BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR
havi szakfolyóirata

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

FELELŐS KIADÓ:
Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

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

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:
Bakacsi Gyula
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kelemen, Mihaela
Kismihók Gábor
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Nagy Gábor
Piskóti István
Sajtos László
Štemberger, Mojca Indihar
Szász Levente
Szerb László
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

LI. ÉVF., JANUÁR 2020. 01. szám

TARTALOM

CSILLAG SÁRA – CSIZMADIA PÉTER – HIDEGH ANNA LAURA – SZÁSZVÁRI KARINA
A KICSI SZÉP? TANULÁS ÉS FEJLŐDÉS A KISVÁLLALKOZÁSOKBAN 2.

CSÁKNÉ FILEP JUDIT – RADÁCSI LÁSZLÓ – TIMÁR GIGI
A MAGYAR STARTUP-VÁLLALKOZÁSOK TÚLÉLÉSÉT ÉS NÖVEKEDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK – SZAKÉRTŐI INTERJÚK TAPASZTALATAI 16.

BAKSA MÁTÉ – BÁDER NIKOLETT
A TUDÁSKÉRÉS ÉS TUDÁSMEGOSZTÁS FELTÉTELEI – EGY SZERVEZETI TUDÁSHÁLÓZAT ELEMZÉSE 32.

BRAUN RÓBERT
A DIGITÁLIS (AUTO)MOBILITÁS ÉVTIZEDEI 46.

ZILAHY GYULA – SZÉCHY ANNA
A HAZAI VÁLLALATI SZFÉRA KÖRNYEZETI TELJESÍTMÉNYE A NEMZETKÖZI TENDENCIÁK TÜKRÉBEN 55.

SZEINER ZSUZSANNA – LADISLAV MURA – HORBULÁK ZSOLT – POÓR JÓZSEF
MENEDZSMENTTANÁCSADÁSI TRENDEK A SZOMSZÉDOS SZLOVÁKIÁBAN GLOBÁLIS ÉS REGIONÁLIS TENDENCIÁK TÜKRÉBEN 71.

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

www.vezetestudomany.hu

CSILLAG SÁRA – CSIZMADIA PÉTER – HIDEGH ANNA LAURA – SZÁSZVÁRI KARINA

A KICSI SZÉP?
TANULÁS ÉS FEJLŐDÉS A KISVÁLLALKOZÁSOKBAN

IS SMALL BEAUTIFUL?
LEARNING AND DEVELOPMENT AT SMALL ENTERPRISES

Ebben a tanulmányban a magyarországi kisvállalkozások munkahelyi tanulási folyamatait elemezik a szerzők. Feltáró célú írásuk a kisvállalkozásoknál zajló munkahelyi tanulás két meghatározó tényezőjét vizsgálja: a tulajdonos/vezető, valamint a vállalkozások kapcsolatrendszerének és az őket körülvevő hálózat szerepét. Kutatásuk során kisvállalkozások tulajdonosaival,vezetőivel félig strukturált, kvalitatív interjúkat készítettek. A következő három fő kérdésre kerestek választ: (1) Mi jellemzi a kisvállalkozások munkahelyi tanulását? (2) Milyen szerepet játszik a kisvállalkozás tulajdonosa/vezetője a tanulási környezet alakításában? (3) Hogyan járul hozzá a tulajdonos/vezető kapcsolatépítő tevékenysége a kisvállalkozások hatékony tanulási folyamataihoz? Tanulmányuk eredményei azt mutatják, hogy – bár gyakran nem tanulásnak nevezik – a kisvállalkozások tulajdonosai tudatosan fejlesztik és menedzselik a munkahelyi tanulás folyamatát és annak környezetét.

Kulcsszavak: **kisvállalkozások, munkahelyi tanulás, formális és informális tanulás, kapcsolati háló, kvalitatív kutatás**

This article investigates the process of workplace learning in small firms in a Hungarian context. The exploratory study focuses upon two small firm-specific factors having a crucial impact on workplace learning, namely the role of the owner/manager and the role of networks in small firms' learning. Building upon 11 semi-structured qualitative interviews with owners/managers of small businesses, the study addresses three main research questions: (1) What specificities of workplace learning in small firms can be identified? (2) What role does the owner/manager play in shaping the learning environment in small businesses? (3) How can the owner/manager's networking activities contribute to effective learning in small businesses? The results suggest that, although often not addressed as learning, small business owners very consciously develop and manage the learning process and environment in their firms.

Keywords: **small firms, workplace learning, formal and informal learning, networks, qualitative research**

Funding/Finanszírozás:
A kutatási projektet az Emberi Erőforrások Minisztériuma Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (20405-3/2018/FEKUTSTART) támogatja.

This research was supported by a grant from the Higher Education Institutional Excellence Programme of the Hungarian Ministry of Human Capacities to the Budapest Business School (20405-3/2018/FEKUTSTART).

Authors/Szerzők:
Dr. Csillag Sára, dékán, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, (csillag.sara@uni-bge.hu)
Dr. Csizmadia Péter, tudományos munkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, (csizmadia.peter@uni-bge.hu)
Dr. Hidegh Anna Laura, főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, (hidegh.annalaura@uni-bge.hu)
Dr. Szászvári Karina Ágnes, tanszékvezető főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, (szaszvari.karina.agnes@uni-bge.hu)

A cikk beérkezett: 2019.05.19-én, javítva: 2019.07.12-én, elfogadva: 2019.07.27-én.
This article was received: 19.05.2019, revised: 12.07.2019, accepted: 27.07.2019.

Az elmúlt húsz évben az emberierőforrás-menedzsment (továbbiakban EEM) kutatások egyik legkiemelkedőbb, legösszetettebb és legtöbbet kutatott területe az emberierőforrás-fejlesztés (továbbiakban EEF) volt (Hamlin & Stewart, 2011; Nolan & Garavan, 2015; Short & Gray, 2018). A megkülönböztetett figyelem részben annak a felismerésnek köszönhető, hogy a tudásalapú gazdaságban a hatékonyság, a fenntarthatóság és a versenyképesség forrását az emberek képzése és fejlesztése jelentheti. A képzés–fejlesztést vizsgáló szakirodalom e folyamatokat hagyományosan nagyvállalati kontextusban vizsgálja. Amint Iles és Yolles (2004) rámutat, a kutatások inkább atipikus (nagy) szervezetekre irányulnak, semmint archetipikus, kis- vagy közepes vállalkozásokra (továbbiakban KKV-kra). Összegző jellegű, szakirodalom-elemző tanulmányukban Nolan és Garavan (2015) két tendenciát állít

szembe. Miközben szakpolitikai szinten és a médiumokban a KKV-k vonatkozásában az EEF jelentős figyelmet kap, ugyanakkor a területet vizsgáló empirikus kutatások száma alacsony, a kérdést tárgyaló szakirodalom pedig nem fed le minden területet és minősége is vegyes. Short és Gray (2018) szintén úgy látják, hogy a kisvállalkozások fontos gazdasági szerepe ellenére az EEF tevékenységének kutatása erősen elhanyagolt.

Harney és Nolan (2014) megkülönbözteti az összehasonlító kutatásokat (amelyek a nagyvállalati gyakorlatokkal való összehasonlításra fektetik a hangsúlyt) és az alternatív vagy differenciáló kutatásokat, amelyek a létező, működő KKV-gyakorlatok megértésére törekszenek. Jelen kutatásunk az imént ismertetett második feltevésre alapszik: a kisvállalkozások nem pusztán a nagyvállalatok kicsinyített másai; ebből kiindulva tehát nem feltételezhetjük, hogy a nagy szervezetekkel kapcsolatos EEF-fogalmak és -elméletek szükségképpen alkalmazhatók a kisvállalkozásokra is (Westhead & Storey, 1996).

A KKV-k EEF-gyakorlatának és -mintázatának megértésére két ok miatt törekednek az elméleti és gyakorlati szakemberek. Az első ok a KKV-k jelentős gazdasági szerepe: az Eurostat[1] adatai szerint az EU-ban a nem pénzügyi szektorban dolgozók kétharmadát (66,8%) KKV-k foglalkoztatták 2015-ben és a KKV-k hozzáadottérték-aránya a nem pénzügyi szektorban 20,9%. A második ok pedig az, hogy egyes vélekedések szerint ezek a vállalkozások – az innováció, a verseny, a rugalmasság, az új iparágak, valamint a foglalkoztatás növelése és a munkahelyteremtés révén – jelentősen emelhetik a nemzetgazdaságok teljesítményét (Rouditser & McKeown, 2015).

Európában a 250 fő alatti munkavállalót foglalkoztató és éves max. ötvenmillió euró forgalmú vagy 43 millió eurós mérlegű cégeket sorolják a közepes, az ötven főnél kevesebb személyt foglalkoztató, tízmillió eurót meg nem haladó éves forgalmú és/vagy mérlegfőösszegű cégeket pedig a kisvállalati kategóriába (EC Recommendation, 2003/1422). A KKV-kategória azonban a gazdasági szereplők igen heterogén populációját jelenti, amelynek lényege nem ragadható meg pusztán méretbeli dimenziók mentén. Eltekintve a KKV-k jellemző tulajdonságait befolyásoló egyéb tényezőktől, figyelemre méltó különbségek vannak a (10-49 főt foglalkoztató) kisvállalkozások és a (50-249 foglalkoztatottal rendelkező) középvállalkozások között szervezeti strukturáltságuk, lehetőségeik és adottságaik, erőforrásaik, belső munkamegosztásuk és egyéb jellemzőik szempontjából is. Mivel a KKV-k körül forgó diskurzus viszonylag kevés figyelmet szentel a fent említett különbségeknek, mi tanulmányunkban a 10-49 főt foglalkoztató kisvállalkozásokra összpontosítunk. Mivel nagyon kevés kifejezetten a közép-európai régió kisvállalkozásaira fókuszáló, humánerőforrás-fejlesztés témájú kutatás van (Short & Gray, 2018), ezért ebben a tanulmányban e kisvállalkozások munkahelyi tanulási folyamatait elemezzük és dolgozzuk fel.

Tanulmányunk további részeiben a kisvállalatokra fókuszálva bemutatjuk a munkahelyi tanulási folyamatok elméleti hátterét és korábbi kutatási eredményeit, külön hangsúlyt helyezve a tanulást befolyásoló tényezők szerepére. A kutatási módszer áttekintését követően az eredmények bemutatása és értelmezése következik, az összegzésben pedig a tulajdonos/vezető tanulási folyamatokban betöltött sajátos szerepeire összpontosítunk, ennek kapcsán pedig főként a tanulási folyamatokat befolyásoló tényezőkkel foglalkozunk. Feltárjuk a különböző összefüggésekben és közegekben tetten érhető tanulási folyamatok tudatos gyakorlati alkalmazását. Bemutatjuk, hogy a kisvállalkozások külső és belső kapcsolatrendszereiket egyaránt használják a tudatosan és tervezetten működő tanulási folyamatok során. A cikket kutatásunk korlátainak ismertetésével és a további lehetséges kutatási irányok kijelölésével zárjuk.

