működésük könnyebbé tételébe, mint az innováció meghatározó dimenziója:

„...a technológia a meghatározó innovációs erő, azon van a fő hangsúly, hogy ott lépést tudjunk tartani a versenytársakkal.”

„Folyamatosan az iparág legújabb technológiáit tanulmányozzuk, illetve onnan adaptáljuk az új módszereket.”

A három megfigyelt dimenzió hatása egyéni és vállalati szinten is értelmezhető, és megjelenik. A technológiai innováció megvalósítása közvetlenül a vállalati szinten determinálja az innovációt, és csak közvetett hatással van az egyéni szintre, ugyanakkor a termék és a folyamat dimenziója kapcsán nem figyelhetünk meg hasonló kétlépcsős differenciálást.

„Nyilván egyéni szinten meg az innováció az, hogy ha jön valami probléma, akkor arra ki tudod találni, hogy a szekrényben lévő számtalan meg egy dolog közül melyik vagy melyek kombinációja lehet a jó.”

„Azonban a saját területén igyekszik mindenki minél innovatívabb megoldást találni a munkafolyamatok korszerűsítésére, így én is innovatívnak érzem magam, és a csoportomat is abszolút annak tartom.”

A folyamatok szintjén meghatározott innovációs elemek sok esetben a korszerű marketingfolyamatokat, illetve a digitalizáció, közösségimédia-eszközök vállalaton belüli nagyobb vagy a korábbiaktól eltérő minőségben történő használatát, térnyerését jelenti.

„Azt gondolom, hogy ami a leginkább innovatív az a marketingterület, ahol látványosan a piaci trendeknek megfelelően mozgunk.”

„Azért innovatív, például marketing szempontból, mert igazodunk az aktuális trendekhez, például a hirdetési felületek használatában.”

„...évről évre erősebb a marketing, folyamatosan követjük és alkalmazzuk az új marketingtrendeket.”

„...folyamatosan növelem a tudásbázisomat a közösségi médiát illetően.”

„Ami még az innovációt illeti – tehát nem biztos, hogy ezt újításnak nevezném – de felvettük a versenyt a mai korral, a trenddel, és megnyitottuk a saját webáruházunkat is, ami viszont még egész Romániában gyermekcipőben jár, de fejlődik.”

Ez a három dimenzió alkotja a jelenség központi magvát, az innováció mibenlétét, de a válaszadók beazonosíthatók a kulcsmotívumra ható tényezők, valamint annak következményei.

A vizsgált minta alapján a dimenziók másik aspektusa az egyéni és a vállalati innováció kapcsolata. Ez a későbbiekben jelentőséget kap a vállalat üzleti eredménye kapcsán is, azonban itt sem mehetünk el a válaszadók értelmezései mellett, hiszen a fő kérdés pont erre fókuszál, hogy mennyiben tartja a megkérdezett értékesítő önmagát és a vállalatát innovatívnak. Ha a relációt egyetlen motívummal kellene jellemezni, akkor ez az alkalmazkodás lenne. A megkérdezett értékesítők innovatív ötletei a legtöbb esetben a vállalati innovativitáshoz történő alkalmazásban öltenek testet. Ennélfogva, amennyiben a vállalat innovatív úgy az értékesítő is az (úgy, és amennyire azt a vállalati keretek lehetővé teszik). A kutatás során kapott és elemzett válaszok alapján az a trend fogalmazható meg, hogy az értékesítő egyéni innovativitása a vállalati innovációhoz történő alkalmazkodásban érhető csupán tetten.

¹ Ez a megközelítés többnyire egybevág West és Farr (1990) definíciójával, miszerint az innováció a szervezet számára új és hasznos ötletek, folyamatok, technológiák vagy termékek bemutatását és alkalmazását jelenti.

„...legalábbis próbálok mindenben alkalmazkodni a vállalat profiljához...”

„Nekem meg innovatívnak kell lennem ahhoz, hogy tudjak ehhez alkalmazkodni, illetve a lépést fel tudjam vele venni. Tehát, hogy a cégen belül az elvárásoknak meg tudjak felelni.”

„Nyilván amikor egy-egy fejlesztés történik, akkor az központilag történik, és akkor ahhoz minden egyes szalon-nak alkalmazkodnia kell. Nekem itt, és a többi értékesítőnek is, elég kevés mozgásterünk van a személyes innovációra.”

„...a lehetőségeinkhez képest mindig előrukkol valami újdonsággal, ezzel is segítve a dolgozói munkáját. Amelyekhez akár én saját magam vagy a dolgozók nagy része gyorsan és hatékonyan alkalmazkodik.”

Az innováció motorjai

Az interjúk elemzése során sok esetben tapasztaltuk a fogalmak keveredését, átfedéseket az értelmezésben. Számtalan értékes – a sikeres vállalati működésből nehezen kihagyható fogalmak –, mint a kreativitás, rugalmasság, a vevőorientáció, fejlődés, a nyitottság, a dizájn gondolkodás, a multinacionális környezet és a versenytársfókusz, jelent meg az innovációval azonosítva, ahogy ez az 1. ábrán is megjelenik. Az értékesítők érzik tehát e tényezők jelentőségét, és magyarázatot is adnak arra, hogy miért tartják ezt fontosnak. A kvalitatív elemzés eredményeként mi az innováció motorjaként kategorizáltuk, majd két alkategóriát alakítottunk ki, így a vállalati belső és a külső tényező. Ezek azok a tényezők, melyek egyértelműen hatással vannak a vállalati kultúra kialakítására, a víziók és a stratégia meghatározásában, és így az innováció létrejöttében vagy tudatos korlátozásában.

Belső tényezők

Belső tényező a legtöbbször említett kreativitás jelensége. Nagyon szorosan kapcsolódó fogalomként fogalmazódik meg a válaszadók gondolataiban, az innovációtól szinte elválaszthatatlan, sokszor már-már azonosítják a két fogalmat. A szakirodalmi elemzésben már előkerült a kreativitás, mint az innováció létrejöttének nélkülözhetetlen eleme (Kenneth, 1967).

„Mi pedig erre épültünk rá szép lassan, ez a forgalmi számokból is látszik. Ahhoz, hogy ez működjön és létezen, innovatívnak és kreatívnak kellett lenni, különben megálltunk volna ott, ahol 18 éve elkezdtük.”

„Szerintem a legfontosabb az, hogy olyan jellegű kreativitással rendelkezzenek az ezen a területen dolgozók, ami jól használható, jól működik. Ez szerintem rám és a vállalatra is nagyon igaz.”

„De igen, nagyon innovatívnak gondoljuk magunkat, és elég kreatív megoldásaink vannak arra, hogyan tartsunk valakit a weboldalunkon, hogy ne kattintson el, hogy megkeressen bennünket, és hogy felkeltsük az érdeklődését.”

Az idézetek is alátámasztják a két fogalom szimbiózis jellegét, a kreativitás sok esetben mozgatórugója, kiindulópontja az innovációs folyamatnak. A kreativitás mellett a rugalmasságot is a belső tényezők közé soroltuk. Ez kisebb arányban jelent meg ugyan a válaszok között, ennek ellenére száma még mindig jelentős.

„Emiatt az életben maradáshoz, a vállalatnak létfontosságú folyamatosan figyelni a piaci változásokat, megújulni és rugalmasnak lenni.”

A vevőorientáció bázisát jelenti minden innovációs folyamatnak, egyértelműen hatással van az egyes dimenziókra. A következő idézet alátámasztja a folyamatot, miszerint a vállalatnak feladata a vevői igényekhez való igazodás, alkalmazkodás, mely lépést szorosan követi az újítás szükségessége.

„...a vevői igényekhez igazodni, és valami újat hozni a piacra, ugye ez a cég stratégiája is...”

„Mindenképpen muszáj felvenni a lépést, hiszen aki nem alkalmazkodik az új igényekhez és új körülményekhez az lemarad és ez az árbevétel területén is megmutatkozik.”

„...minden téren a vevőért létezzünk, igyekezzünk fejlődni mindenféle irányba, hogy megtartsuk őket és újakat szerezzünk.”

A fejlődés, a nyitottság és a dizájn gondolkodás még inkább egymáshoz szorosan kapcsolható fogalmak, így jelentőségüket együtt tárgyaljuk. Bár a három fogalom nem pontosan ugyanazt jelenti, definíció szerint a belső tényezők relációjában mégis erősebb kapcsolat van, a válaszadók nézőpontjából árnyaltabb a különbség, nehezebben szétválasztható. Jelentőségét, az innováció generálásában betöltött szerepét azonban kifejezetten fontosnak ítélik.

„Magamat azért tartom innovatívnak, mert folyamatosan fejlődök az értékesítés területén, folyamatosan képpen kell lennem és naprakész adatokkal rendelkeznem.”

„Innovatívnak érzem a vállalatot, részben a vállalat folyamatos fejlődése miatt, másrészt pedig személy szerint engem is egy fejlődéses innovációra sarkall a cég, tehát nem hagynak belaposodni és bekényelmesedni.”

„Önmagam és a vállalatot is egyaránt innovatívnak érzem. Úgy gondolom, folyamatosan törekszünk a hatékonyság maximalizálására. Fontos szerepet kapnak a cégnél a folyamatos fejlesztések legyen szó akár a szervezeten belüli fejlesztésekről, fejlődésről, bővülésről.”

„Ennek az egész elméletnek az a lényege, hogy ahelyett, hogy nagyon sokat elméletileg tervezel és építs valamit, ami hibás, ahelyett prototipizálj sokat, derüljön ki, hogy nem jó. Utána fejedesd és utána még mindig kiderül, hogy nem jó, aztán megint fejedesd és akkor gyakorlatilag az a módszer lényege, hogy nagyon sokszor elbuksz és az elbukás az jó, és hogy bukj el az elején sokszor kicsit és utána a végeredmény a végén jó lesz.”

Amit itt érdemes önmagában is fókuszba helyezni az a nyitottság fogalma, és az ehhez társított jelenségek, melyek egyértelműen azonosíthatók az elemzett válaszok alapján. Válaszadóink a kor és az innovációra való nyitottság között kapcsolatot azonosítottak. A fiatal cégvezetést, a fiatal alkalmazottakat az innovatív megközelítéssel társítják. Vagyis, ahol a vállalat fiatal munkavállalókból áll, ott a lendület, a frissesség, a nyitottság, a nagyobb fokú kreativitás kerül definiálásra. Ez párhuzamba állítható a szakirodalom generáció diverzitása kapcsán tárgyalt innovációs befolyásra, miszerint, ha azonos a kor szerinti összetétel vállalaton belül (esetünkben itt fiatalok), akkor nagyobb az esély az innovációs folyamatok támogatására (Østergaard et al., 2011). Az egyéni innovációra való törekvés is magasabb a fiatalabb válaszadók önreflexiói szerint:

„Alapvetően fiatal a cég és fiatal a csapat is benne. Körülbelül olyan 25-30 az átlagéletkor, úgyhogy viszonylag fiatalok vagyunk, ennek köszönhetően innovatívnak is merném nevezni magunkat.”

„Nem érzek innovációt, én támogatnám, tekintettel, hogy fiatal és adaptív személynek tartom magam...”

„...most egyébként azt érzem, hogy egyre jobban működik a dolog, és sokkal innovatívabb a cég, mint eddig volt. Nagyon sok új ember jött most hozzánk, fiatalok, mint te, és ezt érezzük is egyébként most a cégben elég rendszeren.”

„A fiatalos vonulat hatása a cégben pozitív, mindenképpen. Ha az innovációról beszélünk, akkor pedig pláne.”

„Volt már rá több próbálkozás, hogy összeüssünk valami innovatív, valami újítást, de sajnos a cégvezető egy idősebb, mára már kicsit befásult személyiség, így nem igazán nyitott az újításokra.”

„Mivel tavaly év nyarán új vezérigazgatónk lett, így a szemlélet is megváltozott, megfiatalodott.”

Ez a gondolatosság, hozzáállás nem csak a fiatalok megközelítését tükrözi, az idősebb generáció is hasonló irányból közelíti a jelenséget:

„Személy szerint nekem ezzel még nem igazán kellett foglalkoznom, amit nem is bánok, meghagyom inkább a fiataloknak ezt a modern verziót, én szívesen maradok a jól bevált régi módi személyes eladásnál.”

A fejlődés eszközeként számon tartott (Michaelis & Markham, 2017), így az innováció belső motorjai között említhető a tréning is, aminek jelentőségét és innovációban betöltött szerepét a válaszadók is felismerték. Van, aki saját magát képezi önerőből, és olyan is, aki azért tanul, hogy aztán a kollégáinak, munkavállalóinak is átadhassa a tudást:

„Én évek óta mióta kereskedelemmel, értékesítéssel vagy marketingterületen dolgozom, azóta folyamatosan saját magamat is képezem, nemcsak továbbképzéseken, hanem autodidakta módon is.”

„...szerintem a személyes eladás még mindig egy egyéntől függ, nem pedig az eszközeitől, amit használ, ez meg a tréningek során folyamatosan.”

„Nem csak termépalettánk, de a munkavégzés eszköztára és kollegáink képzettsége is folyamatosan fejlődik. Ezért is lettem coach és tréner is, hisz így tudok közvetlenül fejlődni és fejleszteni, változásokat kezelni.”

„Rendszeresen járunk Olaszországba tréningekre, gyárlátogatásokra, így folyamatosan bővül tudásunk, mindig megismerkedünk a legfrissebb trendekkel.”

„Volt már rá több próbálkozás, hogy összeüssünk valami innovatív, valami újítást, de sajnos a cégvezető egy idősebb, mára már kicsit befásult személyiség, így nem igazán nyitott az újításokra.”

Külső tényező

A külső tényezők közé tartozik a versenytárs jelenléte (valamint a vállalat helyzete hozzá képest), a multinacionális környezet, valamint a piaci trendek. A versenytárs miatti innovációs nyomás markánsabban jelent meg a válaszok között.

„...folyamatosan figyeljük a versenytársakat, hogy ők milyen fejlesztéseket visznek be és próbáljuk egymást mindenben túlszárnyalni...”

„Látszik is a versenytársainkon, hogy általában ránk reflektálva hozzák létre a szolgáltatásaikat, újításaikat, úgyhogy abszolút innovatívnak tartom a céget.”

„...a konkurencia nagyságának köszönhetően mindig kell valami újjal, innovatívvá előrukkolnunk.”

Az innováció értelmezésénél meghatározó szerepet kap a versenytársak tevékenysége, és az értékesítők viszonyítási pontként értelmezik szerepüket, innovativitásuk mértékét hozzájuk hasonlítják. Itt kitérnénk Pisano (2015) gondolatára, miszerint azt továbbra is fontos szem előtt tartani, hogy a versenytársak innovációnak egy az egyben történő átvétele nem feltétlenül alkalmazható egy másik összetételű, eltérő sajátosságokkal rendelkező vállalat esetében (Pisano, 2015). Ennek ellenére az igaz, és válaszadóink is kiemelték, hogy a versenytársak új ötletei fontos motivációt jelentenek, a lemaradás félelme cselekvésre, az innováció alkalmazására ösztönzi a vállalatot.

A multinacionális környezet is külső tényezőként került rögzítésre. A nemzetközi piacokon történő jelenlét, az anyavállalattól, a külföldi partnerkapcsolatokon keresztül minden fejlettebb piacról integrálható újítás nagymértékben hozzájárul a vállalati innovativitás megítéléséhez az értékesítők szemüvegén keresztül szemlélve. A multinacionális környezet előre lendíti az innovációs folyamatokat, ami hozzáállásban, technológiai tudásban és a folyamatokban (vagyis az innováció három korábban említett definíció szerinti dimenziójában) egyaránt tetten érhető, ami árnyalja a szakirodalmi elemzés során vizsgált eredményeket.

„...egyre jobban „multisodunk”, aminek az a következménye, hogy egyre innovatívabbak is leszünk.”

„...fontos hozzátenni, hogy a dél-koreai vezetés révén is folyamatos fejlődésre vagyunk ösztönözve.”

„...olyan mintákat vettünk alapul külföldről, amik Magyarországon nem annyira fedezhetők fel és máshogy közelítettük meg, mint a versenytársak. Modernebben, modernebb eszközök felhasználásával...”

„Szerintem a három szolgáltató közül mindig mi vagyunk, akik bedobjuk az új ötleteket, illetve könnyen tudunk ugye a külföldi anyavállalattól ötleteket gyűjteni...”

Trendkövetés: „Egy vállalat attól lehet innovatív, bármilyen szegmenst nézve, hogy például megújuló energiát használ, jelen esetben mondjuk a kocsihoz a mosására, vagy bármilyen aktuális trendet követ.”

A kutatásban részt vevő értékesítők válaszai alapján a digitalizáció térnyerése is az innováció motorjaként került rögzítésre, és a külső tényezők között kapott helyet. Ha nem vagy online, ha nem veszed fel a lépést a kor digitális forradalmával, akkor egy sokkal rosszabb pozícióból indulsz az innovációs lépcsőn. A válaszadók egy meghatározott része a digitalizáció vállalati szintű integrációját az online lehetőségek kiaknázását a vállalat növekedése, előre lépése érdekében már innovációként rögzíti, de meghatározó számú válasz utal arra, hogy ez egy szükséges első lépés az innovációhoz vezető úton, mely alátámasztja a fenti szakirodalmi összefoglaló digitalizáció és innováció kapcsolatára vonatkozó bekezdést.

„Az utóbbi években egyébként a vállalat nagyon sokat újított, tehát elindultunk mi is ebbe a digitális világba és a honlapunkat például folyamatosan fejlesztik, egyre

inkább felhasználóbarát oldalakat kapnak a fogyasztók, illetve különböző YouTube videók is megjelentek már a honlapunkon, amiket bárki nyugodtan meg tud nézni.”

„...próbáljuk tartani a lépést a technika fejlődésével, a digitális eszközök térnyerésével, beépíteni a működésünkbe, amit csak lehet, akár ennek megfelelően alakítani a marketingünket is.”

„Hát innovatívnak érzem a vállalatot, mivel például a különféle hát ugye digitális rendszerekről van szó és itt az innovativságot abban találom meg, hogy nálunk van egyedül digitális gép és jegykiadó.”

„Rendkívül innovatív a vállalatunk. Mindig élen jár. ...illetve számítástechnikába, abba is azt gondolom, hogy az összes magyarországi biztosítói cégek között abszolút az élen járunk, tehát olyan programjaink vannak, minden szerződés elérhető online akár én, akár az ügyfél részére.”

Az innováció és az üzleti eredmény kapcsolata, a K+F szerepe

Ahogy a 2. ábrán is látható, az egyéni és a vállalati innováció az adott piaci környezetben, térben, szabályozásban realizálódik. A külső és belső tényezők mint kiindulási pont és motor jelennek meg a folyamatban, intenzív részét képezik annak, hogy a három dimenzióban meghatározott innováció valóban megvalósuljon, hiszen ez a környezeti elvárás. Mindemellett az értékesítők válaszait elemezve az üzleti eredmény és profit is ennek eredményeként kerül meghatározásra mind egyéni, mind vállalati szinten. Üzleti siker nem valósul meg innováció nélkül, ugyanakkor nagyon fontos befolyásoló tényező a kockázat („...az innováció rendszerint pénzbefektetéssel is jár és ezt nem minden esetben célszerű vagy gazdaságos meglépni”), vagyis az innovációhoz nélkülözhetetlen anyagi ráfordítás („...szóval ez az innováció nagyon sokszor nagyon sok beruházást jelent, és nem biztos, hogy van annyi relevanciája, hogy megérje...”), mely sok esetben kifejezetten erre a célra létrejött Kutatás és Fejlesztés egységen („A cég lényegében kémiai anyagokat gyárt, festékek, samponok, kozmetikai szerek stb. és minden egyes termék után 2% megy K+F fejlesztésre.”), vállalati divízióon keresztül történik. Olyan nézőpont is felmerült, bár ez sokkal kevesebb esetben, mikor az innovációt és a hozzá szükséges ráfordítást egy biztos, jövedelmező alaptervekenységhez kötik („Ha van egy alaptervekenység, ami hozza a pénzt, utána lehet innovatívkodni...”). Ebben az esetben azonban felmerül a kérdés, hogy megvalósítható-e olyan jól jövedelmező alaptervekenység, mely kitermeli az innovációhoz szükséges ráfordítást, valamint ha ez megtörténik, akkor önmagában fennáll a kétség, hogy szükség van-e az innovációra (vagy pedig éppen a sikeres innováció miatt alakul ki a jövedelmező alaptervekenység).

Az innováció hiánya, pszeudó innováció és korlátok

Pszeudó vagy ál-innovációnak hívjuk azt, amikor az értékesítők innovációként értelmeznek olyan tevékenységeket, amelyek nem azok, vagy csak érintőlegesen kapcsolódnak az innovációhoz. Mentségükre legyen mondván, a szakirodalmi meghatározás sem egységes.

„Teljes mértékben innovatív. Egyrészt azért, mert a legrégebb óta dolgozunk így ezzel, hogy nem idegenekként

hívunk, hanem ajánlás útján megyünk tovább, mint egy jó ügyvéd, ahhoz tudnám hasonlítani.”

Több esetben azonosítják a válaszadók a vezető szerepet az innovatív hozzáállással. Ha egy cég piacvezető, akkor innovatív, hiszen ő a legjobb:

„Abszolút innovatívnak érzem a vállalatot, hiszen a világ vezető agrárvállalata.”

„Hát innovatívnak érzem abszolút a vállalatot, ugyanis ezen a területen piacvezető a cég, nyilván nem véletlenül, ehhez kell az innováció is.”

„A vállalatunk lényegében teljesen innovatív egyébként, most nyilván ugye a „cégnév” az egy piacvezető cég Magyarországon, úgyhogy kénytelenek vagyunk innovatívnak lenni.”

Néhányan az innovációs nyomás ellenére sem tartják magukat és/vagy vállalatukat innovatívnak („Hát, azt kell, hogy mondjam, az innováció ebből a cégből meglehetősen hiányzik.”) vagy ennek szükségességét eleve nem érzik. Az innováció hiánya tehát több jelentéssel bírhat, és több folyamat eredményezheti. Egyrészt a termékkategória/folyamat/piaci/anyagi korlátok:

„A szőlőművelés évszázadok hagyományaira nyúlik vissza, tapasztalatokra, szokásokra épül, ezekre támaszkodik, így az innováció ezen a téren szinte lehetetlen...”

„Ami a cégünk foglalkozását illeti, elmondható, hogy a szervezetfejlesztés nem egy túl innovatív iparág...”

Másrészt egy tudatos döntés a vállalat oldaláról (ami befolyásolja az egyén hozzáállását is értelemszerűen) a profitabilitás és az üzleti siker előtérbe helyezése okán.

„Egy sikeres cég nem biztos, hogy azért sikeres, mert innovatív.”

„...szóval ez az innováció nagyon sokszor nagyon sok beruházást jelent, és nem biztos, hogy van annyi relevanciája, hogy megérje...”

Az innováció hiánya is befolyásolhatja a vállalat üzleti eredményét.

Összegzés és következtetések

Az elemzés során új nézőpontból kerültünk közelebb az innováció jelenségének megértéséhez. Az interjúkból kirajzolódik, hogy a munkavállalók számára az innováció iránya rögzített, az egyéni szintű innováció nagymértékben a vállalati irányelvektől függ. Az értékesítőknek többnyire nincs terük, lehetőségük, eszköztáruk arra, hogy innovációt, vagy azt elősegítő folyamatot kezdeményezzenek. Alapvetően az a hozzáállás jellemző, hogy alkalmazkodnak a vállalati innovativitás szintjéhez, de egyéni kezdeményezés jellemzően nem valósul meg. Annak ellenére nem történik, hogy az értékesítők azok, akik folyamatosan kint vannak a piacon, akik naprakész információval bírnak a fogyasztói igényekről, akik azonnal visszajelzést kapnak minden változásra, és változtatni szükséges elemre/folyamatra vonatkozóan.

„Nekem itt, és a többi értékesítőnek is, elég kevés mozgásterünk van a személyes innovációra.”

„Szóval a vállalat az innovatív, én meg annyira vagyok innovatív, mint a vállalat.”

Az interjúk alapján úgy tűnik, hogy az értékesítők szerepe az innovációban viszonylag csekély, ami abból következik, hogy a vállalatok jellemzően képtelenek meg-

találni az értékesítők helyét az innovációs folyamatokban, nem képesek hasznosítani az értékesítők helyzetéből fakadó lehetőségeket. Az interjúk során akadt olyan vállalat, amelyik már felismerte, hogy a vevői véleményeken túl a kollégák tapasztalataira is érdemes hagyatkozni, de ez a megkérdezett vállalatok között összesen egy alkalommal lett általuk megfogalmazva, és akkor is általánosságban a munkavállalókra vonatkoztatva, nem kifejezetten a vevőkkel napi kapcsolatot tartó értékesítők esetében: „Mikor három éve elkezdtük a gyártást és az értékesítést, már akkor is az volt a célunk, hogy folyamatosan akár kollégáktól, akár a vevők visszajelzésein keresztül, tanuljunk, fejlődjünk és kövessük a trendeket.”

Az értékesítők válaszaiból egyértelműen nem kristályosodik ki, hogy mi is számukra az innováció, mivel mind az innováció előzményeit, mind pedig annak következményeit innovációként értelmezik. Ez azt mutatja, hogy sokszor számukra nem egyértelmű, nem világos az innováció folyamata, a vállalatban betöltött szerepe, valamint az sem, hogy pontosan milyen szerepet kellene az értékesítőknek a folyamatban betölteniük. Az értékesítők ahelyett, hogy motornak éreznék magukat az innovációban (hiszen ez az aspektus egyáltalán nem, vagy csak érintőlegesen jelent meg a válaszokban), inkább valamilyen kisegítő, támogató, rosszabb esetben pedig elszennvedői szerepekben vannak. Alapvető menedzsmentfeladat, hogy az értékesítőket aktívabban vonják be az innovációba, például olyan módon, hogy az értékesítők is részt vesznek az ötletgenerálásban, valamint az ötletek gyakorlati megvalósításában, alkalmazásában és végül értékesítésében. Az értékesítőkön keresztül összegyűjthetők és feldolgozhatók a vevők ötletei.

Felhasznált irodalom

- Aija, L. (2005). Skills and innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 23(5–6), 303–323.
- Bauer, A., Gáti, M., & Alt, M. A. (2018). Digitális és közösségimédia - eszközök hatásai az értékesítési folyamatra. In *A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete* (pp. 620-628). Selye János Egyetem, Komárom.
- Bauer, A., Horváth, D., & Mitev, A. Z. (2007). Az innovációterjedés lehetőségei egy technológiai piacon. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 38(6), 59–64.
- Bauer, A., & Mitev, A. (2016). Az értékesítővé válás folyamata. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(3), 23–35.
- Bauer, A., & Mitev, A. Z. (2008). *Eladásmenedzsment : A személyes értékesítés folyamata és irányítása*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Bauernschuster, S., Falck, O., & Heblich, S. (2009). Training and Innovation. *Journal of Human Capital*, 3(4), 323–353.
- Chikán, A. (2003). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula.
- Csedő, Z., Zavarkó, M., & Sára, Z. (2018). A vállalati innováció által indukált szervezeti változások a magyar energiaszektorban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(2), 53–62. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.02.06>
- Csedő, Z., Zavarkó, M., & Sára, Z. (2019). Innováció-e a digitalizáció? A digitális transzformáció és az innovációmenedzsment tanulságai egy pénzügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(7–8), 88–101. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.07.08>
- Deák, C. (2013). Az innováció projektszemléletű megközelítése és jövője. *Minőség és Megbízhatóság*, 47(6), 282–289.
- Derecskei, A., & Reicher, R. (2014). Innovatív ötlet : források és feltételek. In *V. Tanulmánykötet-Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* (pp. 203–222). Budapest: Óbudai Egyetem.
- Dobák, M., Hortoványi, L., & Szabó, Z. (2012). A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 43(12), 40–48.
- Dostie, B. (2018). The Impact of Training on Innovation. *ILR Review*, 71(1), 64–87. <https://doi.org/10.1177/0019793917701116>
- Drucker, P.F. (1993). *Inovace a podnikavost*. Management Press.
- Drucker, P. F. (2002). *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. Management Press.
- Elert, N., Henrekson, M., & Stenkula, M. (2017). *Institutional Reform for Innovation and Entrepreneurship An Agenda for Europe*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-55092-3>
- Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B., & Jaramillo, F. (2012). Advancing Sales Performance Research: A Focus on Five UnderResearched Topic Areas. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 89–105. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320108>
- Everett M., R. (1976). New Product Adoption and Diffusion. *Journal of Consumer Research*, 2(4), 290–301. <https://doi.org/10.1086/208642>
- Fabová, L. (2013). Barriers to innovation activities of enterprises in the Slovak Republik. *Journal of Knowledge Society*, 1(2), 1–5.
- Fejes, J. (2015). Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig. *Vezetéstudomány*, XLVI.(6), 58–69.
- Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=z26jXkQgFe0C&pgis=1>
- Gáti, M., & Bauer, A. (2017). Kvalitatív megközelítés a kis- és középvállalatok marketingdöntéseinek szervezeti értelmezéséhez, kiemelten kezelve a vállalatvezető szerepét. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(12), 41–49. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.12.05>
- Gilbert A., C. J., Neil M., F., & Orville C., W. J. (1993). *Sales Force Management* (5th ed.). Chicago: Richard D. Irwin, A Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company.
- Grossman, S. R., & King, M. J. (1990). Eagles, Otters, and Unicorns: An Anatomy of Innovation. *Journal of Creative Behavior*, 24(2), 75–98.
- Hortoványi, L., & Balaton, K. (2016). A versenyképesség és az innováció vállalati szintű vizsgálata. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(12), 38–45. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.12.04>

- Ignat, V. (2017). Digitalization and the global technology trends. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 227(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/227/1/012062>
- Kárpátiné Daróczi, J., Vágány, J., & Fenyvesi, É. (2016). Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? Avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(12), 72–82. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.12.07>
- Kazainé Ónodi, A., & Kiss, J. (2018). Milyen példát mutatnak a sikeres külföldi exportorientált vállalatok az innováció terén a hazai vállalatok számára? *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(1), 78–86. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.01.08>
- Kenneth E., K. (1967). A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business*, 40(4), 478–496.
- Keszey, T. (2011). How market information is transformed into marketing knowledge? *Acta Oeconomica*, 61(3), 313–338. <https://doi.org/10.1556/AOecon.61.2011.3.4>
- Keszey, T. (2014). Az értékesítés és a marketing kapcsolatának piaci tájékozódásban betöltött szerepe és meghatározó tényezői. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 45(3), 39–48.
- Keszey, T., & Zsukk, J. (2017). Az új technológiák fogyasztói elfogadása. A magyar és nemzetközi szakirodalom áttekintése és kritikai értékelése. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(10), 38–47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.05>
- Lányi, B. (2011). Az innovációs együttműködés okai és típusai a vegyiparban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 42(7–8), 38–46.
- Lukovics, M., & Buzás, N. (2015). A felelősségteljes innovációról. *Közgazdasági Szemle*, 62(4), 438–456.
- Machová, R., Mura, L., Korcsmáros, E. D., Huszárik, E. S., Buleca, J., & Havierníková, K. (2015). Inovačné podnikanie a hodnotenie inováčného potenciálu podnikateľských sietí. *Tribun EU*.
- Merriam, W. (2018). *America's Most-Trusted Online Dictionary*.
- Michaelis, T. L., & Markham, S. K. (2017). Innovation training: Making innovation a core competency. *Research Technology Management*, 60(2), 36–42. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1276387>
- Mitev, A. Z., Gáti, M., & Bauer, A. (2017). A magányos farkasok útja. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(10), 32–37. <https://doi.org/10.14267>
- Némethné Pál, K. (2010). *Innovációs tevékenység mérése*. A. Corvinus University of Budapest.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500–509.
- Pataki, B., Szalkai, Z., & Bíró-Szigeti, S. (2009). A technológiai úttérképezés első hazai tapasztalatai. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 40(ksz), 50–55.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. J. (1993). *Hledání dokonalosti: Poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Praha: Svoboda-Libertas.
- Pietrasinski, Z. (1997). *Tvorivé riadenie*. Bratislava: Obzor.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44–54.
- Rosta, M., Szabó, K., Tóth, L., Derecskei, A., Hámori, B., & Hlédik, E. (2012). *Innovációs verseny: Esélyek és korlátok*. (B. Hámori & K. Szabó, Eds.). Budapest: Aula.
- Schumpeter, A. J. (1939). *Business Cycles*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology. Handbook of qualitative research* (17th ed.).
- Süle, M. (2012). Can conscious consumption be learned? The role of Hungarian consumer protection education in becoming conscious consumers. *International Journal of Consumer Studies*, 36(2), 211–220. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431>
- Thaker, J. K., Chakrawal, A. K., & Pratibha, G. (2018). A Study of Innovative Attitude of Indian Entrepreneurs of Various Industries in the Context to Educational and Economic Background. *International Research Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(7).
- West, M. A., & Sacramento, C. A. (2006). Flourishing in teams: Developing creativity and innovation. *Creative Management and Development*, 3, 25–44.
- Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 4(42), 470–488. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.015>
- Zajac, E. J., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (1991). New Organizational Forms for Enhancing Innovation: The Case of Internal Corporate Joint Ventures. *Management Science*, 37(2), 170–184. <https://doi.org/10.1287/mnsc.37.2.170>
- Zbyněk, P. (2006). Management inováčních aktivit. *Management Inováčních Aktivit*.

A SZERVEZETIKULTÚRA-KUTATÁSOK ÖSSZEHASONLÍTÁSÁNAK LEHETSÉGES DIMENZIÓI: SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS ÉS TIPOLÓGIA

POSSIBLE DIMENSIONS OF CLASSIFICATION IN CROSS-CULTURAL RESEARCH: A LITERATURE REVIEW AND TYPOLOGY

A szervezetek működése napjainkra határokon és kultúrákon átívelővé vált. Az egyének, a saját és a szervezeti céljaik megvalósítása érdekében napi szinten érintkeznek más kultúrák tagjaival az online térben vagy személyesen. A kultúrakutatók segíthetnek a kultúrák találkozásakor felmerülő jelenségek értelmezésében. E terület vizsgálata a különböző kultúrák egyénekre és a szervezetekre gyakorolt hatása miatt aktuális és fontos. Két kultúra tagjainak találkozásakor esetleges nézetkülönbségek, értékkülönbségek, konfliktushelyzetek és kommunikációs problémák léphetnek fel. Korábbi kutatási eredmények alapján tudjuk, hogy bár az együttműködés két kultúra tagjai között jelentős kulturális különbségek ellenére is zökkenőmentes lehet, két kultúra találkozása mindig hatással van az egyénekre. E szakirodalmi áttekintés azon elméleti cikkek eredményeit szintetizálja, amelyek a kultúrák tipizálására alkalmas jellemzők bemutatására fókuszálnak. A cikk célja a kultúra fogalmának alapjaitól kiindulva bemutatni a kultúrakutatók, mindenekelőtt a szervezetikultúra-kutatók tipizálási lehetőségeit.

Kulcsszavak: kultúra, kultúrakutatás, kultúrák találkozása

Nowadays, the operation of organizations spans borders and cultures. To achieve personal and organizational goals, individuals regularly meet members of other cultures in person or the virtual space. Cross-cultural research helps to understand phenomena emerging at the encounter of different cultures as well as to learn how cultural differences affect individuals and organizations. Cross-cultural encounters often lead to communicational difficulties, conflicts, including clash of views and values. Previous research shows that even though cooperation between members of different cultures may prove to be smooth, cross-cultural encounters always affect and change individuals. This literature review synthesizes theoretical articles that focus on dimensions of classification in cultural and cross-cultural research. This paper suggests a possible typology of organizational cultural research based on the fundamental concept of culture itself.

Keywords: culture, organizational culture, cultural research, cross-cultural encounters

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban.

Szerző/Author:

Milassin Anda, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, (andanora.milassin@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.03.07-én, javítva: 2019.07.15-én, elfogadva: 2019.07.15-én.

This article was received: 07.03.2019, revised: 15.07.2019, accepted: 15.07.2019.

A szakirodalom-feldolgozás kezdetén azt szerettem volna jobban megérteni, hogy az egyes kultúrakutatók hogyan vélekednek a kultúrák rendszerezhetőségéről, kategorizálhatóságáról. Éppen ezért a kultúrakutatásokkal foglalkozó szakirodalmat a szerzők által vallott kultúra-definíciók vizsgálatával kezdtem. Arra a következtetésre jutottam, hogy a kultúra alapjai, tartalmi elemei és a kultúra továbbadásának módjában sem alakult ki egységes álláspont a szerzők között.

Demorgon és Molz (1996) meglátásai szerint a kultúra meghatározására irányuló kísérletek nem kerülhetik el a tény, hogy azok maguk is a kultúra produktumai. A fogalom olyan definíciója, amelyet minden terület elfogad, nem is lehetséges, mivel a kultúraértelmezést olyan tényezők befolyásolják, mint a kutatási célok és módszerek, és a kapott eredmények értelmezésének módja és formája (Demorgon & Molz, 1996; Márkus, 1992, 2017). Geertz (2001) szerint, amikor magyarázni kívánjuk a kultúrát, a bizonyosságok keresése közben hajlamosak vagyunk még több bizonytalanságot kelteni.

A kultúra-definíciókat megvizsgálva úgy találtam, hogy a szerzők egységes álláspontot képviselnek abban, hogy a kultúra normák, értékek, eszmék, szimbólumok, eszközök összessége, amely viselkedési mintát ad és segít eligazodni a kultúra tagjai számára, a kultúrában felmerülő konfliktusok és problémák megoldásában.

A kultúra tehát azon továbbadott érték-minták, eszmék és más szimbólum-rendszerek összessége, amelyek hatást gyakorolnak a viselkedésre (Kluckhohn, 1951), egy embercsoport által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége (Jarjabka, 1999). A kultúra jelentések szimbólumokban megtestesült, történelmileg közvetített mintázata, szimbolikusan kifejezett megörökölt elgondolások rendszere, melynek segítségével az emberek kommunikálják, állandósítják, fejlesztik tudásukat az életről, illetve meghatározzák viselkedésüket (Geertz, 2001).

A kultúra-definíciók egy része szerint a kultúra előzőleg említett jellemzői belső eligazító, mintaadó rendszer-

ként funkcionálnak, még más kutatók szerint ez csak akkor válik/válhat láthatóvá, ha egy másik kultúra tagjával érintkeznek az egyén.