Elméleti háttér: munkahelyi tanulás a kisvállalkozásoknál

A munkahelyi tanulás fogalma a munkahelyen zajló egyéni és kollektív készségek fejlődési, illetve fejlesztési folyamait foglalja magában (Kitching, 2008). Célja, hogy a munkavállaló hatékonyabban teljesítse feladatait, továbbá mind a munkavállalói, mind a felelős állampolgári szerep betöltéséhez szükséges egyéni kompetenciák fejlődjenek (Boud & Garrick, 2001; Kitching, 2008). A munkahelyi tanulás két formáját különböztetjük meg: a formális és az informális tanulást. A formális tanulás a munkahelyeken realizált, tervezett tanulási folyamatok keretében valósul meg: ilyenek például a kijelölt oktató vagy tréner által irányított, meghatározott keretek között zajló formális képzési programok (Manuti et al., 2015). Az informális tanulás munkával kapcsolatos eseményekhez, tapasztalatokhoz és a kísérletező tanuláshoz kapcsolódik (Elkjaer & Wahlgren, 2005; Kolb, 1984). Az informális tanulás napi rutincselekvésekbe integrálódik és munkaidőben zajlik, az egyén/csoport élményeihez és tapasztalatszerzéséhez kapcsolódik, valamint a résztvevők között zajló információcsere során valósul meg.

A különbségek ellenére a formális és informális tanulás kapcsolatban állnak egymással (Elkjaer & Wahlgren, 2005). Colley, Hodkinson és Malcolm (2002, p. 5) megállapítja, hogy „kevés olyan tanulási helyzet van – ha egyáltalán létezik ilyen –, ahol a formális vagy az informális tanulás elemei teljes mértékben hiányoznak" a tanulási folyamatból. A tanulás különféle típusait a tanulási szándékok mentén is megkülönböztethetjük (Manuti et al., 2015). Véletlenszerű tanulásról például akkor beszélünk, amikor a tanulás nem szándékolt vagy előre tervezett módon történik (Marsick & Watkins, 2001). Ilyen esetekben a tanulás „az informális tanulás velejárója, rendszerint egy új feladat megvalósítása vagy a munkatársakkal való interakció során keletkezett »melléktermék«" (Coetzer et al., 2017, p. 3). Ezzel szemben a tervezett, szándékos tanulás meghatározott céllal valósul meg (Lapré & Nembhard, 2017).

A kisvállalkozások tanulási folyamatait negatívan befolyásoló tényezőket (a források szűkössége, a tanulást elősegítő készségek és a szükséges szakértelem hiánya, az

informális tevékenységek meghatározó jellegű fontossága, a rövidebb távlatok stb.) gyakran eltúlozza a szakirodalom (Anderson & Boocock, 2002; Coetzer et al., 2017) azt a benyomást keltve, hogy a kisvállalkozások ebben a tekintetben fejletlenek (Harney & Nolan, 2014), azaz kevéssé formalizált szervezeti struktúrával és folyamatokkal bírnak, rövid távú terveik vannak és a környezet nagyfokú bizonytalansága miatt inkább reaktívak (Saru, 2007). A nagyvállalati környezet sajátosságait megragadó és az azt leíró analitikus terminológia nem alkalmas arra, hogy a kisvállalatok valódi tanulási folyamatainak megértését előmozdítsa. A kisvállalkozásokban zajló tanulási folyamatok összetettek, ez pedig olyan pozitív kimenetet is jelenthet, amelynek elemzése újfajta megközelítést igényel (Panagiotakopoulos, 2011).

Úgy véljük, hogy a munkahelyi tanulás hasznos elméleti keretet kínál a kisvállalkozások tanulási folyamatainak elemzéséhez: az informális vagy akár a véletlenszerű tanulás formáinak, illetve ezek formális képzéssel/tanulással és irányított tevékenységekkel való kombinációinak (Elkjaer & Wahlgren, 2005) megragadására. Számos tanulmány támasztja alá, hogy a kisvállalkozások előnyben részesítik az informális tanulási folyamatokat (Grey & Mabey, 2005; Nolan & Garavan, 2015) és a nagyobb cégekhez képest lényegesen kisebb valószínűséggel kínálnak munkavállalóiknak formális tanulásban való részvételi lehetőségeket (Devins et al., 2004; Kotey & Folker, 2007; Lewis & Coetzer, 2009; Kyndt & Baert, 2013; Whapshott & Mallett, 2016). A munkahelyi tanulás koncepciója „a munka és a tanulás, a tanulás és a termelés, a közösség és a vállalat határainak elmosódását" (Boud & Garrick, 2001, p. 4) hangsúlyozza, amely körülmények különösen jellemzőek a kisvállalatok működési gyakorlatára.

A szakirodalom szerint a kisvállalkozásokban folyó tanulást számos külső és belső tényező befolyásolja (Lange et al., 2000; Macpherson & Holt, 2007; Kitching, 2007; Khosla & Sharma, 2014; Nolan & Garavan, 2015). Coetzer, Kock és Wallo (2017) a kisvállalkozások tanulási folyamatait leíró szakirodalomban négy tágabb kérdéskört definiált: (1) a szervezet megkülönböztető jellemzői, (2) a külső környezet, (3) a tulajdonosok/vezetők szerepe, illetve (4) az informális tanulást elősegítő optimális környezeti feltételek. A szerzők szerint a kisvállalkozások tanulási folyamatait befolyásoló tényezők három fő szempont szerint csoportosíthatók: (1) a munka jellemzői, pl. a munkavállalók által végzett munka jellege, (2) kapcsolati jellemzők, pl. a tanulás társas interakciókba és kontextusba való beágyazottsága és (3) szervezeti jellemzők, amelyek több területhez kapcsolódnak kezdve a szervezeti struktúrától a rendelkezésre álló forrásokon át a tulajdonosi és vezetői kompetenciákig, valamint a tanulással kapcsolatos attitűdökig (Coetzer et al., 2017).

Tam és Grey (2016) a munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők közül a szervezeti életciklus dinamikáját (kezdet, jelentős növekedés és érettség) is vizsgálta. A szerzőpáros arra a megállapításra jutott, hogy bár a vállalati erőforrások növekedésével és a képességek fejlődésével a munkahelyi tanulás strukturáltsága is fokozódik, mégis, „a KKV-knál leggyakrabban előforduló tevékenységek az egyéni munkahelyi tanulás kategóriájába esnek, függetlenül attól, hogy az adott cég életciklusának éppen melyik fázisában van" (Tam & Grey 2016, p. 683). Anderson és Boocock (2002) kisvállalkozások tanulási képességét elemezte azok nemzetközi piacokra való belépése kapcsán: a tanulmány e folyamat vonatkozásában megkülönbözteti az egyéni tanulásnak, a szervezet külső környezetének és a belső szervezeti kontextusnak a különféle tanulási folyamatokra gyakorolt hatásait.

A tanulást befolyásoló tényezőket feltárni kívánó osztályozások többsége azonban olyan tényezőket vizsgál, amelyek jelentős része a nagyvállalati környezetben is jelen van, tehát csak részben veszi figyelembe a kisvállalkozások sajátosságait. Meglátásunk szerint a fent említett szerzők által leírt pontok között két olyan fő tényező található, amelyek speciálisak a kisvállalkozások szempontjából, és meghatározó módon befolyásolják azok tanulási folyamatait. Az első tényező a tulajdonos/vezető közelsége, mivel személyisége, korábbi tapasztalatai, készségei, kompetenciái, az üzlettel kapcsolatos általános hozzáállása, illetve a tanulás iránti attitűdjei különösen döntő szerepet játszanak a kisvállalkozások tanulási kereteinek alakításában. A második tényező a kisvállalkozások szociális és gazdasági kapcsolatrendszerével függ össze. A továbbiakban elemzésünket erre a két tényezőre összpontosítjuk.

A kisvállalkozás tulajdonosának/vezetőjének meghatározó szerepe van a munkakörülmények formálásában, amely persze jelentősen befolyásolja a tanulási lehetőségeket. A munkavállalóknak kínált tanulási lehetőségek minősége és mennyisége szerint beszélhetünk „expanzív" vagy „korlátozó" tanulási környezetet nyújtó munkahelyekről (Fuller & Unwin 2003; 2004). Azt a tanulási környezetet nevezzük expanzívnak, ahol a munkavállalók nagyobb autonómiával és felelősséggel rendelkeznek. Itt a munkavállalókat bevonják a döntéshozó és problémamegoldó folyamatokba, lehetőséget biztosítanak számukra a tudás és a szakmaspecifikus készségek egymással történő megosztására, ösztönzik őket az alkalmazott gyakorlatok fejlesztését megvalósító közösségek kialakítására, elkötelezettségükért pedig szimbolikus vagy anyagi elismerést kapnak (Manuti et al., 2015). Ezzel szemben a korlátozó tanulási környezetet kevesebb munkaköri feladat jellemzi, a munkavállalókat kizárják a döntéshozatalból, a tudást és a szakmaspecifikus készségeket egymástól függetlenül tevékenykedő, egyes személyek birtokolják, a környezetet pedig elkülönülés és individualizmus jellemzi. Az ilyen jellegű korlátozó tanulási környezetet megtestesítő kultúra hatása megjósolható: a kapcsolatokat a bizalom hiánya jellemzi (Fuller & Unwin, 2003). A kisvállalatok esetében a tulajdonosok/vezetők kezében van a formális munkahelyi struktúrák és folyamatok alakításának, a tudásteremtésnek és tudásmegosztásnak, valamint a tanulási lehetőségek kialakításának és fejlesztésének a kulcsa (Macpherson & Holt, 2007). A kisvállalkozás tulajdonosa/vezetője az, aki valóban kedvező és megfelelő ösztönzőket kínáló munkakörülményeket, motiváló és pozitív, a tudást és a tanulást nagy becsben tartó munkakultúrát alakíthat ki és tarthat fenn (Sadler-Smith et al., 2001). A munkahelyi

tanulást támogató tulajdonosi/vezetői szerep megítélése nem egyértelmű a szakirodalomban. Egyes tanulmányok a vezető pozitív szerepét emelik ki: a tanulást támogató és fejlesztő kultúra elősegítésére, továbbá a megfelelő munkaszervezésre, a motiválást segítő, ösztönző rendszerre hívják fel a figyelmet (Coetzer et al., 2017). Más szerzők ezzel szemben a tulajdonos/vezető hatékony munkahelyi tanulást potenciálisan akádolyozó erejére hívják fel a figyelmet, amennyiben a tulajdonos/vezető számára a tanulás nem fontos, illetve ha készségei és kompetenciái nem megfelelőek a tanulási folyamatok elősegítéséhez (Manuti et al., 2015). Amint Kitching (2008, p. 103) rávilágít, ezek a feltevések döntően az „emberierőforrás-menedzsment vonatkozásában a nagyvállalatokat tanulmányozó normatív modellek logikáját követik". Megállapítja továbbá, hogy a munkahelyi tanulás egyáltalán nem a külső képzések „olcsó" helyettesítője, amelyet a munkaadók rendelkezésre álló források hiányában nyújtanak. Éppen ellenkezőleg: a kisvállalkozások tulajdonosai/vezetői tudatosan vesznek részt a munkahelyi tanulásban akár fejlesztői szerepben, akár a tanulás lehetőségének megteremtőjeként. Ez abból adódik, hogy ők azok, akik a legjobban ismerik a cég sajátosságait és a sikeres munkavégzéshez szükséges készségeket, s ezáltal könnyűszerrel ellenőrizhetik a szükséges készségek meglétét és a munkavállalói teljesítmény színvonalát befolyásoló tanulási célok relevanciáját (Kitching, 2007). Összefoglalva tehát megállapíthatjuk, hogy a kisvállalkozások tulajdonosai/vezetői meghatározó szerepet játszanak a munkahelyi tanulás alakításában, valamint szemmel látható módon befolyásolják a kis cégek tanulási gyakorlatát. Tanulmányunkban arra keresünk választ, hogy mivel járulnak hozzá a tulajdonosok/vezetők a tanulási keret létrehozásához a kisvállalkozások esetében.

A következőkben a kisvállalkozások munkahelyi tanulását befolyásoló második tényezőt: a társas és gazdasági kapcsolatok szerepét elemezzük a kapcsolati tőke felhalmozása vonatkozásában. Anderson és Boocock (2002) a szervezet külső környezetének – beleértve a kapcsolatépítő tevékenységeknek – a tanulást támogató jelentőségét hangsúlyozza. Részben a korlátozott erőforrások miatt a tudásnak a KKV-k saját keretei között megvalósuló megszerzése nagyobb kihívást jelent, mint más esetekben: ezt a helyzetet ellensúlyozza az informális hálózaton keresztül történő tudásszerzés. Ennek okán a hálózatokhoz, kapcsolatrendszerekhez való tartozás a vállalkozói lét egyre inkább nélkülözhetetlen eleme. A KKV-k kapcsolatrendszerének jelentőségét először az üzleti teljesítmény és az üzletfejlődés szempontjából vizsgálták, rámutatva, hogy a kapcsolatépítő tevékenység negatívan korrelál az üzletfejlődés hanyatlásával (Chell & Baines, 2000). A tanulás intézményesült formáival szemben a kisvállalkozások jelentős mennyiségű tudásra tehetnek szert helyi üzleti kapcsolatrendszerükön keresztül, mivel a kisvállalkozások tanulási típusát jellemzően intuitív és alkalmi tanulás jellemzi. Anderson és Boocock (2002) szerint a tudás megszerzését egyfajta opportunista megközelítés vezérli, amelyben fontos szerepet töltenek be az ügyfelek, illetve az értéklánc szereplőinek tanulási folyamatai. A kapcsolatrendszerek kialakulása a kisvállalkozások tulajdonosainak és vezetőinek kapcsolatain múlik, ezért ez a folyamat meglehetősen véletlenszerű, és az is igaz, hogy e folyamat kapcsán nehéz a társas és az üzleti kapcsolatok elválasztása.

A túlélés és fejlődés szempontjából különös jelentőségű a kisvállalkozások különböző érdekcsoportokban való kapcsolatépítő képessége. Az üzletfelekkel való kapcsolatok mellett a barátságok és a családi szálak is a kapcsolatrendszer fontos elemei. Ezek a kapcsolatok is tanulási lehetőséget biztosítanak, ugyanakkor a kapcsolatrendszer tagjait is tanítják, képezik, ez pedig a cég számára üzleti lehetőségeket teremthet. Egy kapcsolatrendszer részeként a vállalkozásnak lehetősége van a környezet feltérképezésére, s ez egyben a tanulás kontextusa is (Gibb, 1997), vagyis a kapcsolatrendszerben a társas tanulás mechanizmusán keresztül tudást teremtünk (Saunders et al., 2014). A külső szereplőktől szerzett tudás a munkatársak belső kapcsolatrendszerén keresztül megosztható és a teljes szervezetben részt vevő tagoknak átadható (Smallbone et al., 2000; Kitching, 2007). Ezek a fejlődést és tanulást elősegítő kapcsolatrendszerek informálisak és aktívak, azaz nem formalizált hálózatokról beszélünk (Saunders et al., 2014). Tam és Grey (2016, p. 27) hongkongi KKV-kat vizsgáló empirikus kutatásában megállapítja, hogy – az egyéni tanulás mellett – a szervezetközti tanulás különösen fontos a megerősödés és a bővülés szakaszában, mert ez a fajta tanulás „növeli a szervezet piaccal kapcsolatos információit, hozzájárul a különféle újításokhoz és az innovációhoz, amelyek a kiélezett versenyhelyzet miatt ebben az életciklusban fontosak".

A következőkben egy olyan kvalitatív kutatás eredményeit mutatjuk be, amelyet magyar kisvállalat-tulajdonosok között végeztünk. Kvalitatív módszertan mellett döntöttünk, mivel úgy véltük, hogy ez a megközelítés alkalmas leginkább a kisvállalatokban zajló tanulási folyamatok kutatására (Short & Gray, 2018). A kutatás földrajzi fókusza önmagában is fontos tényező, mert a közép-európai átmeneti gazdaságokban nagyon kevés empirikus kutatás foglalkozott a KKV-k EEM-gyakorlatával (Gittins & Fink, 2015; Marzec et al., 2009; Pollard & Svarcova, 2009; Psychogios et al., 2016; Richbell et al., 2010; Zientara, 2009; Kárpátiné Daróczi et al., 2016).

A kutatás célja, hogy betekintést nyerjünk a kisvállalatok munkahelyi tanulási folyamataiba és megértsük, hogyan befolyásolják mindezt a fent említett kisvállalkozásspecifikus tényezők: nevezetesen a tulajdonos/vezető szerepe, valamint a kapcsolatrendszerek szerepe. Ezért az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg: (1) A kisvállalkozásokon belül zajló munkahelyi tanulás vonatkozásában milyen jellemzőket határozhatunk meg? (2) Milyen szerepet játszik a kisvállalkozás tulajdonosa/vezetője a tanulási környezet alakításában? (3) Hogyan járul hozzá a tulajdonos/vezető kapcsolatépítő tevékenysége a kisvállalkozások hatékony tanulási folyamataihoz?

Módszertan

Tanulmányunk keretében a következő megfontolásokból kiindulva a kvalitatív kutatási módszert választottuk: (1)

részleteiben szerettük volna megvizsgálni a kisvállalkozások esetében alkalmazott tanulási gyakorlatok jellegét és kiterjedtségét, (2) fel szerettük volna tárni, hogy milyen kapcsolat van a tulajdonosok/vezetők felfogásai és a cégeik esetében alkalmazott tanulási gyakorlatok között, illetve (3) kíváncsiak voltunk ezen helyzet tágabb kontextusára (Kitching, 2008). Arra számítottunk, hogy az interjúk során lehetőségünk lesz arra, hogy a kisvállalkozások munkahelyi tanulási folyamatairól részletesebb képet kapjunk. A feltáró, felfedező célt szem előtt tartva specifikus, hipotetikus és irányított kérdések együttesét használtuk Keats (2000) és Warwick (1984) javaslata alapján.

Kutatásunkban célzott mintavételt alkalmaztunk (Silverman, 2008). Egy korábbi reprezentatív, nagymintás kvantitatív kutatás során (Kása et al., 2017), amely általánosságban mérte fel a KKV-k vezetői gyakorlatait, megkérdeztük a válaszadókat, hogy hajlandóak lennének-e részt venni egy ehhez a témához kapcsolódó kvalitatív kutatási fázisban is. A kutatási projekt jelen fázisában kapcsolatba léptünk a részvételi szándékukat jelző, 10-15 foglalkoztatottat alkalmazó, Magyarország központi régiójában elhelyezkedő vállalkozások tulajdonosaival. Végül 11 különféle iparágban tevékenykedő kisvállalkozáshoz jutottunk el. Feltételezésünk szerint ebben a méretkategóriában a vállalkozások nem rendelkeznek formális EEF-folyamatokkal (Hill & Stewart, 2000), és ezért a nagyvállalatokra kidolgozott fogalmi keretek nem alkalmazhatóak a tanulással kapcsolatos jelenségek leírására (Harney & Nolan, 2014). A kutatás ezen szakaszában nem szűkítettük le a mintavételt egy adott iparágra, hiszen tanulmányunk célja a téma feltárása volt (Keith et al., 2016). A kutatás során alkalmazott minta főbb jellemzőit az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat

A kutatásban részt vevő vállalkozások és adataik

Kód	Munkavállalói létszám	Tevékenység	Alapítás éve
C1	15	Mérnöki tevékenység	1992
C2	11	Földmunka	2007
C3	35	Humán szolgáltatás, Mérnöki tevékenység	2009
C4	13	Mérnöki tevékenység	1994
C5	18	Fuvarozás	2009
C6	22	IT	2005
C7	12	Vasúti járműipar	1990
C8	20	Élelmiszeripar	2006
C9	12	Vegyipar	1993
C10	40	Mezőgazdasági vegyipar	2008
C11	40	IT	2000

Forrás: saját szerkesztés

Az adatgyűjtési szakaszban 1–1,5 órás félig strukturált interjúkat (Kvale, 2007) folytattunk a kiválasztott cégek tulajdonosaival az adott cég szék-, illetve telephelyén (amennyiben erre lehetőség volt). Azért választottuk az interjút mint adatgyűjtési módszert, mert ez a megoldás az interjúalanyokkal őszinte, anonim és négyszemközti eszmecserét tesz lehetővé az adott kérdéseket illetően (Warwick, 1984). Amint arra Marshall és Rossman (1999) is rávilágít, a kvalitatív interjúk során a kutatónak lehetősége van megfigyelni az interjúalany reakcióit és környezetét, ami értékes többletinformációval szolgálhat. Továbbá a cégtulajdonosokkal készített interjú gyakori kutatási módszer a KKV-k EEF-folyamatait vizsgáló tanulmányok esetében (ld. Beaver & Lashley, 1998; Coetzer & Perry, 2008; Keogh et al., 2005; Kerr & McDougall, 1999; Marzec et al., 2009; Panagiotakopoulos, 2011; Perry et al., 2010). Feltételeztük, hogy a tulajdonosnak jelentős szerepe van az EEF-gyakorlatok kialakításában, és a tulajdonos – a vállalkozás kis mérete miatt – e gyakorlatokról valós és hiteles képet tud adni.