Hall (1960) szerint a kultúra olyan viselkedési mintákban érhető tetten, amiket az adott kultúrához tartozók magától értetődőnek tekintenek. A kultúra nem velünk született, hanem születésünktől fogva tanuljuk, majd továbbörökítjük generációkon át. A viselkedésünkre hatással van a környezet, amelyben élünk, így a hasonló vagy azonos környezetben élők általában azonos módon reagálnak a felmerült helyzetekre, amit mentális programozásnak, azaz ebben a felfogásban kultúrának nevezünk (Hofstede & Hofstede, 2008). E viselkedésminták akkor válnak egyértelműen láthatóvá, amikor egy kulturális közösségben egy olyan kívülálló személy jelenik meg, aki a közösség tagjaitól eltérő kulturális normák alapján cselekszik. Hofstede szerint a kultúra „az elme olyan kollektív programozása, amely az azonos csoportba vagy kategóriába tartozó embereket megkülönbözteti egy másik csoport vagy kategória tagjaitól” (Hofstede & Hofstede, 2008). Thomas (2004) szerint „... egy általános jelenség. Minden ember egy sajátos kultúrában él és azt fejleszti tovább. A kultúra egy társadalomra, szervezetre vagy csoportra jellemző egyetemes orientációs rendszer, amelyet olyan specifikus szimbólumok hoztak létre, amelyek a társadalomra, csoportra vagy szervezetre nagyon jellemzőek és generációról generációra öröklődnek...”. Az azonos kultúrában szocializálódott egyén számára a kulturális jellegzetességek természetesek és megszokottak, azonban ha két különböző kultúrában nevelkedett egyén között interakció alakul ki, akkor a kulturális eltérésekből származó különböző orientációs rendszerek összetalálkozása a különbségek megnyilvánulásához, felszínre kerüléséhez vezethet (Thomas, 2004 idézi Topcu, 2005a).

A kultúra-definíciók összegző szakirodalmi táblázatát az 1. táblázat mutatja be.

A kultúra elemei	A kultúra továbbadásának módja	Szerző, Évszám	A kultúra láthatósága
Normák, értékek, eszmék, szimbólumok, eszközök, amelyek viselkedési mintát adnak és segítenek a problémamegoldásban		Malinowski, 1939; Allaire & Firsirotu, 1984; Trompenaars, 1993; Jarjabka, 1999	Belső eligazító rendszer
	A szerzők kiemelik, hogy a kultúra örökített, tanult viselkedésmód	Kluckhohn, 1951; Geertz, 2001; Giddens, 2002	
		Hall, 1960; Azevedo, 2011	Másokkal való találkozás révén válik láthatóvá
	A szerzők kiemelik, hogy a kultúra örökített, tanult viselkedésmód	Thomas, 2004; Hofstede & Hofstede, 2008	

1. táblázat A kultúra-definíciók összegző szakirodalmi áttekintése

Forrás: saját szerkesztés

A kultúra fogalmára adott definíciók különbözősége jól mutatja, hogy mennyire más megközelítéseket alkalmaznak a kultúra alapjainak értelmezésekor a szerzők. House, Wright és Aditya (1997) összefoglalása szerint:

- a kultúra társas (közösségi) jelenség, amely a közös megállapodás adott formáját és mértékét tükrözi,
- a kultúra entitások, tevékenységek, események közösen kialakított magyarázata, interpretációja, közösen kialakított értelmezése,
- a kulturális normák és kulturális erők a nyelvben, a magatartásban és tárgyiasult formában manifesztálódnak,
- a kulturális változók azért válhatnak társas (társadalmi) befolyásoló erővé, mert társadalmi azonosság tudatuk van és a közösség tagjai azonosulnak a közmegegyezésen alapuló értékekkel,
- a közös tapasztalatoknak és közös megegyezésen alapuló normáknak igen erőteljes szocializációs hatása van a közösség tagjaira,
- a kulturális hatások nemzedékről nemzedékre öröklődnek át az adott közösségen belül,
- a kulturális erők társas (társadalmi) befolyását úgy értelmezhetjük, hogy az meghatározott magatartási, érzelmi és beállítódásbéli irányultságként szolgál az adott közösség tagjai számára (House, Wright, & Aditya, 1997 idézi Bakacsi, 2006).

A kultúra mibenlétére adott szakirodalmi definíciók válaszként tehát heterogének, önmagukban komplex fogalmak, amelyek így kihatnak a kultúrák csoportosíthatóságára is.

A kultúrák csoportosíthatóságának lehetőségei

Topcu (2005b) azt a kérdést feszegeti, hogy a kultúra értelmezésekor és vizsgálatakor hogyan kell a kultúrára tekinteni. A „kultúra saját jogán, objektív módon, egyfajta esszenciaként és viselkedési kontextusként létezik-e vagy pedig csak a tagjai, illetve a megfigyelő által kialakított absztrakcióban, az emberek által dolgokhoz, eseményekhez hozzárendelt jelentésekben, szimbólumokban érhető tetten” (Berry, 1993; Nguyen, 2003 idézi Topcu, 2005a). E kérdés mentén a kultúrákutatókkal foglalkozók sem helyezkedtek egységes álláspontra a kultúrák csoportosíthatóságával kapcsolatban, éppen ezért különböző szempontokat és módszereket alkalmaztak a kultúrák jobb megismeréséhez, ezáltal rendszerbe foglalásához.

Topcu (2005b) megállapításait kiegészítve a következő különbözőségek alapján vizsgálom meg a kultúrákutatókat:

- (1) a kultúra statikus vagy dinamikus jellemzőit vizsgálják,
- (2) a kultúrát mint vizsgálandó egységet hogyan határolják le a kutatók; a kultúra mely szintjén vizsgálódnak,
- (3) émikus vagy étikus megközelítést alkalmaznak,
- (4) a kutatások a kultúrák közötti összehasonlíthatóság érdeklő (cross-cultural) vagy a kultúrák találkozásakor jellemző folyamatokat kívánja feltárni (intercultural),
- (5) a kultúrák találkozásánál létrejött interakciókban a kultúrára konfliktusforrásként vagy lehetőségként tekintik,
- (6) milyen a kapcsolata a pszichológiával az adott kultúrákutatóknak,
- (7) mely paradigmában vizsgálódnak.

- (1) A kultúra statikus megközelítésében a kultúra azon hiedelmait, alapfeltevéseit, a társadalomba beágyazódott mintáit kívánja feltárni a kutatás, amelyek az idők folyamán nem, vagy csak lassan változnak. A kultúra hatással van tagjai gondolkodására és viselkedésére, azonban a kultúra tagjainak visszahatása a kultúrára nem témája kutatásaiknak. A kultúrát dinamikusan megközelítő kutatások azonban azt feltételezik, hogy az egyéni és a társas konstrukciós folyamatokon keresztül egy-egy csoportban érvényes különböző jelentérendszerek folyamatos újraértelmezése megy végbe. A kultúrát tehát egyéni értelmezési folyamatok, egyének közötti társas interakciók, a közös jelentések és gyakorlatok, illetve azok kialakulási folyamatainak elemzése révén igyekeznek megérteni (Nguyen, 2003; Topcu, 2005a; Primecz, 2006). A statikus megközelítést alkalmazó kultúrákutatók a kultúrát jellemzően a nemzeti kultúra hatáiraival teszik egyenlővé. Az egy nemzeten belüli szubkulturális sokszínűséget (például faji, területi, szakmai, etnikai és nyelvi) szubkulturák létezését (Primecz, 2000) nem veszik figyelembe (Soderberg & Holden, 2002). A dinamikus kultúrákutatók elfogadják, hogy a kultúra tagjai egy időben több kulturális közösség (szubkultúra) tagjai lehetnek. Általános következtetések nem vonhatók le a mintavételből, az eredmények csak az adott kontextusban értelmezhetők a használt módszer miatt (Alvesson, 2000; Soderberg & Holden, 2002).
- (2) A kultúrával foglalkozó kutatások a kultúra azon szintjeit használják vizsgálandó egységekként, amelyekről van információjuk, hogy milyen folyamatok zajlanak le, illetve milyen kapcsolódási pontjai vannak az adott szintnek a többihez. A kutatások legtöbbször a makrokultúra szintjét vizsgálja, tehát a nemzeti szintű kultúrákkal foglalkozik. A kutatóknak mindig egyértelműen jelezniük kell, hogy a makrokultúra kutatásánál mivel azonosítják a nemzeti kultúrát: országhatárt vagy például népcsoportot használnak-e a kutatási terület lehatárolásához. Chevrier (2009) kutatási alapján tudjuk, hogy a kultúra tagjai nemzeti (kulturális) kategóriákhoz kötik az értelmezéseiket, és vannak olyan konzisztens mintázatok, amelyek rendszeresen előbukkannak, ha egy ország kultúrájáról beszélnek. A szervezeti kultúra vizsgálata esetén a szervezetet vizsgálják a kutatók, míg a szubkultúra szintjén való vizsgálódás egy csoportra jellemző értékek és normák feltárására törekszik.
- (3) Az étikus és émikus fogalmak Pike-tól származnak, aki a viselkedést két különböző megközelítéssel szeretne leírni (insider és outsider) úgy, hogy a kapott eredmények lefedjék egymást és teljes képet alkossanak (Pike, 1967 idézi Berry, 1993). Hasonlóan a fonetika és a fonológia szemléletéhez: a fonetika (phonetics) eredetileg a nyelvek univerzális természetét vizsgálja, míg a fonológia (phonemics) a szavak jelentésére, kontextusára fókuszál (Niblo & Jackson, 2004). Az étikus kultúrákutatói irányzat (outsider megközelítés) arra az alapfeltevésre épít, hogy a kultúrák összehasonlíthatók, mert minden kultúrában fellelhetők azon alapidimenzi-

ók (univerzáliai), amelyek bármilyen kultúrkörből származó ember számára értelmezhetőek. Az étikus irányzat kívülről tekint a kultúrákra. Az émikus szemlélet (insider megközelítés) egy adott kultúrát és a benne lévő egyéneket, a kultúra dimenzióit egyedinek tartja, és a kultúra saját fogalmainak használva jellemzi azokat. Éppen ezért a kutatási megközelítés csak egyetlen kultúrát vizsgál, tehát belülről tekint rá (Pike, 1967 idézi Berry, 1993). A jelentős különbségek ellenére a két megközelítést nem szabad egymás ellentétéként kezelni, egyre több kutató vallja, hogy egymás kiegészítőjeként kell alkalmazni őket, mert csak a két módszer együttes alkalmazása segíti a kultúra minél teljesebb megértését, ezzel feloldva a kultúra-összehasonlító és az interkulturális kutatások közötti ellentétet. Berry (1993) a két megközelítés együttes alkalmazásának lehetőségét dolgozta ki modelljében. A három lépcsős modellben először (1) a kutatáshoz felhasznált fogalmakat és mérési eszközöket a kutató a saját kultúrájából veszi át. Majd (2) a vizsgált kultúrában megnézi alkalmazhatóságukat, ezzel kiszűri azokat az elemeket, melyeknek csak egy kultúrában van jelentésük. Utolsó lépcsőfokként (3) azokkal a jellemzőkkel dolgozik tovább, amelyek mind egyik kultúrában értelmezhetőek, ezáltal dimenziókká válnak (Berry, 1993).

- (4) A kultúra-összehasonlító (cross-cultural) kutatások során két vagy több kultúrát azonos szempontok (például alapidimenziók) mentén hasonlítanak össze. A vizsgált kultúrákban az adatfelvétel egymástól függetlenül történik (általában kvantitatív eszközökkel), majd a beérkezett válaszokat összesítve elemzik és hasonlítják össze az eredményeket az előre felállított szempontok (például alapidimenziók) mentén. A kultúrák találkozásának vizsgálatakor két vagy több kultúra képviselői közötti interakciókat vizsgálják (Barinaga, 1998). Az interkulturális kultúrakutatás során lehetőség van a kulturális különbségek feltárására, Barinaga (1998) szerint a kultúrák egymásra hatása révén alakulnak ki az interakciós felek kulturális sajátosságai.
- (5) A kultúrák találkozása akkor tekinthető konfliktusok forrásaként, ha a különböző kultúrából érkező egyének a saját kultúrájuk alapfeltevéseit hordozzák, amelyek esetleges eltérése a felek között konfliktus forrása is lehet (Soderberg & Holden, 2002). Éppen ezért a kultúra-összehasonlító kutatások a kulturális különbségek kezelésének elősegítésében látják feladatukat (Barinaga, 1998; Soderberg & Holden, 2002). Azon kutatások, amelyek az eltérő kultúrából érkező egyének találkozására lehetőségként tekintenek, azt vallják, hogy ezen interakciók során az eltérő értékek, hiedelmek, alapfeltevések és viselkedési minták át-, illetve újraértelmezése történik, és így egy közösen kialakított érték- és gondolati rendszer jöhet létre (Barinaga, 1998).
- (6) A psziché és a kultúra egymást kölcsönösen építő, kiegészítő entitások, amik egymásnak integráns részei, egymást ugyan nem foglalják magukba, de önmagukban sincs saját identitásuk vagy saját független jelentésük, hiszen mindez függ attól, ahogy az emberek megragadják és felhasználják őket. Központi eleme tehát a psi-

ché és a kultúra szétválaszthatatlansága (Nguyen, 2003). A kulturális pszichológia területén egységes kutatási irányzatról nem beszélhetünk, azonban közös az irányzat felfogásában, hogy minden jelenséget egyediként értelmez, jelentésüket saját specifikus környezetükben nyerik el, melyek csak a saját környezetükben vizsgálhatóak, ezzel kizárják a direkt összehasonlítás lehetőségét. A terület célja az egyén saját kontextusában való megértése. A kulturális összehasonlító pszichológia az egyéni pszichológiai működés hasonlóságait és eltéréseit vizsgálja különböző kulturális és etnikai csoportokban. A pszichológiai változók, a szociokulturális biológiai változók közötti kapcsolatot, és az e változókban bekövetkezett változások vizsgálatát soroljuk ide (Berry et al., 1992). A megközelítés azt vizsgálja, hogy a (1) meglévő pszichológiai ismeretek és elméletek interkulturálisan általánosíthatóak-e, illetve (2) ha egy adott kultúrában az eredmény nem általánosítható, akkor a háttérben álló okokat tárja fel. A (3) kutatási eredmények beillesztése a pszichológia területére szintén a folyamat része. Az interkulturális pszichológia az emberi viselkedést és a megélés folyamatait, illetve annak hatásait vizsgálja. A vizsgált helyzetekre jellemző, hogy különböző kultúrákból származó emberek kapcsolatba kerülnek egymással, ebben az esetben olyan viselkedést befolyásoló, pszichológiailag releváns folyamatok kultúraspecifikus hatásának vizsgálata történik, mint az információfeldolgozási, észlelési, értékelési, döntéshozatali folyamatok és az érzelmek. Az interkulturális szituációk fő jellemzője, hogy olyan személyek találkozására kerül sor, akik különböző kultúrákban szocializálódtak, ezért cselekvéseiket a saját kultúrájukra jellemző értékek és normák határozzák meg, amelyek pedig ismeretlenek a másik fél számára. Ennek eredményeként egy komplex szituáció jön létre (Thomas, 2004).

- (7) A kultúrakutatások csoportosításának alapját adhatja, hogy a kutató hogyan tekint magára és a vizsgálat tárgyára. A kultúrák megismerhetőségéről való gondolkodás sokszínűsége jól mutatja, hogy mennyire nem egységesek a kultúrák megismerésére irányuló kutatási problémá-felvetések. A kultúrakutatások kutatási kérdéseikben, kutatási céljaikban és módszereikben is különbözhetnek. A kultúrakutatások alapját adó gondolkodási keretek is eltérhetnek, és elméleti tömbökbe rendeződnek. A szervezetelméleti kutatások legelterjedtebb gondolati keretrendszere a paradigmában gondolkodó kutatások. Ennek alapját a Kuhn (1970, 1984, 2002) szerinti paradigmafogalom adja, amelyet olyan általános szemléletként és jellemző gondolkodási keretként foghatunk fel, amely alapvető hiedelmeket és meggyőződéseket tükröz a szervezeti valóság lényegéről (ontológia), a szervezeti tudás természetéről (episztemológia), az emberi természetről, valamint a jelenségek tanulmányozhatóságáról (metodológia) (Gelei, 2002).

A kultúrák megismerhetőségére irányuló kutatások tehát eltérő paradigmában gondolkodnak, így eltérő kutatási kérdéseket tehetnek fel a kutatók, amelyeket eltérő kutatási módszertanokkal válaszolnak meg. A Burrell és

Morgan (1979) által megalkotott, a társadalmi és szervezeti valóság vizsgálatára létrehozott mátrix négy paradigmát különböztet meg (funkcionalista, interpretatív, radikális strukturalista, radikális humanista). A Burrell-Morgan mátrix vízszintes tengelye jelképezi a tudományfilozófiai dimenziót, mely a (szervezeti) valóság szubjektív vagy objektív természetének előfeltételezése alapján rendszerezi a szervezetelméleteket. A függőleges tengely jelenti a társadalomelméleti dimenziót, amely mentén a szervezetelméletek a „rend szociológiája” vagy a „változtatásszociológia” végpontokhoz közelíthetnek (Burrell & Morgan, 1979). A kutatások terén a funkcionista gondolkodási keret dominanciája érvényesül, míg az interpretatív paradigmában született kutatások reprezentálnak, de a másik két paradigmában folyó kutatások kifejezetten kisebbségben vannak (Gioia & Pitre, 1990). Az objektív kutatások, értékmentes, tényeken alapuló hozzáállása azt is feltételezi, hogy a kultúra jelenségei statikusak, tehát nem, vagy csak nagyon lassan változnak, így hasonló eredményeket adnak a kutatások. Éppen ezért az eredmények az általánosíthatóság feltételeinek megfelelően, leggyakrabban a kvantitatív kutatási módszertant használják. Ezzel szemben a szubjektív szemléletű kutatás alanyainak saját megítélésai, értelmezéseinek elemzése adja a kutatás tapasztalatait, ami aligha juthat mindig ugyanarra az eredményre, tehát csak az adott helyen és szituációban tekinthető érvényesnek. Leginkább használt kutatási módszertana a kvalitatív kutatások eszköztára (Gelei, 2002).

A szervezetelméleti szakirodalom területén további paradigmacsoportosításban gondolkodott Tsoukas & Knudsen (2003), Deetz (1996), Denzin & Lincoln (1994), Guba & Lincoln (2005), Kelemen & Rumens (2008). A paradigmák át- és újraértelmezése tehát jelenleg is folyik (Romani et al., 2011; Hassard & Cox, 2013, Shepherd & Challenger, 2013).

Az interkulturális menedzsment területén Sackmann és Philips (2004) csoportosította a kutatások gondolati kereteit: (1) nemzetek közötti összehasonlítások, (2) interkulturális interakciók és (3) több kultúrát érintő kutatások. Primecz és munkatársai (2009) az interkulturális menedzsment területén alkalmazott csoportosítást értelmezték a szervezetelméleti kutatások gondolkodási keretrendszerében. Megállapították, hogy az interkulturális kutatások mindegyike szinte bármilyen paradigmában elképzelhető.

Hidegh (2015) szerint az előzőekben bemutatott főáramú kutatások elméleti alapjai a Burrell-Morgan mátrix „foglyai” abban az értelemben, hogy kiinduló pontként a mátrix dimenzióinak fényében értelmezik a kutatásokat. A főáramtól eltérő elméletek sajátosságai éppen ezért megvilágítatlanul háttérben maradnak, mivel nem mondhatók el a mátrix nyelvén.

A vezetés és szervezés területére vonatkoztatott kultúrakutatások

A kultúrára vonatkozó feltételezések és a kultúrakutatások csoportosíthatóságának bemutatása után a konkrét kultúrakutatási modellek tárgyalására térek át. A vezetés és szervezés területére vonatkoztatott kultúrakutatá-

sok többsége a vizsgálat kutatásának tárgya alapján az értékalapú kutatások és az emberi cselekvés adta alapok mentén dolgozó kultúrakutatásokat különíti el. A következőkben ezek megkülönböztetése és lehatárolása olvasható.

Értékalapú kultúrakutatások

Az érték (value) kifejezés eredete a latin *valere* szóhoz köthető, melynek jelentése „jól lenni”, „erősnek lenni”. A fogalmat a filozófia területén használták először, de különbséget tettek az etikához köthető „helyes dolgok”, illetve az érték fogalmához köthető „jó dolgok” között (Bem, 1970). Az érték fogalmát több tudományos alrendszerben említették meg az elmúlt század folyamán, és bár mindegyik tudományágban eltérő definíciót kapott, de egy olyan áthidaló fogalommá vált, amely képes arra, hogy heterogén területeket kössön össze, és hozzájáruljon a tudományágak közötti együttműködés kialakulásához (Kluckhohn, 1951; Kluckhohn et al., 1961; Rokeach, 1969).

Az értékutatások legrégebbi kutatói, mint Firth (1953) és Fallding (1965) az értéket a viselkedést és a cselekedeteket rendszerbe rendező elvként határozzák meg, míg a modern kutatók, mint Schwartz (2002) eléréndő célokként definiálta, amelyek irányító elvekként hatnak a cselekvésünkre. Az értékre adott definíciók megegyeznek abban, hogy az értéket egy hosszú ideig fennálló, a cselekvést és a viselkedést konzisztens rendszerbe szervező irányelvnek tekintik, amely egy személyre, vagy egy adott csoportra jellemző implicit vagy explicit elgondolás, amely a kívánt eredményre vezető cselekvésre ösztönöz (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1979; Schwartz, 2012 idézi Kovács, 2017).

Kluckhohn (1951) az értékeket olyan (egyévre vagy csoportra jellemző) tényszerűségeknek nevezte, amelyek szükségszerűen meghatározzák a cselekvést, azaz kijelölik a rendelkezésre álló eszközök, célok, módszerek kombinációját. Kluckhohn szerint az értékek legfőbb meghatározói a társadalmi kapcsolatok. Az értékek kialakulása egyrészt belső forrásokhoz, különböző én-elképzelésekhez, illetve külső forrásokhoz, társadalmi meghatározottságokhoz köthetők. Alapállapotban az összes érték megfér egymás mellett, de ha egy választás során értékkonfliktus adódik, akkor a domináns értékek a periférikus értékek kárára érvényesülnek. Ezeket központi vagy domináns, illetve periférikus vagy variáns értékeknek nevezte. Értékutatása célul tűzte ki, hogy megvizsgálja egy-egy jól leszűkíthető jelenség, társas cselekvés jelentéseit, mozgatórugóit. Kluckhohn és Strodtbeck (1961) foglalkozott először a különböző közösségek dimenziók szerinti vizsgálatával. Öt dimenzió mentén vizsgálták a kultúrában jelenlévő értékeket: emberi természet, ember-természet (természetfeletti) viszony, időorientáció, aktivitásorientáció és kapcsolatorientáció (Primecz, 2006). Ezek a dimenziók meghatározták az adott kultúrához tartozó egyén viselkedését és attitűdjét.

Lenski (1961) készítette az első, empirikus alapokon nyugvó értékutatást a detroiti protestánsok és katolikusok körében. Lipset (1963) Ausztrália, Kanada, Anglia és az Egyesült Államok nemzeti értékeit vizsgálta, míg Almond és Sidney (1965) az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság, Németország, Olaszország és Mexikó la-

kosságának politikai attitűdjeit tárta fel. Lerman (1968) geng-csoportok értékeit vizsgálta. Országok közötti összehasonlításokon alapuló értékutatásokat Lipset (1963) készített először.

Rokeach (1973) szerint az értékek olyan tartós meggyőződések, amelyek a létezés végállapottaira (célértékek) vagy viselkedésmódjaira (eszközértékek) vonatkozó preferenciákat jelölik ki. Az eszközértékek egy meghatározott viselkedésmódra vonatkoznak, míg a célértékek egy kívánatosnak tartott végállapotot fejeznek ki. Bem (1970) szerint, amikor az emberek egy adott egyén viselkedését magyarázzák, akkor három összetevőre hivatkoznak. Ezeket az összetevőket Rokeach (1969) határozta le: a hiedelmeket, az értékeket és az attitűdöket. Ezek egymástól elhatárolható jelenségek, de logikailag szorosan összetartoznak. Katz (1960) szerint az attitűdök az értékek kifejezői. Rokeach (1969) az attitűdöket az értékek eszközeinek nevezi. Katz (1960) és Rokeach (1973) hangsúlyozzák, az attitűdöknek nagyon fontos érték kifejező szerepük van, az értékek támasztják alá az attitűdöket, mivel központi szerepet játszanak annak meghatározásában, hogyan kellene viselkednünk.

Az értékutatások kezdetén (körülbelül 1950 és 1970 között) közös elméleti alapokat fogadtak el az értékek meghatározottságával kapcsolatban egyéni és társadalmi szinten is. Az egyéni szinten a következők: (1) a társas viselkedés szándékolt és célorientált, (2) az értékek olyan dolgok, amelyek érdeklik az embereket, amire vágnak, amilyenné válni akarnak, amit magukra nézve kötelezőnek tartanak, szeretnek, vagy éppen utálnak, (3) az értékek hatással vannak az ezekhez vezető utak és eszközök kiválasztására, azaz az emberi viselkedés alapvető meghatározói, (4) társadalmi kapcsolódásukkal kapcsolatban az értékekről elmondható: az értékek egymással nem minden esetben konzisztensek, de egy társadalomnak léteznek domináns értékei, amelyek egyedi jellegzetességekkel ruházzák fel, (5) az uralkodó értékek tartósak és mivel a társadalomban, széles körben jelen vannak, szerepük a stabilitás és az integritás megerősítésében kiemelkedő (Ságvári, 2009).

Az értékutatások első korszakának lezárásával több tanulság fogalmazódott meg az értékek kutatásával kapcsolatban, amely nagyban hozzájárult a későbbi elméletek és kutatásai gondolati és empirikus munkáiban is. Elfogadottá vált (1) az értékek szerepének fontossága, illetve (2) az értékek sokfélék, különböző társadalmi csoportok, illetve nemzetek között, (3) az emberek viselkedése sokszor nem tükrözte az értékeiket, bizonyos értékek pedig csak „szóban” voltak értékek, mivel a környezet nem tette lehetővé az ezek szerint való cselekvést (Ságvári, 2009).

Swidler (1986) szerint az értékközponitú kutatások mellett/helyett a kultúra jóval tágabb perspektívájára van szükség, amely tartalmazza a nyelvet, a szimbólumokat, a közös emlékeket, történeteket, rituálékat. Más kritikai csoportok szerint az értékeket túlságosan egyéni preferencia voltjuk miatt nem tartották alkalmasnak nagymintás módszertani kutatások alapjaként. Rokeach (1973) írt először arról, hogy hiányoznak az alapvető érték kategóriák, valamint a közöttük fennálló kapcsolatok leírása és a mérésükhöz szükséges

módszertan. Erre tettek kísérletet a modern értékutatók (például Inglehart és Schwartz), de egységesen elfogadott megközelítés a mai napig nem született.

Az Inglehart vezette World Values Survey Association (WVS) nemzetközi hálózata 1981 óta folytat kutatásokat világszerte az értékváltozásokra és azoknak a társadalomra és a politikai életre való hatására vonatkozóan. A kutatás nemzetközi és kultúraközi értékrendszerbeli változások vizsgálatát tűzte ki célul. Száz országból mintegy négyszázezer válaszadó adatait bocsátják rendelkezésre, országonként reprezentatív mintákat. A kutatássorozat hat hulláma zajlott le 2016 végéig (1981-1984, 1990-1994, 1995-1998, 1999-2004, 2005-2009, 2010-2014), a 7. hullám 2017-2018-ban valósult meg.

Inglehart (1997) az emberek gondolkodásmódjában (értékeiben) bekövetkezett változások vizsgálatokor együttesen vizsgálja a gazdasági fejlődést, a kulturális és politikai változásokat, és azokat bizonyos szempontból előrejelezhetőnek tartja. Szerinte az előbb a hagyományos – tekintélytisztelőten alapuló – értékrend modern értékrenddé alakul, majd a modern értékrend posztmodern értékrenddé (Inglehart & Welzel, 2005 idézi Ságvári, 2009).

Inglehart a társadalmi fejlődés irányára vonatkozó tétele szerint a társadalmi-gazdasági változásoknak meghatározható egy valószínű irányultsága (Inglehart, 1997 idézi Keller, 2009). A kutatás nyomán megalkották a világ-értéktérképet, amely kulturális zónák jelenlétét tárta fel. Inglehart (1997) több mint húsz változó alapján hoz létre két dimenziót. Az első dimenzióban, az általa tradicionális tekintély/világi-rationális tekintély elnevezésű tengelyen lényegében a vallási, családi és nemzeti kötelekeket méri. A másik tengely, a túlélés/jólét tengelye, a társadalmi nyilvánosság kialakulását kísérli meg mérni. Ez a gyakorlatban a bizalom és tolerancia, illetve a civil társadalom nagyságát mérő mutatók elemzésével történik, ezért a zárt gondolkodás/nyitott gondolkodás tengelyeként is használatos (Inglehart, 1997 idézi Keller, 2009). Az Inglehart (1997) által létrehozott tengelyek egészen pontos reprodukálása Inglehart és Baker (2000) vagy Welzel (2006) alapján lehetséges. Az Inglehart-féle értékelmélet sok bírálat és kritika érte. A legalaposabb bírálat Haller (2002) nevéhez fűződik, aki kifejti, hogy az Inglehart által megalkotott dimenziók által létrejött klaszterek miért nem használhatók.

A kvantitatív, kérdőíves módszertannal további kutatások kezdődtek Inglehart nyomán, az European Value Study (EVS) és a European Social Survey (ESS) hullámai, illetve a General Social Survey (GSS) is megbízható, nemzetközi, longitudinális összehasonlításra alkalmas adatokat vesz fel folyamatosan.

Hofstede (1980) a nemzeti kultúrák közötti különbségeket vizsgálta nagymintás standardizált kérdőívek segítségével, statisztikai módszerekkel elemezve azokat. A kutatásban (amely 1967 és 1973 között zajlott) az alapvető értékeikről és hiedelmekről kérdezték. Hofstede hatása kiemelkedő és egyedülálló az összehasonlító kultúrakutatás szakirodalmára. Kluckhohn és Strodtbeck (1961), Hall (1966) munkáira támaszkodva, ő fogalmazta meg először, hogy bár mindig voltak intuitív sztereotípi-

aink kulturális különbségekről, de igény volt arra, hogy szisztematikusan és jól definiált tudományos kategóriák között mérjük a különbségeket a lehető legtöbb országot megvizsgálva (Primecz, 1999a).

A kutatás eredményeként négy (majd végül hat) dimenziót állapított meg: (1) hatalmi távolság, (2) individualizmus/kollektívizmus, (3) férfiasság/nőiesség, (4) bizonytalanságkerülés. Hofstede eredményeit felhasználva Triandis megkülönböztette a csoportszintű individualizmust/kollektívizmust az egyéni szintű individualizmustól/kollektívizmustól, amelynek az idiocentrikus/allocentrikus nevet adta (Triandis, 1999 idézi Topcu, 2005b). Egy ötödik dimenzióval, (5) a rövid és hosszú távú orientációval egészült ki a kutatás 1979-ben a Kínai Értékkutatást követően (Hofstede & Bond, 1988). A Kínai Értékkutatás során Michael Bond kínai társadalomtudósokat kért fel a tíz legalapvetőbb kínai érték felsorolására, amelyet kiegészített saját megfigyelésen alapuló értékeivel. A hosszú távú orientációhoz kapcsolódik a megfontoltság, a takarékosság, a kitartás és állhatatosság, míg a rövid távúhoz a tradíciók tisztelete, a társadalmi kötelezettségeknek való megfelelés. E dimenzió pozitív és negatív értékei megtalálhatók a konfucianus tanokban, amelyek azonban nem csak az ilyen örökséggel rendelkező kultúrákban voltak jelen. Az (6) önuralom vagy élvezet dimenziójában azok a társadalmak, melyekben viszonylag szabad az alapvető és természetes emberi igények kielégítése, az élvezet oldalra húznak. Ez az élet élvezetével és a boldogsággal (having fun) kapcsolatos. Az önuralom (restraint) oldalon azok a kultúrák találhatók, melyekben szigorú társadalmi normák szabályozzák mindezt (Hofstede et al., 2008).

Bár a kutatás a maga nemében úttörő jellegű volt, de Primecz (1999a, 2006) felhívja rá a figyelmet, hogy a négydimenziós modell dimenziói nem függetlenek egymástól, például az individualizmus és hatalmi távolság dimenzió adatai korrelálnak egymással a faktoranalízisben, mert eredetileg egy dimenziót alkottak, csak Hofstede később szétválasztotta őket elméleti megfontolásokból. A Kínai Értékkutatás (Hofstede & Bond, 1988) adatgyűjtése nem erősítette meg az eredeti kutatás bizonytalanságkerülés dimenzióját, a modelltől mégsem került ki az eredeti dimenzió. A férfiasság/nőiesség dimenziót az elnevezés miatt bírálták többen, hiszen a dimenzió tartalma konkrét nemi sztereotípiákat erősít meg. A kutatásban nők és férfiak valóban szisztematikusan különbözőképpen válaszoltak a feltett kérdésekre, ezért Hofstede nem vetette el e megkülönböztetést.

Hofstede munkássága mérföldkövet jelent a kultúrakutatásban, és a legtöbben használják az adatait. A magyarországi adatok esetében kétfajta adatsor van használatban. Az eredeti hofstedei oldalon is megtalálható adatok semmiképpen nem tekinthetők reprezentatívnak. Neumann-Bódi, Hofmesiter és Kopp (2008) kutatása 2.800 fős reprezentatív mintán vizsgálta az eredeti hofstedei adatokat. Varga (2008) viszont kifejti bővebben a magyar nyelvű Hofstede könyv előszavában, hogy az eredeti eredményei három dimenzióban tökéletesen ellentétesek a magyarországi adatgyűjtés magyarok vezette reprezentatív kutatás eredményeivel.

Schwartz (2003) is kritikával illette Hofstede kutatását. Modelljét az univerzális emberi alapértékek meghatározása céljából építette meg, az általa összegyűjtött kritikai megjegyzések kiküszöbölésére. Abban egyetértett Hofstedevel, hogy a kultúrák különbségeinek univerzális dimenziókkal való vizsgálatát tekinti jó modellnek, bár Schwartz szerint egy-egy kultúra jellemzését – hogy a kultúra egyediségére fény derüljön – émius dimenziókkal is ki kell egészíteni. Schwartz (2006) célja az volt, hogy egységes érték kategóriákat hozzon létre. Az értéket olyan elérendő célokként definiálta, amelyek irányító elvekként hatnak a cselekvésünkre. Hat megállapítást tett az értékekkel kapcsolatban: (1) olyan hitek és meggyőződések, amelyeknek közvetlen hatása van az érzéseinkre, érzelmeinkre, (2) olyan kívánatos célokat, viselkedéseket fejeznek ki, amelyek a cselekvéseink motivációinak alapját képezik, azaz a számunkra fontos értékeket valószínűleg „kifelé”, a külvilág felé is képviselni fogjuk. (3) Meghatározott cselekvéseken és konkrét helyzeteken túlmutató jelentőséggel is bírnak, (4) olyan „irányjelzők”, amelyeknek hatása van arra, hogy adott helyzetben hogyan cselekszünk, vagy adott helyzeteket, embereket, viselkedéseket hogyan ítélünk meg. (5) Fontosságuk alapján sorba rendezhetők, kialakítva egy egyén, vagy akár egy társadalom értékrendszerét. (6) A különböző értékek folyamatos kölcsönhatásban vannak egymással, egymáshoz viszonyított relatív fontosságuk határozza meg a cselekvést.

Schwartz az értékek körkörös modelljében azzal az előfeltevéssel él, hogy az emberek belső világának alapjait értékeik határozzák meg. Minden ember több értékkel rendelkezik, amelyek állandó, dinamikus kölcsönhatásban állnak egymással és lassan változó struktúrát alkotnak. Az élet mindennapos velejárái a több szempontú választások, amelyek több érték figyelembevételét és kölcsönhatását feltételezik. Ez szolgált kutatásainak alapjául, amelyben kvantitatív módszerekkel, kultúrákon átívelő vizsgálatot folytatott annak érdekében, hogy meghatározzon egy adott számú univerzális emberi alapértéket (Schwartz, 1992; 1994; 1996 idézi Kovács, 2017).

Schwartz kultúrákon átívelő kvantitatív kutatása (a modellt több mint 200 kutatás során tesztelték a világ több mint 65 országában) eredményeképpen tíz általános érték-típust határozott meg, amelyeket egy körkörös modellben ábrázolt. A körmodell két tengelyének négy végpontján az önmagunkra és önmagunk meghaladására irányuló, illetve a nyitottságra és megőrzésre irányuló érték kategóriák szerepelnek. A körmodellben a szemben lévő értékek konfliktusban állnak, az egymás mellett lévők pedig kiegészítik és erősítik egymást, hogy így alakítsák ki egy adott személy értékorientációját (Schwartz, 1992; 1994; 1996 idézi Kovács, 2017).

A modell négy magas szintbe sorolt tíz alapvető értékdimenziót tartalmaz, melyek mentén a kultúrák összehasonlíthatók (Schwartz, 2003). A Schwartz-elmélet további finomítása napjainkban történik, amelynek keretében a tíz érték kategória tizenkilencre történő kibővítése zajlik (Schwartz et al., 2012).

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatás, amely 62 ország 170 kutató-

jának bevonásával zajló komplex, hosszú időtávú, nagymintás kvalitatív kutatás, a szervezeti és nemzeti kultúrát, valamint azok leadershipgel való kapcsolatát vizsgálja. Különböző iparágak (három rögzített szektor: élelmiszeripar, telekommunikáció és pénzügyi szektor) középvezetői munkakörében dolgozó munkavállalóit megkérdezve kilenc kulturális dimenziót vizsgál. A GLOBE kutatóközösségének kultúraértelmezését az alábbiak szerint foglalhatjuk össze: "A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége" (House, 2004 idézi Bakacsi, 2006). A fenti általános alapdefiníció mellett lényeges rámutatni a GLOBE figyelemre méltó módszertani újdonságára. Míg a korábbi nemzetközi összehasonlító kultúrakutatások jellemzően leíró dimenziók mentén mérték és értelmezték a kultúrák egymástól való eltéréseit, és azt vizsgálták, „ahogyan a dolgok vannak” („as is” dimenziók), addig a GLOBE ezen kategória mellett bevezeti a normatív (előíró) dimenziók („should be”) fogalmát is, melyek a megkérdezettek azon elvárását tükrözik, „ahogyan a dolgoknak lenniük kellene”. Ezáltal lehetőség van nemcsak a megkérdezettek által érzékelt, hanem a véleményük szerint kívánatos nemzeti és szervezeti kultúrák mérésére is (Bakacsi, 2006).

House és munkatársai (2004) alapján a GLOBE kutatási dimenziói a (1) hatalmi távolság, a (2) bizonytalanságkezelés, (3) az intézményi kollektívizmus, (4) a csoportkollektívizmus, (5) a nemi egyenlőség, (6) a teljesítményorientáció, (7) a jövőorientáció, (8) a humán orientáció és (9) az asszertivitás.