Az interjúkban nyitott kérdéseket használtunk és igyekeztünk minden emberierőforrás-menedzsmenttel összefüggő tevékenységet lefedni annak érdekében, hogy képet kaphassunk az e tevékenységekkel kapcsolatos célokról, attitűdökről és a tulajdonosok/vezetők filozófiájáról. Szóhasználtunkban törekedtünk arra, hogy ne kényszerítsük az interjúalanyokat arra, hogy valamely ismert, nagyvállalati EEM-modell alapján adjanak számot tevékenységükről és az általuk vallott filozófiáról (vagy hogy ezekről EEM-hez kapcsolódó szakterminusokat használva beszéljenek). Több kutatóhoz hasonlóan ugyanis Kitching (2008) azt találta, hogy a munkáltatók a képzések és a tanulás terén a kutatóktól eltérő – nagyon gyakran a kutatókétól szűkebb – nézőponttal rendelkeznek. Kutatásunk során mi is ezt tapasztaltuk: az interjúk során nagy erőfeszítéseket kellett tenni ahhoz, hogy a munkaadókat arra bíztassuk, hogy a munkahelyi tanulási gyakorlatokról beszéljenek, mivel nagyon sokuk – kezdetben – önmaguktól nem hozta szóba az ilyen gyakorlatokat. Ezeket a tevékenységeket nem tartották tanulásnak, hanem egyszerűen a munkahelyi gyakorlat magától értetődő részeként kezelték a tanulási folyamatokat.

Az interjúkat rögzítettük, az elhangzott szövegeket pedig szó szerint leírtuk. Az interjúk során az interjúalanyok teljes körű tájékoztatására törekedtünk (Kvale, 2007): a résztvevőkkel megismertettük a kutatás célját, az adatok felhasználásának módját és a részvételük jelentette kockázatokat is, különös tekinttel az adatok bizalmas kezelésére. Az interjúkból származó idézeteket anonimizáltuk: az érintett vállalatokra név nélkül, számok szerint hivatkozunk, azaz C1, C2...C11. Ezenkívül a szövegből minden olyan részletet és adatot eltávolítottunk, amely az adott vállalatot egyértelműen azonosíthatná.

Az adatelemzéskor a realisztikus megközelítés (Silverman 2008) elvét követtük, azaz objektív és valós adatokat, illetve hiteles, szubjektív jelentéseket kerestünk az interjú szövegében (Kvale, 2007). Azt feltételeztük tehát, hogy a tulajdonosok beszámolói valós és hiteles képet festenek a vizsgált vállalkozásoknál alkalmazott EEF-gyakorlatokat

övező valóságról. Bár az interjúkat magukkal a tulajdonosokkal bonyolítottuk le, a kutatás során az elemzési egység nem a tulajdonos mint személy volt, hanem az adott cégnél alkalmazott EEF-gyakorlatok. Ettől függetlenül azt is számításba vettük, hogy a tulajdonosnak a tanulással kapcsolatos attitűdjei és előfeltételezései hatással lehetnek az adott vállalkozás EEF-gyakorlatainak alakítására.

Az adatelemzés első fázisában – kutatásunk feltáró jellegéhez illeszkedően – kollaboratív, holisztikus kódolási eljárást alkalmaztunk (Saldaña, 2013). A holisztikus kódolás valójában a részletes kódolási folyamatot megelőző, olyan előkészítő eljárás, amely lehetővé teszi az adatokból a kutatás szempontjából lényeges és alapvető témák azonosítását (Saldaña, 2013). Ennek megfelelően minden interjú szövegéből kiszűrtük az olyan szövegrészeket, amelyek a tudás és a tanulás tág kategóriájáról szóltak: így tehát az olyan szövegrészeket emeltük ki, amelyekben szó volt a szükséges tudás különféle típusairól, a vonatkozó EEF-gyakorlatokról és a környezeti tényezők hatásairól. Minden interjút a kutatócsoport tagjai közül legalább két személy kódolt annak érdekében, hogy a kódolási eljárás érvényessége biztosítható legyen. Az első fázist a kutatók fókuszcsoportos megbeszélései követték (Baptista Nunes et al., 2006), amelyek során – a szakirodalmi áttekintést szem előtt tartva – a teljes kutatócsoport részt vett az eredmények közös értelmezésében és a közös értelmezés alapján a kódolási eljárás finomhangolásában (Saldaña, 2013). Ennek eredményeképpen a második fázisban a tudás és a tanulás kategóriájával összefüggő szövegrészeket a következő alkódokba (alcsoportokba) soroltuk be: formális/informális tanulási módszerek, formális és informális tanulás, hálózatok szerepe a tanulásban, a tulajdonos/vezető szerepe a tanulás terén. A második kódolási szakaszt szintén egy csoportos megbeszélés követte, amely segítséget nyújtott a kódolt anyagok jelentésének értelmezéséhez, valamint a kisvállalkozások tanulási folyamatai kapcsán a fellelhető minták azonosításához. A fenti protokoll alkalmazása a tudás érvényességének párbeszédben való ellenőrzését szolgálta, amely a kutatás interszubjektív és kommunikatív érvényességének növeléséhez járul hozzá (Kvale, 1995).

Eredmények

A megkérdezett kisvállalkozásokban zajló tanulási folyamatok jellemzői

A formális tanulás gyakorlatát tekintve két fő mintázatot találtunk, amelyeket az alábbiakban ismertetünk. Először is vannak cégek, amelyek olyan szakképzett munkavállalókat alkalmaznak, akiknek kötelező képzéseken kell részt venniük; ez azt jelenti, hogy a munkavállalóknak hivatalos képzést kell elvégezniük és vizsgát kell tenniük. Ezeket a képzéseket a cég támogatja és finanszírozza, a tulajdonos azonban megjegyzi, hogy a valódi, gyakorlatban is releváns tudást a képzés után, a munkavégzés során lehet elsajátítani.

> *„Igen, sokba került egy-egy embert így kioktatni, mert sokszor akkor is ugye, amikor fizette az ember, meg ráköltött, meg gyakorolt, amikor nem kellett, meg akkor is foglalkoztattam, amikor nem lett volna mindenáron szükség. Sokba van egy-egy dolgozó, nagy érték, értékelni kell a dolgozókat." (C3)*

Bizonyos esetekben a tulajdonos jóval nagyobb szerepet vállal a „szakmai" fejlesztésben, mint azt az üzlet valódi szükséglete megkívánja, és ennek kapcsán komoly erőfeszítéseket tesz a számára is fontos szakképzések, tanfolyamok és tréningek szervezéséhez kapcsolódóan. A tulajdonosok ezt azzal indokolják, hogy a szakma és a közösség jövőjéért teszik mindezt.

Vannak cégek, amelyek hajlandóak finanszírozni fiatal munkavállalóik felsőfokú tanulmányait, akár a mesterszintű végzettség megszerzését is. Ennek egyik magyarázata az, hogy a tapasztalt munkavállalók tekintetében jelentős munkaerőhiány van bizonyos szakmákban vagy régiókban (nehéz tapasztalt, s ugyanakkor motivált munkavállalókat találni). A másik ok a tulajdonosok azon vélekedése, miszerint a munkavállalók attitűdje és motivációja prioritást élvez a szakmai tudással vagy tapasztalattal szemben. A fiatal munkavállalók diplomaszerző tanulmányainak támogatása nem feltétlen üzleti szükségszerűség (még csak nem is a külső tudás megszerzésének elsődleges módja), hanem gyakran a munkaerő megtartásának motivációs eszköze.

A második mintázatként különösen a tudásintenzív vállalatok finanszíroznak sokféle szakmai képzést, konferencián való részvételt, a munkavállalók szükséglete és érdeklődése szerinti szakmai kiállításokon való részvételt, valamint gyakran kínálnak tanulásra fordítható személyes éves költségkeretet. A C7 vállalkozás jó példa a belső információ- és tudásmegosztó platform tudatos kiépítésére, amely a tudás módszeres megosztására szolgál.

> *„Ugye ez onnan indult, hogy ez volt az igény, hogy szeretnének ilyen képzéseket, illetve szeretnének a másik munkájára is betekintést nyerni, mert ugye különböző technológiákkal foglalkozunk, különböző partnereknek általában. … van egy olyan kollégánk konkrétan, aki ezt így nagyon a szívén viseli, és van benne egy ilyen kis tanítási vágy úgymond... ...2 havonta van egy ilyen workshopunk, amire öt, hat, hét előadással úgy készülnek a kollégák. Ez egy egész napot jelent általában és akkor előadnak, amiről éppen akkor olvasnak vagy amilyen konferencián voltak vagy amilyen problémával szembesültek, vagy mondjuk a projektjüket mutatják be. Mindig valami tanulságot próbáltak belőle kihozni és elég jó feedback-ek vannak. …" (C7)*

Ebben a szervezetben a formális képzések és az egyéni, illetve csoportos szintű információcserék nemcsak a cég versenyképességét és innovatív potenciálját növelik, hanem egyúttal a munkaerő megtartásának képességét is javítják (ez pedig ebben az esetben megint csak nagyon tudatosan használt eszköz). A konferencialátogatások és a szakmai kiállításokon, vásárokon való részvétel a szakmai hálózatokhoz való kapcsolódásban is segítenek.

Fontos megjegyeznünk, hogy voltak olyan cégtulajdonosok, akik a jelenlegi oktatási rendszer (különösen a szakképzés) hibáit, közvetetten pedig a kedvezőtlen magyar tanulási környezetet is megemlítették. Egyes tulajdonosok hozzátették azt is, hogy nem mindig a szakmai készségek (kemény kompetenciák, deklaratív tudás, információfeldolgozó készségek) hiányoznak, inkább a tudásalapú környezethez szükséges soft skillek (például a problémamegoldó képesség, az együttműködési hajlandóság, a megfelelő tanulási attitűdök stb.).

„nagyon fontos az emberi része a tudásnak, tulajdonságoknak, hogy jó lenne, ha az iskolák így efelé is nyitnának, hogy egyrészt ilyen módszertanokat ismernének meg, projekttervezést így jobban, életszerűbben. Illetve, hogy mégis egy ilyen vállalati kultúrában hogy kell működni, hogy kell dolgozni." (C7)

A kutatás során az informális tanulás számos mintázatát azonosítottuk. Ezek között az egyik legszélesebb körben használt módszer a mentorálás, amelynek során nyugdíjas, nagy tapasztalattal rendelkező mentor támogatja a fiatalokat; más cégeknél a tapasztalt munkavállalók vagy azok csoportja osztja meg a tudást másokkal; több esetben pedig maga a tulajdonos vállalja a fiatal vagy új munkatársak mentorálását. Míg egyes esetekben ez a fajta tanulás esetleges, alkalmi jelenség („*Hát rém egyszerű, odaáll a boltvezető mellé, és akkor nézi."* C9), addig más esetekben ugyanez a tanulás tervezett, szisztematikusan fejlesztett, összetett jellegű, eligazító és képzési célú programként funkcionál (időnként az új alkalmazott tanulási folyamatának ellenőrzését is szolgálja). Előfordul – különösen a tudásintenzív cégeknél –, hogy belső (virtuális vagy valódi) platformot hoznak létre, ahol a munkavállalók állandó jelleggel, de legalábbis rendszeresen megosztanak egymással információkat és támogatják egymást.

A kisvállalkozások tulajdonosának szerepe a tanulási környezet alakításában

Amint korábban erre már rávilágítottunk, a tulajdonosok meghatározó szerepet játszanak a kisvállalatokban zajló különböző tanulási tevékenységek előmozdításában. Gyakori mintája ennek, amikor a tulajdonos tanárként/oktatóként vagy mentorként tevékenykedik.