A dimenzióalapú kultúrakutatási elméletektől eltérő Gannon (2001) kulturális metafora elmélete, amely egy kultúrát vizsgál csak, azt is belülről, a kultúra tagjain keresztül. A kulturális metafora egy olyan azonosított, könnyen megjegyezhető kultúraspecifikus jelenség, intézmény vagy tevékenység, mellyel az adott kultúra tagjai érzelmileg és intellektuálisan is képesek azonosulni, illetve melyet az adott kultúrába látogató idegen könnyebben képes értelmezni, és ezáltal mintegy „átérzi” az adott környezetet (Gannon et al., 2012). A kulturális metaforák érvényességét kvantitatív kérdőívek segítségével vizsgálták meg. Két kérdésre keresték a választ az előzetesen összegyűjtött metaforalehetőségeknél: (1) a metaforából képzett jellemzőkkel képes volt-e azonosulni a megkérdezett, (2) a jellemzőkkel képes volt-e magát megkülönböztetni az alany más kultúráktól. Gannon (2012) felhívta a figyelmet, hogy a metaforák óvatossággal használatosak, ugyanis a metaforák országos szinten való definiálásukból adódóan nem képesek szubkulturális szinten is azonosítani emberek csoportjait és legfőképp egyéni szinten vesztik érvényüket. Gannon (2001) kulturális metatartományai például az olasz opera, az amerikai foci, a német szimfónia, a svéd stuga.

Az értékutatások alappillére az a megállapítás, hogy az értékek, amelyeket az egyének követnek, azok az emberi viselkedés alapvető meghatározói. Az értékek szerepének fontossága és diverzitása más a különböző társadalmi csoportok, illetve nemzetek között (Ságvári, 2009).

Cselekvéseméleti kultúrakutatások

A cselekvéseméleti kultúrakutatások a kultúra kutatásának némileg más oldalról történő megközelítését hozták. A cselekvésre, mint kitüntetett elemzési egységre koncentrálnak, azt kontextusba helyezett viselkedésként értelmezik, nemcsak a cselekvő saját személyére, de a cselekvés céljára, a mögöttes szándéokra is vonatkoztatják. A kultúrának az egyéni viselkedésre/cselekvésre tett hatása válik vizsgálati egységgé, az értékkövetett cselekvés tanulmányozása helyett (Berry et al., 1993). Boesch (1991) a kölcsönösségre hívja fel a figyelmet, tehát az egyének nemcsak környezetük által befolyásoltak, hanem aktívan alakítják is saját környezetüket, azaz hatással vannak rá. A cselekvéseméleti kultúrakutatások tehát a kölcsönösségre koncentrálnak egyén és kultúra között, ezzel a kultúra dinamikus jellegét erősítve, illetve a cselekvést mint központi kategóriát használva, annak mibenlétét és forrásait kívánja jobban megérteni.

Hall (1960) négy dimenziót vizsgált részletesen, foglalkozott az időorientációval, a kommunikáció különböző szintjeivel, a tér szerepével és az információáramlás formáival. Kutatásai bizonyították, hogy az emberek közötti kommunikáció nagyban függ attól, hogy milyen kapcsolatban állnak egymással a kommunikáló emberek. Arra is rámutatott, hogy a személyközi interakciókban a kommunikációs partnerre vonatkozó tényleges vagy ténylegesnek vélt tudás implicit módon folyik bele a kommunikációba és annak kontextusává válik (Topcu, 2005a; Primecz, 2006). Hall úgy találta, hogy a kultúrákat csoportosítani lehet aszerint, hogy a kommunikáció alacsony vagy magas kontextusban történik. Az időorientáció dimenzió vizsgálatánál azt találta, hogy alapvetően két kultúrátípust, a monokronikus és a polikronikus különböztethető meg. A monokronikus kultúrákban az emberek jellemzően egyszerre egy dolog elvégzésére koncentrálnak, rangsorolják a dolgokat, s azokat a naptárukba beírt sorrendnek megfelelően végzik el. Ezzel szemben a polikronikus kultúrákban párhuzamosan végeznek több dolgot, rugalmasan kezelve a határidőket, késéseket. Az előző két dimenzió - Hall szerint - együtt mozog: a magas kontextusú kultúrák tipikusan polikronikusak, az alacsony kontextusú kultúrák inkább monokronikusak (Primecz, 2006).

Trompenaars (1993) és Hampden-Turner (1992) Hofstede (1980) munkásságát követve új interkulturális összehasonlító dimenziórendszerrel épített fel. Tudományos megalapozottsága még kérdéses, de a gyakorlati szakemberek körében népszerű lett, és az interkulturális oktatásba is bekerült (Primecz – Soós, 2000). A Trompenaars kutatása során felállított modell keretét ad arra, hogy a különböző kultúrákból származó emberek együtt tudjanak működni, megértsék egymás viselkedését a mindennapi üzleti életben. A modell hét dimenziója: (1) univerzalizmus/partikularizmus, (2) individualizmus/kollektívizmus, (3) semleges/emocionális, (4) specifikus/diffúz, (5) szerzett/öröklött pozíció, (6) szekvenciális/párhuzamos időorientáció, (7) környezet külső/belső kontrollja. Az első öt dimenzió az emberek közötti viszonyokkal foglalkozik, a hatodik az időértelmezéssel, a hetedik pedig az ember és a környezet kapcsolatával.

Thomas (2004) kulturstandard módszere az egyéni cselekvések háttérben meghúzódó kulturális aspektusokat igyekszik feltárni, amelyhez a bikulturális helyzetekben adódó kritikus interakciós helyzeteket hívja segítségül. A kritikus (a kritikus ebben az aspektusban „emlékezetesen negatív vagy pozitív” élményt takar) interakciós helyzeteket a következő módon tudjuk jellemezni: legalább két különböző kulturális háttérrel rendelkező egyén között létrejött olyan interakciós helyzet, amelyekben az egyik (vagy mindkét) fél szokatlannak (tehát nehezen értelmezhetőnek, meglepőnek, váratlannak) ítéli meg az idegen kultúrájú interakciós partner viselkedését. A módszer egy bizonyos kultúra képviselőinek a „szemüvegén” keresztül vizsgálja egy másik kultúra képviselőit (Topcu, 2005a). A vizsgálat módszere kvalitatív jellegű, a kutatók narratív interjúkat készítenek és elemeznek. Az interjúk során a válaszadónak egy idegen kultúra azonos szubkultúrájú tagjával átélt kritikus interakciós élményeit kell feleleveníteniük retrospektív (visszatekintő) módon. A visszatekintés lehetővé teszi az események újragondolását, ártelmezését, értékelését, ami segítséget nyújt az idegen kultúra jobb megismerésében, megértésében). Annak ismerete, hogy a felidézett interakciók valóban úgy történtek-e meg, ahogy az interjúalany elmesélte, nem feltétlenül szükséges, mert a kutatás eredménye szempontjából az a fontos, hogy maga az észlelő hogyan élte meg az adott szituációt, és milyen magyarázatot lát rá (Topcu, 2005b).

A kultúrakutatásokat és vizsgálati szempontjaikat összefoglalóan a 2. táblázat mutatja be.

Összefoglalás

A kultúradefiníciókat megvizsgálva úgy találtam, hogy a szerzők egységes álláspontot képviselnek abban, hogy a kultúra normák, értékek, eszmék, szimbólumok, eszközök összessége, amely viselkedési mintát ad, és segíti a kultúra tagjait a kultúrában felmerülő konfliktusok és problémák megoldásában. A kultúradefiníciók egy része a kultúrára egy belső eligazító, mintaadó rendszerként tekint, míg más kutatók szerint ez csak akkor válik/válhat láthatóvá, ha egy másik kultúra tagjával érintkezik az egyén.

A szakirodalmi áttekintés a kultúrák csoportosíthatóságának jellemzőit vizsgálta a következő jellemzőkön keresztül: (1) a kultúra statikus vagy dinamikus jellemzőit vizsgálja, (2) a kultúra mely szintjén folyik a feltárás, (3) émikus vagy étikus megközelítést alkalmaznak-e a kutatók. A (4) kutatások a kultúrák közötti összehasonlíthatóságot helyezik-e a fókuszba vagy a kultúrák találkozások jellemző folyamatokat vizsgálják, (5) a kultúrák találkozásánál létrejött interakciókra konfliktusforrásként vagy lehetőségként tekintenek, (6) milyen a kapcsolata a pszichológiával az adott kultúrakutatásoknak, és (7) mely paradigmában vizsgálódnak.

A vezetés és szervezés területére vonatkoztatott konkrét kultúrakutatásokként az értékalapú kultúrakutatásokat és a cselekvéseméleti kultúrakutatásokat mutattam be. Az értékutatások alappillére az a megállapítás, hogy az értékek, amelyeket követnek az egyének, azok az emberi viselkedés alapvető meghatározói (Ságvári, 2009), tehát az érték követett cselekvések lehetnek a kutatás alapjai. Míg

Vizsgálati szempont	Kluckhohn & Strodtbeck (1961)	Hofstede (1980)	GLOBE (2002)	Schwartz (1992)	Kulturális metafora (2012)	Kulturstandard módszer (2005)	Hall (1990)	Trompenaars (1993)
A vizsgálat kutatásának tárgya	érték					emberi cselekvés		
Vizsgálat szemszöge	nemzetek közötti összehasonlítás				egy kultúrát érintő	több kultúrát érintő	nemzetek közötti összehasonlítás	
Statikus/Dinamikus	statikus					dinamikus	statikus	
A kultúra, mint vizsgált egység	nemzeti kultúra					szubkultúra	nemzeti kultúra	
Émikus/étikus megközelítés	étikus		étikus, émikus	émikus			étikus	
Egy kultúra vizsgálata/kultúrák összehasonlíthatósága/a kultúrák találkozásakor jellemző folyamatok feltárása	összehasonlító megközelítés				egy kultúra vizsgálata	kultúrák találkozásakor jellemző folyamatok	összehasonlító megközelítés	
A kultúrák találkozási lehetőség/konfliktusforrás	lehetőség					konfliktusforrás	lehetőség	
A kutatás célja	magyarázó					problémfeltáró	magyarázó	
Vizsgálati módszer	kvantitatív módszertan					kvalitatív módszertan	kvantitatív módszertan	
A kultúra kapcsolata a pszichológiával	kulturális összehasonlító pszichológia				–	interkulturális pszichológia	kulturális összehasonlító pszichológia	

2. táblázat A kultúrakutatások és vizsgálati szempontjaik

Forrás: saját szerkesztés

a cselekvéseméleti kultúrakutatások a cselekvésre, mint kitüntetett elemzési egységre koncentrálnak, azt kontextusba helyezett viselkedésként értelmezik, nemcsak a cselekvő saját személyére, de a cselekvés céljára, a mögöttes szándéokra is vonatkoztatják (Berry et al., 1992).

A kultúrák megismerhetőségéről való gondolkodás különbözősége jól mutatja, hogy mennyire nem egységesek a kultúrák megismerésére irányuló kutatási problémafelvetések, ahogyan a kultúrakutatások kutatási kérdéseikben, kutatási céljaikban és módszereikben is különbözhetnek. A szakirodalmi vizsgálódás továbblépési lehetősége a kultúrakutatási módszertanok eredményeinek összevetésére irányulhat, amely egy újabb kategorizálási rendszert hozhat létre.

Felhasznált irodalom:

- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing. <https://doi.org/10.1177/017084069001100415>
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture, *Organizational Studies*, 1984(1), 193-226 <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Almond, G. & Sidney, V. (1965). *The civic culture: political attitudes and democracy in five nations*. Boston, MA: Little Brown.
- Alvesson M. (2000). The local and the grandiose - method, micro and macro in comparative studies of culture and organizations. In Tzeng R. & Uzzi B. (eds.), *Embeddedness and Corporate Change in a Global Economy* (pp. 11-46). New York, NY: Peter Lang Publishing.
- Azevedo, G. (2011). Intercultural integration in Sino-Brazilian joint ventures. In *Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Bakacsi, Gy. (2006). Kultúra és Gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltóinak összefüggései. *Vezetéstudomány*, 37(Decemberi különszám), 35-45.
- Barinaga E. (1998). Criteria for the Analysis of Cultural Issues: 'Cultural Diversity' Revised. In Brusati L. G. (ed.): *Managing across borders: cross-cultural issues in management studies*. Proceedings of the Third AIDEA Giovani International Conference, Lugano / Milano, CUEM.
- Bem, D. (1970). *Beliefs, attitudes, and human affairs*. Belmont, Ca: Brook-Cole Publishing, Belmont, California
- Berry J. W. (1993). An ecological approach to understanding cognition across cultures. In Altarriba J. (ed.): *Cognition and culture: a cross-cultural approach to psychology*. Amsterdam: North Holland.
- Berry, J., Poortinga, Y., Segall, M. & Dasen, P. (1992). *Cross-cultural psychology: research and applications*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Boesch, E. E. (1991). *Symbolic action theory and cultural psychology*. Heiderberg/New York: Springer.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London, UK: Heinemann.
- Chevrier, S. (2009). Is national culture still relevant to management in a global context? The Case of Switzerland. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9, 169.
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organizational science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7, 191-207.
- Demorgon J. & Molz M. (1996). Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktion. In Thomas A. (szerk.): *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hofrege.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994) (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. London, UK: SAGE Publication.
- Fallding, H. (1965). A proposal for the empirical study of values. *American Sociological Review*, 30(2), 223-233. <https://doi.org/10.2307/2091566>
- Firth, R. (1953). The Study of Values by Social Anthropologists. *Management*, October, 146-153.
- Gannon, M. J. (2001). *Understanding global cultures. Metaphorical Journeys through 23 Countries*. Second edition. London, UK: Sage Publications.
- Gannon, M.J. & Pillai, K. (2012). *Understanding global cultures: Metaphorical Journeys Through 31 Nations, Clusters of Nations, Continents, and Diversity*. London, UK: SAGE Publications.
- Geertz, C. (2001). Sűrű leírás. Út a kultúra értelmező elméletéhez. In *Az értelmezés hatalma*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Gelei, A. (2002). *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése, a szervezetfejlesztés esete* (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Giddens, A. (2002). *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D. A. & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *The Academy of Management Review*, 15(4), 584-602. <http://dx.doi.org/10.2307/258683>
- Hall, E. T. (1960). The silent language of overseas business. *Harvard Business Review*, 38(May-June).
- Hall, E. T. (1966). *Rejtett dimenziók*. Budapest: Háttér Kiadó.
- Haller, M. (2002). Theory and method in the comparative study of values – critique and alternative to Inglehart. *European Sociological Review*, 18(2), 139–158.
- Hampden-Turner, C. (1992). *Creating corporate culture: from discord to harmony*. Upper Saddle River: Addison – Wesley Publishing.
- Hassard, J. & Cox, J. W. (2013). Can sociological paradigms still inform organizational analysis? A paradigm model for post-paradigm times. *Organization Studies*, 34(11). <https://doi.org/10.1177/0170840613495019>
- Hidegh, A. (2015). Kritikai menedzsmentelméletek – irányzatok és törésvonalak. *Vezetéstudomány*, 46(12), 2-12.
- Hofstede G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & Bond H. (1988). The confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008). *Cultures and organizations: Software of the mind: (Intercultural cooperation and its importance for survival)*. New York, NY: McGraw-Hill Book.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008). *Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere*. Pécs: VHE Kft.
- House, R., Wright, N., & Aditya, R. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership? A critical analysis and a proposed theory. In Early, P. C. & Erez, M. (eds.), *New perspectives in industrial and organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco, CA: The New Lexington Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (Vol. 1). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Inglehart, R. & Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Jarjabka Á. (1999). A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban. *Marketing és Management*, 3-4.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163-204. <https://doi.org/10.1086/266945>
- Keller, T. (2009). *Magyarország helye a világ értéktérképén*. Budapest: Társi.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In Parsons T. & Shils E. A. (eds.): *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Cambridge, Mass.: Harvard University Press. <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in culture orientations*. New York, NY: Elmsfort.
- Kluckhohn, C., Florence, R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientation*. Evanston, Ill.: Row Peterson.
- Kovács, G. (2017). *Keresztény és buddhista vállalkozók értékorientációja* (Disszertáció). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. 10.14267/phd.2017038
- Kroeber, A. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolutions*. Chicago; London: University of Chicago Press.
- Márkus, Gy. (1992). A kultúra: Egy fogalom keletkezése és tartalma. In *Kultúra és modernitás* (pp. 9-41). Budapest: T-Twins. (<http://www.filozofia.bme.hu/~zemplen/KULT/01MARKUS.htm>)
- Márkus, Gy. (2017). *Kultúra, tudomány, társadalom: A kultúra modern eszméje*. Budapest: Atlantisz.
- Neumann-Bódi, E., Hofmeister-Tóth, Á., & Kopp, M. (2006). Kulturális értékek vizsgálata a magyar társadalomban Hofstede kulturális dimenziói alapján. In Kopp Mária (szerk.), *Esélyerősítés és életminőség a mai magyar társadalomban*. Budapest.
- Nguyen L. A. & Fülöp M. (szerk.) (2003). *Kultúra és pszichológia*. Budapest: Osiris.
- Primecz, H. & Soós Á. (2000). Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás kérdőíves lekérdés alapján. *Vezetéstudomány*, 31(6), 35-48.
- Primecz H. (1999a). Hofstede – más szemmel. *Marketing és Menedzsment*, 3-4., 111-115.
- Primecz, H. (1999b). A szervezeti tudás születése: A szervezelméletek pozitívista, kritikai realista és posztmodern megközelítése. *Vezetéstudomány*, 6.
- Primecz H. (2006). Étikus és émikus kultúrákatutatók. *Vezetéstudomány*, 37(különszám), 4-13.
- Primecz, H. (2008). Multiparadigmikus közelítés válasza a paradigmaváltásra. *Vezetéstudomány*, 4., 12-23.
- Primecz, H., Romani, L., & Topçu, K. (2015). A Multi-paradigm analysis of cross-cultural encounters. In Holden, N., Michailova, S. & Tietze, S. (eds.), *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management* (pp. 421-440). London: Routledge.
- Rokeach, M. (1960). *The open and closed mind, investigations into the nature of belief systems and personality systems*. New York, NY: Basic Books.
- Rokeach, M. (1969). *Beliefs, attitudes, and values: A theory of organization and change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values, individual and societal*. New York, NY: Free Press.
- Romani, L., Primecz, H., & Topçu, K. (2011). Paradigm interplay for theory development: A methodological example with the Kulturstandard method. *Organizational Research Methods*, 14(3), 432-455.
- Ságvári, B. (2009). Kultúra és gazdaság: *Az értékek szerepe a gazdasági fejlődésben. Elmélet és empiria* (Disszertáció). Budaöest: Eötvös Lóránd Tudományegyetem.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna, M. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 25. (pp. 1-65). Orlando: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6).
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*. 50, 19-45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>.
- Schwartz, S. H. (2003). Vannak-e egyetemes aspektusai az emberi értékek tartalmának és szerkezetének? In Nguyen Luu Lan Anh & Fülöp Márta (szerk.), *Kultúra és pszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Schwartz, S. H. (2006). Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. In Jowell, R. et al. (eds.), *Measuring attitudes cross-nationally – lessons from the European Social Survey* (pp. 169-203). London, UK: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849209458.n9>.

- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
- Schwartz, S. H. et al. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 663-688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>.
- Soderberg, A-M. & Holden, N. (2002). Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103-121.
- Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273-286.
- Thomas, A. (2004). *Intercultural competence as a basic need for harmonizing cultural differences* (Konferencia előadás). International Academy for Intercultural Research, Taiwan.
- Topcu K. (2005a). A kulturstandard módszer, mint az interkulturális kooperációk elemzésének egyedi eszköze. *Vezetéstudomány*, 36(10), 2-16.
- Topcu K. (2005b). *A kulturstandard-kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzser-interakciókban: egy magyar szempontú jellemzés* (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Triandis H. C. (2003). A társas viselkedésmintázatok kulturális eltérései. In Nguyen L. A. & Fülöp M. (szerk.), *Kultúra és pszichológia*. Budapest: Osiris.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural context. *Psychological Review*, 506-520. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.96.3.506>
- Triandis, H. C. (1999). *Handbook of cross-cultural psychology*. New York, NY: Allyn&Bacon.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London, UK: Nicolas Brealey Publishing.
- Varga, K. (1982). Szervezeti kultúránk koordinátái: szociálpszichológiai vizsgálat egy intézményen belül nemzetközi összehasonlítással. *Ergonómia*, 3, 383 – 403.
- Varga, K. (2008). Hofstede és a magyar szociológia. In Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008), *Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere*. Pécs: VHE Kft.

A KOCKÁZATI ÉTVÁGY KERETRENDSZERE – KVALITATÍV FELMÉRÉS A HAZAI PÉNZÜGYI SEKTORBAN

RISK APPETITE FRAMEWORK – QUALITATIVE SURVEY IN THE HUNGARIAN FINANCIAL SECTOR

A szerzők cikkükben azt vizsgálják, hogy a hazai bankok milyen tapasztalatokkal rendelkeznek, és milyen kihívásokkal szembesülnek a kockázati étvágó keretrendszerének kialakításakor. A jelenleg elérhető, kockázati étvágóra vonatkozó iránymutatások meglehetősen szűkszavúak, ugyanakkor a kockázatiétvágó-keretrendszer szerepe mind felügyeleti, mind belső, stratégiai szempontból felértékelődött. Egy általuk 2016-ban végzett interjú kutatás és az azt követő kérdőíves felmérés alapján képet alkottak a hazai gyakorlatról és megfogalmazták a hiányosságokat, kritikus pontokat. A válaszok összegzéseként elmondható, hogy miközben a kockázatiétvágó-keretrendszer kialakításának potenciális hozadékai vitathatatlanok, a hazai bankok jellemzően nem rendelkeznek átfogó, minden kockázatra kiterjedő keretrendszerrel. A szabályozói megfelelésen túl e keretrendszer implementálása hozzájárul a kockázattudatosság növekedéséhez és lehetővé teszi a kockázattudatosság nagyobb mértékű diverzifikációját. Ugyanakkor a keretrendszer kialakításának és így a hasznok kiaknázásának gátját jelenti az egységes taxonómia hiánya, az adatok kinyerésének megoldatlansága és az operatív gyakorlatba való integrálás nehézségei.

Kulcsszavak: interjú, kockázati étvágó, kockázattudatosság, bankszektor

The authors examine in their study the experience gained and challenges faced by Hungarian banks related to the implementation of Risk Appetite Framework. Despite of the risk appetite's priority undeniable increased following the global financial crises, the available guidance remained too general. They evaluate the institutions' – especially Hungarian banks' – practices and determine the critical factors based on a survey conducted in 2016. To sum up the answers they can emphasize that while the benefits of articulation of risk appetite are indisputable, the implementation of an overall framework is in initial stage, yet. In addition to compliance with regulatory expectations, an overall Risk Appetite Framework enhances risk awareness and facilitates more effective risk management. At the same time, the lack of common taxonomy, the data-related problems and the difficulties of operative implementation are serious obstacles to realise these benefits.

Keywords: interview, risk appetite, risk awareness, bank sector

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban.

Szerzők/Authors:

Tamásné Vőneki Zsuzsanna, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem (zsuzsanna.voneki@uni-corvinus.hu)
Dr. Lamanda Gabriella, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (gabriella.lamanda@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2019.04.29-én, javítva: 2019.08.02-án, elfogadva: 2019.09.10-én.

This article was received: 29.04.2019, revised: 02.08.2019, accepted: 10.09.2019.

A 2000-es évek elejétől – nagyrészt a Bázeli II. tőkeegyezmény implementálásához kapcsolódóan – a bankok folyamatosan fejlesztették, finomították kockázatkezelési módszertanaikat. A teljesség igénye nélkül: a belső modellek kidolgozása, a figyelembe vett kockázatok körének bővítése, a belső kontrollrendszerek fejlődése egyaránt a kockázattudatosság növelését célozták. A 2008-as válság új fejezetet nyitott ebben a témában, mivel az óriási nagyságrendű veszteségek mögött sok esetben a transzparencia hiánya és a banki rendszerek kockázatok felmérésére való alkalmatlansága – beleértve a kockázatok azonosításának, számszerűsítésének és a megfelelő védelmi vonalak kialakításának hiányát – álltak. Mindez további, az intézményi és a rendszerszintű kockázatok hatékonyabb kezelését előmozdító intézkedéseket generált mind szabályozói, mind banki oldalon. Az olyan radikális változások mellett, mint a Bázeli III. egyezmény tőkére és likviditásra vonatkozó előírásai, vagy a lakossági hitelezést szigorú keretek közé helyező jogszabályok, megemlíthetők azok a kezdeményezések, amelyek további finomhangolást jelentenek a kockázattudatos magatartás irányába. Ilyen a felelős belső irányítás irányelveinek lefektetése (EBA GL 44), amelynek felülvizsgálatát 2016. őszén kezdeményezte az Európai Bankhatóság. Az Európai Központi Bank (ECB) mint felügyeleti hatóság a 2016-os év egyik prioritásként határozta meg a bankok felelős kockázatkezelési rendszerének (risk governance) értékelését. Az értékelés eredményét és a felelős vállalatirányítás megerősítését tartalmazza a 2017-ben megjelenő és 2018. június 30-án életbe lépő új EBA-irányelv (EBA, 2017). Emellett a felügyeleti felülvizsgálati folyamat (Supervisory Review and Evaluation Process) az ún. SREP-vizsgálatok egyik fókuszába is a kockázatkezelési- és kontrollrendszerek kerültek (ECB, 2016a). E rendszerek és így a felügyeleti felülvizsgálatok központi eleme a kockázatiétvágy-keretrendszer (Risk Appetite Framework, RAF). Vagyis azt tapasztaljuk, hogy az elmúlt egy-másfél évben a kockázatiétvágy-keretrendszer mint a felelős irányítás egyik alappillére – más szempontból pedig a hatékony kockázatkezelés kulcsseleme – kialakítása iránti igény jelentősen megnövekedett. A kockázati étvágy fogalma rövid múltat tekint vissza, az európai bankszabályozás legfontosabb dokumentuma, a Basel III. (BCBS, 2017) semmilyen útmutatást nem ad annak definiálására vagy a keretrendszer karakterisztikájára vonatkozóan. A felügyeletek mégis elvárják a bankszektortól a kockázatiétvágy-keretrendszer működtetését minden kockázattípus esetében (MNB, 2018).

Cikkünkben egy rövid elméleti összefoglaló után, arra a kérdésre keressük a választ, hogy a hazai bankok miként vélekednek a kockázatiétvágy-keretrendszerrel. Hogyan értelmezik a kockázati étvágy fogalmát és milyen kockázatok esetében tudják elképzelni a meghatározását. Lényeges kérdés, hogy a vizsgálatba bevont szakértők milyen kockázati faktorokat, illetve kockázattípusokat tartanak a legkritikusabbnak

a jelenlegi működési környezetben, hiszen ez nagymértékben befolyásolja a kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítása iránti motivációt. Törekedtünk annak megismerésére, hogy a gyakorlatban milyen potenciális hozadéka lehet a RAF kialakításának, illetve mely tényezők gátolhatják az implementálást. A kérdésekre a válaszokat kvalitatív kutatási módszertan választásával, egy interjúsorozat és egy kérdőíves kutatás eredményeinek összegzése alapján vázoljuk fel.

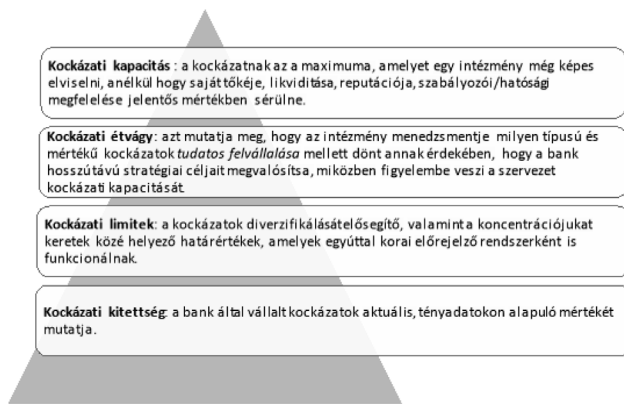
A kockázatiétvágy-keretrendszer

Alix (2012) szerint a pénzügyi válságot megelőző években még a legnagyobb intézmények is úgy tekintettek a kockázati étvágyra, mint a kockázatkezelési igazgató (Chief Risk Officer, CRO) felelősségi körébe tartozó „ügyre”. Az „ügy” azonban túlmutat, túl kell, hogy mutasson a kockázatkezelésen. A bank kockázati stratégiájának része kell, hogy legyen, ami értelemszerűen együtt jár a teljes menedzsment bevonásával. A kockázati étvágy a stratégiai célok lefordítása a kockázatkezelés operatív szintjére, amely csak erős kockázati kultúra esetén lehet sikeres. A megfelelő kockázati kultúra kialakítása a menedzsment feladata. Mit is jelent azonban a megfelelő kockázati kultúra? Hogyan ragadható meg annak megfelelése? Nehéz megválaszolni e kérdéseket.¹ Kiemelhető az etikus/fair bankolás előtérbe helyezése, amelyben a szervezet minden tagja számára egyértelmű, hogy melyek a kerülendő, nem kívánatos kockázatok, illetve helytelen üzleti gyakorlatok.

Az ICAAP-dokumentum szerint a kockázati étvágy az a kockázatteljesítmény, amit egy szervezet kész felvállalni, képes tolerálni. A kockázati étvágy csoporttagonként eltérő lehet, ez esetben indokolt az önálló bemutatásuk (MNB, 2018, V.1.5.2.). FSB alapján „a kockázatiétvágy-keretrendszer egy olyan átfogó módszertan, beleértve az eljárásokat, folyamatokat, kontrollokat és rendszereket, amelyen keresztül a kockázati étvágy meghatározásra, kommunikálásra és nyomon követésre kerül. A kockázatiétvágy-keretrendszer le kell, hogy fedje a bank materiális kockázatait, valamint a bank reputációját érintő tényezőket. Emellett összhangban kell állnia a bank stratégiájával” (FSB, 2013a). A szakirodalom nem egységes a tekintetben, hogy melyek e keretrendszer kulcsfogalmai. A kockázati étvágy, a kockázati limitek és a kockázati kapacitás jellemzően mindenütt megjelennek. Gyakorlati oldalról nézve azonban bonyodalmas okoz, hogy ebbe a keretrendszerbe miként illeszthető be a kockázati tolerancia fogalma. Vannak ugyanis olyan kockázatok (pl. a működési kockázat), amelyekre alapvetően nincs étvágya az intézménynek, de a folyamatos üzletmenet és a profitábilis működés megkívánja vállálásukat. Vagyis a kockázati étvágy és tolerancia ez esetben lényegében egymás szinonimái és párhuzamos alkalmazásuk – mint ahogy általában a túl sok fogalom használata – fennakadásokat okozhat a gondülékény feladatellátásban (1. ábra).

¹ Alix (2012) a következőket említi konkrét példaként: a nem etikus magatartás és a túlzott kockázatteljesítés a teljesítményértékelési és javadalmazási rendszer részét képezik (negatív visszacsatolás formájában); a bank belső csalásbejelentő rendszere megfelelően védett és biztosított az anonimitás; a belső ellenőrzési és a felügyeleti elvárásoknak való megfelelést prioritásként kezelik; új termékek és új üzletágak kockázatiétvágy-keretrendszerbe történő bekapcsolása megfelelően támogatott; ügyfélpanaszok kezelése nagy hangsúlyt kap stb.

1. ábra A RAF kulcsfogalmainak hierarchiája



Forrás: Lamanda & Vőneki (2015) alapján

A *kockázati kitétség* értelmezhető bruttó és nettó (csökkentő tételekkel korrigálva) értelemben is, valamint kiszámítható aggregált szinten, vagy szervezeti egységekre, üzletágakra, illetve kockázattípusokra lebontva. Az elmúlt 3-4 évtized banki kockázatkezelési gyakorlatát a *limitek* térnyerése, elterjedése jellemezte, így nem meglepő, hogy a kockázati étvágy kifejezése kapcsán is fontos szerepet kaptak. Jelentőségük valóban nem kérdőjelezhető meg, a limitek biztosítják ugyanis a visszamérhetőséget, általuk válik megragadhatóvá a kockázati mérték megfelelésége. Ugyanakkor nem csodaszerek, nem minden kockázat esetében értelmezhetők, ilyen például a reputációs vagy stratégiai kockázat. Ezekben az esetekben van kiemelkedő szerepe az erős kockázati kultúrának. A kockázati limiteknek – ahogy ez a fenti definícióból is látható – kettős szerepe van. Egyrészt előmozdítják a kockázat diverzifikálását, másrészt egyfajta korai előrejelző rendszerként működnek, jelezve, hogy mikor és milyen szintű beavatkozásra van szükség. Úgy gondoljuk, hogy a *kockázati étvágy* esetében fontos a *tudatosság* (tudatos kockázatvállalás) hangsúlyozása, hiszen a bank menedzsmentje az általa meghatározott² elvárt hozam és az ehhez illeszkedő kockázat függvényében hozza meg döntéseit, és az optimális kockázatkezelési rendszer is a hozamkockázat (risk-reward) kontextusában értelmezhető. Az 1. ábrából – a fentiek alapján – tudatosan hagytuk ki a *kockázati tolerancia* fogalmát, amelyet több irányelv sem használ (pl. (FSB, 2013 a; EBA GL 44) elsősorban a fogalmak nagy számából fakadó értelmezési és az egyes fogalmak közötti minimális jelentésbeli eltérésekből eredő átláthatósági problémák miatt. Emellett Alix (2012) alapján hangsúlyozható, hogy a toleranciával szemben az étvágy kifejezi az intézmény aktív szerepét, vagyis azt, hogy a bank saját üzleti és kockázatkezelési döntései határozzák meg kockázati profilját. Braunné (2013) kockázati attitűdről beszél és elsősorban a projektekhez kapcsolható kockázatokat elemzi. Bár az FSB (2013 a) megközelítésével értünk egyet, mégis szeretnénk a szakirodalom alapján egy definíciót adni a kockázati toleranciára. Lamanda és Tamásné (2015)

alján a kockázati tolerancia a vállalat mozgásterét mutatja a tudatosan vállalt és a maximálisan vállalható kockázati kitétség – vagyis az étvágy és a kapacitás – között.

A RAF lényege, hogy a fenti kulcsfogalmak által alkotott, formalizált és dokumentált rendszerben folyamatosan nyomon kövessük a kitétségeket és a limiteket, illetve a kettő egymáshoz és a kockázati étvágyhoz való viszonyát. Ehhez szorosan kell, hogy kapcsolódjon egy jól működő jelentési, illetve információs rendszer, amely tájékoztatja az érintetteket és vezetőket a limittúllépésekről, amelyek meghatározott kritériumok mentén intézkedést generálnak (ECB, 2016b).

A kockázatiétvágy-keretrendszernek – akár magát a kockázati étvágyat, akár a limiteket tekintjük – vannak kvantitatív és kvalitatív elemei. Természetesen nem tudunk minden kockázatot számszerűsíteni, de fontos kritérium a mérhetőség, mert az objektív megközelítések a döntések jobb alátámasztását jelentik és biztosítják a visszamérhetőséget (IIA, 2016). Különösen fontos, hogy a RAF során ne legyenek túlsúlyban a „leegyszerűsített értelmezések”. Az olyan kinyilatkoztatások, mint például: „Működésünk során a bázeli normáknak való megfelelésre törekszünk.” vagy „Mindent megteszünk annak érdekében, hogy belső csalás ne forduljon elő az intézményen belül.” szükségesek ugyan, de nem elegendők a hatékony RAF kontrollfunkcióként történő működtetéséhez.

Néhány – tipikusan közintézmény – esetében találunk nyilvánosan elérhető kockázatiétvágy-keretrendszert. Ezek jellemzően a főbb kockázatok számbavételét és a kapcsolódó limiteket tartalmazzák. Az Edinburgh-i Egyetem a jogszabályok megsértését (compliance kockázat) és a reputációs veszteséget nem elfogadható kockázati tényezőként értékeli, míg a kutatás, az innováció terén jelentős kockázati étvággal rendelkezik, annak érdekében, hogy stratégiai célja – hogy a felsőoktatási szektor meghatározó, vonzó piaci szereplője legyen – teljesüljön (UoE, 2016). Az USA-ban bankfelügyeleti szerepet betöltő OCC (Office of the Comptroller of the Currency) által közzétett kockázatiétvágy-keretrendszerből a szektor prudens működésének biztosítása – vagyis az OCC legfőbb célja – szempontjából kritikus kockázatokat és azok értékelését ismerhetjük meg. Az értékelés részeként meghatározták, hogy mely kockázatokat milyen mértékben lehet, illetve szükséges felvállalni a célkitűzések teljesítése érdekében (OCC, 2016).

Felmérések

A 2008-as pénzügyi válság kapcsán levont következtetések egyike, hogy a bankok igazgatóságának tagjai gyakran nem rendelkeztek kellő bankszektorbéli tapasztalattal és nem voltak birtokában annak a tudásnak, amely képessé tette volna őket az egyre komplexebbé váló intézmények üzleti modelljének megértésére. Emellett a kockázatkezelés negligálása, a CRO-k és a kockázatkezelési bizottságok nem kellően erős pozíciója is jellemző hiányosságok voltak (FSB, 2013 b). A Financial Stability Board 2011-ben 36 – nagyrészt ún. G-SIFI³ – bank és értékpapír-kereskedő

² Vállalati pénzügyi megközelítésben a menedzserek a részvényesi érték maximalizálására törekednek.

³ G-SIFI: Globally Systemically Important Financial Institutions. Globálisan rendszerkockázati szempontból kritikus intézmények. A FSB minden év novemberében teszi közzé ezen intézmények listáját, amelyeknek a közvetítőrendszerben betöltött kiemelt szerepük, jelentős piaci részesedésük, pénzügyi súlyuk alapján ún. rendszerkockázati tőkepuffert kell képezniük pl. Wells Fargo, Societe Generale, Deutsche Bank stb.

körében végzett felmérése javaslatokat is megfogalmaz, amelyek egy része a kockázatkezelési terület szerepének megerősítését célozza, illetve az igazgatóságok összetételére és szakmai tapasztalataira vonatkozóan tartalmaz szigorúbb elvárásokat.

A Big Four-ok egyike összegyűjtötte és elemezte a pénzügyi közvetítők szabályozásában kiemelt szerepet játszó intézmények (többek között: FSB, BCBS, az ausztrál, a kanadai, a német és az angol felügyeleti szervek) kockázati étvágy kapcsán megjelent jogszabályait, ajánlásait, munkaanyagait, kinyilatkoztatásait. Ezek alapján megfigyelhető, hogy a válságot követően egyre nagyobb figyelmet kapott a prudens működést támogató kockázati kultúra erősítése, illetve ennek részeként a kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítása. 2013-ban már az EU-ban is elvárásként jelent meg, hogy a bank javadalmazási politikájának összhangban kell állnia a kockázati étvágyával. A nem-pénzügyi kockázatokra (pl. működési kockázat) vonatkozó kockázati étvágy meghatározása is kiemeltebb hangsúlyt kapott (Deloitte, 2014).

A válságot követően egyre több cikk vizsgálja tudományos megközelítésben a banki jellemzők – úgy, mint például tőkeáttétel vagy jövedelmezőség – és a belső irányítás (internal governance) (elsősorban az igazgatóságok jellemzői, például: méret, szakmai végzettség alapján) közötti összefüggéseket. Az eredmények meglehetősen szerteágazóak, attól függően, hogy milyen időintervallumot és földrajzi térséget ölel fel a kutatás. A kapcsolódó cikkekről jó áttekintést ad Srivastav & Hagendorff (2016).

McConnell (2013) a stratégiai kockázat kezelésének – beleértve a stratégiai kockázati étvágy meghatározását – fontosságára hívja fel a figyelmet, globálisan rendszerkockázati szempontból kritikus bankokat hozva példaként. Gontarek kutatása – az Egyesült Államokra fókuszálva – azt igazolja, hogy a bankok nyilvános jelentéseikben is egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek arra, hogy kifejezzék a felelős kockázatvállalással kapcsolatos növekvő elvárásoknak való megfelelésüket. Egyre több jelentés említi meg a kockázati étvágyat, illetve egyre több intézmény tájékoztat arról, hogy a felső vezetés részvételével különböző kockázati bizottságokat működtetnek. Emellett, Gontarek (2017) empirikus kutatásai azt is alátámasztják, hogy a kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítása és az ezzel kapcsolatos felső vezetői elkötelezettség kifejezése erős és pozitív kapcsolatban áll a bank holding társaságok (USA) teljesítményével, miközben negatívan korrelál a hitelezési veszteségekkel.

Ahogy látjuk, az elmúlt években jelentősen növekedett a kockázatiétvágy-keretrendszer kialakításával szembeni igény, azonban az intézményeknél valódi előrelépés nem igazán történt. Ezt több felmérés – többek között ECB (2016b), KPMG (2016) és CBoI (2014) – is alátámasztja.

A hivatkozott felmérések összefoglalásaként az alábbi kihívások, problémák jellemzik a banki gyakorlatot:

- egységes taxonómia hiánya
- nem megfelelő kommunikáció a szervezetben belül,
- szervezeti kultúrába és az operatív folyamatokba való ágyazottság hiánya,
- üzleti modellel való összhang hiánya,
- nehezen mérhető kockázatok RAF-ba integrálásának megoldatlansága,
- limit- és monitoringrendszer problémái.

Az ír jegybank vitaindító felméréséből kirajzolódott egy másik probléma is, amely a magyar bankszektor esetében is kihívást jelenthet. Amennyiben a stratégiát az anyaintézmény határozza meg és a leánybankok kompetenciája e téren korlátozott, akkor a helyi vezetés kockázatiétvágy-keretrendszerrel kapcsolatos kompetenciái is erősen limitáltak lehetnek (CBoI, 2014).

Kutatásunk keretében áttekintettük a hazai kilenc nagybank 2008 és 2016 közötti időszakban közzétett kockázati jelentéseit.⁴ E jelentéseket vizsgálva általánosságban megállapítható, hogy sok esetben évről évre ugyanaz ismétlődik ezekben a dokumentumokban. Míg 2008-ban mindössze két intézmény tett említést jelentésében a kockázati étvágyról, addig 2011-ben már hét bank közölt információkat kockázati stratégiája alapelemeiről. Ugyanez a helyzet 2016-ban. Két magyar tulajdonú bank (OTP és FHB) nem jelenített meg a jelentéseiben a kockázatiétvágy-keretrendszert.

A kockázati étvágyról elmondható, hogy

- van olyan nagybank, amely nem használja a kockázati étvágy elnevezést,
- egyetlen intézmény sem használja a kockázati tolerancia fogalmát,
- minden intézmény alkalmaz limitrendszereket, kiemelten a piaci és a partnerkockázatok kapcsán,
- minden bank rendelkezik kockázati stratégiával,
- mindenhol hangsúlyos a tőkemegfelelés biztosítása.

Ugyan mélyreható következtetéseket nem tudunk a fentiek alapján megfogalmazni, de erősen valószínűsíthetjük, hogy a hazai bankok esetében is fejlesztendő terület a kockázatiétvágy-keretrendszer.

Kvalitatív kutatás

Az előző fejezetben értékelt felmérések, illetve a kockázati jelentések alapján tapasztalt hiányosságok arra sarkalltak bennünket, hogy – a hazai a pénzügyi szektort tekintve – mélyrehatóbban is górcső alá vegyük a kockázatiétvágy-keretrendszer témakörét. Kutatásunk két szakaszból állt, az első szakasz információs bázisát interjúk, a második szakaszét az interjúk tapasztalataira épülő, online kérdőíves felmérés adja (Toloi et al., 2011).

⁴ Az MNB 11/2015 ajánlása alapján elmondható, hogy a kockázati jelentéseknek közölniük kell minden olyan információt, amely lehetővé teszi „az intézmény kockázati profiljának piaci szereplők általi átfogó megítélését” (MNB, 2015). Mivel ez egy „prudenciális szempontú nyilvánosságra hozatal”, ezért a jelentés fontos elemei a kockázatkezelés, a szavatoló tőke, a tőkemegfelelés, a bank kitétségei és a javadalmazási politika. Ugyanakkor, mivel nincs konkrét megkötés a bankok által kötelezően nyilvánosságra hozandó információk tartalmára vonatkozóan, nem fogalmazhatunk meg egyértelmű megállapításokat e jelentések alapján.

Módszertani háttér

A kutatási módszertan kiválasztásánál figyelembe vettük a vizsgálatunk célját, amely kettős volt: egyrészt feltérképezni, mit gondolnak a bank egyes szakterületei a kockázati étvágyról, mennyiben alkalmazható a gyakorlatban a szakirodalomban tárgyalt módszertan, bevezethető-e, illetve milyen kockázatok esetében értelmezhető a kockázati étvágy; másrészt – kilépve egy szervezet kereteiből – felmérjük a pénzügyi szektor szereplőinek ismereteit és gyakorlatát a kockázati étvágy kapcsán.

Ennek megfelelően a kutatási kérdés a két szakaszban eltérő volt:

I. szakasz (interjúk), ahol azt vizsgáltuk, mit jelent a kockázati étvágy a vizsgált bank különböző szakterületei számára, figyelembe véve az általuk kezelt, különböző kockázattípusokat és azok várható alakulását a következő 1-2 évben.

II. szakasz (on-line kérdőívek), amellyel feltérképeztük, hogyan értelmezik a magyar pénzügyi szektor szereplői a kockázati étvágyat, mit jelent számukra az a gyakorlatban.

Elméleti célként a hazai bankok kockázati étvágyhoz való hozzáállásának megismerését, a kockázatiétvágy-definíció pontosítását és a kockázati étvágyhoz tartozó fogalmi keretek definiálását tűztük ki célul. Másodsorban szerettünk volna jó gyakorlatokat találni az egyes kockázattípusokhoz tartozó kockázati étvágy mérésére, kezelésére vonatkozóan és felmérni, vajon ezek a gyakorlatok mutatnak-e eltéréseket az egyes kockázattípusok esetében.

Gyakorlati szempontból az interjúk során lehetőségünk volt a kérdéseinkkel egyfajta edukációs folyamatra, amely elindíthatja a szakemberek gondolkodását. A szabályozási változások előtt a bankszektor szereplői véleményezik a tervezetet, így amennyiben a szabályozó a kockázati étvágy kapcsán módosításokat, új előírásokat készül bevezetni, a kutatás eredményei beépülhetnek azokba.

A kutatás feltáró-megismerő jellegű, a szakemberek véleményét, meglévő ismereteit igyekeztünk körüljárni. Maga a téma is új, a gyakorlatba egyelőre csak részben épült be, a bankok nyilvánosan elérhető jelentéseiben maximum egy-egy szóban említik meg a létezését.

A kutatáshoz rendelkezésünkre álló források elsősorban a banki és belső ellenőrzési kapcsolatrendszerből álltak, elemezhető adatbázis vagy egyéb szekunder forrás – amely kvantitatív kutatás alapja lehet – nem állt rendelkezésre a témában. Ennek megfelelően választottuk a kvalitatív módszertani felmérést (Toloie-Eshlaghy et al., 2011), adatgyűjtési eszközként pedig az interjút és a strukturált kérdőívet.

A kockázatoknál a banki szabályozás alapjául szolgáló ICAAP (MNB, 2018) dokumentációban használt kockázati kategorizálást tekintettük kiindulópontnak. Ez alapján a kockázatiétvágy-keretrendszert a következő kockázatok vonatkozásában térképeztük fel:

- hitelezési kockázat,
- piaci kockázat,
- működési kockázat,
- likviditási kockázat,

- stratégiai kockázat,
- reputációs kockázat.

Felmérésünk fókuszában a hazai hitelintézetek, elsősorban a bankok álltak. Az első fázisban – 2016 tavaszán – strukturált, 1-1,5 órás interjúkon alapuló felmérést végeztünk egy hazai nagybanknál. Célunk a bank kockázati kultúrájának, a kockázati étvágy fogalmához való hozzáállásának megismerése volt, így nagy hangsúlyt fektettünk a válaszadók szakmai hátterére és pozíciójára.

Ezzel párhuzamosan egy külföldi tulajdonosú, hazai nagybank kockázatkezelési, validációs és üzleti területével is lefolytattuk a beszélgetéseket (ezekre az interjúkra részletes kérdőívként hivatkoztunk később).

A második, on-line kérdőíves körben a kapcsolatépítés két csatornán keresztül történt. Egyrésztől megcélzottuk a mérlegfőösszeg szerint legnagyobb kilenc magyar bankot, amelyek esetében személyes ismeretség útján, e-mailben el tudtuk juttatni a kérdőívet a kockázatkezelési vezetőnek.

A másik kapcsolatunk a Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete, amelynek a banki és vállalati belső ellenőrök a tagjai. Ezen a csatornán 120 fő részére ment ki a link a felkérő levéllel, ami összesen 45 intézményt jelent. Ez a 45 intézmény magában foglalja a kilenc nagybankot, akiket mi is kiválasztottunk, és akikhez más úton is eljutott a felkérés.

A belső ellenőrök kiválasztása a kutatás I. fázisának, illetve a korábbi tapasztalatainknak az eredménye volt. A kockázatkezelési terület mellett a belső ellenőrzési terület az, amelyik egységesen foglalkozik a kockázatokkal (COSO, 2014; CIIA, 2018) és átlátja a folyamatokat, vagyis érdemi információkkal szolgálhat a kockázatiétvágy-keretrendszer működéséről.

A kutatási kérdés legfontosabb eleme a vizsgált összes kockázattípus lefedése, ezért hazai nagybanknál minden olyan terület vezetője bekerült a körbe, amely valamelyik kockázattípus kezelésében jelentős szerephez jut (MNB, 2018). Minden esetben a terület első számú vezetőjével készült az interjú. A megkérdezett területek és a legjellemzőbb, érintett kockázattípusok a következők voltak:

- humán erőforrás (működési kockázat),
- kommunikációs terület (reputációs kockázat),
- kockázatkezelés (stratégiai, hitelezési, piaci, működési kockázat),
- likviditási kockázatkezelés (likviditási kockázat),
- pénzügyi és stratégiai tervezés (stratégiai kockázat),
- hitel kockázatkezelés (hitelezési kockázat),
- ország- és partnerkockázat kezelés (hitelezési kockázat),
- piaci kockázatkezelés (piaci kockázat),
- compliance (működési kockázat),
- IT-terület (működési kockázat),
- háttérműveletek (működési kockázatok),
- belső ellenőrzés (működési kockázat).

A kérdőívek esetében a minta kiválasztása során a kilenc nagybankkal lefedtük a bankszektor mérlegfőösszeg szerinti 65-70%-át, míg a Belső Ellenőrök Magyarorszá-

gi Közhasznú Szervezetén (BEMSZ)⁵ keresztül elért intézményi körrel a pénzügyi szektort (bankok, biztosítók, pénzügyi szolgáltatók) teljes egészében.

A kiküldött 120 kérdőívből 20 válasz érkezett vissza, ami 17%-os kitöltési arányt jelent. A kilenc nagybank közül ötből kaptunk választ.

Adatgyűjtés

Az első szakaszban az adatgyűjtés strukturált interjúk formájában történt. Erre a módszertanra azért esett a választásunk, hogy az interjúk összehasonlíthatóak legyenek, de lehetőségünk legyen a kérdéseket a szituációhoz, az interjúalanyhoz igazítani (Solt, 1998). A kérdések között nyílt és zárt kérdések, illetve ábrák is szerepeltek, amelyekről kötetlenül beszélgettünk az interjú során.

Az interjúk tapasztalataira épült a többségében zárt kérdéseket tartalmazó, negyedóra alatt megválaszolható, on-line kérdőív⁶.

A kérdőívekre kapott válaszok kettős célt szolgáltak. Egyrészt alkalmasak voltak az interjúkból leszűrt következtetéseink helyességének ellenőrzésére, másrésztől új tanulságokkal is gazdagították a kutatást.

A kérdőív a következő területeket érintette:

1. kérdéscsoport: Kockázatok és kockázatkezelés
 - a. Mely kockázati kategóriákat és konkrét kockázatokot tekintenek a válaszadók relevánsnak, illetve jelentősnek az intézményükre nézve?
 - b. Hogyan jellemezhető egy jól működő kockázatkezelési rendszer?
2. kérdéscsoport: Kockázati étvágy
 - a. Hogyan értelmezik, és milyen mértékben használják a kockázatiétvágy-keretrendszerhez kapcsolható fogalmakat?
 - b. Mely kockázatok esetében és hogyan mérhető a kockázati étvágy?
3. kérdéscsoport: Kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítása
 - a. Milyen módszertan mentén érdemes kialakítani a keretrendszert?
 - b. Mik a bevezetés buktatói, illetve előnyei?

A kiértékelésnél tizenhárom interjúra, három részletes kérdőívre és húsz on-line kérdőívre támaszkodhattunk.

A kutatás érvényessége

Az első fázisban egy hazai és egy külföldi tulajdonú bank kiválasztásával végeztünk felmérést, strukturált interjúkra épülő adatgyűjtési módszertannal. Az interjúk során teljes körűen (az összes kockázatot lefedve) egy-egy szervezetet vizsgáltunk, ezért a válaszok ugyanabból a szervezeti és kockázati kultúrából érkeztek. Az interjúk eredményét elsősorban arra használtuk fel, hogy az on-line kérdőív valóban

szakmailag megalapozott, informatív válaszokat adó, lényegre törő legyen. Ugyanígy tettünk a külföldi tulajdonú banknál készített három, részletes kérdőívként emlegetett interjúval.

A második, kérdőíves fázis esetében a torzítást az okozhatja, hogy nehezen állapítható meg, hány különböző intézményből érkeztek a válaszok, csak az intézmény típusa bizonyos. A felmérés anonimitása ugyanis nem teszi lehetővé a válaszadók intézményenkénti elkülönítését. Ugyanakkor a válaszok markánsan eltérő jellege miatt – akár az intézményi besorolást, akár a megadott szakterületeket, vagy a kockázatiétvágy-keretrendszerre vonatkozó válaszok eltérőségét tekintjük – nagy biztonsággal állíthatjuk, hogy a megadott kategóriák mindegyikéből érkezett válasz.

A kilenc nagybank kiválasztása szintén hordoz érvényességi problémát azáltal, hogy a nagyobb piaci szereplők véleményét, gyakorlatát felhagyítja az elemzésben. Mivel a kvalitatív vizsgálat esetében a reprezentativitás nem elvárás, az eredmények interpretálása a kulcsa a torzítások kiküszöbölésének.

Összességében a kutatás során összegyűlt információk alkalmasak arra, hogy egy nagybank teljes keretszámvetési vizsgálatát és egy külföldi tulajdonú bank kockázatkezelési területén készített interjúkon keresztül képet kapjunk a különböző szakterületek kockázatiétvágy-keretrendszerhez való hozzáállásáról, az egyes kockázattípusok keretrendszerben történő szerepeltetésének lehetséges módjáról. Ezen túl a magyar pénzügyi szektor szereplőinek kockázati étvágyhoz kapcsolódó ismeretei, e kontrollfunkció használatát vagy nem-használatát is körvonalazódik előttünk.

A kutatás első fázisa

A felmérés első fázisában alkalmazott strukturált interjú több olyan kérdést tartalmazott, ahol a válaszadónak meg kellett fogalmazniuk a saját véleményüket és tapasztalataikat.

A beszélgetés három fő blokkját követve az alábbiakban összegezzük az eredményeket.

Az elmúlt években a bankok működési környezete jelentősen megváltozott. Bizonyos kockázatok felerősödtek, ami banki oldalról új kihívások, vagy esetenként követelmények teljesítése elé állította az intézményeket. *Az első pilléres kockázatok – különösen a hitelezési és a működési kockázat – jelentősen emelkedtek az elmúlt években.* Melltük a reputációs kockázat, illetve a működési kockázat „részhalmozaként” is értelmezhető üzletviteli- és jogi kockázatok terén érzékelték lényeges változást az intézmények, de többek megemlégették a likviditási, az ország- és a stratégiai kockázatot is. Mindezek nyomán fókuszba kerültek a bankok kockázatkezelési rendszerei, illetve azok hatékony működésének előmozdítása, fejlesztése. Mindkét intézmény esetében a kockázatkezelési rendszer kulcsjellemzőjeként jelölték meg az előretékinőt, proaktív jelleget, a módszertani alátámasztottságot, a teljeskörűséget és a transzparenciát.

⁵ „Az IIA Hungary, azaz a Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete (BEMSZ) küldetése a belső ellenőrzési szakma magyarországi elfogadtatása, támogatása, fejlesztése, érdekképviselete; a nemzetközi és európai belső ellenőrzési ismeretek és szakmai gyakorlat magyarországi megismertetése, a belső ellenőrök képzése és vizsgáztatása.” Forrás: Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete Alapszabálya, http://www.iaa.hu/images/stories/dokumentumok/bemsz_alapszabaly_2015.odt Letöltve: 2016. szeptember 22.

⁶ A kérdőív megtekinthető a következő linken: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLsD0_9um1vuFZ07EiYPFg6bU0i1OtyolHFfN3JMmIsm_fdR001w/viewform?c=0&w=1

Mind a hazai, mind a külföldi tulajdonú bank prioritásként kezeli a RAF kialakítását. Elmondható azonban, hogy a kialakítás módjára, formájára és a keretrendszer főbb pilléreire vonatkozóan nincs egyértelműen követhető, követendő iránymutatás, ami jelentősen megnehezíti a bankok feladatát. A külföldi intézmény esetében az anyabank iránymutatásai a mérvadóak, de a helyi sajátosságok rendszerbe adaptálása nem (volt) problémamentes. A hazai bank pedig szó szerint az alapoktól kezdve, a meglévő kockázatkezelési kereteket felhasználva építkeznek.

A kockázatiétvágy-keretrendszer alapja a *közös nyelv* kialakítása, amelynek lényege, hogy azonos fogalmakat, azonos tartalommal használjanak az intézmény munkatársai. A RAF kulcsfogalmainak definiálása és értelmezése kapcsán elmondható, hogy az a kockázati stratégia, étvágy és limitek kapcsán lényegében megegyezik az általunk is megadott, a szakirodalomban széles körben megjelenő fogalmakkal.

Az első körös felmérés eredményeként általánosságban elmondható, hogy a keretrendszer kialakítását a válaszadók többsége a top down és a bottom up módszerek kombinációjaként tartja megvalósíthatónak. Túlsúlyban vannak azok a vélemények, amelyek szerint a kockázati étvágyat kockázattípusonként és aggregált szinten is szükséges meghatározni. Valamennyi válaszadó hangsúlyozta, hogy fontos a kockázati étvágy számszerű kifejezése, mivel csak így biztosítható annak nyomon követése, transzparens monitoringja. Az étvágy kvalitatív meghatározására az úgynevezett menedzsment kinyilatkoztatások alkalmazhatóak, például amikor a felső vezetés megfogalmazza mely kockázatok vállalását tartja elfogadhatatlannak (ilyen lehet a belső csalás), vagy milyen körülmények között vállalja fel azokat (Lamanda & Vöneki, 2015). A kvalitatív kinyilatkoztatások esetén a vállalt kockázat nem vagy nehezen értékelhető. Ugyanakkor a válaszadók felhívták a figyelmet arra, hogy vannak olyan kockázatok (például a reputációs kockázat), ahol a számszerűsítés nehezen megoldható, vagyis ez esetben a zéró toleranciát jelző kinyilatkoztatásoknak markáns szerepük van a kockázati étvágy kifejezésében.

Fontos kérdés a kockázatiétvágy-keretrendszer bevezetése kapcsán, hogy számba vegyük annak lehetséges buktatóit. Felkészülve ezekre a helyzetekre, gördülékenyebbé tehetjük a keretrendszer implementálását. A legnagyobb kihívások az alábbiak:

- az összetett, bonyolult fogalmi rendszer megértésének elősegítése,
- különböző típusú kockázatok számszerűsítése, közös nevezőre hozása, összeadhatósága,
- a szükséges adatok kinyerése,
- a RAF bevezetésének megfelelő belső kommunikációja,
- a napi döntésekbe ágyazottság megvalósítása, amely teljes kultúráváltást jelent, ami jelentős időt vesz igénybe az egyébként is leterhelt szervezetek részéről,
- a RAF elfogadtatása az üzleti területekkel,
- limitek és a limitsértések következményeként megjelenő akciótervek végrehajtásának folyamatos monitorozása.

A válaszadók a RAF hozadékaként – a szabályozói megfelelésen túl – a következő tényezőket emelték ki:

- Trade-off-ok az egyes kitétségek, kockázatok között, vagyis az egyes kockázattípusok közötti átjárhatóság

biztosítása. Az üzleti terület számára ez jelentheti azt, hogy bizonyos kockázati kategóriák esetén lemond arról, hogy további kitétséget vállaljon, azonban az így felszabaduló limitet felhasználhatja egyéb kockázatok vállalására. Ez lehet például a hitelezési kockázaton belül egy másik ágazat vagy régió, vagy akár másfajta adóbesorolással rendelkező ügyfélcsoport.

- Kockázattávallás diverzifikálása nagyobb mértékű lehet azáltal, hogy a kockázatiétvágy-keretrendszerben lefedett kockázatokhoz konkrét limiteket határoznak meg.
- Világosabb elvárások a menedzsment részéről a felső vezetők kockázattávallási hajlandóságának egyértelmű meghatározása és stratégiával való összehangjának megteremtése.
- Limit meghatározási módszertan fejlődése várható a kockázatiétvágy-keretrendszer bevezetésével. Néhány kockázattípus esetén nehéz a kitétségszámszerűsítése, ami a limitmeghatározás előfeltétele, így a kockázatiétvágy-keretrendszer kényesítő ereje kell ahhoz, hogy olyan kreatív megoldások szülessenek, mint például a reputációs kockázat esetében használható reputációs index.
- A kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítása és oktatása a szervezetben hozzájárul a kockázattudatosság fejlődéséhez mind egyéni, mind pedig szervezeti szinten.
- A tevékenységek kockázatosága transzparensabbá válik azáltal, hogy vizsgáljuk, számszerűsítjük azt.
- A válaszadók kiemelték, hogy a szervezet a kockázatiétvágy-keretrendszer megalkotásával és rendszeres felülvizsgálatával előzetesen végig gondolja, hogy milyen potenciális kimenetekre, forgatókönyvekre számíthat működése, a tevékenységét kísérő kockázatok vállalása során. Ezáltal a legrosszabb forgatókönyv bekövetkezése esetén sem kerül veszélybe a vállalat működése.

Az interjúk és a részletes kérdőív tapasztalatai alapján állítottuk össze a rövidebb, on-line kérdéssort, melynek eredményeit a következő alfejezetben részletezzük.

Az on-line kérdőív feldolgozása

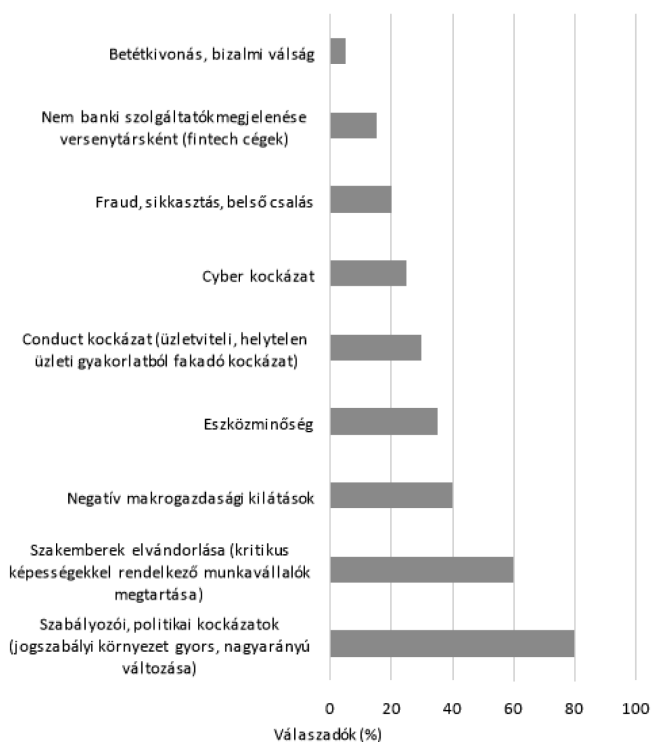
A kérdőívet 20 fő válaszolta meg, amelyek többsége (11 fő) a bankszektor szereplője. Hat fő az egyéb közvetítői szegmens (szövetkezeti hitelintézet, pénztári, biztosítói szektor) szereplője és három válaszadó a tanácsadói szempontból kompetens. A válaszok alapján a bankok esetében legalább öt különböző intézmény válaszára, míg az egyéb közvetítők esetében szintén hat különböző válaszra támaszkodhattunk.

A válaszadók többsége a bankok esetében belső ellenőr és kockázatkezelő, mellettük egy-egy válaszadó a compliance, illetve az üzleti területen dolgozik. Az egyéb közvetítők esetében két fő kivételével az ellenőrzési terület munkatársai töltötték ki a kérdőívet.

A kockázatok értékelésében egyértelműen a hitelezési kockázatot jelölték meg meghatározó kockázatként a válaszadók. Emellett a másik két elsődleges kockázat – a piaci és a működési kockázat – is jelentősnek számít az intézmények működésében. A válaszadók többsége szerint a következő 1-2 éves időhorizonton a szabályozói/politikai kockázatok

(például a jogszabályi környezet gyors, nagyarányú megváltozása) és a szakemberek elvándorlása (például a kritikus képességekkel rendelkező munkavállalók megtartásának nehézsége) jelentik a legkomolyabb fenyegetettséget. Szintén jelentős kockázati tényezőnek ítélik a portfólió minőségének romlását, a negatív makrogazdasági kilátásokat és a helytelen üzleti gyakorlatból fakadó ügynevezett üzletviteli kockázatot. Érdekes, hogy a cyber kockázatot kizárólag banki szereplők jelölték meg válaszaikban (2. ábra).

2. ábra Kockázatok, fenyegetettségek



Forrás: saját szerkesztés

A válaszok alapján egy jól működő kockázatkezelési rendszer hat ismérve a következő:

- módszertanokkal, adatokkal alátámasztott,
- transzparens,
- előretékintő, proaktív jellegű,
- összhangban van az üzleti területek céljaival,
- beépült a döntési folyamatokba,
- a napi gyakorlat részét képezi.

Ezek a kritériumok a válaszadók jelentős része esetében vagy teljes mértékben, vagy nagyrészt jellemzik is a „képviselet” intézmény kockázatkezelési rendszereit. Összességében elmondható, hogy a bankszektor kockázatkezelési rendszerei jobban harmonizálnak a fenti ismérvekkel.

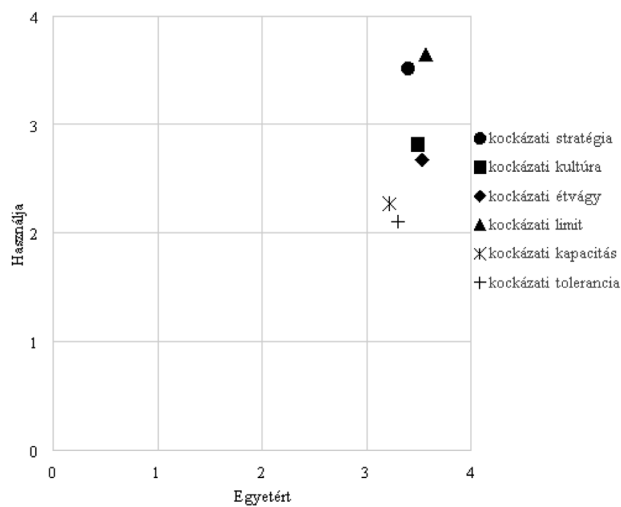
A kérdőív 2. kérdéscsoportja a válaszadók által elfogadott, ismert kockázatiétvágy-definíció megadását kérte a válaszadóktól. A válaszok sok esetben túl általánosak, és jellemző a fogalmak keveredése. Például a kockázati étvágy és a kapacitás közötti különbség sok esetben elmosódik. Több válasz is arra utal, hogy a válaszadók a kockázati étvágy definícióját aggregált szinten tartják elképzelhetőnek és elsősorban kvalitatív formában. Pozitívként kiemelhe-

tő, hogy több esetben megjelent a kockázati étvágy „üzleti döntésekhez, sikerekhez” rendelése. Összességében az látható, hogy a nagybankok által adott meghatározások ragadják meg leginkább a kockázati étvágy lényegét. A mélyinterjúk és a kiterjesztett kérdőív értékelésekkel elmondható, hogy a válaszok ott lényegesen közelebb álltak az akadémiai megfogalmazáshoz, mint az on-line kérdőív esetében.

A válaszadók kevesebb, mint fele – ebből mindössze négy nagybank válaszadója – jelezte, hogy intézménye rendelkezik kockázatiétvágy-keretrendszerrel. Azok a válaszadók, ahol létezik RAF – vélhetően saját tapasztalataikból kiindulva – valamennyien azt írták, hogy a keretrendszer kialakítása a top down és a bottom up módszerek kombinálásával történhet.

Mivel az egységes taxonómia fontos előfeltétele annak, hogy a RAF egy valóban hatékonyan működő rendszer legyen, így elengedhetetlennek tartottuk az akadémiai irodalomban használt definíciók gyakorló szakemberek általi véleményezését. Emellett szem előtt tartandó, hogy RAF sikerének egyik kulcsa, hogy az a vezetés által képviselt és a szervezet minden szintjén kommunikált legyen. Vagyis lényeges kérdés, hogy a fenti fogalmakat miként kommunikálják, illetve kommunikálják-e az intézményen belül, azok beépülnek-e a napi gyakorlatba. Az eredményeket – csak a nagybanki válaszokat figyelembe véve – kibővítvé az első fázis válaszaival, a 3. ábra szemlélteti.

3. ábra RAF-taxonómia a felmérésben részt vevő nagybankok esetében



Forrás: saját szerkesztés

Összességében azt a megállapítást tehetjük, hogy az általunk megadott definíciókkal a válaszadó nagybankok nagymértékben egyetértenek, illetve a válaszadók egészéhez viszonyítva jóval tudatosabban, egyfajta koncepcióként kezelik a kockázatiétvágy-keretrendszer kulcsfogalmait.

A bevezetőben, a szakirodalom alapján megfogalmazott kockázati tolerancia fogalmával kapcsolatos problémát, a primer kutatás teljes mértékben igazolta. Több válaszadó jelezte, hogy a tolerancia és az étvágy kifejezést egymás szinonimájaként értelmezik, például a működési kockázat vagy a modellkockázat esetében.

Ugyan a napi gyakorlatba még nem épültek be teljes mértékben a RAF alapfogalmai, maga a tény, hogy az intézmény gondolkodik a kockázati étvágyban, üdvözlendő.

Hosszú folyamat egy jól működő, a kockázattudatosságot valóban befolyásoló kockázatiétvágy-keretrendszer kiépítése, hiszen az – ahogy korábban írtuk – a szervezeti kultúra megváltoztatását kívánja. A kezdeti lépések egyike, hogy a kulcsfogalmak megjelenjenek a szervezet szóhasználatában.

A válaszadók nagy része kizárólag az elsőpilléres kockázatok esetében látja megvalósíthatónak a kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítását. A hitelezési kockázatot minden kompetens válaszadó megjelölte, a piaci kockázatot 13 fő (köztük hét banki háttérű), a működési kockázatot tíz fő (köztük hat banki háttérű). E kockázatok esetében a kockázatokra képzett tőke szintje, a várható veszteség és az elszenvedett veszteségek nagysága a legrelevánsabb „mértékek”, illetve a piaci kockázat esetében kiemelték még a profit vagy a bevétel volatilitását is. Ahogy a korábban hivatkozott felmérések esetében, így mi is azt tapasztaltuk, hogy a stratégiai és a reputációs kockázatok egyfajta fekete fékent értelmezhetők. A válaszadók többsége vagy kivitelezhetetlennek tartja a két kockázat esetében a RAF kialakítását, vagy kizárólag a zéró toleranciát jelző kinyilatkoztatásokat véli alkalmas eszköznek erre a célra. A 4. ábra szemlélteti, hogy mely kockázattípusok esetén melyik mérési eszközt, milyen mértékben tartják a válaszadók alkalmazhatónak.

4. ábra Az egyes kockázattípusok esetében alkalmazható mérési módszer

	Hitelezési kockázat	Piaci kockázat	Működési kockázat	Jogi/compliance kockázat	Likviditási kockázat	Reputációs kockázat	Országkockázat	Stratégiai kockázat
Kockázatokra képzett tőke szintjével	√√√	√√√	√√√	√	√√√		√√√	√√√
A várható veszteségekkel	√√√	√√	√√√	√√√	√√√	√√	√√	√√√
A nem várható veszteségekkel	√	√	√√	√√	√	√	√	√√
A kockázatok miatt elszenvedett veszteségek összegével	√√	√√	√√√	√√	√√	√√	√√	√√
A profit vagy bevétel volatilitásával		√√√	√		√√		√	√
Zero toleranciát mutató kinyilatkoztatásokkal (management statement)			√	√√	√	√√√		√

√√√: 8-nál több válaszadó említette az adott eszközt
 √√: 3-7 közötti válaszadó említette az adott eszközt
 √: Csupán 1-2 válaszban merült fel az eszköz használata
 Forrás: saját szerkesztés

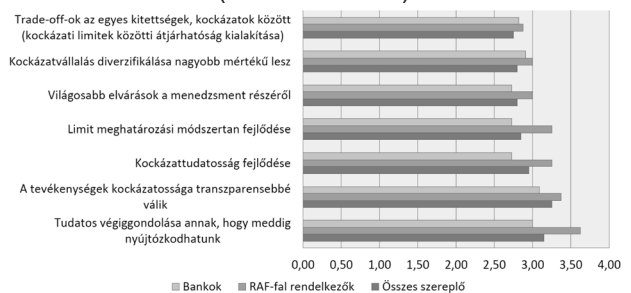
A kérdőív 3. kérdéscsoportja a RAF kialakítására és a potenciális előnyökre, illetve a kialakítást gátló tényezőkre vonatkozott. A válaszadók fele úgy gondolja, hogy a kockázatiétvágy-keretrendszerét mind kockázattípusonként, mind a teljes kockázati portfólióra (aggregált szinten) célszerű kialakítani. Hét válaszadó szerint csak kockázattípusonként, három válaszadó szerint pedig csak aggregált szinten képzelhető el egy jól működő RAF. Csak a bankok válaszait tekintve meglepő eredmény számunkra, hogy öt válaszadó ért egyet a kockázattípusonkénti kialakítással, és három-három válaszadó a másik két kialakítási formával. Az első körös felmérésben hasonlóan alakultak az arányok, mindhárom megoldásnak vannak hívei, nincs egyértelműen támogatott forma.

Az interjúk és a kiterjesztett kérdőív keretében tisztázott főbb kihívásokat nem a várakozásaink szerint értékelték

a válaszadók. Az adatok kinyerése, a munkatársi elkötelezettség kialakítása és a munkatársak leterheltségének kezelése voltak azok a problémák, amelyeket inkább jellemzőnek, jelentősnek gondoltak, míg a többi opciót többségében nem ítélték a RAF kialakítását nehezítő tényezőnek. Ez a következtetés adódik abban az esetben is, ha csak a banki háttérű válaszokat, illetve csak a RAF-fal rendelkezők válaszait értékeljük. Bővül a kihívások köre, ha csak a kockázatkezelők válaszait tekintjük. Szerintük az egységes taxonómia hiánya, az adatok aggregálásának nehézségei és az üzleti területek bevonása jelentenek akadályokat.

A RAF korábban felvázolt, potenciális hozadékait a válaszadók az 5. ábra szerint értékelték.

5. ábra A RAF bevezetésének relatív hozadékai (4 fokozatú skála)



Forrás: saját szerkesztés

Mivel a kockázati étvágy a stratégiát kapcsolja össze a kockázatkezelési tevékenységgel, vagyis lényegében az üzleti, jövedelmezőségi szempontokat a kontroll-, prudenciális szerepekkel, így lényeges az üzleti területek támogatottsága a RAF sikeressége szempontjából. A válaszadók egyharmada úgy gondolja, hogy az üzleti területek inkább erős kontrollnak, másik egyharmada – köztük egy üzleti területről érkező válaszadó – szerint pedig inkább hasznosnak tartják a RAF kialakítását. Úgy gondoljuk, hogy hatékony kommunikációval, erős kockázati kultúra mellett adott a lehetőség arra, hogy a kockázatiétvágy-keretrendszert nem a tevékenységet gátló és a jövedelmezőséget mérséklő korlátként értelmezzék a szervezeten belül, hanem lehetőségként tekintsenek rá. Ebben az esetben válik lehetővé a fent vázolt előnyök kiaknázása.

Az elmúlt két évben felmerült – elsősorban a működési kockázathoz kapcsolódóan – a tőkekövetelmény számítására alkalmazható megközelítések felülvizsgálatának és leszűkítésének gondolata. Emellett az új, illetve újszerű felügyeleti prioritások is arra engednek következtetni, hogy a felelős irányítást reprezentáló banki gyakorlatok – mint például a kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítása – kiemelkedő szerepet kapnak a következő években. A felmérésben részt vevő belső ellenőrök és kockázatkezelők nagy többsége – egy fő kivételével – osztotta ezzel kapcsolatos véleményünket.