„...én tanítom be őket, illetve még a feleségem tanítja be őket. Tehát ugye gyakorlatilag a tanítás az úgy szól, hogy gyakorlatilag, amikor fölvesszük az üzletkötőnket, hogy mi járunk velük egy hónapig." (C10)

A tulajdonosok beszámolói szerint a mentorálás sokféle tevékenységet ölelhet fel kezdve attól, hogy a napi rutin során „megmutatom neki, hogy kell csinálni" (ilyen például az alapvető készségek tanítása) egészen a rendszeres támogatásig és a komplex tudás megosztásáig. Nem mindenki képes azonban mentorrá válni:

… mindig mondom a fiataloknak, hogy a nyugdíjasok egy idő után ugye képtelenek lesznek dolgozni, tehát mindent lessenek el, ez ilyen autodidakta dolog és sajnos volt olyan nyugdíjasom, aki nagyon nehezen volt hajlandó átadni és volt olyan, aki meg nagy élvezettel, ez emberfüggő." (C8)

Az általunk megfigyelt másik mintázatban a tanulás különböző szereplők kölcsönös társas interakcióiban valósul meg, ahol az új tudás a tanulási folyamat eredményeként jön létre. A tanulási folyamat a munkavállalói részvétel különböző formáin alapszik. A tudást a közös munka során együtt hozzák létre, az aktuálisan felmerülő problémákat közösen oldják meg, új termékeket vagy folyamatokat fejlesztenek, illetve újítanak meg. Egymástól tanulnak és megosztják egymással a tapasztalataikat. Az ilyen tanulóközösséget tudatosan irányítja a tulajdonos, a tanulás pedig a vállalati kultúra elválaszthatatlan alkotóeleme:

„Nem kell nekem lenni a legokosabb embernek. Én szeretnék a legbutább ember lenni a cégnél. Mindenki hozzátett, és hogy ha van valakinek valami jó ötlete, azt mindig örömmel kell fogadni, szerintem ez visz előre valamit." (C4)

A tulajdonosok számos esetben a kísérletező tanulás módszerét hangsúlyozzák, különösen a próba-szerencse típusú kísérletezést; bizonyos esetekben pedig a „gyakorlatias", tapasztalatalapú tudást értékesebbnek tartják, mint a tudás „tudományos" megközelítését. Ez a minta jóval gyakrabban fordul elő azoknál a vezetőknél, akik a ranglétra aljáról indulva kapaszkodtak fel, és akik önmaguk erejével jutottak magasabbra (például egy tapasztalt mérnök, aki jelenleg egy mezőgazdasági vegyszerekkel foglalkozó céget vezet).

A tulajdonosok olyan sokrétű tanulási környezet fontosságát hangsúlyozták, amelyben az újítást ösztönzik, ahol az őszinte és bizalomteli légkör jellemző, és ahol mindenki szívesen osztja meg a gondolatait egymással (anélkül, hogy félne attól, hogy hibát vét), illetve néhány esetben hangsúlyozták a folyamatos tanulás meglétét és annak fontosságát

„Mindenki hozzátett, és hogy ha van valakinek valami jó ötlete, azt mindig örömmel kell fogadni szerintem ez visz előre valamit…. Rendszeres képzés ugye nincs, ugye tapasztalatátadás meg napi szinten van. Tehát itt is azt gondolom, hogy a kollégáim is tanulnak valamit a felmerült megoldandó problémáknál a három közül egy oldotta meg, akkor a másik kettő arról értesül." (C5)

A C4 vállalkozás esetében szó volt a vállalati szólásszabadságról, a munkavállaló hangjának/véleményének fontosságáról, különösen szembeállítva ezt a nagyvállalatoknál tapasztalható állapotokkal:

„nálunk azért a vállalati kultúra olyan, hogy mindenki elmondhatja a véleményét. .... És nem abból áll a véleménycsere, hogy bejön, hozzám majd kimegy az én véleményemmel. … lehet belőle műszaki vezető, projektvezető, projektkoordinátor stb. Már átadhatja tudását az utána felvett embereknek, részt vehet a következő munkavállalók kiválasztásában. Ez nálunk is véget nem érő folyamat, mert soha nem elég. Tehát ugye ezekben mind részt vehetnek, ez motiválja őket." (C4)

A tulajdonos/vezető kapcsolatépítő tevékenységének hozzájárulása a kisvállalkozások hatékony tanulási folyamataihoz

A szervezet külső környezete jelentős hatást gyakorol a kisvállalkozások tanulási folyamataira. A kisvállalkozások tudatosan és rendszeresen gyűjtenek a környezetükből információkat, tudást és megoldásokat. Egyes tulajdonosok beszámoltak arról, hogy rendszeresen együttműködnek és megosztanak információkat beszállítóikkal, ügyfeleikkel, kutatókkal vagy akár a versenytársaikkal is:

„gyakorlatilag az információt meg viszont csak innen tudod összeszedni. Tehát itt nincsenek nagyon szaklapok, esetleg, aminek utána tudnál menni, azok maguk az alapanyaggyártók, de ők sem tudnak teljes körű információkat adni, hanem csak ilyen érintőlegesen tudnak, tehát abszolút a tapasztalataidra vagy hagyva.... Illetve az információcserére, nekünk az a szerencsénk, hogy jó kapcsolatokat ápolunk a nagy múltú multinacionális cégekkel, …ahol komoly fejlesztő szakemberek vannak, akik nem itthon szedték össze a tudásukat, hanem ugye kint, Amerikában, és ővelük tudunk kommunikálni, hogyha esetleg megakadunk mi valahol. És akkor ők tudnak segíteni nekünk." (C10)

Egy másik tudatosan szervezett és végrehajtott tevékenység a kívülről szerzett információk cégen belüli megosztása, ahol az alkalmazottak interakcióinak célja a tudás növelése, a cég fejlődése és új üzleti lehetőségek megteremtése. De miközben észrevehető a tanulás és információszerzés iránti szükséglet, vizsgálódásunk során azt találtuk, hogy a kisvállalkozások erre irányuló tanulási folyamatai – még a kapcsolatépítés és a külső tudás megszerzését célzó tevékenységek is – gyakran intuitívek és véletlenszerűek.

Tapasztalataink alapján a tulajdonos/vezető központi szerepet játszik a kapcsolatépítésben. Leginkább ők azok, akik felelősek a kapcsolatok fenntartásáért és a kapcsolatrendszer működtetéséért, az ő feladatuk behozni a külső tudást a cégbe, és éppúgy ők azok is, akik a kapcsolatrendszerből megszerzett tudás és ötletek alapján változásokat kezdeményeznek.

Számos alkalommal megfigyelhettük, hogy a vezetők nagyon fontosnak tartják a kapcsolatokat a cégek hosszú távú megmaradása és az üzleti sikeresség érdekében. A cég kapcsolatrendszerét a válaszadók egy olyan személyes telefonkönyvhöz hasonlították, amely nem csupán kapcsolatok gyűjteménye, hanem amely személyes jellegű információkat is tartalmaz. Ezeken a közvetlen és személyes kapcsolatokon keresztül tudás szerezhető, vagy munkaerő is toborozható. Ezzel együtt a kapcsolatrendszerben való működés egyéb, szélesebb következményeibe is bepillantást nyerhettünk: ezek a kapcsolatok a kisvállalkozások számára referenciát jelentenek és a bizalomépítés eszközeiként funkcionálnak, amely pedig nélkülözhetetlen a szerződéskötéshez és – általában véve – a munkavégzéshez. Ezért a tulajdonosok a kapcsolatrendszerekbe ágyazott kapcsolati tőkéről mint a kisvállalkozás túléléséhez nélkülözhetetlen eszközről beszélnek.

„...hosszú a telefonkönyv, meg egy idő után nemcsak a haja hullik ki az embernek, hanem nő a listája, mint hogy a tüzelővásárlásban is tizenöt címem van, akikről tudom, hogy jól tudunk együttműködni, tudom, hogy elhozhatom tőlük azt az alapanyagot, meg hát ők is tudják rólam, hogy nem csapom be őket. Szóval ebben a nagy közvetlen kommunikációs világban meg gyorsaságban azért van még szerepe a személyes tapasztalatnak. Szóval nem lehet mindent egy sms-ben, vagy egy e-mailben elintézni." (C2)

A kisvállalkozások kiterjedt személyes kapcsolatrendszere egy másik, tudatosan menedzselt vállalati tanulási folyamatot is támogat: e kapcsolatrendszer lehetőséget nyújt nagyon eltérő tapasztalatokkal és szakmai háttérrel rendelkező szakemberek toborzására, ez pedig az új ötletek, módszerek és innovációk befogadását ösztönzi. Ezek a kapcsolatok időnként kifejezetten rugalmasak és jövőorientáltak abban az értelemben, hogy a képzett munkaerő egy időre elmegy a cégtől, majd más – esetenként nemzetközi – tapasztalatokkal visszatér. Ezek a nem hagyományos munkavállalói kapcsolatok fontos forrásai lehetnek a munkahelyi tanulást támogató környezet kialakításának. Egyes cégek kapcsolatokat ápolnak tudományos intézményekkel vagy egyetemekkel, amelyek ez esetben külső tudás forrásaként jelennek meg.

Meglepő és szomorú tapasztalat, hogy az egyetemekkel vagy kutatóintézetekkel való kapcsolat nem mindig gyümölcsöző, vagy hasznos. Két tulajdonos negatív tapasztalatot említett kutatóintézetekkel kapcsolatban: egyikük tapasztalata szerint a kutatási eredmények a valós gyakorlat mögött kullognak, vagy éppen irrelevánsak a cégek számára. A másik tulajdonos konkrét etikai és jogi vonatkozásban is problematikus esetről számolt be (tisztességtelen kutatók visszaéltek tudományos hátterükkel és hamis, megalapozatlan termékeket árultak). Mindezek mellett az interjúalanyok hangsúlyozták a KKV-k és a felsőoktatási intézmények együttműködésében rejlő pozitív hatásokat és a felsőoktatási intézmények és kutatóintézetek által felhalmozott tudásbázis használatából származó lehetséges előnyöket.

Az eredmények ismertetése és értelmezése

Formális és informális tanulás

Ahogy már utaltunk rá, a szakirodalom azt az uralkodó képet festi a kisvállalkozásokról, hogy azok az informális tanulásra összpontosítanak (Devins et al., 2004; Grey & Mabey, 2005; Nolan & Garavan, 2015; Kotey & Folker, 2007; Kyndt & Baert, 2013; Lewis & Coetzer, 2009; Whapshott & Mallett, 2016). A jelen tanulmány kapcsán találtunk azonban két olyan mintázatot, amelyek ellensúlyozzák az informális tanulás fent említett dominanciáját.