Következtetések

Az elmúlt évek szabályozói irányváltása és a pénzügyekkel szembeni társadalmi elvárások felerősítették a kockázattudatos és felelős vállalati irányítás iránti elkötelezettséget. A felelős vállalati irányítás része a kockázatokról

való tudatos gondolkodás és a kockázatkezelési gyakorlat napi rutinba történő beépítése. Ezt a célt szolgálja a kockázatiétvágy-keretrendszer bevezetése és működtetése is. A cikkünkben idézett felmérések és saját – interjúkon és kérdőíveken alapuló – kutatásunk azt mutatják, hogy a pénzintézeti szektorban elindult a RAF kiépítése, de kevés az az intézmény, ahol az valóban – mint a belső kontrollrendszer szerves része – működik. A szakemberek válaszaiból kiderült, hogy minden intézmény hasznosnak tartja e keretrendszer bevezetését, elsősorban a tevékenységek kockázatoságának transzparenssebbé válása, a kockázattudatosság növelése, a kockázattudatosság diverzifikálása és az egyértelműbb menedzsmentelvárások miatt. A kialakítást azonban több tényező is gátolja. Jelentős akadályt jelentenek többek között az új fogalmi keretek egységes tartalommal történő bevezetésének nehézségei, a szervezeti leterheltség és a számszerűsítés mögött rejlő módszertani és adathiányosági problémák. Felmérésünk további eredménye, hogy a RAF kialakítását az első pilléres kockázatok esetében érdemes elkezdeni, mert ezek azok a kockázatok, ahol a bankok kellően fejlett kockázatkezelési eszközökkel, módszerekkel rendelkeznek, amelyek a RAF alapjaként is szolgálhatnak.

További kutatást igényel, hogy a tőkeképzés és a kockázati étvágy hogyan kapcsolható össze, különös tekintettel a banki tőkeszámitási gyakorlatot jelentősen átfőrmáló, radikális szabályozói változások tükrében.

Felhasznált irodalom

- Alix, M. (2012). *Risk Governance: Appetite, Culture and the Limits of Limits*. Speech by the Senior Vice President of New York Fed. Remarks at the Risk USA 2012 Conference, New York City, November 14, 2012. <https://www.newyorkfed.org/newsevents/speeches/2012/alix121114>
- Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete Alapszabálya (2015). http://www.ia.hu/images/stories/dokumentumok/bemsz_alapszabaly_2015.odt
- Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (2011). *Operational Risk – Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches*. 2011. <http://www.bis.org/publ/bcbs196.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (2017). *Basel III: Finalising post-crisis reforms*, <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>
- Braunné Fülöp Katalin (2013). A szervezet kockázati attitűdjének jelentősége a szerződéses kapcsolatokban, *Vezetéstudomány*, 44(2), 28-37.
- Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA) (2018). *Risk appetite and internal audit*, 2018. július 27. <https://www.iaa.org.uk/resources/risk-management/risk-appetite/>
- Central Bank of Ireland (CBoI) (2014). *Feedback Statement on "Risk Appetite – A Discussion Paper"* <https://www.centralbank.ie/press-area/press-releases/Pages/FeedbackStatementonRiskAppetiteDiscussionPaper.aspx>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2014). *Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite*
- Deloitte (2014). *Risk appetite frameworks – How to spot the genuine article?* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/risk/deloitte-au-risk-appetite-frameworks-financial-services-0614.pdf>
- European Banking Authority (EBA) (2017). *Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU*, 2017. szeptember 26, <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1972987/Final+Guidelines+on+Internal+Governance+%28EBA-GL-2017-11%29.pdf>
- European Central Bank (ECB) (2016a). *SSM priorities 2016*. https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/publication_supervisory_priorities_2016.en.pdf
- European Central Bank (ECB) (2016b). *SSM Supervisory Statement on Governance and Risk Appetite* https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm_supervisory_statement_on_governance_and_risk_appetite_201606.en.pdf
- Financial Stability Board (FSB) (2013a). *Principles for An Effective Risk Appetite Framework* www.fsb.org/publications/r_131118.pdf
- Financial Stability Board (FSB) (2013b). *Thematic Review on Risk Governance Peer Review Report*, http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_130212.pdf?page_moved=1
- Gontarek, W. (2017). *Risk Governance: Examining its Impact Upon Bank Performance and Risk* (Doctoral thesis). Cranfield School of Management, Doctor of Business Administration, Bedford, UK.
- KPMG (2016). *Risk governance: A benchmarking analysis of systemically important banks*, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/risk-governance-a-benchmarking-analysis.pdf>
- Lamanda, G & Vöneki, T. Zs (2015). Kockázatra éhezve: A kockázati étvágy keretrendszere a működési kockázatoknál. *Pénzügyi Szemle*, 2., 217-230.
- McConnell, P. (2013). Improving risk governance - a proposal on Board decision-making. *Journal of Risk and Governance*, 2(3), 173-200.
- Magyar Nemzeti Bank (MNB) (2015). *A Magyar Nemzeti Bank 11/2015. (VII. 22.) számú ajánlása a hitelintézetek és a befektetési vállalkozások nyilvánosságra hozatali gyakorlatát érintő egyes kérdésekről*.
- Magyar Nemzeti Bank (MNB) (2018). *A tőkemegfelelés belső értékelési folyamata*, <https://www.mnb.hu/letoltes/icaap-ilaap-bma-kezikonyv-2018-januar.pdf>,
- Office of the Comptroller of the Currency (OCC) (2016). *Enterprise Risk Appetite Statement*, <https://www.occ.treas.gov/publications/publications-by-type/other-publications-reports/risk-appetite-statement.pdf>
- Srivastav, A. & Hagedorff, J. (2016). Corporate Governance and Bank Risk-taking. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 334-345. <https://doi.org/10.1111/corg.12133>
- Toloie-Eshlaghy, A., Shahrzad, S., Karimian, L., & Charkhchi, R. (2011). A Classification of Qualitative Research Methods. *Research Journal of International Studies*, 20.
- University of Edinburgh (UoE) (2016). *Risk Policy and Risk Appetite*, <http://www.docs.sasg.ed.ac.uk/gasp/governance/riskmanagement/riskappetite.pdf>,
- Hazai nagybankok kockázati jelentései a banki honlapokról
Az interjúk összefoglalói

DIVERZITÁSKATEGÓRIÁK ÉS TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK: NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

DIVERSITY CATEGORIES AND SOCIAL ENTERPRISES: INTERNATIONAL REVIEW

A társadalmi vállalkozások célcsoportjai és a diverzitáskategóriák között jelentős átfedés van, hiszen a társadalmi vállalkozások gyakran olyan célcsoportok érdekében működnek, amelyek egyébként a diverzitásmenedzsment fókuszába is tartoznak: például nők, etnikai kisebbségek, fogyatékkal élő személyek. Ugyanakkor a magyarországi társadalmi vállalkozások szerepéről e célcsoportok helyzetének javításában, a társadalmi befogadás erősítésében kevés információval rendelkezünk. Ebben a cikkben ezért azt vizsgálják meg a szerzők, hogy a nőkre, romákra és fogyatékkal élőkre való fókuszálás milyen speciális kérdéseket vet fel, hogyan jelennek meg a társadalmi vállalkozások működésében és tevékenységeiben e célcsoportok a nemzetközi szakirodalomban. Miután – kitérve a nemzetközi és magyar kontextusra – bemutatják az egyes diverzitáskategóriákat és adnak egy bevezetést a társadalmi vállalkozásokról, szisztematikus nemzetközi szakirodalmi áttekintést végeznek. A cél az, hogy az egyes diverzitáskategóriák helyzetét megvizsgálják a társadalmi vállalkozásokban. Következtetésük szerint bár a társadalmi vállalkozások expliciten és vállaltan tevékenykednek egyes társadalmi csoportok érdekében, az elérhető szakirodalomból e célok elérésének megvalósulásáról, a szervezetek mindennapi működési gyakorlatairól és tevékenységeiről, valamint a célcsoportokra tett hatásról kevés információt lehet kapni. Szükség lenne további kutatásokra, amelyek egy-egy szervezetnek vagy szervezetek egy-egy csoportjának átfogóbb és mélyebb vizsgálatát adják.

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozás, diverzitás(kategória), nők, romák, fogyatékossgal élők

The target groups of social enterprises and diversity categories largely overlap, as social enterprises work for bettering the situation of social groups similar to the ones that diversity management aims to help, such as women, ethnic minorities and people with disabilities. At the same time, we know very little about how social enterprises improve the circumstances of these social groups and how they strengthen social inclusion. Therefore, in this article the authors investigate what special issues are raised by focusing on women, the Roma people, and people with disabilities, and how these specific groups appear in the operation and activities of social enterprises in international literature. After the authors briefly present the diversity categories and introduce the concept of social enterprise both in the international and Hungarian context, they present a systematic literature review. Their aim is to investigate the situation of the given diversity categories in social enterprises. The authors' conclusion is that although social enterprises work explicitly and openly in the interest of certain social groups, we know little about the everyday operation practices and activities of social enterprises, the extent they reach their aims and the impact they have on their target groups based on the literature available. Therefore, further empirical research is necessary to provide more in-depth investigation about organizations or groups of organizations.

Keywords: social enterprise, diversity (category), women, Roma people, people with disabilities

Finanszírozás/Funding:

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.

Szerzők/Authors:

Dr. Primecz Henriett, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem (henriett.primecz@uni-corvinus.hu)
Dr. Kiss Julianna, tudományos munkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem (julianna.kiss@uni-corvinus.hu)
Dr. Toarniczky Andrea, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem (andrea.toarniczky@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.03.27-én, javítva: 2019.08.30-án, elfogadva: 2019.09.09-én.

This article was received: 27.03.2019, revised: 30.08.2019, accepted: 09.09.2019.

A diverzitás és befogadás témája és gyakorlata egyre fontosabbá válik a mai globalizált világban. Nem véletlen, hogy diverzitásmenedzsment-kurzusok terjednek az üzleti iskolákban, és az üzleti szervezetek mind nagyobb arányban kezdenek tudatosan foglalkozni a témával. A feljövőben levő kutatási terület néhány kérdésével foglalkozunk ebben a cikkben, például a diverzitáskategóriákkal és ezek szerepével a szervezeti világban. Bár a diverzitásmenedzsment aktuális kérdései önmagukban is érdekesek lehetnek a hazai olvasók számára, ezt a kérdéskört a társadalmi vállalkozások, azaz társadalmi céljukat üzleti eszközökkel (is) elérni igyekvő szervezetek kontextusában vizsgáljuk. Magyarországon a társadalmi vállalkozások viszonylag újak számitanak, ugyanakkor egyre növekvő jelentőségre tesznek szert (Repitsky & Tóth, 2019).

Cikkünk apropóját az adta, hogy a társadalmi vállalkozások célcsoportjai és a diverzitásmenedzsment fókuszába is tartozó társadalmi csoportok között jelentős átfedés van: a társadalmi vállalkozások gyakran nők, etnikai kisebbségek, fogyatékkal élő személyek stb. érdekében működnek. Ebben a cikkben azt vizsgáljuk meg, hogy a diverzitáskategóriák, amelyekből hármat emeltünk ki, hogyan jelennek meg a társadalmi vállalkozások körében. Célunk elérésére nemzetközi szakirodalomra támaszkodó szisztematikus irodalmi áttekintés eredményeképpen azonosítottunk olyan cikkeket, amelyekben a három általunk kiemelt diverzitáskategóriáról és a társadalmi vállalkozásokról van szó. Ezeket a cikkeket elolvastuk, strukturaltunk, és itt röviden bemutatjuk szakirodalmi elemzési eredményeinket, melyek a későbbiekben a magyar kontextusban működő társadalmi vállalkozások tapasztalatainak értelmezéséhez is hozzájárulhatnak.

A cikk felépítése ennek megfelelően fogalmi tisztázással indul. Először a diverzitáskategóriákat mutatjuk be, és azon belül három kiemelt kategóriával, a nőkkel, a romákkal és a fogyatékkal élő személyekkel külön foglalkozunk. Utána áttekintjük a társadalmi vállalkozás koncepcióját, röviden kitérve a hazai társadalmi vállalkozások területére. Ezután a módszertani ismertetést követően bemutatjuk a nemzetközi szakirodalom diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások metszetét, azaz hogyan jelenik meg ez a három kategória a társadalmi vállalkozásokban, majd a szisztematikus irodalmi áttekintés eredményei alapján vonunk le következtetéseket.

A diverzitáskategóriák

A szakirodalomban vita van azzal kapcsolatban, hogy mely diverzitáskategóriákat kell vizsgálnunk, de abban egyetértés mutatkozik, hogy a történelmileg kialakult és indokolatlan szisztematikus hátrányt szenvedő csoportokat tekintjük fontos diverzitáskategóriáknak (Danowitz, Hanappi-Egger & Mensi-Klarbach, 2012). Az Európai Unióban az Amszterdami Szerződés (1999) 13. cikkeje tiltja a diszkriminációt (1) nemi alapon, (2) faji és etnikai alapon, (3) vallási és hit alapon, (4) fogyatékoság alapján, (5) kor alapján és (6) szexuálisorientáció alapján (Claes, 2019). Ezért a társadalmi és szervezeti gyakorlatban ezzel a hat diverzitáskategóriával szoktunk foglalkozni.

A világ legtöbb országában a nők szisztematikus hát-

rányban vannak a férfakkal szemben (World Economic Forum, 2018; Európai Bizottság, 2018a), így szükséges a nők társadalmi és szervezeti támogatása, hogy elérjék a képességeik optimumát (Rittenhoffer & Gartell, 2012). A faji és etnikai alapú diszkrimináció nagyon eltérő egyes országokban, de mindenhol vannak olyan csoportok, amelyek nem tudnak olyan mértékben érvényesülni, ahogy ezt a képességeik indokolnák, így ők támogatásra szorulnak (Európai Bizottság, 2015). A vallási és hit alapján történő diszkrimináció is roppant változatos országonként (Európai Bizottság, 2015), ugyanakkor elengedhetetlen, hogy vallási meggyőződéstől függetlenül a munkában és a társadalmi életben ne érje hátrány az egyéneket. A fogyatékoság sokféle egészségi és mentális állapotot takar (Stone & Colella, 1996; Martin, Woods & Dawkins, 2015), és a fogyatékkal élő személyekkel kapcsolatban is roppant változatosságot mutatnak az országok a tekintetben (Csillag, Toarniczky & Primecz 2018), hogy a befogadás és a társadalmi-gazdasági élethez való hozzájárulás mennyire valósul meg. A kor az a speciális diverzitáskategória, amelyen az egyén az élete során általában végigmegy (Primecz & Romani, 2018), mégis tapasztalható, hogy a fiatal (különösen a pályakezdő) és az idős (55+) személyek munkaerő-piaci és társadalmi kirekesztése kisebb-nagyobb mértékben jelen van a legtöbb országban (Shore et al., 2009; Tardos, 2016). Végül a szexuális kisebbségek tagjai is gyakran szenvednek diszkriminációtól (Tatli & Özbilgin, 2012), ami rontja a szervezeti és társadalmi integrációjukat (Primecz, 2019). Ezek közül mi a nem (nők), etnikai kisebbség (romák) és fogyatékkal élő személyek területével foglalkozunk ebben a cikkben.

Magyarországon a diverzitáskategória fogalma kevésbé ismert. Az indokolatlan szisztematikus hátrányt szenvedő, társadalmi kirekesztettség és diszkrimináció által fenyegetett csoportok helyzetének leírására gyakran a depriváció fogalmának magyar fordításaként a „hátrányos helyzet” fogalma használatos, amely a jövedelmi és egyéb hátrányok (pl. elmagányosodás) kialakulását, és az ebből fakadó egyfajta relatív lemaradást jelenti (Andorka, 2006; Varga, 2013). A fogalom jogszabályi szinten hátrányos helyzetű gyerekekre és fiatalokra vonatkoztatva az oktatás terén értelmezhető (lásd 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről), továbbá beszélünk hátrányos helyzetű és leghátrányosabb helyzetű területekről, térségekről, valamint a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű csoportokról is, pl. tartós munkanélküliek, romák, megváltozott munkaképességűek esetében (Kenderfi, 2011). A többszörösen (halmozottan) hátrányos helyzet pedig „az olyan személyekre és családokra utal, akiknél egynél több hátrány (pl. alacsony jövedelmi helyzet és rossz egészségi állapot) jelentkezik” (Andorka, 2006, p. 118). A hátrányos helyzetű csoport mellett olykor a sérülékeny társadalmi csoport és az esélyegyenlőség fókuszában lévő csoport is használatos fogalom (Varga, 2013).

Társadalmi nem (gender)

A nemekkel foglalkozó szakirodalom megkülönböztet nemet (sex) és társadalmi nemet (gender) (Calas & Smircich, 1996, 2006). A nem biológiai fogalom, aminek az

alapja a két nem közötti kromoszómakülönbség. A biológiai különbségen túl azonban megfigyelhető, hogy eltérő kulturális kontextusban a nemekkel kapcsolatos elvárások és a nemekhez kapcsolódó gyakorlatok nagy változatosságot mutatnak. Erre a jelenségre vezették be a társadalomtudósok a társadalmi nem (gender) fogalmat. Míg az egyik kultúrában az a szokás és elvárt, hogy a nő gyakorlatilag felnőtt korig minden mást háttérbe szorítva a gyermeke fejlődését szolgálja (pl. Japán), addig más kultúrákban a nők és férfiak szerepei kevésbé válnak el, az anyák és az apák egyaránt gondoskodó és kenyérkereső szerepben részt vesznek (pl. skandináv kultúrák) (Claes, Hanappi-Egger, & Primecz, 2012). Egyes kultúrákban a foglalkozások erőteljesen szétválnak nemenként, míg más esetben nem ilyen erős a horizontális nemi szegregáció (Nagy & Primecz, 2010). Például műszaki területen a legtöbb országban férfiféltetés van, de pl. Mianmarban (64,6%) és Ománban (52,7%) nőféltetés van (Huyer, 2015). Az oktatási területek és azok nemenkénti aránya is óriási szóródást mutatnak országonként, kultúránként. Láthatjuk, hogy ugyan a reprodukcióval kapcsolatos közvetlen feladatok, azaz a gyermekszülés, biológiaiilag determináltak, de a további feladatok, érintse az a gyermekgondozást, háztartási feladatokat, otthonon kívüli munkát, már kulturálisan meghatározottak, így a társadalmi nem kérdései közé esnek (Nagy, 2014).

Magyarországon a felsőoktatásban enyhe nőféltetés van (KSH, 2016), és a szakértői és vezetői pozíciókhoz szükséges végzettsége nagyszámú nőnek van. Ugyanakkor a szervezetek hierarchiájában felfele haladva egyre kevesebb nő található, különösen alacsony ez a szám a felsővezetői pozíciókban. A nők és férfiak közötti fizetési különbség (pay gap) körülbelül 14% (Eurostat, 2016), ennek egy része magyarázható a nők és férfiak által befutott különböző karrierutakkal; van azonban egy megmagyarázhatatlan rész, ami csak a nemek eltéréseiből fakad. A nőket jobban sújtja a szegénység, különösen, ha egyszerű családban ők a kenyérkeresők, és egy vagy több gyermeket is el kell tartaniuk. A nők átlagosan kisebb ingatlanvagyonnal rendelkeznek (The World's Women, 2015). A nőket több erőszak éri, mint a férfiakat, illetve külsejükkel, megjelenésükkel kapcsolatban erőteljesebb a társadalmi nyomás. A nők és férfiak viselkedését elvárások és illemszabályok befolyásolják, amiből több korlátozó szabály vonatkozik a nőkre.

A nők speciális helyzetét a közép-kelet-európai régióban az is befolyásolja, hogy a szocializmus időszakában (1948-1989) erőltetett központi emancipáció zajlott. A marxista ideológia gyakorlati megvalósulása megváltoztatta a nők fokozatos bekapcsolódását az otthonon kívüli munkába, a teljes foglalkoztatottságra való törekvés a tervgazdaságban azokat a nőket is a munkaerőpiacra kényszerítette, akik a háztartásban szerettek volna dolgozni. Ugyanakkor a gyermekellátó intézményrendszer (óvodák, bölcsődék), egyébként marxista feminista ideológiából kiindulva, ekkor kezdett kiépülni, így a nők munkaerő-piaci szerepvállalása kevesebb akadályba ütközött, mint a többi (nem szocialista) országban. Ennek az időszaknak a társadalmi lenyomata kettős: egyrészt sok nő be tudta bizonyítani, hogy ugyanolyan jó munkaerő, mint a

férfiak, és az egyébként sok országban nemileg szegregált foglalkozásokban (pl. mérnök, különösen vegyész, illetve építész) nagy számban megjelentek a nők. Ezáltal vezető pozícióban is több nő volt a keleti blokkban, mint a nyugati országokban, ahol a fejlődés lassabb és fokozatosabb volt (Fodor, 2004). Ugyanakkor az ingahatás érezhető volt a rendszerváltás után, megváltozott a nemi ideológia, és előtérbe kerültek a nők hagyományos szerepei, és a munkaerő-piaci aktivitás helyett a családi feladatok ellátását várták el a nőktől, amit refamilizációnak (Gal & Kligman, 2000) hívunk (Nagy, Primecz & Munkácsi, 2017). Ennek eredményeként a nők munkaerő-piaci aktivitása jelentősen esett, és a régióval együtt Magyarországon a nők foglalkoztatása jóval elmaradt az Európai Unió átlagától.

Romák

A legnagyobb lélekszámú etnikai kisebbségnek tekinthető roma népcsoport száma Európában 10-12 millióra tehető (Európai Bizottság, n.d.). Fontos azonban, hogy a roma kisebbség több, egymástól különböző csoportot ölel fel, mint például Magyarországon a csak magyarul beszélő romungrók, a magyart és a román nyelv egy változatát beszélő beások, valamint a magyarul és cigányul beszélő oláh cigányok (Kurt Lewin Alapítvány, 2010).

Az Európai Unió Alapjogi Ügynöksége 2016-os kutatása alapján a romák életkörülményei Európa-szerte a többségi társadalomnál rosszabbak, és kevésbé férnek hozzá a létfontosságú szolgáltatásokhoz: mintegy 80%-uk az országuk szegénységi küszöbe alatt él; egyharmaduk olyan háztartásban, amely vezetékes vízzel nem ellátott (FRA, 2016). A 6 és 24 év közötti romák 50%-a nem jár iskolába, a 16 év felettek mindössze egynegyede rendelkezik munkaviszonnyal (foglalkoztatottként vagy önfoglalkoztatóként). Az oktatási, foglalkoztatási, lakhatási, egészségügyi hátrányok mellett a romák helyzetét a széles körben elterjedt előítéletek és diszkrimináció is befolyásolja, ugyanis a felmérésben részt vevő „romák 40 százaléka úgy érezte, hogy az elmúlt öt évben legalább egyszer hátrányos megkülönböztetés érte, de csak töredékük tett panaszt az ügyben” (FRA, 2016, p. 3).

A Magyarországon élő 13 nemzetiségi és etnikai kisebbség közül a romák a legnagyobb lélekszámú csoport; a kisebbségi törvény (1993. évi LXXVII. törvény a nemzeti és etnikai kisebbségek jogairól) értelmében az egyetlen nem nemzetiségi, hanem etnikai (azaz anyaországgal nem rendelkező) kisebbség. A roma etnikum lélekszámáról pontos adatokkal nem rendelkezünk, ugyanis míg önbevallás alapján a 2010-es kisebbségi önkormányzati választási névjegyzék szerint 315.583 főre (KSH, 2014), addig a környezet által romának tartott személyeket vizsgáló reprezentatív kutatások becslései szerint 650–750 ezer főre tehető (EMMI, 2014).

A romák helyzetét magas munkanélküliség, alacsony iskolai végzettség, lakhatásbeli hátrányok és az átlagnál rosszabb egészségügyi helyzet jellemzi (Bernát, 2014). A roma háztartásokban 75,9 százalékos szegénységi ráta tapasztalható, azaz a romák több mint háromnegyede él szegénységben és társadalmi kirekesztettségben (Bernát, 2018). A szegénység összefüggésbe hozható azzal, hogy a foglalkoz-

tatási ráta esetükben csupán 45%, melyből 16% a közmunka, a roma nők körében pedig még alacsonyabb foglalkoztatási arány jellemző (EMMI, 2014; FRA, 2016; Bernáth, 2018). E foglalkoztatási ráta korábbi évekhez képest javult, ami azonban nem járt együtt a jövedelmek nagymértékű növekedésével, vagy az iskolázottsági különbségek csökkenésével (Bernát, 2018). A cigányság iskolázottsági adatai a többségi társadalomhoz képest szintén komoly lemaradást jeleznek, hiszen a roma népesség 80,2%-a csupán általános iskolai vagy alacsonyabb végzettséggel rendelkezik, míg ez a többségi társadalom körében 20% körüli (Európai Bizottság, 2018b). A roma gyerekek a többségi társadalomhoz képest kisebb arányban járnak óvodába, illetve az általános iskolában gyakran többségi társaiktól elkülönülve, szegregált körülmények között tanulnak. A romák többségére (több mint 60%-ára) jellemző a lakóhelyi szegregáció is (EMMI, 2014, p. 24). A romák helyzetét továbbá a többségi társadalomban széles körben elterjedt előítéletek, diszkriminatív gyakorlatok is nehezítik (Kurt Lewin Alapítvány, 2010; Pew Research Centre, 2016), valamint jellemző a helyi és országos döntéshozatali részvétel alulreprezentáltsága (Európai Bizottság, 2018b).

Fogyatékkal élő személyek

A fogyatékossgal élők jelentik a Föld lakosságának 15%-át, és ezáltal a világ legnagyobb kisebbségét jelentik (ILO, 2016; Györi & Csillag 2019a, 2019b). A fogyatékossg érintheti a személy mozgási, érzékelési, értelmi és/vagy szociális képességeit, és amennyiben ezek valamelyike tartósan vagy súlyosan károsodott, és befolyásolja az egyén mindennapi életvitelét, és ezen belül a munkavégzését, definíció szerint fogyatékossgról beszélünk. A fogyatékossg önmagában nagyon sokféle lehet: mozgássérültek (a fogyatékkal élők kb. 50%-a), látássérültek (fogyatékkal élők kb. 15%-a), hallássérültek (fogyatékkal élők kicsit kevesebb mint 15%-a), beszédsérültek (fogyatékkal élők kb. 2%-a), értelmi sérültek (fogyatékkal élők kevesebb, mint 10%-a), pszicho-szociális fogyatékkal élők (kb. 10 %-a a fogyatékkal élőknek), autizmussal élők (fogyatékkal élők kb. 1%-a). A mindennapokban ezek a kategóriák nemcsak elkülönülten jelennek meg, hanem együttesen, így fokozva az egyént érő diszkrimináló, stigmatizáló hatásokat (WHO, 2011; Araten-Bergman, 2016; Csillag, Primecz, & Toarniczky, 2016; Csillag et al., 2018).

Az érintetti csoport nagysága ellenére még mindig jelen van az a szemlélet, amely a fogyatékossgot egyéni problémának tartja, amely orvosi támogatást igényel (Cseh, 2014). Ez részben fakadhat abból is, hogy a fogyatékossg megállapítása Magyarországon egy komplex minősítési rendszerrel történik, amely alapja olyan jogszabály, amely az évtizedes orvosi tapasztalatok alapján kialakította azokat a minősítési kritériumokat, amelyeket vizsgálva az orvosok, rehabilitációs és foglalkoztatási szakemberek el tudják dönteni, hogy egy személy fogyatékossga milyen mértékű. A fogyatékkal élő személyeknek rendszeresen részt kell venniük ilyen minősítési eljárásokon, ahol megvizsgálják a fogyatékossguk szintjét, esetleges változását, és %-os formában megállapítják az állapotukat. A támogatások köre és mértéke e megállapított %-okhoz kötődik. A fogyatékossghoz

kapcsolódó munkaerő-piaci fogalom a megváltozott munkaképesség. Az olyan fogyatékkal élő vagy tartósan beteg személy, akinek az állapota maximum 60%-os, megváltozott munkaképességűnek minősül, és a munkaerő-piaci integrációját segítik (Csillag et al., 2016).

A fogyatékossgal élő személyek ma is számtalan akadállyal szembesülnek, amikor munkát szeretnének vállalni (Dajnoki, 2011; Györi & Csillag, 2019a). A munkát vállaló fogyatékkal élő személyek aránya hazánkban az EU-s átlag alatt van: 2017-ben 25% volt a foglalkoztatottak aránya, míg az EU-s átlag 38%. Az arányok értelmezése tovább árnyalható, ha összehasonlítjuk a foglalkoztatott nem fogyatékkal és fogyatékkal élők arányát: Magyarországon háromszor magasabb a különbség, mint egyes európai uniós országokban (pl. Franciaország). Ezen arányok alakulását érdemes a maga komplexitásában szemlélni, és további összefüggésekre is figyelni. Az iskolázottság tekintetében jelentős különbségek észlelhetők: a lakosság egészében 45% az érettségizettek száma, míg a fogyatékkal élők esetében alig több mint 30% érettségizett. Az alapfokú végzettségűek száma, mérsékelten korlátozott fogyatékkal élők esetében háromszor akkora, mint a felsőfokú végzettségűeké, míg a súlyosan korlátozottaknál négyszeres a különbség. Továbbá regionális eltérések is megfigyelhetők, és területi összehasonlításban állítható, hogy a nyugati határszélen és Közép-Magyarországon a legkisebb a fogyatékkal élők aránya (KSH, 2011). A foglalkoztatás szorosan összefügg a jövedelem alakulásával, és ördögi kör kialakulásához vezethet: az alacsony jövedelem kockázatos az egészségi állapot alakulására vonatkozóan. Ugyanakkor a kapcsolat fordított irányban is működik, a korlátozottosság rosszabb munkaerő-piaci helyzethez, ezáltal alacsonyabb jövedelemhez vezethet. A súlyosan korlátozottak között magasabb a rossz vagy nagyon rossz anyagi körülmények között élők száma.

A fogyatékkal élő személyek munkaerő-piaci integrációját kívánja támogatni a fejkvóta, amely minden 25 fő feletti alkalmazotti létszámmal rendelkező üzleti vállalkozásnak előírja, hogy legalább 5%-ban érintetteket foglalkoztasson, és ennek elmaradását a rehabilitációs járulék befizetésével „bünteti”. Az intézkedés javított a foglalkoztatási arányokon, ugyanakkor a munkaerő-piaci (re)integrációjukat továbbra is nehezítik gyakorlati és mentális gátak (Hidegh & Csillag, 2011), valamint a rendszerszemléletű komplex HRM (emberierőforrás-menedzsment) megoldások hiánya (Csillag et al., 2018).

Társadalmi vállalkozás és diverzitáskategóriák

A társadalmi vállalkozás fogalma az Egyesült Államokban és Európában egyaránt az 1980-as és 1990-es években jelent meg és terjedt el (Defourny & Nyssens, 2009). A fogalom leírására számos definíció született, melyek két központi jellemzője minden esetben a társadalmi célok és a gazdasági tevékenységek jelenléte, azonban egységesen elfogadott meghatározás nem nyert teret. A kezdeti meghatározások többnyire a harmadik szektor szervezeteinek piaci alapú bevételeire, üzleti tevékenységeire fókuszáltak, majd a később kialakult irányzatok bizonyos szempontokat beemelték: egyes megközelítésekben a forprofit vállalkozások

bevonásával a nonprofit jelleg tűnt el, míg más iskolák az innováció és az újító vállalkozó személyét hangsúlyozták, vagy a kollektív, demokratikus, részvételt erősítő működés-módot emelték ki (Kiss, 2018).

A társadalmi vállalkozások – bár a fogalom újkeletű – történelmi gyökereit számos szerző a korábbi évszázadokban a társadalmi, környezeti és gazdasági problémák enyhítésére törekvő, közösségi, önkéntes szervezetekhez köti (pl. Persson & Rakar, 2017). A XX. század utolsó évtizedeiben a társadalmi vállalkozások fogalmának elterjedése volt tapasztalható, amely három egymáshoz kapcsolódó trendhez köthető: egyrészt a harmadik szektorban a fenntarthatóságot erősítő üzleti szemlélet térnyeréséhez, másrészt a piaci szektorban a társadalmi felelősségvállalás erősödéséhez, harmadrészt az állami szektor részéről a jóléti szolgáltatások kiszervezésének igényéhez (Mullan, 2006 in Kiss, 2018). Nyugat-Európában az 1980-as években a civil társadalom szereplői, néha a kirekesztett csoportok tagjai alapították az első társadalmi vállalkozásokat, melyek a munkanélküliség és a társadalmi kirekesztés csökkentését célozták (CIRIEC, 2017).

Az Európai Bizottság kutatása (Európai Bizottság, 2014) alapján a társadalmi vállalkozások körében elterjedtek a munkaerő-piaci integrációt és közérdekű szociális szolgáltatásokat biztosító tevékenységek, megjelennek továbbá olyan társadalmi vállalkozások, amelyek környezetvédelmi, mezőgazdasági vagy kulturális tevékenységekhez kötődnek. Az elsődleges célcsoportok a munkaerő-piaci integrációt célzó társadalmi vállalkozások esetében a munkaerőpiacon hátrányos helyzetűek, köztük a nők, a fogyatékkal élők, az etnikai kisebbségek, a bevándorlók stb. Emellett a társadalmi vállalkozások célcsoportjai nem csupán hátrányos helyzetű emberek lehetnek, hanem bármely olyan társadalmi csoport és közösség, amely szolgáltatásait és termékeit igényli (Európai Bizottság, 2014). A társadalmi vállalkozások célcsoportjai között tehát gyakran megtalálhatók az egyes diverzitáskategóriák, így e szervezetek tevékenységeit egyes hátrányos helyzetű csoportok társadalmi befogadásának elősegítése szempontjából is érdemes vizsgálni.

A társadalmi vállalkozás fogalma Magyarországon is egyre felkapottabb (G. Fekete, Hubai, Kiss & Mihály, 2017a), azonban egységes definíció, címke vagy jogi forma hazánkban sincs, működésüket nem szabályozza különálló jogszabály (Európai Bizottság, 2019). Ezek hiányában a társadalmi vállalkozások számáról egyértelmű adatokkal sem rendelkezünk, különböző kutatások különféle becslésekkel dolgoznak (lásd: Petheó, 2009; G. Fekete, Vincze & Hámosri, 2014; Etchart Etchart, Horváth, Rosandić & Spitálszky, 2014; G. Fekete et al., 2017b; Európai Bizottság, 2019).

Adatok hiányában a társadalmi vállalkozások fő céljairól és célcsoportjairól nem lehetséges reprezentatív képet festeni, bár a kutatásokból bizonyos következtetések levonhatóak. G. Fekete et al. (2014) alapján Magyarországon is jellemző a munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások meghatározó szerepe, számos társadalmi vállalkozás célcsoportját a tartós munkanélküliek, a munkaerő-piaci reintegrációban nehézségekkel szembesülők, gyakran fogyatékkal élő személyek, vagy a roma kisebbség

tagjai alkotják (G. Fekete et al., 2014). A társadalmi vállalkozások helyzetét vizsgáló legfrissebb, 2017-es kutatás alapján „a társadalmi vállalkozások által megfogalmazott küldetés 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%)” (G. Fekete et al., 2017b, p. 12). A kutatás megállapításai alapján társadalmi tevékenységük fő célcsoportjai elsősorban a szegények és hátrányos helyzetűek (45%), a munkanélküliek (44%) és a munkahelyi, vagy helyi közösség tagjai (42%) (egy szervezet több választ is jelölhetett). További gyakori célcsoportok a beteg, illetve egészségkárosult felnőttek, egészséges gyermekek, idősek és özvegyek, beteg gyerekek és nemzeti kisebbségek. Repisky és Tóth (2019) a társadalmi vállalkozók motivációit feltáró kutatása is megerősíti a felsoroltakat, a társadalmi motivációk szintjén a munkahelyteremtés volt a leggyakoribb és legfontosabb elem.

A magyarországi helyzetet vizsgáló korábbi kutatások alapján az egyes diverzitáskategóriák eszerint megjelennek a társadalmi vállalkozások célcsoportjaiként. Azonban kifejezetten az egyes diverzitáskategóriákat célzó társadalmi vállalkozások tapasztalatairól, az adott célcsoportra tett hatásáról kevés információval rendelkezünk, többnyire rövidebb esetleírások, esettanulmányok állnak rendelkezésre. Továbbá G. Fekete et al. (2017b) kutatásukban arra is felhívják a figyelmet, hogy a célcsoportoktól eltérő módon alakulhat a foglalkoztatottság a társadalmi vállalkozásokban – példaként emelik ki, hogy 86% a teljes munkaképességű az alkalmazottak között –, ami magyarázható a kis létszámmal, a speciális szakértelemigénnyel, ugyanakkor további feltárást tart szükségesnek. Hasznos lehet ezért a nemzetközi szakirodalom feltérképezése, a kutatási tapasztalatok összegzése a hazai helyzet értelmezése, kontextusba helyezése szempontjából is.

Nemzetközi szakirodalmi áttekintés

Módszertan

Szisztematikus irodalmi áttekintéshez először az EBSCO adatbázist használtuk. A következő kulcsszavakkal kerestünk releváns cikkeket: social enterprise or social entrepreneurship or social entrepreneur and gender or woman or women or female and disability or disabled and Roma or ethnicity or race or minority. Az azonosított cikkek egy része nem volt elérhető teljes szöveggel, ezek elemzésétől eltekinttünk. A talált teljes szöveges cikkek mindegyikének elolvastuk az absztraktját, hogy eldöntsük releváns-e. Amennyiben az absztraktból nem volt eldönthető, a szöveget áttekintettük (bevezetés, konklúzió, illetve szükség esetén a cikk egyéb részeit). A cikkek egyrésze kizárható volt, mert bár előfordult benne a társadalmi és vállalkozás vagy vállalkozó kifejezés, de valójában nem társadalmi vállalkozásról szólt, például nagyon sok cikk női vállalkozókat állított a középpontba, ami a keresésünk szempontjából nem volt releváns. A kulcsszavas kereséssel talált és a ténylegesen feldolgozott cikkek számát diverzitáskategóriákként az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat Az EBSCO adatbázisban kulcsszavas keresés eredményeképp talált cikkek száma

Kulcsszavak	Talált cikkek száma	Feldolgozott
social enterprise or social entrepreneurship or social entrepreneur and gender or women or women or female	45	12
social enterprise or social entrepreneurship or social entrepreneur and disability or disabled	49	11
social enterprise or social entrepreneurship or social entrepreneur and roma or ethnicity or race or minority	56	10

Forrás: saját szerkesztés

Második körben két társadalmi vállalkozások témában vezető lapot tekintettünk át abból a szempontból, hogy az általunk vizsgált három diverzitáskategóriával mely cikkek foglalkoznak. Mivel ezekben a lapokban minden cikk társadalmi vállalkozásokkal foglalkozott, elég volt a diverzitáskategóriákat kulcsszóként megadni: women or gender or female and Roma or ethnicity or race or minority and disability or disabled. A két folyóirat: Journal of Social Entrepreneurship és a Social Enterprise Journal. A keresett diverzitáskategóriákkal ténylegesen foglalkozó cikkek száma lényegesen kevesebb volt, ennek a keresésnek az eredményét a 2. táblázat tartalmazza. Ezt az okozta, hogy a diverzitáskategóriák ugyan előfordultak, de nem játszottak központi szerepet a cikk tartalma szempontjából, pl. egy kvantitatív kutatás esetében egyik változó az egyik diverzitáskategória (pl. nő) vagy megjelent a kifejezés egy társadalmi vállalkozás általános leírásában (pl. Fair Trade-ről szóló cikkek mindegyikében szerepelt a nő szó, mivel a missziójukban szerepel, ugyanakkor a vizsgálat tárgya legtöbb esetben nem kapcsolódott a kutatási célunkhoz), azaz a cikk fókusza nem ez volt. Ugyanakkor bevettük azokat a cikkeket (pl. Sutton, 2013 és Smith 2013 Fair Trade-ről), amelyek valóban nőkkel foglalkoztak.

2. táblázat A Journal of Social Entrepreneurship és a Social Enterprise Journal című lapokban kulcsszavas keresés eredményeképpen talált cikkek száma

Kulcsszavak	Talált cikkek száma	Feldolgozott
gender or women or women or female	185	14
disability or disabled	112	11
roma or ethnicity or race or minority	54	6

Forrás: saját szerkesztés

A releváns cikkek mindegyikét elolvastuk, és az alábbiakban összefoglaljuk azon megállapításokat, amelyeket a cikkek eredményeiből vontunk le. A kutatás során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a társadalmi vállalkozásokban megjelenő diverzitáskategóriák (esetünkben nők, fogyatékkal élő személyek és romák) milyen speciális kérdéseket vetnek fel, és hogyan támogatják a társadalmi vállalkozások a befogadást és diverzitást e csoportok esetében.

A társadalmi nem (gender) és a társadalmi vállalkozások

Castresana (2013) kiemeli, hogy a társadalmi vállalkozásokat érintő diskurzus a befogadáson alapul, amelyen belül kifejezetten hangsúlyos a nők társadalmi szerepe. Van Ryzin, Grossman, DiPadova-Stocks & Bergrud (2009) megvizsgálták az egyesült államokbeli társadalmi vállalkozások demográfiai összetevőit, és ezek szerint a tipikus társadalmi vállalkozó nagyvárosi nő, nem fehér, fiatalabb, felsőfokú végzettségű, van némi üzleti tapasztalata és magasabb a társadalmi tőkéje. Lortie, Castrogiovanni & Cox (2016) azt is kimutatták, hogy pozitív kapcsolat van a nemek és a társadalmi elhivatottság között, sőt a társadalmi teljesítményre pozitív hatása van annak, ha a vállalkozó személye nő. A kutatásuk eredménye azt mutatta, hogy a nők önképe összhangban van azzal, hogy a karrierjük során olyan társadalmi és emocionális célért dolgozzanak, amelyek pl. a társadalmi vállalkozásokban megjelennek. Emellett sok nő számára a munka-magánélet egyensúlya fontos tényező a munkaválasztásnál, és a vállalkozói lét – reményeik szerint - ezt lehetővé teszi (Buttner & Moore 1997). Nicholas et al. (2018) 59 ország 12.061 vállalkozását tartalmazó adatbázisát alapul véve vizsgálták meg a társadalmi vállalkozásokat valószínűsítő egyéni tényezőket. Függetlenül a vizsgált országok gazdasági fejlettségi szintjétől arra a következtetésre jutottak, hogy a nők nagyobb valószínűséggel válnak társadalmi vállalkozóvá, mint a férfiak, amelyet a nők nagyobb társadalmi érzékenységének sztereotíp felfogásával indokoltak. Miután a férfiak vállalkozóvá válásának egyik fő motivációja anyagi (Gatewood, Shaver & Gartner 1995; Carter, Samuel, Monder, Kiran & Trevor, 2003), azt a következtetést vonják le, hogy a nők a férfiakkal összevetve inkább a társadalmi cél által motiváltak, és a társadalmi vállalkozásaikban a társadalmi cél erőteljesebben megjelenik.

Woodside (2017) szerint kevésbé jön elő az a szakirodalomban gyakran tárgyalt feszültség, hogy a társadalmi vagy üzleti cél dominál-e a foglalkoztatási célú társadalmi vállalkozásokban, köztük a nőkre koncentrált szervezetekben. A női társadalmi vállalkozók erős közösség iránti elkötelezettsége tárgyában, afrikai kontextusban, az előzőekben említett következtetésre jut Omorede (2014) Nigéria, Halberstadt & Spilger (2018) pedig Dél-Afrika vonatkozásában. Humber & Roomi (2017) szintén női társadalmi vállalkozókat vizsgált kvantitatív módszerrel, de motivációs szempontból. Kutatási eredményeik nemcsak megerősítették a korábbi eredményeket, hanem azt is feltárták, hogy a nők alternatív üzleti modelleket keresnek a társadalmi vállalkozások területén.

A társadalmi vállalkozások, amelyek nőkkel foglalkoznak, rendszerint gazdasági vagy társadalmi szempontból perifériára szorult nők csoportjaira koncentrálnak. Például Heeks & Arun (2010) egy olyan társadalmi vállalkozást mutatnak be, amely Indiában IT-eszközöket nyújt szegénységi küszöb alatt élő nőknek, hogy saját vállalkozást tudjanak indítani. Azmat, Shahriar & Couchman (2015) két eset [Waste Concern (Bangladesh); Seven Women (Nepal)] összevetéséből arra a következtetésre jutnak, hogy a társadalmi vállalkozások segítségével ki tudtak törni egyes nők a szegénységből. Haug & Talwar (2016) hasonló megállapításra jut észak-indiai kutatásai-ból. O'Shaughnessy (2008) kimutatta, hogy a munkaintegrációt támogató vállalkozások esetében van eltérés a női és a férfi csoportok között Írországból, mivel nemek szerinti szegregációnak megfelelően a nők inkább gyermek- és idősgondozásban, ételkihordásban és ruhatisztításban kaptak munkát. A japán példát Laratta, Nakagawa & Sakurai (2011) mutatja be, ahol a férjzett nőknek komoly nehézségeik vannak, és azért, hogy teljes munkaidős álláshoz jussanak, nonprofit szövetkezetekbe tömörülnek, ezzel teremtve munkalehetőséget az érintetteknek. Maguirre et al. (2016) amellett érvelnek, hogy a társadalmi innováció és vállalkozás növeli a nők felhatalmazottságát (empowered). Ezt a Mexikóban élő zapoték öslakos közösségének körében megvalósuló társadalmi vállalkozásnál végzett kutatásból vonták le. Maestripieri (2017) összefüggést lát a nem és a társadalmi innováció között: a nők aktívabb szerepvállalása azt eredményezi, hogy a gazdasági marginalizációból kitörhetnek. Sengupta & Sahay (2016) áttekintő cikke az ázsiai-csendes-óceániai térség társadalmi vállalkozásairól rámutat, hogy több társadalmi vállalkozás koncentrálna a nők problémáinak megoldására.

Ennek az is az oka, hogy a nők nagyobb valószínűséggel szegényednek el, a szegénységi küszöb alatt élő emberek 70%-a nő a világon (UNIFEM, 2013 in Fotheringham & Saunders, 2014), mivel nemcsak a munkanélküliség, hanem a foglalkoztatottság esetében is hátrányosabb helyzetűek (pl. fizetési különbségek, bizonytalan vagy az informális gazdaságban való foglalkoztatás, túlóra, alacsony bérek, béren kívüli juttatások hiánya és kemény munkakörülmények okán). Amikor a nők egyúttal anyák is, gyakran ők az elsődleges gondoskodók, kevésbé van módjuk fizetett munkát vállalni, viszont a fizetetlen munkából (gyermek, idős, tartósan beteg családtag vagy fogyatékos személy gondozása) nagyobb arányban vesz ki a részüket. Fotheringham & Saunders (2014) 366 tudományos cikk vizsgálatát követően arra a következtetésre jutott, hogy a foglalkoztatási célú vállalkozásoknak különösen nagy szerepük van a szegénység csökkentésében. A nők szegénységének csökkentése azért is kulcskérdés, mert multiplifikáló hatása van: különösen a szegénységi küszöb alatt élő nők gyakran az egyetlen kenyérkeresők a családban, ahol egy vagy több eltartott is függ anyagilag a nő bevételeitől, így sokszor a gyermekek, és közvetve a közösség gazdasági helyzete is javulhat.

Emellett megjelennek olyan esetek is, amelyek valamilyen speciális helyzetben levő, társadalmilag elszigetelt nők csoportját segíti a társadalomba integrálni. Svensson

& Bengtsson (2010) két svédországi társadalmi vállalkozást mutat be: az egyik egyedülálló nők számára (EnsammaMarmor) szervezett támogatást, a másik utcán élő tinédzserek és családjaik (LugnaGatan) számára nyújtott programokat. Barinaga (2013) olyan svéd társadalmi vállalkozásokat vizsgált, amelyek bevándorló nőket támogattak. Az egyik vállalkozást indító mikrohitelket nyújtott munkanélküli bevándorló nőknek, a másik csoportfoglalkozásokat tartott, hogy a közösséget erősítse, a harmadik pedig helyszínt és programokat biztosított arra, hogy a bevándorló fiatalok művészetekkel foglalkozzanak. Minard (2008) a szenegáli informális gazdaságban működő társadalmi vállalkozásokat vizsgálja, melyeket többnyire nők működtetnek. Semcow & Knowles Morrison (2018) olyan oktatási programról (Lean Startup) számol be, amely nőknek szól, akik a hagyományosan férfias szakterületekkel (természettudománnyal, matematikával, műszaki területtel, illetve informatikával) szeretnek volna foglalkozni. Az oktatási program azt célozta, hogy a nők ezeken a területeken saját vállalkozást indítsanak. A kutatók értékelése szerint a program csak részben alkalmas arra, hogy társadalmi változásokat eredményezzenek, és javaslatot tesznek ennek javítására.

A romák és a társadalmi vállalkozások

A szisztematikus szakirodalmi áttekintés során kevés olyan cikket találtunk, amelyek a roma kisebbséghez kapcsolódó társadalmi vállalkozások szerepét elemzik. Az egyik ilyen cikk Molnár (2017), amely egy, a romák támogatását célzó társadalmi innováció sajátosságait vizsgálja: a társadalmilag kirekesztett roma emberek számára mikrohitelket, mentorálást és egyéb szociális szolgáltatásokat nyújtó Kiútprogram tapasztalataira összpontosít. A tanulmány azt a következtetést vonja le, hogy a képességek fejlesztése (capability building) elengedhetetlen a hitelek nyújtásakor, mivel ennek hiánya a kezdeményezések céljainak „eltérítéséhez” (mission drift), a leghátrányosabb helyzetű, leginkább rászoruló csoportok helyett a kevésbé hátrányos helyzetű csoportok támogatásához vezet. Jacobi, Nicholls & Chiappero-Martinetti (2017) a társadalmi innovációról és a marginalizációról szóló különszám bevezetőjében Molnár 2017-es, a CrESSI kutatási projekt részeként lezajlott kutatását is vizsgálják, áttekintést adva a hátrányos helyzetű csoportokat célzó társadalmi vállalkozások esetében hatékonyan alkalmazható elméleti keretrendszerrel. Ez az ún. kibővített szociális háló modell (Extended Social Grid Model), amely ötvözi az intézményi környezet befolyását hangsúlyozó, valamint az emberi cselekvésre összpontosító képesség alapú megközelítést (capability approach).

Romákkal foglalkozó társadalmi vállalkozást mutatnak be továbbá Lubberink, Blok, Ophem, van der Velde & Omta (2018) is egy példaként a társadalmi vállalkozók különböző típusú megközelítéseinek illusztrálására. A szerzők szerint ugyanis a társadalmi vállalkozók eltérő típusai figyelhetők meg a társadalmi problémák megoldása kapcsán, pl. reflexivitásukat, az érintettek bevonását vagy a tudásmenedzsmentet tekintve. Az elemzésben az Egyesült Államokból, Kanadából és Európából származó Ashoka-tagok megkö-

zelítéseit hasonlítják össze, melynek során bemutatják egy, a roma közösség marginalizációja ellen küzdő társadalmi vállalkozó esetét, mint az érintettekkel egyeztető társadalmi vállalkozó egy példáját, aki az önszerveződés és a cselekvés fontosságát, valamint a célcsoport önértetének erősítését hangsúlyozza. Jovanovski, Polenakovik, Velkovski, Stankovska & Polenakovik (2018) továbbá Macedóniára összpontosítva vizsgálják meg a roma kisebbség társadalmi kirekesztését befolyásoló fő tényezőket, valamint azokat a készségeket és képességeket, amelyek a roma fiatalok esetében hiányozhatnak ahhoz, hogy társadalmi vállalkozásokat hozzanak létre és működtessenek.

A más etnikai kisebbségek vállalkozóit és konkrétan társadalmi vállalkozóit vizsgáló kutatások is hasznosak lehetnek a terület elemzésében, szem előtt tartva helyzetük hasonlóságai mellett a releváns különbségeket is. Wang (2012) alapján általánosságban az etnikai hovatartozás fontos tényező a vállalkozók és a vállalkozói szellem elemzésében. Ayob (2018) szerint pedig az etnikai és vallási heterogenitás és a bizalom hatással van a társadalmi vállalkozások elterjedtségére a különböző országokban, ugyanis az etnikai diverzitás magasabb foka a társadalmi vállalkozói tevékenységekben való fokozott részvételhez vezet.

Konkrét etnikai kisebbségek társadalmi vállalkozásairól kutatások születtek az Egyesült Államokban (Vungkhanching & Black 2012; Thompson & Hood 1993); valamint Kanadában is (Brenner Brenner, Menzies, Dionne & Fillion, 2010). Latin-Amerikában Scarlato (2013) Ecuador szociális gazdaságát vizsgálja, ahol az etnikai kérdések fontos részét képezték a társadalmi mozgalmak előtérésének. Ausztráliában és Új-Zélandon több cikk foglalkozik az őslakos közösségek társadalmi vállalkozásaival. Tedmanson & Deirdre (2011) azt vizsgálják, hogy ezek a kezdeményezések hogyan viszonyulnak e csoportok kielégítetlen igényeihez, lehet javítani a fenntarthatóságukat, és termelnek-e profitot a helyi közösség javára. Ratten & Dana (2017) az ausztrál őslakosok társadalmi vállalkozásait nem szempontból vizsgálják; Tapsell & Woods (2008, 2010) a maori közösségek vállalkozói tevékenységének vizsgálatakor az önszerveződést és az összetett adaptív rendszereket elemzik. Európában Jones, Ram, Edwards, Kiselincev & Muchenje (2014) az Egyesült Királyságban az új bevándorló etnikai kisebbségek vállalkozásainak társadalmi kirekesztettségét kutatják; Blackburn & Ram (2006) szintén az Egyesült Királyság adatait elemezve hangsúlyozzák, hogy a kisvállalkozások csak korlátozott mértékben tudják csökkenteni a társadalmi kirekesztést, hiszen azok komplex társadalmi stratégiákat igényelnek, így e téren a társadalmi vállalkozások felé támasztott túlzott elvárások nem előremutatóak.

A fogyatékkal élők és a társadalmi vállalkozások

A társadalmi vállalkozások különböző szerepekben kapcsolódnak a fogyatékkal élőkhez: munkáltatóként, a munkaerő-piaci integrációjukat támogató szolgáltatóként és/vagy érintettek családtagjait támogatóként. A különböző szerepeknek közös metszete, hogy a fókuszban a munkaerő-piaci integráció (elő)feltételeinek megteremtése (például átmeneti munkahelyként, ahol elsajátítják a munkavégzéshez szükséges készségeket) áll. A releváns szakirodalomban is ezzel a

fókusszal találkozhatunk: az írások jelentős része azon szervezeti és egyéni befolyásoló tényezőket igyekszik azonosítani, amelyek segítségével megvalósul a hosszú távon fenntartható munkavégzés az érintettek számára (Paluch, Fossey & Harvey, 2012; Villotti, Corbiere, Zaniboni & Fraccaroli, 2012; Williams, Fossey & Harvey, 2012; Gidron, 2014).

Lysagt, Jakobsen & Granhaug (2011) egy norvég kisváros társadalmi vállalkozásként működő pékségébe kalauzolnak minket, ahol mentális fogyatékkal élők és nem érintettek dolgoznak együtt. A munkavállalók gyakori találkozása a közösség tagjaival segít abban, hogy felismerjék, hogy az érintettek képesek a munkavégzésre és a személyközi interakciókra. Wilson (2014) mentális fogyatékkal élők számára szolgáltató társadalmi vállalkozás esete kiegészíti az előzőeket rávilágítva arra, hogy az érintettek bevonásának és integrációjának egyik alapfeltétele az egyenlőség, amely kihívás elé állítja a vezetést, és a tevékenységek, döntéshozatali folyamatok újragondolását teszi szükségessé. Wilson (2014) kutatása felhívja a figyelmet, hogy nem elegendő a célok, misszió szintjén megfogalmazni a bevonást, azt magába a szervezeti gyakorlatba is át kell ültetni. McLoughlin, McNicoll, Kelk, Cornford & Hutchinson (2018) egy digitális platformot fejlesztő és működtető társadalmi vállalkozás mindennapjait követték, ahol a platform a fogyatékkal élők számára szolgáltató cégek értékelésére nyújtott lehetőséget az érintettek által. A platformot a fogyatékkal élők az egyenlő jogok megtapasztalásának élték meg, míg a szolgáltató szervezetek részéről meglepő ellenállás volt tapasztalható. Az esettanulmányok mentén igazolódni látszik a Levander (2010) által megfogalmazott tanulság: a társadalmi vállalkozások az érintettek személyes fejlődését kiemelt célként kezelik, legyen az a társas készségek szintjén, vagy önértékelést és önbizalmat célzó, és ha fel is ismerik a kontextus szerepének jelentőségét, és kísérletet tesznek a közvetlen környezet bevonására is (Lysagt et al., 2011), ez irányban további erőfeszítésekre van szükség (Mulira & Ndabal, 2017), valamint a hatalmi egyenlőtlenségekre is tekintettel kell lenni (De Clercq & Honig, 2011) a sikeres munkaerő-piaci integráció megvalósításának érdekében.

A fogyatékkal élő személy integrációjának sikere nagyban múlik azon, hogy az őt körülvevő munkatársak hogy élik meg ezt a helyzetet, igazságosnak tartják-e azt. Bartram, Cavanagh, Sim, Pariona-Cabrera & Meacham (2018) kutatása kísérletet tesz a HR-gyakorlatok hatásainak feltárására a nem érintett vezetői körben, és arra a következtetésre jutnak, hogy a HR-gyakorlatok támogató hatása csak akkor érvényesül, ha azt a vezetők rugalmasan és az érintettek speciális igényeire szabottan magas toleranciával és empátiával alkalmazzák. A tanulmányok arra is felhívják a figyelmet, hogy eltérő kérdések, problémák vannak a különböző kategóriák esetében, így az általánosítás nem lehet cél. A legnagyobb kihívást munkaerő-piaci integráció szempontjából az értelmi fogyatékkal élő személyek tapasztalják az erőteljes stigmatizáció miatt. A különböző társadalmi vállalkozásoknak pozitív hatása van a befogadásra (Teasdale, 2010; Meltzer, Kayess & Bates, 2018), amint azt a hatások operacionalizálására javasolt dimenziók is sugallják (Owen et al., 2015): (1) függetlenség növelése – személyes fejlesztés révén nő az egyén önbizalma, kezdeményező-készsége, (2) társas részvétel – kapcsolatok létesítése és

fenntartása, személyes jogok tudatosítása, valamint (3) jól – lét – érzelmi (büszkeség, öröm), fizikai és materiális.

Konklúzió

A társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek bizonyos társadalmi célokat üzleti, gazdasági tevékenységekkel igyekeznek elérni. A társadalmi vállalkozások sokszor foglalkoznak olyan célcsoportokkal, amelyek a diverzitásmenedzsment fókuszában is vannak, mint a nők, etnikai kisebbségek, fogyatékkal élő személyek stb. Ebben a cikkben azt vizsgáltuk, hogy a nemzetközi szakirodalomban hogyan jelenik meg e két téma metszete: a diverzitáscsoportok a társadalmi vállalkozásokban. Bár számos olyan cikk van, amely expliciten foglalkozik e három kategória egyikével vagy akár többel is társadalmi vállalkozások vizsgálatakor, a társadalmi vállalkozások szerepéről, hatásáról az egyes diverzitáskategóriákba tartozó érintettek helyzetére kevés információt kapunk, így következtetések csak limitáltan vonhatók le.

A kutatás korlátai közé sorolható, hogy egy szakirodalmi áttekintés szükségszerűen azokat az eredményeket tudja bemutatni, amelyeket korábbi kutatások feltártak, így nem könnyű pontosan megválaszolni a kutatási kérdést. Másik fontos korlát, hogy az elérhető cikkek (EBSCO, illetve a két szaklap) nem foglalkoztak magyar kutatással, egyetlen példát leszámítva. Ebből arra is következtethetünk, hogy nem léteznek hazai kutatások a témában vagy nem olyan helyen publikálják, amelyek bekerülnek nemzetközi adatbázisokba. Végül meg kell említeni, hogy a különböző diverzitáskategóriák egymásra hatását, az interszekcionalitás kérdését mindannyian kiemelten fontosnak tartjuk, azonban e cikk keretei között nem tudunk kitérni erre, mivel csupán néhány cikk tárgyalt egyáltalán ilyen kutatásokat (pl. Barinaga, 2013; Maguirre et al., 2016). Jövőben ezt az irányt érdemes alaposabban megvizsgálni.

A nőkkel foglalkozó társadalmi vállalkozások kapcsán áttekintett kutatási eredmények összességében arra utalnak, hogy a nők aktívabbak a társadalmi vállalkozásokban, mint egyébként a vállalkozásokban. A nők társadalmi és közösségi orientációja, bármi is az alapja ennek, szocializáció vagy társadalmi elvárás, sikeressé teheti őket társadalmi vállalkozások alapításában és vezetésében. A nők speciális problémáival foglalkozó társadalmi vállalkozások nagy része szegénységben élő nők munkaerő-piaci integrációját, illetve vállalkozóvá válását segíti, hogy multiplikátor hatásként a tőlük függő családtagok gazdasági helyzetét is előmozdítja. Emellett megjelentek olyan társadalmi vállalkozások is, amelyek nem ennyire közvetlenül munkaerő-piaci integrációról szólnak, hanem közösségépítésről, integrációról, nők számára zárt területeken való sikeres indulásról.

A romákat célzó társadalmi vállalkozásokat vizsgáló cikkek gyakran a képességfejlesztés, az önszerveződés és az önbizalom erősítését emelik ki, melyek szükségesek a kezdeményezések sikeréhez. Ugyanakkor az egyes etnikai csoportok társadalmi befogadását célzó társadalmi vállalkozások vizsgálatakor fontos a tágabb társadalmi, intézményi környezet szerepének figyelembevétele is.

A fogyatékosokkal élők kapcsán megfogalmazható, hogy az integráció sokszor egyirányú kapcsolatot feltételez – hogyan tudja a társadalmi vállalkozás, mint munkáltató, támogatni az érintettek munkavállalását, és kevés szó esik

maguknak az érintetteknek a proaktív cselekvéseiről, vagy a kettő kölcsönhatásáról. E támogató szervezeti gyakorlatok pozitív hatásaira figyelnek leginkább, és részlegesen tárják fel a megvalósítás gyakorlatát, nem reflektálva a kiszámíthatatlan, váratlan negatív hatásokra. A figyelem végig a fogyatékkal élő személyeken van, így nincsenek tekintettel a nem fogyatékos munkavállalók tapasztalataira – rájuk hogyan hatnak ezek a pozitív diszkriminációt is jelenthető szervezeti gyakorlatok, milyen interakciókat generálnak az érintett és nem érintett csoportok között. Ez a kérdés azért is fontos, mert korábbi kutatások (ugyan nem társadalmi vállalkozói kontextusban) leírták, hogy egyes csoportokat támogató szervezeti gyakorlatok támogató szervezeti kultúrát teremtenek. S ily módon olyan érintetti csoportok is megjelenhetnek elvárásaikkal, akik korábban ezeket nem merték expliciten megfogalmazni, továbbá feszültséget teremthet különböző csoportok között (Primecz et al., 2014).

A szakirodalmi áttekintés alapján látható, hogy a társadalmi vállalkozások foglalkoznak a diverzitással és a befogadással társadalmi szinten. Azonban kevésbé derül ki a jelen szakirodalmi áttekintésben szereplő kutatásokat bemutató publikációk nagy részéből, hogy a diverzitás és befogadás mennyire jelenik meg maguknak a társadalmi vállalkozásoknak a működésében. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy egyéb kulcsszavas keresések (pl. tevékenység típusokról, érintettek bevonásáról) gazdagíthatják a képet. A különféle célcsoportokkal foglalkozó társadalmi vállalkozások működése és tevékenységei, a befogadás és diverzitás megjelenése a szervezetekben további empirikus vizsgálatot igényelnek.

Felhasznált irodalom:

- Andorka, R. (2006). *Bevezetés a szociológiába*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Araten-Bergman, T. (2016). Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1510-1530. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128466>
- Ayob, A. H. (2018). Diversity, Trust and Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1399433>
- Azmat, F., Shahriar Ferdous A. & Couchman P. (2015). Understanding the Dynamics Between Social Entrepreneurship and Inclusive Growth in Subsistence Marketplaces. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(2), 252-271.
- Barinaga, E. (2013). Politicising Social Entrepreneurship – Three Social Entrepreneurial Rationalities Toward Social Change. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(3), 347-372. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1399433>
- Bartram, T., Cavanagh, J., Sim, S., Pariona-Cabrera, & P. Meacham, H. (2018). Going the extra mile: managers and supervisors as moral agents for workers with disability at two social enterprises. *Industrial Relations*, 728-752. <https://doi.org/10.7202/1056975ar>
- Bernát A., (2014). A magyarországi romák társadalmi integrációja a 2010-es években. In Kolosi T, & Tóth I, Gy. (szerk.) *Társadalmi riport 2014*. Budapest: TÁRKI.

- Bernát, A. (2018). A magyarországi romák társadalmi integrációja a 2010-es években. In Kolosi, T. & Tóth, I. Gy. (szerk). *Társadalmi riport 2018*. Budapest: TÁRKI.
- Blackburn, R. & Monder R. (2006). Fix or fixation? The contributions and limitations of entrepreneurship and small firms to combating social exclusion. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(1), 73-89. <https://doi.org/10.1080/08985620500419566>
- Brenner, G. A.; Menzies, T. V.; Dionne, L. & Filion, L. J. (2010). How Location and Ethnicity Affect Ethnic Entrepreneurs in Three Canadian Cities. *Thunderbird International Business Review*, 52(2), 153-171. <https://doi.org/10.1002/tie.20321>
- Buttner, E.H. & Moore, D.P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, 1, 34-46.
- Calas, M.B. & Smircich, L. (1996). From 'the woman's point of view': feminist approaches to organization studies. In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds), *Handbook of Organization Studies* (pp.218-257). London: Sage.
- Calas, M.B. & Smircich, L. (2006). From 'the woman's point of view' ten years later: towards a feminist organization studies. In S. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W. Nord (eds), *Handbook of Organization Studies* (pp. 284-346). 2nd ed. London: Sage.
- Carter, S., Samuel M., Monder R., Kiran T., & Trevor J. (2015). Barriers to ethnic minority and women's enterprise: Existing evidence, policy tensions and unsettled questions. *International Small Business Journal*, 33(1), 49-69, <https://doi.org/10.1177/0266242614556823>
- CIRIEC (2017). Recent evolutions of the Social Economy in the European Union. Letöltve: <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/publications/recent-evolutions-social-economy-study#related-content>
- Castresana, J. C. P. M. (2013). Social enterprise in the development agenda. Opening a new road map or just a new vehicle to travel the same route? *Social Enterprise Journal*, 9(3), 247-268. <https://doi.org/10.1108/SEJ-07-2012-0021>
- Claes, M-T. (2019). Diversity in Europe: Its Development and Contours. in: Risberg, A. & H. Mensi-Klarbach (eds.), *Diversity in Organizations: concepts and practices*. Houndmills: Palgrave.
- Csillag, S., Toarniczky A. & Primecz H. (2018). Dolgozónánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány*, 49(6), 33-45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.04>
- Csillag, S, Primecz, H. & Toarniczky A. (2016): *ProAbility. Tananyag MA és BA hallgatók részére (L), tanári kézikönyv*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, letölthető: proability.hu
- Danowitz, M. A., Hanappi-Egger, E. & Mensi-Klarbach, H. (2012). *Diversity in Organizations: Concepts and Practices*. London: Palgrave.
- Darcy, S., Yerbury, H. & Maxwell, H. (2019). Disability citizenship and digital capital: the case of engagement with a social enterprise telco. *Information, Communication & Society*, 22(4), 538-553, <https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1548632>
- De Clercq, D. & Honig, B. (2011). Entrepreneurship as an integrating mechanism for disadvantaged persons. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 353-372. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.580164>
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2009). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 32-53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI) Szociális és Társadalmi Felzárkózásért Felelős Államtitkárság (2014). Magyar Nemzeti Társadalmi Felzárkóztatási Stratégia II. Tartósan Rászorulóok – szegény családban élő gyermekek – romák (2011–2020). Frissített változat. Letöltve: http://www.kormany.hu/download/1/9c/20000/Magyar%20NTFS%20II%20_2%20mell%20_NTFS%20II.pdf
- Etchart, N., Horváth, A., Rosandić, A., & Spitzszky, A. (2014). *The State of Social Entrepreneurship in Hungary. SEFORIS Country Report*. Budapest: NESST.
- Európai Bizottság (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe - Synthesis report*. Brüsszel: Európai Bizottság.
- Európai Bizottság (2015). *Special Eurobarometer 437, Discrimination in the EU in 2015*. Letölthető: https://data.europa.eu/euodp/sv/data/dataset/S2077_83_4_437_ENG.
- Európai Bizottság (2018a). *Report on Equality between men and women in the EU*. letöltve: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>.
- Európai Bizottság (2018b). *Civil társadalmi jelentés a Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia megvalósulásáról Magyarországon. A strukturális és szervezeti előfeltételekre fókuszálva a stratégia sikeres megvalósítása érdekében*. Brüsszel: Európai Bizottság.
- Európai Bizottság (2019). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Hungary*. Szerzők: Kiss Julianna és Mihály Melinda. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Európai Bizottság (n.d.). *Roma integration in EU countries. Facts and figures on EU's Roma population and integration strategies for improving the living conditions of Roma in EU countries*. Elérhető: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/roma-and-eu/roma-integration-eu-countries_en
- EURASTAT (2014). *Situation of people with disabilities in the EU*. Letöltve: ec.europa.eu/eurostat
- Eurostat (2016). https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics
- FRA – Az Európai Unió Alapjogi Ügynöksége (2016). *Az Európai Unió második felmérése a kisebbségekről és a hátrányos megkülönböztetésről Romák – Válogatott eredmények*. Letöltve: <http://fra.europa.eu/en/publication/2016/eumidis-ii-roma-selected-findings>.
- Fodor, E (2004). The State Socialist Emancipation Project: Gender Inequality in Workplace Authority in Hungary and Austria. *Journal of Women in Culture and Society*, 29(3), 783-813. <https://doi.org/10.1086/381103>

- Forray R. K. (2013). Előszó. In Varga, A. (szerk). *Esélyegyenlőség a mai Magyarországon*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Fotheringham, S. & Saunders, C. (2014). Social enterprise as poverty reducing strategy for women. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 176-199. <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2013-0028>
- Gal, S. & Kligman G. (2000). *The Politics of Gender after Socialism: A Comparative-Historical Essay*. Princeton: Princeton University Press.
- Goffmann, E. (1963). *Stigma*. London: Peguine Books.
- Gatewood, E.J., Shaver, K.G., & Gartner, W.B. (1995). Longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*, 371-391, [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00035-7](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00035-7).
- G. Fekete, É., Vincze, M. & Hámori, G. (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe - Country Report: Hungary*. Brüsszel: Európai Bizottság.
- G. Fekete, E., Hubai L., Kiss, J. & Mihály M. (2017a). *Social Enterprise in Hungary*. ICSEM Working Papers, No. 47, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- G. Fekete, E., Bereczk Á., Kádárné H.Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori E., & Szegedi K. (2017b). *Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről*. Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Non-profit Kft. megbízásából, a GINOP - 5.1.2 - 15 - 2016 - 00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében. Miskolc: Miskolci Egyetem.
- Gidron, B. (2014). Market-Oriented Social Enterprises Employing People with Disabilities: A Participants’ Perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 60-76, <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.829116>
- Győri, Z. & Csillag, S. (2019a). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékosággal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 1. rész: A kapcsolódó politikák fejlődése az EU-ban és Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 50(6), 14-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.06.02>
- Győri, Z. & Csillag, S. (2019b). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékosággal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 2. rész: A fogyatékosággal élő személyek foglalkoztatása a CSR-szakirodalomban és a gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, 50(6), 7-8), 16-30. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.02>
- Halberstadt, J. & Spiegler, A. B. (2018). Networks and the idea-fruiting process of female social entrepreneurs in South Africa. *Social Enterprise Journal*, 14(4), 429-449. <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2018-0012>
- Heeks, R. & Arun, S. (2010). Social Outsourcing as Developmental Tool: The Impact of Outsourcing IT Services in Women’s social Enterprises in Kerala. *Journal of International Development*, 22, 441–454. <https://doi.org/10.1002/jid.1580>
- Hidegh, A. L. & Csillag, S. (2013). Toward ‘mental accessibility’: changing the mental obstacles that future Human Resource Management practitioners have about the employment of people with disabilities. *Human Resource Development International*, 16(1), 22-39, <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.741793>
- Humbert, A., L. & Roomi, M. A. (2018). Prone to “care”? Relating motivations to economic and social performance among women social entrepreneurs in Europe. *Social Enterprise Journal*, 14(3), 312-327. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2017-0058>
- Huyer S. (2015). Is the gender gap narrowing in science and engineering? In *UNESCO science report: towards 2030* (pp. 85-103). UNESDOC, UNESCSO Digital Library, letöltve: 2019. márc. 20. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235447>.
- Jacobi, N. von, Nicholls, A., & Chiappero-Martinetti, E. (2017). Theorizing Social Innovation to Address Marginalization. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(3), 265-270. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1380340>
- Jones, T., Ram, M., Edwards, P., Kiselinchev, A., & Muchenje, L. (2014). Mixed embeddedness and new migrant enterprise in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(5/6), 500-520. <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.950697>
- Jovanovski, B., Polenakovik, R., Velkovski, T., Stankovska, I., & Polenakovik, M. (2018). Innovative approach for facing roma exclusion with social entrepreneurship trainings. *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara - International Journal of Engineering*, 16(1), 193-200.
- Kenderfi, M. (2011). *Foglalkozás speciális helyzetű csoportokkal*. Elérhető: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_foglalkozas_specialis_helyzetu_csoportokkal/ch01s02.html
- Kiss, J. (2018). *A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a nonprofit szektorhoz Magyarországon* (Doktori disszertáció). Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest.
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH) (2014). *2011. évi népszámlálás. 9. Nemzetiségi adatok*. Elérhető: http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nepsz2011/nepsz_09_2011.pdf
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH) (2011). *2011. évi népszámlálás. Fogyatékosággal élők*. Elérhető: http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_fogyatekosag
- Kurt Lewin Alapítvány (2010). *A Roma Integráció Évtizede Program által megjelölt célok megvalósulási folyamatának monitoring-vizsgálata Magyarországon a 2005–2009 közötti időszakra vonatkozóan*. Elérhető: <http://heragabor.hu/irasok/>
- Levander, U. (2010). Social enterprise: implications of emerging institutionalised constructions. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(2), 213-230. <https://doi.org/10.1080/19420676.2010.511815>
- Laratta, R., Nakagawa, S., Sakurai, M. (2011). Japanese social enterprises: major contemporary issues and key challenges. *Social Enterprise Journal*, 7(1), 50-68. <https://doi.org/10.1108/17508611111130158>
- Lortie, J., Castrogiovanni, G. J. & Cox, K. C. (2017). Gender, social salience, and social performance: how women pursue and perform in social ventures. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), 155-173. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1255433>