(1) Tapasztalataink alapján a vizsgált cégek nagyon tudatosan, egymáshoz kapcsolva alkalmazzák a formális és informális tanulás gyakorlatát. Erre példa az, amikor egy vállalat támogatja és anyagilag is finanszírozza a formális képzéseken vagy konferenciákon való részvételt, illetve az ilyen eseményeken résztvevőket arra ösztönzi, hogy a megszerzett tudást rendszeres, belső, céges workshopokon továbbadják munkatársaiknak. Ez valójában nem csupán egy szervezett tudásátadó folyamat, hanem segít a legújabb módszerek használatában és adaptációjában is, továbbá belső tudásteremtéshez és valószínűsíthetően új ötletekhez és új szolgáltatások kialakításához vezet. Egy új szolgáltatás bevezetése és fejlesztése újabb információkat igényel, ez pedig további formális képzéshez vezet.

(2) Egy másik érdekes mintázat a külső és belső tudásforrások módszeres összekapcsolása. Egyes kisvállalkozások folyamatosan keresik a tudás külső forrásait. Munkatársaikat sokszínű szakmai háttérrel és tapasztalattal választják annak reményében, hogy ezen személyek szakértelme ösztönzi a munkahelyi közösséget a tanulás és a fejlődés terén. Bár a tudatosságnak ez a magas szintje inkább a tudásintenzív cégeket jellemezte, hagyományos cégekben is találtunk hasonló mintázatokat.

Ezek a mintázatok nagyon hasonlítanak a Kitching (2008) által feltárt eredményekre, miszerint a tulajdonosok tudatában vannak a különböző munkahelyi tanulási módszerek fontosságának, s azokat különböző formákban és konstellációkban az új tudás és készségek elsődleges forrásának tartják. A fentiek Colley, Hodkinson és Malcolm (2002) megállapítását is tükrözik: a formális és informális tanulás elemei egyaránt fellelhetők a tanulási helyzetekben. Ez a felismerés egyúttal megkérdőjelezi azt a széles körben elterjedt nézetet, hogy a kisvállalkozásokban az informális tanulás előnyt élvez a formális tanuláshoz képest (Devins et al., 2004; Grey & Mabey, 2005; Kotey & Folker, 2007; Kitching, 2007; Lewis & Coetzer, 2009; Kyndt & Baert, 2013; Nolan & Garavan, 2015; Whapshott & Mallett, 2016). Eredményeink azt mutatják, hogy az informális vagy formális tanulási mód választásakor nem a vállalat mérete döntő, inkább a tulajdonos tanulási preferenciái, valamint a rendelkezésre álló tudás elérhetősége és annak jellege számít.

Vezető/tulajdonos külnböző szerepei a tanulási folyamatokban

Eredményeink igazolják korábbi feltevéseinket, mely szerint a kisvállalkozások tulajdonosai/vezetői gyakran fontos és pozitív szerepet játszanak a tanulási folyamatok kialakításában, és nem láttunk példát arra, hogy a tulajdonosok/vezetők a hatékony tanulás akadályozói lennének (Lange et al., 2000; Anderson & Boocock, 2002; Macpherson & Holt, 2007; Manuti et al., 2015). A tulajdonosok különböző szerepekben támogathatják a tanulást. Ezeket a szerepeket meghatározhatjuk a tulajdonos tanulási folyamatba való bevonódásának mértéke, illetve a tulajdonos közvetlen részvételének jellege alapján. Két, egymást nem kizáró viselkedésminta rajzolódott ki az interjúk során, amelyek legfőképpen a munkahelyi tanulás iránti attitűd és gyakorlat különbségét jelenítik meg.

(1) Az első viselkedésminta esetében a tulajdonosok olyan *tanárokként* viselkednek, akik a (gyakorlati) tudást személyesen adják át. Ez a fajta tanulás irányított munkahelyi helyzetekben valósul meg. A tanulási folyamatban résztvevők szerepe aszimmetrikus. A tanulás előfeltétele a kölcsönös megértés, ám ennek ellenére a tulajdonos trénerként osztja meg a munkavállalókkal szakmai és intellektuális tapasztalatait, akik a tudás befogadójának alárendelt szerepében vannak. Ilyen körülmények között a tanulás döntően egyirányú, ugyanakkor a tulajdonos előre meghatározhatja a tudástartalmat, irányíthatja a tanulási folyamatot és kijelölheti a kívánt eredményt (például a tulajdonos meghatározza a tanulók által megszerzendő kompetencia kritériumait). A tudásátadás verbális interakciók keretében, vagy viselkedés megfigyelése során társas közegben történik (különösen manuális tevékenységek esetében). A tulajdonos egyfajta „paternalista tanulási környezetet" teremt, amely bizonyos szempontból hasonlít a korlátozó tanulási környezethez (Fuller & Unwin, 2003), hiszen aszimmetrikus jellegű és a tulajdonos által irányított. Azonban még így is van némi lehetőség a döntéshozásban való részvételre, a közös problémamegoldásra, a folyamatra pedig hosszú távú orientáció jellemző (Coetzer et al., 2017).

(2) A tulajdonosok által betölthető másik szerep közelebb áll ahhoz, amit a szakirodalom a „tanulás előmozdítójának" nevez (Billett, 2002; Kitching, 2007). Eredményeink azonban ezen túlmutatnak, mert a tulajdonos szerepe ebben a helyzetben nem korlátozódik a tanulást támogató, kedvező környezet kialakítására. A tulajdonos aktívan részt vesz a tanulási folyamatban és a tanulás *facilitátoraként* működik. Ezekben a helyzetekben a tanulás részvételen alapszik, azaz a tudástartalmat nem egy egyén határozza meg és nem is ő birtokolja, hanem a tudás társas keretben, a résztvevők együttműködő erőfeszítései során alakul ki. A résztvevők közti viszony távolról sem hierarchikus: a tulajdonos közvetlenül részt vesz a tanulási folyamatban, de nem a tudás átadójaként, hanem inkább egyenrangú tanulótársként. Ez pedig azt jelenti, hogy a tudás, készségek és kompetenciák relevanciáját a tulajdonos nem egyedül határozza meg. A tulajdonosnak ez esetben ki kell tágítania a szervezeti hierarchiát: hatalmi pozíciójából kilépve a tanulási folyamat résztvevőivel kölcsönösségen alapuló társas interakciókba és dialógusba kerül. Ebben a helyzetben az egyéni szemléletmód erőteljes képviselete helyett a résztvevőknek képesnek és hajlandónak kell lenniük arra, hogy elismerjék a többiek szakértelmét és kompetenciáit, szükség esetén pedig át kell gondolniuk

korábbi álláspontjukat. Ilyen tanulási helyzetekben a tulajdonos támogató és kiterjedt (expanzív) tanulási környezetet alakít ki (Fuller & Unwin, 2003), de ezt nem feltétlenül közvetlen módon teszi. Valójában inkább a tanulás szerepét megbecsülő magatartásmintákat és szerepmodelleket testesít meg, erősíti a munkavállalók tanulás iránti motivációját és egyúttal elismeri a nem szokványos tanulási modellek létjogosultságát is. Ez azt jelenti, hogy a tulajdonos/vezető személyisége, valamint korábbi tapasztalatai közvetlenül is befolyásolhatják azt, hogy a tulajdonos/vezető milyen szerepet vállal. Amint korábban már röviden említettük, e két szerep felcserélhető és váltogatható. Egyik sem előbbre való a másiknál; hatékonyságuk a konkrét helyzettől, a szervezeti jellemzőktől, illetve egyéb belső/külső tényezőktől függ.

Külső és belső kapcsolatrendszerek, hálózatok szerepe

Eredményeink azt jelzik, hogy a tudásmegszerzés és tudásmegosztás folyamán a kisvállalkozások nagymértékben, tervezett módon és tudatosan támaszkodnak külső és belső kapcsolatrendszereikre. Jelen tanulmányunk megállapításai ebben a tekintetben ellentmondanak korábbi tanulmányok eredményeinek, amelyek azt állítják, hogy a kisvállalkozások kapcsolatrendszerekben való jelenléte erősen alkalmi és informális természetű (Anderson & Boocock, 2002; Saunders et al., 2014), illetve amelyek szerint Közép-Európában alacsony a kapcsolatépítési és az együttműködési hajlandóság (EIS, 2017). A kapcsolatrendszerben való részvétel olyan kölcsönös viszonyokat jelent, ahol a kisvállalkozások nemcsak a cégen belüli tudás felhalmozására használják kapcsolatrendszereiket, hanem saját tapasztalataikat megosztva vissza is juttatnak tudásukból a szakmai közösségnek. Tam és Grey (2016) következtetéseihez hasonlóan mi is azt láttuk, hogy a kapcsolatrendszerek építése megszokott gyakorlat a kisvállalatok életében: ez a tevékenység a kisvállalatok üzletmenetének része és a piacon maradásuk kulcseleme. A tudás átadásából eredő versenyelőny elvesztésétől való félelem ugyan növelheti az együttműködéssel szembeni ellenállást (Van Gils & Zwart, 2004), mi azonban találtunk ezzel ellentétes, a kapcsolatrendszerekből szerezhető információk adta relatív előnyöket bizonyító és az azokban való aktív részvételt támogató viselkedésmintát is (Csontos & Szabó, 2019). Egyes esetekben a beszállítóktól és az ellátási láncban szereplő érintettektől való tanulás opportunizmus által vezérelt is lehet (Anderson & Boocock, 2002), máskor azonban a tulajdonosok hangsúlyozták a bizalomra épülő, hosszú távú együttműködések fontosságát.

Külső tudásforrások

Kutatásunk során azt találtuk, hogy a külső, informális tanulásnak különféle forrásai lehetnek (Saunders et al., 2014). Ezt mi is megfigyelhettük a tudás megszerzésére irányuló folyamatok terén. A fent leírt tanulási folyamatokban játszott kétféle tulajdonosi/vezetői szerep egyúttal a kapcsolatrendszerekből szerezhető tudás felhasználását meghatározó, különféle viselkedésmintákat is jelent. Ezt a két viselkedésmintát az alábbiakban ismertetjük.

(1) A tulajdonos/vezető tudásátadóként (knowledge-supplier) üzletfelekkel, illetve szakemberekkel működik együtt, és ennek keretében például egy kérdésre vagy éppen egy fejlesztést érintő problémára az érintettekkel együttműködve keres megoldást. Ebben az esetben a tulajdonos az, aki a kapcsolatrendszerből származó tudást birtokolja, és ezzel összefüggésben – mint egy tanár – hatalmat gyakorol a tudás felett és elosztja azt beosztottjai között. A tanári szerepet felöltő tulajdonos/vezető csak korlátozott mértékben enged teret az egyezkedésnek: ő irányítja a munkahelyi tanulást azáltal, hogy megmondja, mit kell „igaznak", helyesnek tartani, illetve ezt a tudást ő adja át beosztottjainak. Ilyen helyzetekben a tulajdonos/vezető tanulás iránti elkötelezettsége döntő fontosságú a tanulási folyamat szempontjából (Kitching, 2007).

(2) A vezető facilitátorként arra bátorítja alkalmazottait, hogy szakmai szervezetekhez és kapcsolatrendszerekhez csatlakozzanak és rendszeres fórumokon osszák meg tapasztalataikat, illetve a vezető – saját kapcsolatrendszerét felhasználva – képzés vagy előadás megtartására hív meg szakembereket a céghez. Különösen az IT-cégek tulajdonosai hangsúlyozták, hogy támogatják munkavállalóikat blogok írásában, illetve az elméleti vagy a gyakorlati tudás egyéb módokon való közkinccsé tételében. A munkavállalók tanulás iránti elkötelezettsége éppolyan fontos, mint a tulajdonosé/vezetőé. Mintánkban több olyan kisvállalkozás szerepel, amelyek szakmai szervezetek aktív résztvevői és amelyek az adott iparágat érintő problémákra közösen keresnek megoldást.

Összefoglalva tehát elmondhatjuk, hogy a tanári, illetve tudásszolgáltatói szerep hatalomközpontú és versengő attitűdöt jelenít meg: a tulajdonosnak hatalmában áll a kapcsolatrendszerekben elsajátított, új tudás legitim értelmezését megalkotni (Higgins et al., 2013). Ez a szerep a tulajdonos/vezető belső legitimitásának forrása is, mivel az új tudás értelmezésén és annak vállalati gyakorlatba való beépítésén keresztül lehetőséget biztosít az átmenetileg birtokolt hatalom intézményesítésére (Higgins et al., 2013). A facilitátor szerep azonban valójában egy információkat megosztó, a munkavállalókat megerősítő, a közös tanulási folyamat kereteit kialakító, együttműködő és támogató szerep. Ebben az esetben a tanulást ugyan áthathatja a szervezeti mikropolitika (Higgins et al., 2013), azonban a facilitátor szerep a külső tudás keresése és értelmezése folyamán nagyobb teret enged a tudás munkavállalók általi értelmezésével összefüggő egyezkedéseknek és a munkavállalók között megvalósuló együttműködésnek. A kisvállalkozói környezet összefüggésében mindkét fent említett szerep hozzájárul az információ, illetve a tudás elosztásához, miközben egyúttal jelzi is a tulajdonos/vezető tanulási folyamatban játszott, meghatározó szerepét.

Tanulási mintázatok és a magyar kontextus

A magyarországi helyzetet figyelembe véve a korábbi tanulmányokkal szemben mi azt találtuk, hogy a kisvállalkozásoknak van egy olyan szegmense (függetlenül a gazdasági tevékenységtől és az ágazattól), ahol a tulajdonosok nagyon tudatosan és együttesen alkalmazzák a formális

és informális tanulási gyakorlatokat. E tulajdonosok alakítják és fejlesztik cégeik tanuló környezetét, valamint szakmai és személyes kapcsolatrendszerekkel működnek együtt; összességében pedig pontosan tudják, hogy túlélésük és sikerességük szempontjából mennyire fontos a folyamatos tanulás. Ha eredményeinket a kisvállalatok tanulási folyamatait befolyásoló tényezők vonatkozásában Hofstede kulturális dimenziói mentén értelmezzük, akkor tanulmányunk Kopfer-Rácz, Hofmeister-Tóth és Sas (2013) eredményeit erősíti meg, miszerint a kisvállalatok tulajdonosai/vezetői kisebb hatalmi távolságot részesítenek előnyben, mint az átlag magyar népesség, munkavállalóikra pedig hajlamosak partnerként tekinteni. A munkahelyi tanulás terén ez az attitűd elősegítheti a facilitátori szerep megerősödését. Kopfer-Rácz et al. (2013) beszámol arról, hogy a magyar kultúrát jellemző magas individualizmus ellenére a kisvállalatok tulajdonosai/vezetői kollektivista értékeket tartanak szem előtt. Tanulmányunk azt mutatja, hogy a kollektivista irányultság befolyásolja a kisvállalatok tanulási folyamatait is, például a kapcsolatrendszerekhez való csatlakozás, illetve a kisvállalatokon belüli vagy azokon kívüli tudásmegosztás terén.

Eredményeink további vizsgálódásra érdemes elméleti kérdésekre is rámutatnak, amelyek között a következőket említhetjük: milyen kölcsönhatás van a kisvállalkozások tanulási gyakorlata és a külső környezeti tényezők között? Azaz például milyen erőfeszítéseket tesznek a kisvállalkozások a hatékony tanulási gyakorlatok elsajátítása és a hatékony tanulókörnyezet kialakítása érdekében az olyan kedvezőtlen tanulási környezetekben, mint amilyen a magyar tanulási környezet?

Következtetések

Tanulmányunk eredményei azt mutatják, hogy a tudásteremtés és a tanulás központi szerepet tölthet be a kisvállalatok esetében: az ilyen jellegű erőfeszítéseinek célja, hogy e vállalkozások megőrizzék és növeljék versenyképességüket. A tanulás hatékonysága attól függ, hogy mennyire sikeres a külső és a belső tudás megszerzése és annak átültetése, valamint hogy ez a tudás mennyire sikeresen fordítható le a cégen belül szervezeti tevékenységekké. Eredményeink arra engednek következtetni, hogy a kisvállalatok tulajdonosai jelentős szerepet játszanak ebben a folyamatban. A két fent ismertetett mintázat (tudásszolgáltató és facilitátor) két egymással szemben álló vezetői filozófiát és hozzáállást testesít meg, amelyeket a kapcsolatrendszerek terén két különféle gyakorlat jellemez. Az első esetben a tulajdonos maga személyesen irányítja a tudásátadás folyamatát, míg a második esetben egy sokirányú (társas) tanulási folyamat valósul meg, amelynek részét képezi a felhatalmazottsággal rendelkező szereplőkből álló belső hálózat kialakítása is. A fenti két attitűd, amely a tanulás és a kapcsolatrendszerek közötti és azokon belüli tudásátadás irányításával kapcsolatosan különül el, a tudás jellegéhez és a tudás felhasználásának céljaihoz igazodik. Az explicit és a kódolt tudást (még akkor is, ha az ilyen tudás nagy volumenű és gyakran változó jellegű) egy viszonylag hierarchikus modell mentén lehet megszerezni és másokkal megosztani, amely modell tekintetében a kisvállalat tulajdonosa közvetlen módon irányítja a tudásmegszerzés folyamatát.

Közép- és Kelet-Európában a kisvállalkozások fejlesztésére összpontosító politikák és egyéb állami beavatkozások főként e vállalkozások pénzügyi és technológiai erőforrásokhoz való könnyebb hozzáférését célozzák meg, ám viszonylag kevés figyelmet szentelnek az olyan immateriális eszközöknek, mint pl. az intellektuális tőke. Feltáró kutatásunk eredményeinek fényében viszont úgy látjuk, hogy a kisvállalkozások egész ökoszisztémájának fejlesztésébe a mostaninál több erőfeszítést és energiát kellene invesztálni, ennek kapcsán pedig elsősorban a különféle érintettek (pl. beszállítók, szakmai szervezetek, nem kormányzati és kormányzati szervezetek) közötti kapcsolatépítésre lenne szükséges összpontosítani. Mivel a felsőoktatási intézmények és kutatóintézetek a tudáslétrehozásban és tudásátadásban megkülönböztetett szereppel bírhatnak, ezért ezen intézményeknek ebbe az ökoszisztémába való szorosabb integrációja kívánatos lenne. A kulturális örökségükben és mentalitásukban különböző intézmények – csakúgy, ahogyan például a vállalatok és a tudásközvetítők (pl. a tudományos szféra) különböznek egymástól – közötti kapcsolatépítés kizárólag olyan esetekben lehet sikeres, ha olyan jellegű tanulás megy végbe a folyamat során, amit „ösztönző" (facilitatív) jellegű tanulásként írhatunk le. Ennek okán a kisvállalkozások fejlesztésére irányuló összes erőfeszítésnek magában kellene foglalnia az olyan vállalkozói készségek fejlesztését, amelyek erősítik a kapcsolatépítés és a tanulás képességét. Ezenkívül e folyamatban kiemelt figyelmet kellene szentelni a tanulási folyamat során felmerülő vállalkozói szerepeknek.

Kutatásunk alapján azt is megállapíthatjuk, hogy a kisvállalkozások nagyon is innovatívak és újítóak lehetnek a tudásmegszerzés céljára használt módszereik, a munkahelyi tanulási módszereik, illetve a foglalkoztatási gyakorlataik terén. Ezeket a gyakorlatokat érdemes feltárni és szervezett keretek között másokkal megosztani annak érdekében, hogy e gyakorlatok terén minél több innováció jöhessen létre. Ebben a folyamatban fontos szerephez juthatnak a felsőoktatási intézmények.

A jelen kutatás korlátai és további kutatási irányok

Az alábbiakban kutatásunk korlátait mutatjuk be, valamint további kutatási irányokra teszünk javaslatokat. Az első szempont, amit kutatásunk korlátai kapcsán érintünk, az az, hogy a tanulmány meglehetősen széles fókusza, a kutatás feltáró jellege és a jelen esetben alkalmazott kvalitatív megközelítés miatt a tanulmány kis mintával dolgozott. Ebből kifolyólag statisztikai értelemben véve a kutatás eredményeinek általánosíthatóságáról nem beszélhetünk. Ezért vizsgálódásaink terén inkább az volt a célunk, hogy elvi síkon járuljunk hozzá a posztszocialista régióban elhelyezkedő kisvállalatok tanulási folyamatainak megértéséhez. Az eredmények elvi síkon való általánosíthatóságának növelése, illetve a környezeti tényezők elemezhetősége céljából szükség lenne egy nagyobb mintás kutatás elvégzésére és a minta fókuszálására, valamint

arra, hogy a keresztmetszeti mintavétel helyett longitudinális elemzést végezzünk, amely megközelítés pontosabb képet adhatna. A mintavétel további korlátja, hogy maga a mintavétel több iparágban zajlott, ami a felvett adatok terén a vállalkozások és az iparágak olyan jellegű heterogenitását eredményezi, amely végső soron elfedheti a feltárni szándékozott mintákat.

A kutatás korlátai kapcsán érinteni kívánt második szempont az, hogy a vállalkozások tulajdonosaival készítettünk interjút. Fontos megjegyeznünk, hogy az írásunkban azonosított tanulási folyamatok és tanulási tényezők részletesebb tanulmányozása további fontos, empirikus alapokon nyugvó bizonyítékokat tárhatnak elénk. A közvetlenül a munkavállalóktól nyert adatok rávilágíthatnak az alkalmazottaknak a tulajdonosok iránt érzett attitűdjeire és a velük kapcsolatos motivációikra: azaz megmutathatják, hogy a munkavállalók hogyan vélekednek a tulajdonosokról mint a tanulási környezet kialakítóiról és a tanulási lehetőségek megteremtőiről. A több forrásból érkező adatok segítségével arra is jobban ráláthatnánk, hogy a kisvállalatok esetében milyen más tanulási folyamatokról is beszélhetünk.

Jegyzet

[1] https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/main-tables

Felhasznált irodalom

Anderson, V. & Boocock G. (2002). Small firms and internationalisation: learning to manage and managing to learn. *Human Resource Management Journal, 12*(3), 5-24.

Baptista Nunes M., Fenio Annansingh, M., Eaglestone B. & Wakefield R. (2006). Knowledge Management Issues in Knowledge-Intensive SMEs. *Journal of Documentation, 62*(1), 101–119.