- Lubberink, R., Blok V., Ophem, J. von, van der Velde, G., & Omta, O. (2018). Innovation for Society: Towards a Typology of Developing Innovations by Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(1), 52-78. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1410212>
- Lysagt, R., Jakobsen, K., & Granhaug, B. (2012). Social firms: a means for building employment skills and community integration. *Work*, 41, 455-463, <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1313>
- Maestripieri, L. (2017). Does Social Innovation Reduce the Economic Marginalization of Women? Insights from the Case of Italian Solidarity Purchasing Groups. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(3), 320-337. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1364289>
- McLoughlin, I., McNicoll, Y., Kelk, A. B., Cornford, J., & Hutchinson, K. (2019). A 'Tripadvisor' for disability? Social enterprise and „digital disruption” in Australia. *Information, Communication & Society*, 22(4), 521-537. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1538382>
- Martin, A., Woods, M., & Dawkins, S. (2015). Managing Employees with Mental Health Issues: Identification of Conceptual and Procedural Knowledge for Development Within Management Education Curricula. *Academy of Management Learning and Education*, 14(1), 50-68.
- Meltzer, A., Kayess, R., & Bates, S. (2018). Perspectives of people with intellectual disability about open, sheltered and social enterprise employment: Implications for expanding employment choice through social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 14(2); <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2017-0034>
- Minard, C. S. L. (2009). Valuing entrepreneurship in the informal economy in Senegal. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 186-209. <https://doi.org/10.1108/17508610911004304>
- Molnár, G. (2017). Capability building combined with microcredit: the loan alone is insufficient. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(3), 354-374. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1371632>
- Mulira, F. & Ndaba, Z. (2017). A case of entrepreneurial learning patterns of women with hearing impairments in Uganda. Proceedings of European Conference on Management, Leadership and Governance.
- Nagy, B. (2014). Biológia vagy társadalom?, *Kultúra és Közösség*, 5(4), 95-103.
- Nagy B. & Primecz H. (2010): Nők és férfiak a szervezetekben. Kísérlet a mítoszok eloszlatására. *Vezetéstudomány*, 1., 2-17.
- Nagy, B., Primecz, H., & Munkácsi, P. (2017). The Downturn of Gender Diversity on Boards in Hungary. In Gabaldon, P., Steierstad, C., & Mensi-Klarbach, H. (eds.), *Gender Diversity in the Boardroom: European Perspectives on Increasing Female Representation*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Nicolás, C. Rubio, A & Fernández-Laviada, A. (2018). Cognitive Determinants of Social Entrepreneurship: Variations According to the Degree of Economic Development. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(2), 154-168. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1452280>
- O'Shaughnessy, M. (2008). Statutory support and the implications for the employee profile of rural based Irish work integration social enterprises (WISEs). *Social Enterprise Journal*, 4(2), 126-135. <https://doi.org/10.1108/17508610810902011>
- Owen, F., Li, J., Whittingham, L., Hope, J., Bishop, C. Readhead, A., & Mook, L. (2015). Social return on investment of an innovative employment option for persons with developmental disabilities. *Common ground co-operative. Nonprofit Management and Leadership*, 26(2), <https://doi.org/10.1002/nml.21187>
- Paluch, T., Fossey, E., & Harvey, C. (2012). Social firms: Building cross-sectoral partnerships to create employment opportunity and supportive workplaces for people with mental illness. *Work*, 43, 63-75. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1448>
- Pew Research Centre (2016). *Hungarians share Europe's embrace of democratic principles but are less tolerant of refugees, minorities*. Letöltve: http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/09/30/hungarians-share-europes-embrace-of-democratic-principles-but-are-less-tolerant-of-refugees-minorities/ft_16-09-29_hungary_minority/
- Persson, T. & Rakar, F. (2017). *Report on Main Institutions affecting Social Entrepreneurship*. Efeisiis. Letöltve: <http://www.fp7-efesiis.eu/the-role-of-main-institutions/>
- Petheő, A. I. (2009). *A vállalati társadalmi felelősségvállaláson túl: a szociális vállalkozás* (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Pless, N. M. & Appel, J. (2012). In Pursuit of Dignity and Social Justice: Changing Lives Through 100 % Inclusion — How Gram Vikas Fosters Sustainable Rural Development. *Journal of Business Ethics*, 111, 389-411. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1415-2>
- Primecz, H. (2019). Diverzitásmenedzsment: a hat kiemelt kategória. A "Big Six". *Munkaügyi Szemle*, 62(5), 17-25.
- Primecz H., Kiss C., Toarniczky A., Csillag S., Szilas R., Bácsi K. & Milassin A. (2014). Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek: valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?). *Vezetéstudomány*, 10., 2-16.
- Primecz, H. & Romani, L. (2019). Diversity across cultures. In Risberg, A. & Mensi-Klarbach, H. (eds.), *Diversity in Organizations: concepts and practices*. Houndmills: Palgrave.
- Ratten, V. & Dana, L-P. (2017). Gendered perspective of indigenous entrepreneurship. *Small Enterprise Research*, 24(1), 62-72. <https://doi.org/10.1080/13215906.2017.1289858>
- Repitsky, M. & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50(3), <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Rittenhoffer, I. & Gatrell, C. (2012). Gender Mainstreaming and Employment in the European Union: A Review and Analysis of Theoretical and Policy Literatures. *International Journal of Management Review*, 14, 201-216. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00333.x>
- Scarlato, M. (2013). Social Enterprise, Capabilities and Development Paradigms: Lessons from Ecuador. *Journal of Development Studies*, 49(9), 1270-1283. <https://doi.org/10.1080/00220388.2013.790962>

- SEFORIS (2016). *Country Report: Hungary*. Elérhető: <http://www.seforis.eu/reports/>
- Sengupta, S. & Sahay, A. (2017). Social entrepreneurship research in Asia-Pacific: perspectives and opportunities. *Social Enterprise Journal*, 13(1), 17-37. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2016-0050>
- Semcow, K. & Knowles Morrison, J. (2018). Lean Startup for social impact: Refining the National Science Foundation's Innovation Corps model to spur social science innovation. *Social Enterprise Journal*, 14(3), 248-267. <https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2018-0013>
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117-133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Smith, S. (2013). Assessing the gender impacts of Fairtrade. *Social Enterprise Journal*, 9(1) 102-122. <https://doi.org/10.1108/17508611311330037>
- Stone, D. & Colella, A. (1996). A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), 352-401. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060216>
- Steiner, A. & Teasdale, S. (2016). The playground of the rich? Growing social business in the 21st century. *Social Enterprise Journal*, 12(2), 201-216. <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2015-0036>
- Szivós, P. & Tóth, I. Gy. (2013). Egyenlőtlenség és polarizálódás a magyar társadalomban. TÁRKI Monitor Jelentések. Budapest: TÁRKI. Elérhető: <http://mek.oszk.hu/13400/13451/13451.pdf>
- Sutton, S. (2013). Fairtrade governance and producer voices: stronger or silent? *Social Enterprise Journal*, 9(1), 73-87. <https://doi.org/10.1108/17508611311330019>
- Svensson P. & Bengtsson L. (2010). Users' Influence in Social-serviceInnovations: Two Swedish Case Studies. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(2), 190-212. <https://doi.org/10.1080/19420676.2010.511813>
- Tapsell, P. & Woods, Ch. (2010). Social entrepreneurship and innovation: Self-organization in an indigenous context. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 535-556. <https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488403>
- Tapsell, P. & Woods, Ch. (2008). A Spiral of Innovation Framework for Social Entrepreneurship: Social Innovation at the Generational Divide in an Indigenous Context. *Complexity & Organization*, 10(3), 25-34.
- Tardos, K. (2016). *Kortalan szervezetek: Vállalati stratégiák és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszerek a különböző életkorú munkavállalók foglalkoztatásában*. In *szocio.hu*, <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2016.2.142>.
- Tatli, A. & Özbilgin, M. A. (2012). An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing. *International Journal of Management Review*, 14, 180-200. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00326.x>
- Tedman, D. & Guerin, P. (2011). Enterprising social wellbeing: social entrepreneurial and strengths based approaches to mental health and wellbeing in "remote" Indigenous community contexts. *Australian Psychiatry*, 1(19), S30-S33. <https://doi.org/10.3109/10398562.2011.583078>
- Teasdale, S. (2010). How Can Social Enterprise Address Disadvantage? Evidence from an Inner City Community. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22, 89-107. <https://doi.org/10.1080/10495141003601278>
- Thompson, J. K. & Hood, J. N. (1993). The Practice of Corporate Social Performance in Minority- Versus Nonminority-Owned Small Businesses. *Journal of Business Ethics*, 12(3), 197-206. <https://doi.org/10.1007/BF01686447>
- UNIFEM (2013). *Women, poverty and economics*, Letölthető: www.unifem.org/gender_issues/women_poverty_economics/
- Van Ryzin, G. G., Grossman, S., DiPadova-Stocks, L. & Bergrud, E. (2009). Portrait of the Social Entrepreneur: Statistical Evidence from a US Panel. *Voluntas*, 20, 129-140. <https://doi.org/10.1007/s11266-009-9081-4>
- Villotti, P., Corbiere, M., Zaniboni, S. & Fraccaroli, F. (2012). Individual and environmental factors related to job satisfaction in people with severe mental illness employed in social enterprises. *Work*, 43, 33-41. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1445>
- Vungkhanching, M. & Black, M. A. (2012). Business in Social Work Education: A Historically Black University's Social Work Entrepreneurship Project. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(11), 35-51. <https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v06i11/52192>
- Wang, Q. (2012). Ethnic Entrepreneurship Studies, Geography: A Review 1. *Geography Compass* 6(4), 227-240. <https://doi.org/1111/j.1749-8198.2012.00482.x>
- Wilson, R. (2014). Living the life you choose: the introduction of the vanguard method into an organisation providing support to people with learning disabilities. *System Practice Action Research*, 27, 57-74. <https://doi.org/10.1007/s11213-012-9260-x>
- Williams, A., Fossey, E. & Harvey, C. (2012). Social firms: Sustainable employment for people with mental illness. *Work*, 43, 53-62. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1447>
- WHO/World Bank (2011). *World report on disability*. Geneva. https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/en/
- World Economic Forum (2018). *The Global Gender Gap Report*. WEF.
- The World's Women (2015): *Trends and Statistics*, United Nations. New York. letölthető: https://unstats.un.org/unsd/gender/downloads/worldswomen2015_report.pdf
- Woodside, S. J. (2018). Dominant logics: US WISEs and the tendency to favor a market-dominant or social mission-dominant approach. *Social Enterprise Journal*, 14(1), 39-59. <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2016-0001>

A SZERVEZETI FIGYELEM IRÁNYÍTÁSA KETTŐS KÉPESSÉGŰ SZERVEZETBEN

MANAGING ORGANIZATIONAL ATTENTION IN AN AMBIDEXTROUS ORGANIZATION

Jelen tanulmány egy nagyvállalat kettős képességű szervezetté válásának folyamatát mutatja be. Az informatikai vállalat versenykörnyezetét extrém verseny jellemzi, amelyben a lehetőségek felderítése és gyors kiaknázása létfontosságú képesség. A kutatás a felső és középvezetők közötti együttműködést vizsgálva arra az eredményre jutott, hogy fejlett üzletiintelligencia-rendszerek használatával a vállalat kontrollált stratégiai megújulásra vált képessé. Az automatizált és egyben adatvezérelt folyamatban a vonalbeli és középvezetők befolyása csökken, szerepük passzív lesz. Egy kifinomult döntéstámogató rendszer, gondosan kialakított szervezeti politika és kommunikációs stratégia helyettesítheti a kollektív értelemben vett közös stratégiai sémákat. A kontrollált megújulási stratégia előnye, hogy a szervezet teljes mértékben kamatoztathatja az erősen centralizált formális tervezés és ellenőrzés minden előnyét, miközben a szervezet rugalmassá és kettős képességűvé válik.

Kulcsszavak: felső vezetés, középvezetők, kettős képesség, stratégiai megújulás

This study describes the process of a large company becoming an ambidextrous organization. The competitive landscape of an IT company is characterized by extreme competition, where exploring and quickly exploiting opportunities is a critical capability. Studying the interplay between top and middle management, the results indicate that sophisticated business intelligence systems allowed for the pursuit of controlled strategic renewal. In the automated and data-driven process, the influence of line and middle managers is reduced and their role is passive. A sophisticated decision support system, well-designed organizational policy and communication strategy can replace common strategic schemes in a collective sense. The benefit of a controlled renewal strategy is that the organization can fully reap the benefits of a highly centralized formal design and control, while making the organization resilient and dual.

Keywords: top management, middle management, organizational ambidexterity, strategic renewal

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban.

Szerzők/Authors:

Dr. Hortoványi Lilla, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem (lilla.hortovanyi@uni-corvinus.hu)

Füzes Péter, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem (peter.fuzes@gmail.com)

Dr. Szabó Zs. Roland, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem (zsoltroland.szabo@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.04.24-én, javítva: 2019.09.05-én, elfogadva: 2019.09.09-én.

This article was received: 24.04.2019, revised: 05.09.2019, accepted: 09.09.2019.

Annak ellenére, hogy kutatási területként egyre nagyobb népszerűségnek örvend, sok kutató egyetért abban, hogy még mindig keveset tudunk arról, hogy a vállalatok miként biztosítják jelenlegi és jövőbeli életképességüket (Horváth & Papp, 2015). A szervezeteknek meg kell újítaniuk magukat ahhoz, hogy megszűntessék meglévő kompetenciáik és a változó versenyfeltételek közötti rést (Floyd & Lane, 2000). Ez azonban nem könnyű feladat. Empirikus vizsgálatok kimutatták, hogy kevés vállalat képes hosszú távon egyszerre kiaknázni meglévő képességeit, miközben új képességet is elsajátít (Raisch, 2008). Kutatók szerint ez arra vezethető vissza, hogy a szervezetek a többsége – legalábbis rövid távon – abban érdekelt, hogy fókuszálja tevékenységeit (Van Looy et al., 2005). Benner és Tushman (2003) arra a következtetésre jutottak, hogy a jövőbeli lehetőségek feltárása nagyon eltérő szervezeti támogatást igényel, ami a vezetők számára rendkívüli kihívást jelent.

A közelmúltban a tudományos figyelem az egyének és csoportok szerepére összpontosított a kiaknázás és a feltárás kiegyensúlyozásában, például Birkinshaw és Gupta (2012), valamint Turner et al. (2013). O'Reilly és Tushman (2013) arra hívták fel a figyelmet, hogy ennek ellenére még mindig keveset tudunk arról, hogy a szervezetek hogyan segíthetik vagy gátolhatják a stratégiai megújulásra vonatkozó vezetői döntéseket. Barney és Felin (2013) szerint az elemzési egységnek az egyének kell lennie, mivel a szervezeti kettős képesség az egyének kollektív cselekedetei alapján jön létre. Jelen kutatás ezért azt vizsgálja, hogy egy multinacionális vállalat nagyszabású stratégiai megújulása sikeres lehet-e extrém versenykörnyezetben, miközben a vonalbeli és a középvezetők csak passzív szerepet töltenek be.

Zimmerman et al. (2015) induktív esettanulmányukban arra a következtetésre jutottak, hogy a felülről lefelé irányuló megújításoknak alternatívája lehet az alulról felfelé irányuló kezdeményezés, amely során a vonalbeli vagy középvezetői szintről kezdeményezik, illetve befolyásolják a folyamatot. Volberda et al. (2001) és később Volberda (2017) javasolta ezért, hogy a felső szintű perspektívát ki kell egészíteni a középvezetői nézőponttal. Kutatásunkban ezért a felső és középvezetés közötti kölcsönhatás, együttműködés került a vizsgáldás középpontjába.

A kutatás egy nagyvállalat longitudinális vizsgálatára épül esettanulmányos módszertannal. A globálisan működő nagyvállalat egy régiójára fókuszálva a stratégiai megújulást követtük nyomon kilenc egymást követő évben. A cég a legmodernebb informatikai megoldások nyújtásával piacvezető, azonban ebben a szektorban a verseny extrém kihívások elé állítja a felső vezetőket (Kuckertz et al., 2010). Ebben a szektorban a „versenykörnyezet kiszámíthatatlan, nehezen előre jelezhető változásokkal, ami miatt a győztesek rövid idő alatt vesztesékké válhatnak” (Meyer, 1998, p. 3). Az itt bemutatott eset egyedi abban az értelemben, hogy a megújulást nem az iparág vagy a technológia érettsége és az ezzel járó csökkenő bevételek kényszerítették ki, hanem felsővezetői vízióból ered. A közelmúltbeli tanulmányok (lásd például Patel et al., 2013) megállapították, hogy a csúcstechnológiai iparágakban

tevékenykedő vállalatok hajlamosabbak az innovációra és kockázatvállalóbbak is. Ugyanakkor nem minden csúcstechnológiai vállalat bizonyul egyformán jónak stratégiai megújulásban. Ezért fontos, hogy megértsük ezen szervezeti képesség kialakulásának folyamatát, különösen a napjainkban zajló negyedik ipari forradalom idején.

A tanulmány több területen bővíti a szakirodalmat. Először, a korábbi kutatásokkal ellentétben rámutat arra, hogyan irányíthatja a stratégiai megújulást egy erős felsővezetői csapat, miközben a középvezetőket a háttérbe szorítja, a szervezeti ellenállást pedig minimalizálja. Másodszor, bemutatja, hogy a kifinomult üzletiintelligencia-rendszerek használata, amelyek naprakész információkat biztosítanak a vezetők számára, hogyan támogatják a rugalmas és gyors alkalmazkodást. A felülről vezérelt, a középvezetőket passzív szerepbe állító, üzletiintelligencia-rendszerekkel támogatott stratégiai megújulás bemutatása újszerű a szakirodalomban. Ezt a megújulási folyamatot az erősen központosított jellege miatt „kontrollált út”-ként írhatjuk le. Harmadszor, a tanulmány hozzájárul a szakirodalom továbbfejlesztéséhez azért, hogy feltárja a kettős képesség megvalósítása során felmerülő kihívásokat. A megújulás során egy olyan időszakot azonosítottunk, amikor strukturális szétválasztásra volt szükség az új stratégia piaci hatásának maximalizálása érdekében, miközben a szervezet időt kapott a régi rutinok elfelejtésére. Végezetül, a tanulmány negyedik fő következtetése a kommunikáció kiemelt fontossága a szervezeti tagok mozgósításában egy, az iparágat megújító, így a vállalat jövőjét meghatározó technológiai változás során.

Szakirodalmi áttekintés

A szervezetek alapvető dilemmája, hogy egyszerre kell biztosítaniuk jelenlegi működésük eredményességét és jövőbeli életképességüket (Teece et al., 1997). Evolucionista megközelítésben a vállalatok a bizonytalanságot tanulással próbálják meg csökkenteni, azaz új rutinok és képességek kifejlesztésével és a vállalat környezetének állandó újraértelmezésével (Kiss, 2005).

A kutatók gyakran utalnak „stratégiai megújulás”-ként a vezetők által végzett olyan tevékenységek folyamatára, tartalmára és kimenetelére, amelyek drasztikusan megváltoztatják a szervezet jövőbeli működését (Volberda et al., 2001). Ez a kifejezés azon szervezeti jellemzők módosítására vagy cseréjére vonatkozik, amelyek jelentősen befolyásolhatják a szervezet hosszú távú kilátásait (Agarwal & Helfat, 2009; Szabó, 2017). A stratégiai megújulás magában foglalja a szervezet erőforrásainak és képességeinek áttervezését, új stratégiai célok kijelölését, valamint a versenysztratégia és a termékpiac fókuszának módosítását (Burgers & Jansen, 2008; Guth & Ginsberg, 1990; Stopford & Baden-Fuller, 1994).

A stratégiai megújulás és a szervezeti kettős képesség kapcsolata

A stratégiai megújításnak két fontos tulajdonsága van. Először is mindig változást foglal magában. Másodszor, ez egy folyamat, egy olyan kibontakozó út, amelyben a szervezet célja képességeinek megújítása új tudás és innovatív

magatartás által (Müller & Kunisch, 2018). A stratégiai megújulási tanulmányok tipikusan evolúciós perspektívából tekintenek a folyamatra. Előrehaladásának különböző fázisait azonosítják, vizsgálódásaik középpontjában pedig a változást támogató ügynökök (change agents) szerepe és cselekvései állnak. Gulati és Puranam (2009) rámutattak, hogy a nagyobb átalakítások során a szervezetek diszkrét, egymástól jól elkülöníthető formális változásokon mennek keresztül, miközben a szervezet informálisan csak kisebb lépésekben és fokozatosan alkalmazkodik a változásokhoz. Általában a megújulási út dinamikájának elemzésére irányuló tanulmányok a kvalitatív módszereken, például esettanulmányokon alapulnak.

Az empirikus bizonyítékok azt mutatják, hogy egyes szervezetek egyidejűleg képesek szerteágazó tevékenységeket folytatni (Duncan 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004). Ezért képesek a jelenlegi képességeik kiaknázása mellett új, jövőbeli képességek feltárására is. March (1991) értelmezésében a kiaknázás a fegyelmetett problémamegoldás és a hatékonyságra törekvés. Ezzel szemben a felderítés, azon tevékenységek összessége, melyeket a vállalat azért végez, hogy megváltoztassa az útfüggőségét, beleértve a kísérletezést és az innovációt. A kettős képességű szervezetek egyidejűleg folytatják ezeket a tevékenységeket, és képesek szinergikus értékeket megragadni a kettő között (Raisch & Birkinshaw, 2008). Ahogy azt számos kutatás kimutatta, a szervezeti kettős képességű vállalatok jobb teljesítményt érnek el, mint azok, amelyek az egyik képesség rovására a másikra fókuszálnak (lásd Cembrero & Sáenz, 2018; Hughes et al., 2018; Lubatkin et al., 2006). Az új képességeket feltáró vállalatok nagyobb eséllyel képesek a túlélésre, s ha jól irányítják a folyamatot, akkor megújítási erőfeszítésükkel befolyásolhatják az egész iparág jövőjét (Christensen & Overdorf, 2000).

A kutatások azonban azt is kimutatták, hogy meglepően kevés vállalat képes hosszabb távon megújítani alapvető kompetenciáit (Raisch, 2008). Benner és Tushman (2003) azt találta, hogy ennek oka a feltárás és kiaknázás lényegesen eltérő szervezeti támogatási igénye. Beer és Nohria (2000) szerint a mögöttes ok az, hogy a legtöbb szervezet a kiaknázó tevékenységeket részesíti előnyben. A megszokott rutint kényelmesebbnek találják a felderítéssel járó kockázattal és magasabb költségekkel szemben (Andriopoulos & Lewis, 2009; Liu & Leitner, 2012). A szervezeti kultúra ezért kritikus meghatározója a szervezeti kettős képesség kialakulásának (Junni et al., 2015).

A szervezeti kettős képesség kutatásának két fő ága ismert. Az egyik arra a feltételezésre épít, hogy a szervezetek bizonyos konfigurációk elfogadásával kettős képességűvé válnak. Például Raisch (2008) három szervezeti megoldást írt le a kettős képesség strukturális szétválasztásával kapcsolatban. Az első az időbeli szétválasztás, ahol centralizált, majd decentralizált időszakok váltják egymást, így időben egyszer a költséghatékonyság és méretgazdaságosság, máskor az innováció és tanulás kerül előtérbe. A második megoldás a térbeli szétválasztás, amelyet különböző vállalati szintű egységek létrehozásával érnek el. Ekkor egy elkülönített szervezeti egység feladata az innováció, míg a többi egység a kiaknázásra összpontosít. A harma-

dik megoldás a párhuzamos struktúrák biztosítása, amely lehetővé teszi a munkavállalók számára a kétféle struktúra közötti mozgást. Ebben az esetben az elsődleges, formális struktúrákat, amelyek a rutinfeladatok elvégzésére szolgálnak olyan hálózati struktúrák egészítik ki, amelyek elég rugalmasak az innovatív tevékenységek támogatásához. E nézet támogatói azonban azt is elismerik, hogy a strukturális szétválasztás koordinációs költségekkel jár.

A második kutatási irány Birkinshaw és Gibson (2004) művére alapul, amely bevezette a kontextusfüggő kettős képesség fogalmát. A kontextusfüggő kettős képesség nem párhuzamos struktúrák létrehozásával érhető el, hanem olyan folyamatok és rendszerek kiépítésével, amelyben a szervezeti tagok saját döntéseket hozhatnak arról, hogyan oszthatják meg idejüket a kiaknázó és a felderítő tevékenységek között mindennapi munkájuk során. Gibson és Birkinshaw azzal érveltek, hogy a kontextusfüggő kettős képesség akkor jöhet létre, amikor a vezetők támogató szervezeti környezetet alakítanak ki. Ez nem elsősorban karizmatikus vezetéssel, vagy erős kultúrával érhető el, hanem gondosan kiválasztott rendszerek és folyamatok létrehozásával, amelyek együttesen alakítják és vezérlik az egyének viselkedését. A kontextus úgy értelmezhető, mint olyan adminisztratív mechanizmusok létrehozása, amelyek magukban foglalják az egyértelmű teljesítmény-elvárásokat, a következetes jutalmakat, valamint szankciókat. Ezen mechanizmusok megerősítik a kívánatos magatartásformákat (Chang & Hughes, 2012).

A korábbi tanulmányok azonban azt is kimutatták, hogy a szervezeti tagok nem rendelkeznek azonos mértékben a felderítéshez szükséges képességekkel, és ezért a kontextusfüggő kettős képesség nehezen megvalósítható (Hortoványi, 2010; Venkataraman, 1997).

A kutatások kimutatták, hogy a technológiák vagy a piaci igények változásai gyakran ösztönzik a felső vezetőket, hogy túlmutassanak a domináns cselekvési logikán, azaz a kiaknázáson (cf. Demeter & Losonci, 2019; Ren & Guo, 2011; Nonaka, 1994). Dinamikus környezetben Sidhu et al. (2007) megállapította, hogy létkérdés a nem helyi tudáskeresési magatartás (azaz a feltárás), ami alapján úgy gondoljuk, hogy extrém versenykörnyezetben a vezetőkre nehezedő innovációs nyomás sokkal jelentősebb, mint a lassan változó iparágak esetében.

A középvezetés szerepe a megújulási folyamatban

A felső vezetéshez (TMT) a vezérigazgató és más senior vezetők tartoznak, akik az alelnök szintjén vagy felette állnak. A felső vezetők kulcsszerepet játszanak a cég stratégiai orientációjában (Hambrick & Mason, 1984), így a stratégiai megújításban is. Raes és szerzőtársai szerint azonban még mindig meglepően keveset tudunk a felső és középvezetés viszonyáról a kettős képesség kialakításában, illetve ennek a két szint szerepéről a tevékenységek közötti összehangolás során (Raes et al., 2011).

A középmenedzsment kifejezés a felső vezetők alatt található vezetői szintre utal (lásd pl. Dutton & Ashford, 1993; Uytterhoven, 1972; Wooldridge et al., 2008). A középvezetés megkülönböztető jellemzője azonban nem az, hogy hol szerepelnek a szervezeti diagramban, hanem a

szerepük a stratégia napi tevékenységekre való lefordításában mutatkozik meg (Wickenberg, 2013). Nonaka (1994) azzal érvelt, hogy egyedülálló helyzetük miatt a középvezetők befolyásolhatják a stratégiai folyamatot azáltal, hogy a szervezet felső és alsó szintjeit összekötik, az információ rajtuk keresztül áramlik. Támogatásuk megnyerése ezért kiemelkedően fontos egy megújulási folyamatban (Burgess et al., 2015). A középvezetés ezért egy szükséges megfigyelési pont a képességek építésével és megújításával kapcsolatos szervezeti folyamat tanulmányozására (Vuori & Huy, 2016; Wooldridge et al., 2008).

Továbbá, a középvezetők fontos szerepet játszanak a vállalat szervezeti egységei közötti horizontális kapcsolatok kialakításában és fenntartásában is, mint például a gyártás, a marketing és az értékesítés között, ami elengedhetetlen a sikeres működéshez (Taylor & Helfat, 2009).

A középvezetői szint vizsgálata ezért nem is újkeletű, az széles körű tudományos figyelmet kapott a stratégia kialakítása és megvalósítása terén (lásd Balogun & Johnson, 2004; Burgelman et al., 2018; Floyd & Wooldridge, 1992; Raes et al., 2011). Wickenberg (2013) rámutatott, hogy a középvezetők hajlamosak arra, hogy a szervezeti stratégia megvalósításában opportunistá módon járjanak el. Először is, bizonyos mértékig hajlamosak lehetnek a jelentések torzítására a sikerek eltűlésével és a hibák elfedésével. Fontos információkat rejthetnek el annak érdekében, hogy a felső vezetés figyelmét bizonyos, általuk preferált kérdésekre irányítsák (Dutton & Ashford, 1993). Másodszor, amennyiben a felső vezetés által támogatott stratégia népszerűtlen a középvezetők körében, akkor érdekelt lehetnek a végrehajtás hátráltatásában. Guth és MacMillan (1986) megjegyezte, hogy a középvezetés aktívan is ellenállhat, mint például nyílt fellépés megbeszéléseken, más szervezeti tagokkal koalícióépítés annak érdekében, hogy megakadályozzák a stratégia megvalósítását. Lehet, hogy szándékosan „blokkolják” a megvalósítást annak érdekében, hogy bebizonyítsák, a választott stratégia nem volt jó döntés. Passzív ellenállás sem ritka, mint például a végrehajtás alacsony prioritása, ami szükségtelen késedelmet eredményez, és a várt eredményeket ellehetetleníti. Ezek mind súlyosan veszélyeztethetik a stratégia megvalósítását, valamint a várt eredmények minőségét (Graham, 1986). Következésképp, a középvezetők strukturális pozíciója miatt hatékonyan megváltoztathatják a cég stratégiai irányát (Burgelman, 1983; Hornsby et al., 2002; Zimmermann et al., 2018).

Összességében elmondható, hogy a kutatók egyetértenek abban, hogy a felső- és középvezetők hatalmi viszonyai között átrendeződés van. A felső vezetés gyakorlatilag hatalmát részben elveszíti, mikor csökken a szervezet cselekvésére vonatkozó tényleges befolyása (Wickenberg, 2013), s ezért a középvezetői elkötelezettség kritikus előfeltétele a stratégia megvalósításának (Guth & MacMillan, 1986). Volberda és szerzőtársai (2001) megvizsgálták a középvezetők bevonását nagyvállalatok stratégiai megújulása során, vizsgálódásuk középpontjában pedig a felső vezetők és középvezetők között viszony mellett a külső környezet észlelése állt. Azt találták, hogy extrém

versenykörnyezetben ('hypercompetitive') a középvezetői szint bevonása kulcsfontosságú a stratégiai megújulás sikeres végrehajtásához. Ocasio és Joseph (2005) hasonló következtetésre jutottak, és azt javasolják, hogy a stratégiai megújulás egy irányított evolúciós folyamat legyen, amelyben az alulról felfelé irányuló változtatási törekvések is teret kapnak, a középvezetőket pedig a stratégia kialakításába bevonják.

Ezzel szemben más tanulmányok rámutattak arra, hogy vannak formalizált rutinok és eljárások, amelyeket a felső vezetők használhatnak a szervezeti tevékenységek fenntartására vagy épp megváltoztatására (Ren & Guo, 2011; Simons, 1987). A szervezeti teljesítmény átfogó mérése érdekében, az operatív működés, valamint a fontos vezetői döntések támogatásához a vállalat egyre nagyobb mértékben alkalmazhat intelligens üzleti rendszereket (Sharda et al., 2014). Khandwalla (1972) azzal érvelt, hogy minél nagyobb a verseny, annál nagyobb szükség van az ellenőrzésre, és annál nagyobb az előnye a kifinomult irányítási rendszerek bevezetésének, s ez különösen igaz intenzív versenykörnyezetben. Véleménye szerint, amikor a verseny középpontjában innovatív termék áll, akkor az bonyolult és igen összetett szervezeti struktúra kialakítását követeli meg. Ekkor az általános működés magas szintű integrációt és koordinációt igényel, a szofisztikált üzleti rendszerek ugyanakkor ezt az integrációt nagymértékben támogatják. A gyakorlatban ezek a menedzsmentkontroll-eszközök rendkívül hatékonyan használhatók, rajtuk keresztül a vezetők a vállalati szintű teljesítménynormákat és szabványokat hozhatnak létre és érvényesíthetnek. Simons (1994) jóval korábbi munkája során hasonló következtetésre jutott, azaz a kontrollrendszerek fontos szerepet játszhatnak mind az apróbb lépésekben történő evolúciós, mind a forradalmi változások megvalósításában.

McCarthy és Gordon (2011) kimutatták, hogy a vállalati szintű irányítási rendszerek elősegíthetik a kettős képesség kialakítását. Például a visszajelző kontrollrendszerek, amelyek az esemény utáni információkra támaszkodnak a problémák kijávitásával a szervezet kiaknázási képességét erősítik. Ezzel ellentétben az „előremutató” vezérlőrendszerek összegyűjtik az esemény előtti információkat, hogy előre jelezzék a jövőbeli trendeket és eseményeket, valamint azok hatásait, mielőtt még bármilyen változás bekövetkezne (például a keresletben). Ez az információ segíti a szervezeteket abban, hogy részt vegyenek a „felderítő tevékenységekben és kéthurkos tanulásban, amire az egyéneknek és szervezeteknek szükségük van a meglévő képességeik radikális átgondolása és megváltoztatása érdekében” (McCarthy & Gordon, 2011, p. 244).

Szerzők előfeltevése volt, hogy bár e rendszerek működtetése nagyfokú figyelmet követel meg a felső vezetők-től (például az adatok gyakori és rendszeres értelmezését), lehetővé teszik a felső vezetők számára, hogy visszanyerjék a szervezet tevékenységeire gyakorolt befolyásuk (Szukits, 2017). Ezért véleményünk szerint a vezetői irányítási rendszerek mélyreható hatást gyakorolnak a szervezeti kettős képesség fejlődésére.

A kimeneti környezet szerepe a stratégiai megújulásban

A szakirodalom azt sugallja, hogy a hatékony alkalmazkodáshoz a vezetőknek meg kell vizsgálniuk a belső és külső környezetüket. D'Aveni és MacMillan (1990) a felső vezetők figyelmét tanulmányozták sikeres és sikertelen vállalatokban és arra a következtetésre jutottak, hogy a sikeres cégek felső vezetői egyenlő figyelmet fordítottak a belső és külső környezetre, illetve nagyobb figyelmet fordítottak a kimeneti környezetre, mint az input környezetre. Ezzel szemben a sikertelen cégek vezetői hajlamosak voltak figyelmen kívül hagyni a kimeneti tényezőket, és nagyobb figyelmet fordítottak az input tényezőkre, továbbá a belső környezetre. Ezért nem tudták vállalataikat alkalmazkodásra ösztönözni. E cégek kudarca pedig a felsővezetői figyelem megosztásával is magyarázható. Kutatásuk azt igazolta, hogy a sikeres cégek nagyobb figyelmet fordítanak a kimeneti környezetre, mert a legfontosabb kritikus sikertényezők a kimenethez kapcsolódnak: az ügyfél igényei és a termék életciklusa (D'Aveni & MacMillan, 1990).

A kutatások azt is kimutatták, hogy a piac befutott vezető vállalatai új belépők áldozatául eshetnek, amikor egy feltörekvő technológia, egy romboló innováció megbontja az iparági egyensúlyt (Forbes & Kirsch, 2011). Az infokommunikációs szektorban ez nem ritka jelenség. Számos olyan vállalatot sorolhatunk fel, amelyek fénykorukban piacvezetőknek számítottak, mára azonban eltűntek, s kudarcuk a bomlasztó (diszruptív) innovációra vezethető vissza (Bögel, 2008). A bomlasztó innovációk a piac alsó végén, vagy a fogyasztásból kiszorult ügyfelek igényeire és problémáira adnak elsőként megoldást (Christensen et al., 1997), amely alapjaiban alakítja át magát a piacot, a kimeneti környezetet. Egyrészt magán a szektoron belül, amikor az új kombinációk (termékek és szolgáltatások) kiszorítják a régieket; másrészt a szektor újdonságai és más szektorok termékei, szolgáltatásai között, amikor például egy infokommunikációs termék kiszorít egy egészen másfajta terméket vagy vállalkozást (Bögel, 2008).

Összességében tehát a versenyképesség megőrzése érdekében a feltörekvő iparágak kihívást jelenthetnek a meglévő szervezetek számára, hogy az alaptevékenységükről egy teljesen új, független vagy minimálisan kapcsolódó technológiára váltsanak. A napjainkban zajló digitális transzformáció valamennyi iparágra hatással van, az ügyfelek igényeinek és keresletének változása, illetve a feltörekvő technológiák miatt a vezetők figyelmét a jövő felderítésére is ki kell terjeszteni (Csedő, Zavarkó, & Sára, 2019; Horváth, 2019; Bower & Christensen, 1996; Harrigan, 1980).

A szervezeti figyelem szerepe a stratégiai megújulásban

A szervezeti figyelem nézete ('Attention Based View') tudományterület azzal foglalkozik, hogy a szervezeti figyelem hogyan alakítja a szervezeti alkalmazkodást (Ocasio, 2011). A szervezet magatartását alapvetően az határozza meg, hogy mi kerül a döntéshozók figyelmének a középpontjába (Wei et al., 2014). A stratégia a szervezeti figyelem mintáján alakul ki, amelyet egy bizonyos kérdéskör (pl. problémák, lehetőségek és fenyegetések) és azokra adott

válaszok (például erőforrás-allokációs minta, folyamatok és rutinok) alakítanak ki. A vállalat figyelme pedig egy korlátozott erőforrás, amely egyidejűleg csak egy viszonylag kis számú tényezőre allokálható (Ocasio, 1997; March, 1991).

Dutton és Ashford (1993) szerint egyetlen egy környezeti tényező sem stratégiai jellegű. Akkor válik azzá, amikor a felső vezetők úgy vélik, hogy fontos és hatással van a szervezeti teljesítményre. A szervezeti figyelem-alapú (ABV) kutatók azt hangsúlyozzák, hogy a felső vezetők a szervezeti figyelem irányításával gyakorolhatják hatalmukat, meghozzá gondosan kialakított kommunikációjukon keresztül (Jansen, 2004; Müller & Kunisch, 2018; Ross & Nisbett, 1991; Yu et al., 2005). A kommunikáció tartalma lehetővé teszi a szervezeti tagok számára, hogy a stratégiai kérdésekben, kezdeményezésekben és tevékenységekben bekövetkező változásokra felfigyeljenek és azokkal összhangban cselekedjenek (pl. Kim et al., 2016).

Épp ezért a stratégiai megújulás során döntő fontosságú a szervezeti szokíncs megváltoztatása (Nigam & Ocasio, 2010). A hagyományos szervezeti gondolkodás megújítása érdekében új szavakat és fogalmakat kell bevezetni és elterjeszteni (Kotter, 1995) a szervezeti tagok gondolkodásának és cselekedeteinek formálására, valamint bizonyos cselekvésekre való mozgósítására, továbbá sürgősségük, illetve halaszthatatlanságuk fokozására (Rouhani et al., 2012). Például változó intézményi környezetben az Intel új szokíncset hozott létre, amely „iparági fejlődést előmozdító”-ként definiálta a vállalatot (Ocasio et al., 2018, p. 161). A változásvezetés szempontjából ez azért jelentős, mert általuk csökkenthető a szervezet ellenállása is. Például a kiszámíthatatlan, nem rutinszerű események fenyegető jellegének közlése a változás sürgősségét idézi elő, s egyben egyértelmű üzenetet ad arról is, hogy a korábbi rutin a továbbiakban már nem működik (Kotter, 1995; Taylor & Helfat, 2009).

A kommunikáció tehát a vezetők kezében igen hatékony és fontos eszköz, mivel általa bizonyos jelentések felerősíthetők, asszociációk elindíthatók, s így a szervezeti figyelem egy bizonyos problémakörre vagy feladatra összpontosul. Fontos megjegyezni, hogy a környezet bizonyos aspektusait a felső vezetők ki is zárhatják a szervezeti valóságból azáltal, hogy azokról nem vesznek tudomást, s nem kommunikálnak róluk (Ocasio & Joseph, 2005).

Ren és Guo (2011) szerint a középvezetők nemcsak passzív címzettjei a felső vezetés figyelmeztető jelzéseinek. Mint arra korábban már utaltunk, strukturális elhelyezkedésük miatt képesek befolyásolni a szervezet alsóbb szinteken lévő alkalmazottait, valamint a szervezeti működést is, és ezáltal a változás szempontjából támogatásuk kritikus (Sine & David, 2003).

Ugyanakkor a fenyegetés-merevség elmélettel foglalkozó kutatók azt találták, hogy fenyegető helyzetben a felső vezetők hatékonyan tudják csökkenteni a szervezeti tagok részvételre, bevonásra vonatkozó igényét és ezáltal képesek központosítani a döntéshozatalt. Staw és szerzőtársai (1981) például megjegyzték, hogy amikor egy fenyegetést egy külső forrásnak tulajdonítanak, és úgy gondolják, hogy a szervezet sikeresen képes megfelelni a fenyegetésnek, akkor a szervezeti tagok között megnövekszik a kohézió, az

összetartás, s ezáltal a felső vezetők nagyobb támogatást élveznek. A szervezet tagjai konszenzusra törekednek és támogatják a meglévő vezetés politikáját, elképzeléseit.

Álláspontunk szerint a bomlasztó innovációk komoly külső fenyegetést jelenthetnek a piacvezető vállalatok számára. Ezek megragadásával a felsővezetői kommunikációban a szervezet tagjainak figyelmét egy lehetséges külső fenyegetés sikeres leküzdésére összpontosíthatja, ami által jelentős szervezeti támogatást tud kiváltani. A fenyegetés kommunikációjával végső soron csökkentheti a középvezetés részvételi igényét miközben növeli a szervezeti támogatást.

A szervezeti figyelmet gyakran a hivatalos formájú kommunikációval mérjük, mint például a részvényeseknek küldött levelek, az igazgatótanácsok jegyzőkönyvei, az ülések vagy az informális események megfigyelése (Tuggle et al., 2010; Yu et al., 2005). A kommunikáció különböző formáinak elemzése, beleértve az írásbeli és szóbeli nyelvet, retrospektív térképet adhat a vállalat stratégiájának formálódásáról (Yadav et al., 2007). Az írott kommunikáció tartalmi elemzése is fontos eszköz lehet a szervezeti valóság rekonstrukciójában (Holsti, 1969). Ezért úgy gondoljuk, a szervezeti figyelem hosszirányú vizsgálata segíthet abban, hogy jobban megértsük a stratégiai megújulás folyamatát.

Módszertan

Tanulmányunkban egy Fortune 500 vállalat stratégiai megújulási útját tanulmányoztuk az elmúlt kilenc évben esettanulmányos módszertannal, Jarzabkowski és szerzőtársai ajánlását követve (2007), mert így lehetőségünk volt felmérni hogyan és miért kapcsolódnak az egyes tevékenységek a stratégiai eredményekhez.

A vizsgált vállalat bemutatása

A vizsgált vállalat egy amerikai központú, több mint 140 ezer alkalmazottat foglalkoztató globális cég, az üzleti informatikai megoldások piacának egyik vezetője.

A vállalat 2000-ben konszolidálta globális tevékenységét, versenyképessége növelése érdekében (Gelei & Jámor, 2018). Ezzel egyidőben az anyavállalati központba került az a központosított informatikai rendszer, amely a cégszámok „egyetlen igazságforrásává” vált, és megbízható, naprakész információkat szolgáltatott a felső vezetés számára. Ahogy a felső vezetés egyik tagja nyilatkozta:

„Az általunk forgalmazott technológiát használjuk. [A múltban] táblázatokkal és PowerPoint-okkal jártunk a megbeszélésekre, de senki nem volt szinkronban egymással; mindannyiunknak volt egy saját verziója. Most nem számít, hogy hol vagyok, ki vagyok, mindenki ugyanazokat az adatokat látja.”

Egy 2006-os interjúban a vezérigazgató egyértelműen kifejtette, hogy az informatikai rendszerek egységesítését szervezeti kérdésnek tekinti, nem pedig technológiai jellegűnek. Olyan struktúrát akart létrehozni, ahol az utasítások egyértelműen eljutnak a hierarchia valamennyi szintjére, megvalósításuk pedig ellenőrizhető.

2010-re a vállalat rendkívül jövedelmezően működött a globális üzleti szoftverek piacán, központi szervezeti felépítéssel és döntéshozatallal. Ekkor egy új technológiai trend, a felhőalapú számítástechnika jelent meg, amely

akkor még nem jelentett potenciális veszélyt a vállalat jövőjére. Mégis, a jövőbeni piaci változásokat előre vetítve, a felső vezetés egy jelentős stratégiai váltásról döntött, a hagyományos üzletágról a felhőalapú számítástechnikát jelölte ki a stratégiai megújulásának céljává.

Az üzleti környezet bemutatása

A vállalatok hagyományosan saját informatikai rendszereket építettek ki működésük támogatására, amihez hardvereket (szervereket és tárhelyeket) és szoftverkomponenseket vásároltak vagy fejlesztettek ki. Az informatikai rendszereket általában a fogyasztó telephelyén alakították ki, ezért az ilyen rendszereket ‘on-premise’ modellnek nevezik (Füzes et al., 2018). Az utóbbi évtizedben azonban bomlasztó innovációként megjelent a felhőalapú számítástechnika (Sultan & van de Bunt-Kokhuis, 2012; Sultan, 2013). Az ügyfeleknek a továbbiakban nincs szükségük saját informatikai rendszerre, hanem igénybe vehetik azt, mint szolgáltatást (Spilák & Kosztján, 2019; Mell & Grance, 2011). Az új modellben, a felhasználók (vállalatok és magánfelhasználók egyaránt) a felhőszolgáltatók előfizetőivé válnak (Marston et al., 2011).

A Statista jelentése szerint 2012-ben a nyilvános felhőalapú számítástechnikai szolgáltatások világméretű bevétele a vállalati szoftverbevételek csupán 9,3%-át tette ki, ami még nem befolyásolta jelentősen a piacot. Azonban ez az arány 2017-re 41,7%-ra emelkedett, és 2019 végére az emelkedés 58,7%-ig várható. A nyilvános felhőszolgáltatás piacmérete összemérhetővé vált a vállalatiszoftver-piacal: amíg a hagyományos vállalati szoftverek piaca 2012 és 2019 között várhatóan 54%-kal nő, addig a nyilvános felhőszolgáltatások piaca ugyanezen időszakban 880%-kal bővül (Statista, 2018).

Adatgyűjtés és elemzés

A kutatási kérdés megválaszolása érdekében a kutatók félig strukturált egyéni interjúkon, dokumentumelemzésen és megfigyelésen alapuló feltáró kutatást végeztek.

Cuervo-Cazurra és szerzőtársai (2017) szerint a komplex szervezetekkel kapcsolatos kutatások nem foglalkoznak az egyes régiókban található leányvállalatokkal, amelyek jellemzően egy adott régióban versenyeznek, nem pedig globálisan. Például az EU-ban lévő leányvállalatok elsősorban más európai vállalkozásokkal kereskednek és versenyeznek, míg az észak-amerikai üzleti egységek általában észak-amerikaiakkal. Ezzel a javaslattal összhangban, és a kutatás mérhetőségének megőrzése érdekében a mélyinterjúkat a kelet- és közép-európai, a közel-keleti és afrikai régióra (ECEMEA) terjesztettük ki. Ez egy földrajzilag kiterjedt és nagyon sokrétű régió, amely fejlődő országokat is tartalmaz, ahol az on-premise megoldások iránti kereslet a vizsgált kilenc év során még mindig növekedett, ezért ez az üzleti terület kifejezetten jövedelmező, s a felhőalapú technológiába való áttérés radikális és kockázatos stratégiai váltásként értékelhető.

Elsődleges adatforrásként a vállalat különböző szintjein dolgozó 19 alkalmazottal folytattunk félig strukturált mélyinterjúkat 2016-2018 között. Az adatgyűjtés során többszintű megközelítést alkalmaztunk annak érdekében, hogy jobban megismerjük a vállalat különböző vezetői szintjeinek állás-

pontját. Az interjúk a válaszadók munkahelyén személyesen, videokonferencián vagy telefonkonferencián keresztül zajlottak, és 90 és 120 percig tartottak. A video- és telefonkonferenciára azért volt szükség, mert a vizsgált régió földrajzi kiterjedtsége miatt az interjúalanyok jelentős részével az interjú készítői nem tudtak személyesen találkozni.

Másodlagos adatforrásként a vezérigazgatók (CEO) és az igazgatóság elnöke által 2009 és 2018 tavaszi időszakban adott 11 nyilvános beszédet elemeztük, amelyek nyilvános archívumban elérhetőek. Szintén elemeztük a vállalat 2009 és 2018 között publikált éves jelentéseit és sajtóbejelentéseit.

A vállalat etikai és üzleti magatartási kódexe alapján a felső vezetők közé az igazgatóság elnökét, a vezérigazgatót és a szenior alelnököt (Senior Vice President) soroltuk be. Az alelnököket (Vice President), az igazgatókat, a menedzsereket és az elsővonalbeli kereskedelmi vezetőket (sales account manager) közévezetőknek minősítettük. Az interjúalanyokat több üzletágból választottuk az alábbi területekről: értékesítés, üzleti fejlesztés, iparági szakértők, pénzügy és tanácsadás. Mindegyikük gyakori interakcióban állt az ügyfelekkel, az üzleti partnerekkel, a munkatársaikkal és a működési területtel. Az interjúalanyok egyötöde a felső vezetés tagja, a többi pedig középszintű. Az 1. táblázat az interjúalanyok vezetői szintű megoszlását mutatja.

1. táblázat Az interjúalanyok és szervezeti pozícióinak áttekintése

Pozíció	Interjúalanyok száma
Felsővezetői szint	
Vezérigazgató, az igazgatóság elnöke	3 (másodlagos adatforrásból)
Szenior alelnök (értékesítés)	2
Középszintű vezetői szint	
Alelnök (értékesítés, ügyfelek sikeressége)	4
Igazgató (értékesítés, üzleti fejlesztés, tanácsadás, pénzügy)	8
Értékesítési csapat (értékesítési vezető, sales account menedzser)	5

Az interjúk olyan kérdésekkel kezdődtek, amelyekkel az interjúalany háttérét és szerepét vizsgáltuk, majd kérdéseket tettünk fel a megújulási út kibontakozásával kapcsolatban. Az interjúprotokollok olyan félig strukturált kérdéseket tartalmaztak, mint például: „Írja le a felhőalapú számítástechnika módját; hogyan érintette a csapatát a felhő bevezetése; hogyan látja a szerepük bevezetés során?” A kérdések célja a vállalat megújításában résztvevők nézeteinek, attitűdjeinek és érzéseinek feltárása volt. Az adatok elemzése során a történeteket időrendi sorrendbe rendeztük, meghatározva a kulcsfontosságú szempontokat és a tematikus elemzést. Az interjúkat az NVivo 11 számítógéppel támogatott szöveg-elemző szoftver segítségével elemeztük.

Az így kapott eredményeink ellenőrzéséhez, illetve bővítéséhez megfigyeléseket is tettünk fontos eseményeken (pl. éves vállalati találkozók) és másodlagos adatokat is gyűjtöttünk a vállalat 2009-től 2018-ig tartó éves jelenté-

seiből és a cég sajtóközleményeiből. A nyilvános beszédek, jelentéseket és sajtóközleményeket, valamint egyéb kommunikációs forrásokat szövegekké alakítottuk át, majd automatizált szövegelemzéssel szintén feldolgoztuk.

Ez a megközelítés összhangban van a korábbi kutatásokkal, amelyek arra utalnak, hogy a hivatalos dokumentumok, mint például az igazgatótanács jegyzőkönyvei vagy informális események megfigyelése utólagos térképet adhat a felső vezetés retorikai taktikájáról és stratégiai menetrendjéről (Yadav et al., 2007). A kommunikáció különböző formáinak elemzése, beleértve az írásbeli és szóbeli kommunikációt is segített a stratégia megvalósítása során hogyan mozgósította a felső vezetés a szervezeti tagokat.

A longitudinális kutatás következtetései A szervezeti figyelem alakulása

A tartalomelemzés megerősítette, hogy a vállalati stratégia 2009-ben a vállalat vezető pozíciójának megőrzéséről szólt a hagyományos (on-premise) szoftveriparban. Nem volt arra utaló jel, hogy a felhőalapú számítástechnika, a felső vezetés radarján lett volna. Az on-premise üzletágba vetett bizalmat 2009-ben a vezérigazgató egyik nyilatkozata is igazolja:

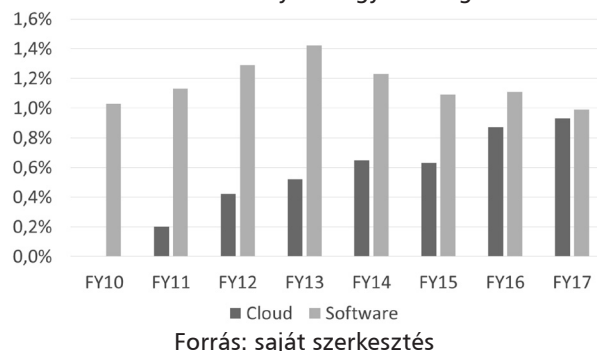
“Hogy tönkre fog-e tenni minket a felhőalapú számítástechnika? A válasz nem ... ez csak egy bérleti rendszer.”

Adatgyűjtésünk során nem találtunk pontos bizonyítékot arra vonatkozóan, hogy mikor vetődött fel a felső vezetésben a felhőtechnológia mint új iparág, ahova érdemes belépni. Valószínűsíthető, hogy a döntés 2009 és 2011 között történt, mert 2011-ben a vezérigazgató nyilvános beszédében már ezt állította:

“Mindenkinek van egy felhője, szükségünk van nekünk is egy felhőre.”

Ettől kezdve a felső vezetés kommunikációja egyre inkább a felhőre összpontosított. Az éves jelentésében a „felhő” a 2010-es pénzügyi évben 0 említésről 112-re nőtt a 2011-es pénzügyi évben. A 2011-es pénzügyi év után az előző évhez képest folyamatosan nőtt (lásd az 1. ábrát). A 2017-es pénzügyi évben, a „felhő” szót az éves jelentésben majdnem annyira alkalommal említették, mint a „szoftver” szót, amely a vállalat alaptevékenysége (505 „felhő” és 536 „szoftver”).

1. ábra A vállalati éves jelentésekben a ‘felhő’ és a ‘szoftver’ szavak súlyozott gyakorisága



A felsővezetői kommunikációban az üzenet fokozatosan megváltozott, és 2012-ben a vállalat bejelentette az „iparág legszélesebb felhőstratégiáját”. De nemcsak a megújítási stratégia hangsúlyozása volt a cél, hanem annak lét-

jogosultságának alátámasztása, amely egy külső kényszerre, veszélyre vezethető vissza. Például 2013-ban a társaság éves konferenciáján a vezérigazgató azt mondta, hogy:

“Az előrejelzések szerint 2025-re a vállalkozások által használt üzleti alkalmazások 80%-a lesz a felhőben. Az eltolódás a felhő felé felgyorsul és elkerülhetetlen.”

A „felhő” szó megnövekedett használata mellett más, a vezetési kommunikációban együtt járó szavak is mutatnak egy mintát. Belső kommunikációjában a felső vezetés elkezdte tisztázni a szervezet „új” jövőjét, hogyan különbözik az a múlttól, és hogyan kell hozzájárulniuk a szervezeti tagoknak. Meghatározták a hajtóerőket, mint például az ügyfél igényeinek változása és a szervezeti előnyök. A helyzet meghatározása mellett – a feltörekvő új iparág, amely veszélyeztette a szervezet alaptervekenységét – a kommunikáció célja a szervezet egészére kiterjedő változások támogatása volt.

A kockázat szó a felhővel kapcsolatosan egyre gyakrabban szerepelt a vállalati jelentésekben. Például, amíg a felhőalapú üzleti tevékenységre való áttérés kockázata a 29. helyen szerepelt a vállalat 2011-es éves jelentésében, miszerint *“a felhőszolgáltatás kínálatunk... nem lesz sikeres”*; addig a 2012-es éves jelentésében ez a kockázat a 18. pozícióra lépett elő (29-ből), majd évről-évre nagyobb jelentőséget kapott. A 2016-os éves jelentésében ez volt az első számú fenyegetés, és ez maradt a 2017-es évre is. Ekkor a kockázatot az éves jelentésben úgy határozták meg, mint *“felhőstratégiánk... hátrányosan befolyásolhatja bevételeinket és nyereségességünket”*. A folyamat elején a kockázatot nem lehetett teljes mértékben előre látni, mivel túl sok félreértés volt. Ahogy a lehetőség kibontakozott és az átalakulás világossá vált, a kockázatok is egyértelműbbé váltak.

A kockázatok hangsúlyozása mellett („muszáj meglépnünk”), ugyanakkor az „urai vagyunk a helyzetnek” utalásokkal a kommunikáció célja egyértelműen a konszenzus és a szervezeti támogatás megnyerése volt. Ez nemcsak segítette a munkatársak mobilizálását és vállalati identitásának átalakítását, de csökkentette a szervezeti tagok bevonásra vonatkozó igényét is.

A középvezetők szerepe a megújulási út során

A vállalat stratégiai megújulása a fókuszált vállalattól egy kettős képességű szervezettel szándékos, felülről lefelé irányuló kezdeményezés volt. A felső vezetés egyik tagja így emlékezett vissza:

“Ez az átalakulás modelljének tudatos megválasztása volt. Nincs konszenzus, felülről lefelé történik a döntéshozatal. És ez működhet.”

A frontvonal és a középvezetés bevonása a stratégia végrehajtására korlátozódott. Egy középvezető interjúalany így kommentálta:

“Ez egy határozottan kiadott feladat volt. Nem volt választásunk. Azt mondták, ez a tervszámod a felhőre, ezt csináld. Minden olyan kérést, mint a “hadd beszéljem meg az ügyfelemmel”, „hadd lássam mi az előrelátható bevétel” - figyelmen kívül hagytak. Az embereknek csak azt mondták, hogy „csak csináld”. Ez kemény volt, mert az mellőzött minden vitát arról, hogy helyes dolog volt-e vagy sem.”

Nyilvánvaló volt, hogy a középvezetők csak passzív szerepet kaptak a stratégiai kijelölésében. Az egyik középvezető interjúalany megjegyezte, hogy nem is volt kísérlet a döntéshozatal decentralizálására:

“A stratégiát a központban határozták meg, és kiterjesztették a teljes vállalatra. Ez világos... Vannak olyan döntések, amelyek valóban csak a vezérigazgatói szinten és talán egy szinttel lejjebb történnek. Nem hiszem, hogy a nálunk [a vállalatnál] ezen szint alatt sok vita zajlott. Nekünk ez tetszhet, vagy sem, de ez így van. És összességében ez egészen jól működik.”

A limitált információ és a vita hiánya ellenére az alacsonyabb beosztású munkatársak – beleértve a középvezetést is – elfogadták passzív szerepüket és korlátozott befolyásukat a stratégia kialakítását illetően. A felső vezetők véleménye dominált, és az általános konszenzus az volt, hogy *“menjünk az áramlattal”*. Az egyének ezért arra törekedtek, hogy saját céljaikat elérjék. A középvezetői interjúalanyok jelezték, hogy ha nehézségekkel találkoztak (pl. nem érték el a kitűzött bevételi célokat), úgy érezték, hogy „maguknak kell megoldani”.

Mások megerősítették, hogy míg a stratégia megfogalmazása felülről lefelé történt, a középvezetőknek volt némi szabadsága a végrehajtásban:

“Mindem szinten léteznek különböző stratégiai tevékenységek. Senki nem mondja meg pontosan, hogyan menjek a piacra a saját területemen. Senki sem mondja el nekem, hogyan inspirálhatom a csapatomat, és hogyan vigyem a megoldásokat a piacra... A stratégia végrehajtásával kapcsolatban sok a lehetőség egyéni döntésekre a vállalatnál, ugyanakkor nagyon világos, hogy az alapvető döntéseket nem demokratikusan hozzák meg el.”

A központosított irányítás-ellenőrzési rendszer a felső vezetést időben tájékoztatta mindenről, ami a szervezetben történt. A felső vezetés tehát képes volt az új stratégiát minimális szervezeti tehetetlenséggel és ellenállással érvényesíteni. Például, amikor az értékesítési kompenzáció megváltoztatásáról döntött a felső vezetés, a felhő értékesítésének motivációjának növelése érdekében, a globális megvalósítás nagyon gyors volt. A kereskedőknek fizetett jutalék kiszámítása minden értékesítési munkatársnak globálisan megváltozott anélkül, hogy aktív középvezetői bevonás során egyeztetették volna. Ahogy egy középvezető magyarázta:

“Ez nem olyan cég, amely jutalmazza a felelősség megosztását, vagy a hozzájárulás nagyon széles körét. Mindannyiunknak nagyon világos céljai, nagyon világos feladatai vannak és nagyon világos mérési rendszer van. A jó dolog az, hogy mindez nagyon világos és egyértelmű.”

A felső vezetés rövid távon is nyomon tudta követni az új kompenzációs rendszer hatását az értékesítési csatornára. Amikor beavatkozásra volt szükség, tovább módosították a pénzügyi ösztönzőket. Ezeknek a változásoknak a végrehajtása ismét gyors és zökkenőmentes volt, újfent nélkülözve a szervezet egészére kiterjedő megbeszélést vagy a középvezetői részvételt a döntéshozatalban.

A top-down megközelítés egy másik példája a termékmarketingben bevezetett változások voltak. A felhőtermékek, mind az új célfogyasztók, a kkv-k különböző üzeneteket és kommunikációt igényeltek. Az új marketingüzeneteket és

-tevékenységeket felülről határozták meg, a helyi szervezetek nagyon kevés befolyást gyakoroltak ezen üzenetek tartalmára. A marketingüzenetek által generált új üzleti lehetőségek (sales pipeline) növekedését szorosan nyomon követték a belső kontrollrendszereken keresztül. Ez a valós idejű piaci hírszerzés lehetővé tette a felső vezetők számára például annak követését, hogy az új marketingüzenetekre hogyan reagálnak az ügyfelek, és szükség esetén szinte valós-időben módosíthatják azokat, így csökkentve az értékesítési szervezettől kapott visszajelzésektől való függést (Keszey, 2018).

A felhő egy új piac volt, így a felhőalapú termékek árképzése kihívást jelentett. A felső vezetők nyomon követték a megnyert és elvesztett üzletek arányát és az elvesztett üzletek okait az SI rendszeren keresztül, és az információk alapján rendszeresen kiigazították az árakat. Szükség esetén korlátozott időre további kedvezményeket is bevezettek annak érdekében, hogy versenyképesek legyenek az árak.

Eredmények: Dinamikus környezetben kontrollált stratégiai megújulás

Mind a dokumentáció, mind az interjúk elemzése megerősítette, hogy a stratégiai megújulás felhő megoldásokra merész lépés volt, ami egy technikai váltásnál sokkal több kihívást hordozott magában. Ugyanakkor az eredmények rámutattak arra, hogy a fejlett üzletiintelligencia-rendszerek lehetővé tették a nagyvállalatban, hogy egy felülről lefelé, szorosan ellenőrzött folyamat során kettős képességűvé váljon. Az adatvezérelt és automatizált visszacsatolási rendszer biztosította, hogy a felső vezetés gyorsan reagáljon és tanuljon, így kevesebb erőfeszítésre volt szükség a változás megvalósításához és megszilárdításához.

Korábbi kutatások (pl. Volberda et al., 2001) azt sugallják, hogy a közép- és frontvonal vezetők bevonása elengedhetetlen a turbulens, nagy bizonytalansággal küzdő iparágakban a szervezeti megújításhoz. Lehetőséget kell biztosítani a középvezetők aktív részvételére, hogy ezáltal a szervezeti ellenállás kibontakozását megelőzze s a vezetés hozzáférjen a szükséges információkhoz, amelyek az alkalmazkodáshoz elengedhetetlenek. Jelen tanulmányban vizsgált szervezet esetében azonban a stratégiai megújulást teljes mértékben felsővezetői szint vezényelte le, a középvezetői bevonás nem valósult meg.

Először is, a felső vezetés nem törekedett a decentralizált döntéshozatalra. Sőt, a középvezetők gyakorlatilag ki voltak zárva a stratégiai döntésekből, szerepük meglehetősen passzív volt. Az interjúk megerősítették, hogy a felülről lefelé történő változás nehéz volt a középvezetés számára, különösen azért, mert nem volt lehetőség a megbeszélésre vagy tárgyalásra annak tartalmáról és hatóköréről. Ez a megoldás eltér a munkatársak bevonásának trendjétől (Bácsi, 2017).

Néhány, korábbi tanulmányok szintén ellentmondásos eredményekre jutott, ami szintén az egyes szervezetekben alkalmazott vezetői irányítási rendszerek közötti különbségekre vezethető vissza. Hasonlóan jelen kutatás eredményeihez, Demeter és Losonci (2019) tudástranszfert vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy egyrészt a szofisztikált támogató rendszerek lehetővé teszik mind az explicit, mind a tacit tudás átadását földrajzilag széttagolt szervezetekben, másrészt

felső vezetők a meghatározók a változási folyamat során.

A középvezetői szint bevonásának szükségességét a felső vezetés a vizsgált vállalat esetében azonban a fejlett döntéstámogató rendszerrel egyidejűleg egy gondosan megtervezett szervezeti kommunikáció indult el, amely a stratégiai megújulás hajtóerejét egy külső kényszerrel azonosította. A kollektív reakció a változásokra következőképp egy a felsővezetői irányítást elfogadó, a stratégia létjogosultságát nem vitató középvetés volt. Eredményeink ezért ellentmondanak annak a feltételezésnek is, hogy egy irányított megújítási út kevésbé alkalmas a dinamikus, gyorsan változó környezetben működő cégek számára.

Ez a megújítási út tehát egy hibrid formája volt Volberda és szerzőtársai (2001) által javasolt modell két lehetséges útjának (irányított és transzformatív), amit kontrollált megújítási útnak neveztünk el (2. táblázat).

2. táblázat Több egységben működő vállalatok megújítási útjainak típusai

	A felső vezetés passzív a környezet szempontjából	A felső vezetés aktív a környezet szempontjából
<i>A frontvonal és a középvezetők passzívak (stabil verseny)</i>	Felbukkanó megújulás	Irányított megújítás
A frontvonal és a középvezetők passzívak, de a támogatási rendszerek aktívak (extrém verseny)	-	Kontrollált megújítás
A frontvonal és a középvezetők aktívak (extrém verseny)	Elősegített megújulás	Transzformációs megújulás

Forrás: Volberda et al. (2001, p. 163) (kiterjesztése dőlt betűvel jelölve)

A kontrollált megújulás során az egyik irányból a másikba való átmenetet egy szűk felsővezetői csoport vezérli, még több tízezer alkalmazottal rendelkező vállalat esetén is. Ennek a megújítási útnak a fő előnye, hogy a szervezet teljes mértékben megvalósíthatja a magasan centralizált formális tervezés és ellenőrzés minden előnyét, miközben rugalmas és kettős képességű lesz. Ez pedig végeredményben új versenyelőnyt jelenthet.

Prahalad és Hamel (1990) szintén hasonló következtetésre jutottak, s azzal érveltek, hogy a stratégiai megújulás a vezérigazgató vagy a vállalati menedzsment stratégiai szándékától függ, és szükségszerű, hogy a felső vezetés kifinomult előrejelzéssel rendelkezzen az iparági változások tekintetében.

Az esettanulmány szintén megerősíti a fenyegetés-merevség tézist. A biztonsági kockázatok (cf. Simay & Gáti, 2017) kommunikálásával az alkalmazottak által észlelt külső környezet fenyegetése, a piaci pozíció elvesztésének súlyossága sokkal meghatározóbb lett. A külső veszélyhelyzetet ezért a felső vezetők ki tudták használni a szervezeti tagok bevonásra való igényének csökkentésére. A külső fenyegetettség hangsúlyos kommunikálásával magyarázható a középvezetők passzivitása. Ahelyett, hogy résztvételt követeltek volna, konszenzust

kerestek, és ezzel támogatták a felső vezetés politikáját és stratégiáját. Ennek eredményeképpen a felső vezetők hatalma a szervezeti tagok befolyásolására sokkal nagyobb lett.

A kutatás korlátai és jövőbeli kutatási irányok

Vizsgálataink egyetlen esettanulmányra korlátozódtak, így eredményei nem széles körben általánosíthatók. Az általánosíthatóság korlátja az is, hogy az esettanulmányban szereplő vállalatnak nem a teljes szervezetét vizsgáltuk meg; például a termékfejlesztés közép- és felső vezetőivel nem készülték interjúk. További kutatás szükséges azon külső és belső tényezők pontos azonosítására, melyek lehetővé tették a vállalat számára ‘kontrollált megújulást’. Ezek feltárása hasznos lehet más vállalatok felső vezetői számára, akik hasonló megújulási utat terveznek.

Felhasznált irodalom:

- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Bácsi, K. (2017). Miért és mikor jó a bevonás?—érvek munkáltatói és munkavállalói oldalon. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(8-9), 13-21. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.09.02>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549. <https://doi.org/10.2307/20159600>
- Barney, J. A. Y., & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138-155. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0107>
- Beer, M., & Nohria, N. (Eds.). (2000). *Breaking the code of change* (Vol. 78, No. 3, pp. 133-141). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Benner, M. & Tushman, M., (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Birkinshaw, J. & Gibson, C., (2004). Building ambidexterity into an organisation. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47–55.
- Bower, J. L. & Christensen, C. M. (1996). Disruptive technologies: Catching the wave. *The Journal of Product Innovation Management*, 1(13), 75-76. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(96\)81091-5](https://doi.org/10.1016/0737-6782(96)81091-5)
- Bögel, Gy. (2008). A schumpeteri „teremtő rombolás” módjai az infokommunikációs iparban. *Közgazdasági Szemle/Economic Review*, 55.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 223-244. <https://doi.org/10.2307/2392619>
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Varara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531-558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Burgers, H. & Jansen, J. J. (2008). Organizational ambidexterity and corporate entrepreneurship: The differential effects on venturing, innovation and renewal processes. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28(19), 2.
- Burgess, N., Strauss, K., Currie, G., & Wood, G. (2015). Organizational ambidexterity and the hybrid middle manager: The case of patient safety in UK hospitals. *Human Resource Management*, 54(S1), s87-s109. <https://doi.org/10.1002/hrm.21725>
- Cembrero, D. & Sáenz, J. (2018). Performance outcomes of interaction, balance, and alignment between exploration and exploitation in the technological innovation domain. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(1), 14-33. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2018.10009018>
- Chang, Y. Y. & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.08.003>
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66-77.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation. *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Cuervo Cazorra, A., Mudambi, R., Pedersen, T., & Piscitello, L. (2017). Research methodology in global strategy research. *Global Strategy Journal*, 7(3), 233-240. <https://doi.org/10.1002/gsj.1164>
- Csedő, Z., Zavarkó, M., & Sára, Z. (2019). Tudásmenedzsment és stratégiai kettős képesség—Felsővezetői döntések elemzése az innovációs stratégia megvalósítása során. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(3), 36-49. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.04>
- D'Aveni, R. A., & MacMillan, I. C. (1990). Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 634-657. <https://doi.org/10.2307/2393512>
- Demeter, K. & Losonci, D. (2019). Transferring lean knowledge within multinational networks. *Production Planning & Control*, 30(2-3), 211-224. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1534272>
- Demeter, K., Losonci, D., Szász, L., & Rácz, B. G. (2018). Assessing Industry 4.0 readiness: a multi-country industry level analysis.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1(1), 167-188.
- Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035145>
- Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791608>

- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1999). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 123-144. <https://doi.org/10.1177/104225879902300308>
- Forbes, D. P. & Kirsch, D. A. (2011). The study of emerging industries: Recognizing and responding to some central problems. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 589-602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.004>
- Füzes, P., Gódor, Z., & Szabó, Z. R. (2018). Szabadulás a kiaknázási csapdából a digitális jövő alakításával. Hogyan irányítható az iparági változás egy felhőalapú szolgáltatásra épülő kiaknázási és felderítési tevékenységgel? *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(1), 54-64. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.06>
- Gelei, A. & Jámbor, Z. (2018). Globális vállalatok belső struktúrájának alakítása a beszerzés és a termékfejlesztés kapcsolódó tevékenységeinek tükrében. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(3), 52-63. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.03.06>
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*.
- Gulati, R. & Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2), 422-440. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0421>
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 5-15.
- Guth, W. D. & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070403>
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Harrigan, K. R. (1980). Strategy formulation in declining industries. *Academy of Management Review*, 5(4), 599-604. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288965>
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley (content analysis). [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)
- Hortoványi, L. (2010). Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 41(4), 21-31.
- Horváth, A. & Papp, I. (2015). Léteznek jövőbeli sikerességét meghatározó tényezők a KKV- szektorban? *Journal of Central European Green Innovation*, 3(1063-2016-86206), 47-58.
- Hughes, M., Filser, M., Harms, R., Kraus, S., Chang, M. L., & Cheng, C. F. (2018). Family firm configurations for high performance: The role of entrepreneurship and ambidexterity. *British Journal of Management*, 29(4), 595-612. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12263>
- Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science*, 15(3), 276-294. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0064>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jones, S., Irani, Z., Sivarajah, U., & Love, P. E. (2017). Risks and rewards of cloud computing in the UK public sector: A reflection on three Organisational case studies. *Information Systems Frontiers*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9756-0>
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S., Liu, Y., Cooper, C., Junni, P., ... & Liu, Y. (2015). The role of human resource and organizational factors in ambidexterity. *Human Resource Management*, 54. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.10372abstract>
- Keszey, T. (2018). Bizalom és vezetői információfelhasználás: a hatalom moderáló hatása. *Statisztikai Szemle*, 96(2), 164-181. DOI 10.20311/stat2018.02.hu0164
- Khandwalla, P. N. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*, 275-285. <https://doi.org/10.2307/2490009>
- Kim, B., Kim, E., & Foss, N. J. (2016). Balancing absorptive capacity and inbound open innovation for sustained innovative performance: An attention-based view. *European Management Journal*, 34(1), 80-90. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.002>
- Kiss, J. (2005). *Az innováció és a technológiai fejlődés elmélete az evolucionista közgazdaságtanban*. 59. sz. Műhelytanulmány. Műhelytanulmányok. Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kuckertz, A. & Kohtamaki, M. (2010). The fast eat the slow: the impact of strategy and innovation timing on the success of technology-oriented ventures. *International Journal of Technology Management*, 52(1/2), 175-188. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.035861>
- Liu, L. & Leitner, D. (2012). Simultaneous pursuit of innovation and efficiency in complex engineering projects: A study of the antecedents and impacts of ambidexterity in project teams. *Project Management Journal*, 43(6), 97-110. <https://doi.org/10.1002/pmj.21301>

- Lubatkín, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing—The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006>
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management*, 41(3), 240-258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00642.x>
- Mell, P. & Grace, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing*. <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-145>
- Meyer, C. (1998). *Relentless growth: how Silicon Valley innovation strategies can work in your business*. New York: Simon and Schuster.
- Müller, J. & Kunisch, S. (2018). Central perspectives and debates in strategic change research. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 457-482. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12141>
- Nigam, A., & Ocasio, W. (2010). Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: An inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative. *Organization Science*, 21(4), 823-841. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0490>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18)
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22(5), 1286-1296. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0602>
- Ocasio, W. & Joseph, J. (2005). An attention-based theory of strategy formulation: Linking micro-and macroperspectives in strategy processes. In *Strategy Process* (pp. 39-61). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(05\)22002-8](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(05)22002-8)
- Ocasio, W., Laamen, T., & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39, 155-167. <https://doi.org/10.1002/smj.2702>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255>
- Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, 36(1), 102-126. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0088>
- Raisch, S. (2008). Balanced structures: designing organizations for profitable growth. *Long Range Planning*, 41(5), 483-508. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.06.004>
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Ren, C. R. & Guo, C. (2011). Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects. *Journal of Management*, 37(6), 1586-1610. <https://doi.org/10.1177/0149206310397769>
- Ross, L. & Nisbett, R. E. (2011). *The person and the situation: Perspectives of social psychology*. Pinter & Martin Publishers.
- Rouhani, S., Ghazanfari, M., & Jafari, M. (2012). Evaluation model of business intelligence for enterprise systems using fuzzy TOPSIS. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 3764-3771. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.09.074>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sidhu, J. S., Commandeur, H. R., & Volberda, H. W. (2007). The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organization Science*, 18(1), 20-38. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0212>
- Simay, A. E., & Gáti, M. (2017). A fogyasztói jelenlét és a nyilvánosság iránti attitűdök vizsgálata a mobil és közösségi médiában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(1), 61-69. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.01.06>
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357-374. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Sine, W. D., & David, R. J. (2003). Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry. *Research Policy*, 32(2), 185-207. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00096-3](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00096-3)
- Spilák, V., & Kosztyán, Z. T. (2019). Szervezeti kultúra, vezetői szerepek, az információbiztonság és a felhőalapú megoldások kapcsolata. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(7-8), 70-87. DOI 10.14267/VEZTUD.2019.07.07
- STATISTA (2018). Public cloud market revenue worldwide from 2012 to 2027 (in billion U.S. dollars) [Online]. Available: <https://www.statista.com/statistics/477702/public-cloud-vendor-revenue-forecast/> [Accessed December 23, 2018].

- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 501-524. <https://doi.org/10.2307/2392337>
- Stopford, J. M. & Baden Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150703>
- Sultan, N. (2013). Knowledge management in the age of cloud computing and Web 2.0: Experiencing the power of disruptive innovations. *International Journal of Information Management*, 33(1), 160-165. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.08.006>
- Sultan, N. & van de Bunt-Kokhuis, S. (2012). Organisational culture and cloud computing: coping with a disruptive innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(2), 167-179. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.647644>
- Szabó, K. (2017). Institutional entrepreneurship: Agents' ability and activity for building up new institutions by combining existing elements. *Society and Economy. In Central and Eastern Europe. Journal of the Corvinus University of Budapest*, 39(3), 359-383. <https://doi.org/10.1556/204.2017.39.3.5>
- Szukits, Á. (2017). Management control system design: The effect of tools in use on the information provided. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(5), 2-13. DOI 10.14267/VEZTUD.2017.05.01
- Taylor, A. & Helfat, C. E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718-739. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0429>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18)
- Tuggle, C. S., Sirmon, D. G., Reutzel, C. R., & Bierman, L. (2010). Commanding board of director attention: investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring. *Strategic Management Journal*, 31(9), 946-968. <https://doi.org/10.1002/smj.847>
- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2014). *Business intelligence and analytics: systems for decision support*. Harlow: Pearson Higher Education.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>
- Uyterhoeven, H. E. (1972). General managers in middle. *Harvard Business Review*, 50(2).
- Van Looy, B., Martens, T., & Debackere, K. (2005). Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 208-221. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00341.x>
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3(1), 119-138.
- Volberda, H. (2017). Comments on 'Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms'. *Long Range Planning*, 50(1), 44-47. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.002>
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00032-2)
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9-51. <https://doi.org/10.1177/0001839215606951>
- Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134-153. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.06.001>
- Wickenberg, J. (2013). Trade-offs between efficiency and legitimacy when implementing a large change program at the middle management level. In Presented at the 8th Colloquium On Organisational Change & Development. Gent, Belgium, September 12 and 13, 2013.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Yadav, M. S., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2007). Managing the future: CEO attention and innovation outcomes. *Journal of Marketing*, 71(4), 84-101. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.4.84>
- Yu, J., Engleman, R. M., & Van de Ven, A. H. (2005). The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process. *Organization Studies*, 26(10), 1501-1528. <https://doi.org/10.1177/0170840605057071>
- Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, 26(4), 1119-1139. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0971>
- Zimmermann, A., Raisch, S., & Cardinal, L. B. (2018). Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 55(5), 739-769. <https://doi.org/10.1111/joms.12311>