Beaver, G. & Lashley, C. (1998). Barriers to Management Development in Small Hospitality Firms. *Strategic Change, 7*, 223–235. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199806/07)7:43.0.CO;2-H.

Billett, S. (2002). Critiquing Workplace Learning Discourses: Participation and Continuity at Work. *Studies in the Education of Adults, 34*(1), 56–67.

Boud, D. & Garrick, J. (2001). Understandings of Workplace Learning. In D. Boud & J. Garrick (Eds.), *Understanding Learning at Work* (pp. 1–12). London: Routledge.

Chell, E. & Baines, S. (2000). Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development, 12*(3), 195-215.

Coetzer, A. & Perry, M. (2008). Factors Influencing Employee Learning in Small Businesses. *Education+Training, 50*(8/9), 648–660. DOI: https://doi.org/10.1108/00400910810917037.

Coetzer, A., Kock, H. & Wallo,A. (2017). Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning. *Human Resource Development Review, 16*(2), 111–134. DOI: https://doi.org/10.1177/1534484317704291

Colley, H., Hodkinson, P. & Malcolm, J. (2002). *Non-formal learning: mapping the conceptual terrain, a consultation report.* Leeds: University of Leeds Lifelong Learning Institute. http://www.infed.org/archives/e-texts/colley_informal_learning.htm

Csontos R. S. & Szabó Zs. R. (2019). Hálózati tanulás – tanuló hálózatok. *Vezetéstudomány, 50*(1), 2-13. DOI: https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.01

Devins, D., Johnson, S. & Sutherland, J. (2004). Employer characteristics and employee training outcomes in UK SMEs: A multivariate analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 11*(4), 449-457.

EIS – European Innovation Scoreboard (2017). *Comparative Analysis of Innovation Performance*. Brussels: Commission of the European Communities. https://ec.europa.eu/docsroom/documents/24829

Elkjaer, B. & Wahlgren, B. (2005). Organizational Learning and Workplace Learning-Similarities and Differences In E. Antonacopoulou, P. Jarvis, V. Andersen, B. Elkjaer, & S. Høyrup (Eds.), *Learning, Working and Living* (pp. 15–32). New York: Palgrave Macmillan.

European Commission (2003). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* (notified under document number C(2003) 1422)

Fuller, A. & Unwin, L. (2003). Learning as apprentices in the contemporary UK workplace: creating and managing expansive and restrictive participation. *Journal of Education and Work, 16*(4), 407–426.

Fuller, A. & Unwin, L. (2004). Expansive Learning Environments: Integrating Organizational and Personal Development. In H. Rainbird, A. Fuller, & A. Munro (Eds.), *Workplace Learning in Context* (pp. 126–44). London: Routledge.

Gibb, A. A. (1997). Small Firms' Training and Competitiveness. Building upon the Small Business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal, 15*(3), 13–29. DOI: https://doi.org/10.1177/0266242697153001.

Gittins, T. & Fink, M. (2015). Return migration, informal learning, human capital development and SME internationalization in the CEE region: A systematic literature review. *Journal of East European Management Studies, 20*(3), 279–303. DOI: https://doi.org/10.5771/0949-6181-2015-3-279

Grey, C. & Mabey, C. (2005). Management Development. Key Differences between Small and Large Businesses in Europe. *International Small Business Journal, 23*(5), 467-485.

Hamlin, B. & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training, 35*(3), 199–220.

Harney, B. & Nolan, C. (2014). HRM in Small and Medium-Sized Firms (SMEs). In B. Harney & K. Monks (Eds.), *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland* (pp. 153–169). Dublin: Orpen Press.

Higgins, D., Mirza, M. & Drozynska, A.. (2013). Power, politics & learning: a social enactment of the SME owner/manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 20*(3), 470-483. DOI: https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2013-0050

Hill, R. & Stewart, J. (2000). Human Resource Development in Small Organizations. *Journal of European Industrial Training, 24*(2/3/4), 105–117.

Iles, P. & Yolles, M. (2004). HRD and knowledge migration in SME-academic partnerships: the technology translator project. In J. Stewart, & G. Beaver (Eds.), *HRD in Small Organisations* (pp. 168–184). London: Routledge.

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, 47*(12), 72-82. DOI: https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.12.07

Kása, R., Radácsi, L. & Csákné Filep, J. (2017). *Családi Vállalkozások Magyarországon.* Working Paper Series 4. Budapest Business School: Budapest LAB Entrepreneurship Center.

Keats, D. (2000). *Interviewing: A Practical Guide for Students and Professionals.* Buckingham: Open University Press.

Keith, N., Unger, M. J., Rauch, A. & Frese, M. (2016). Informal Learning and Entrepreneurial Success: A Longitudinal Study of Deliberate Practice among Small Business Owners. *Applied Psychology, 65*(3), 515–540. DOI: https://doi.org/10.1111/apps.12054

Keogh, W., Mulvie, A. & Cooper, S. (2005). The Identification and Application of Knowledge Capital within Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 12*(1), 76–91.

Kerr, A. & McDougall, M. (1999). The Small Business of Developing People. *International Small Business Journal, 17*(2), 65–74.

Khosla, R. & Sharma. P.K. (2014). Training and Development Practices in Small and Medium Enterprises: Exploring a Conceptual Framework. *Pacific Business Review International, 6*(12), 105-112.

Kitching, J. (2007). Regulating employment relations through workplace learning: a study of small employers. *Human Resource Management Journal, 17*(1), 42-57.

Kitching, J. (2008). Rethinking UK small employers' skills policies and the role of workplace learning. *International Journal of Training and Development, 12*(2), 100-121

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kopfer-Rácz, K., Hofmeister-Tóth, K. A. & Sas, D. (2013). A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány, 44*(10), 2-11.

Kotey, Bernice & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type. Family and nonfamily. *Journal of Small Business Management, 45*(2), 214-238.

Kvale, S. (1995). The Social Construction of Validity. *Qualitative Inquiry, 1*(1), 19–40.

Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London: Sage.

Kyndt, E. & Herman Baert, H. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research, 83*(2), 273-313. DOI: https://doi.org/10.3102/0034654313478021

Lange, T., Ottens, M. & Taylor, A. (2000). SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective. *Journal of European Industrial Training, 24*(1), 5-11

Lapré, M. A. & Nembhard, I. M. (2017). Deliberate Learning. In L. Argote, J. & M. Levine (Eds.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning.* Oxford: Oxford University Press. DOI: https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190263362.013.25

Lewis, K. & Coetzer, A. (2009). Human resource management in small firms: Effective informality. In M. Fink & S. Kraus (Eds.), *The management of small and medium enterprise* (pp. 95-107). New York: Routledge.

Macpherson, A. & Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: a systematic review of the evidence. *Research Policy, 36*(2), 172–192.

Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L. & Morciano, D. (2015). Formal and Informal Learning in the Workplace: A Research Review. *International Journal of Training and Development, 19*(1), 1–17. DOI: https://doi.org/10.1111/ ijtd.12044

Marshall, C. & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research* (3rd ed.). London: Sage Publications.

Marsick, V. & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, (89), 25-34.

Marzec, I., van der Heijden, B. I. J. M., Scholarios, D., van der Schoot, E., Jędrzejowicz, P., Bozionelos, N. & Epitropaki, O. (2009). Employability management practices in the Polish ICT sector. *Human Resource Development International, 12*(5), 471–492.

Nolan, C. T. & Garavan, T. N. (2015). Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews, 18*(1), 85–107. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12062

Panagiotakopoulos, A. (2011). Workplace Learning and Its Organizational Benefits for Small Enterprises: Evidence from Greek Industrial Firms. *The Learning Organization, 18*(5), 350–360. DOI: https://doi.org/10.1108/09696471111151701

Perry, J., Badger, B., Lean, J. & Leybourne, S. (2010). Taking over the Reins: The Needs of Individuals Who Purchase Small Established Enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 11*(1), 57–67. DOI: https://doi.org/10.5367/000000010790772485

Pollard, D. & Svarcova, J. (2009). Promoting knowledge transfer to Czech SMEs: The role of human resource development in increasing absorptive capacity.

International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 8(4), 499 – 515.

Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R. & Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations, 38*(3), 310-331.

Richbell, S., Szerb, L. & Vitai, Zs. (2010). HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations, 32*(3), 262-280.

Rouditser, D. & McKeown, T. (2015). The rhetoric & realities of HRM evolution in SME growth. In *Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 28th Annual SEAANZ Conference Proceedings*, Melbourne.

Sadler-Smith, E., Spicer, D. P. & Chaston, I. (2001). Learning Orientations and Growth in Smaller Firms. *Long Range Planning, 34*(2), 139-158.

Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage.

Saru, E. (2007). Organisational Learning and HRD: How Appropriate Are They for Small Firms? *Journal of European Industrial Training, 31*(1), 36–51.

Saunders, M. N.K., Gray, D. E. & Goregaokar, H. (2014) SME innovation and learning: the role of networks and crisis events. *European Journal of Training and Development, 38*(1/2), 136-149. DOI: https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2013-0073

Short, H. J. & Gray, D. E. (2018). HRD in SMEs: A Research Agenda Whose Time Has Come. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 7–13. DOI: https://doi.org/10.1002/hrdq.21305

Silverman, D. (2008). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook.* London: SAGE.

Smallbone, D., Supri, S. & Baldock, R. (2000). The implications of new technology for the skill and training needs of small- and medium-sized printing firms. *Education and Training, 42*(4/5), 299–307.

Tam, S. & Grey, D. (2016). The practice of employee learning in SME workplaces: A micro view from the life-cycle perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 23*(3), 671-690. DOI: https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2015-0099

Van Gils, A. & Zwart, P. (2004). Knowledge acquisition and learning in Dutch and Belgian SMEs: The role of strategic alliances. *European Management Journal, 22*(6), 685-692.

Warwick, D. (1984). *Interviews and Interviewing.* London: Education for Industrial Society.

Westhead, P. & Storey, D. J. (1996). Management training and small firm performance: Why is the link so weak? *International Small Business Journal, 14*(4), 13–24.

Whapshott, R. & Mallett, O. (2016). *Managing Human Resources in Small and Medium-sized Entreprises*. New York: Routledge Masters in Entrepreneurship.

Zientara, P. (2009). Employment of older workers in Polish SMEs: employer attitudes and perceptions, employee motivations and expectations. *Human Resource Development International, 12*(2), 135–153.

CSÁKNÉ FILEP JUDIT – RADÁCSI LÁSZLÓ – TIMÁR GIGI

A MAGYAR STARTUP-VÁLLALKOZÁSOK TÚLÉLÉSÉT ÉS NÖVEKEDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

SZAKÉRTŐI INTERJÚK TAPASZTALATAI

INFLUENCING FACTORS OF SURVIVAL AND GROWTH AT THE HUNGARIAN START-UPS

EXPERIENCES OF EXPERT INTERVIEWS

A startup-vállalkozások jelentős része elhal, az életben maradók többsége pedig nem képes dinamikus növekedésre. A tanulmány összegzi az empirikus kutatásokkal alátámasztott nemzetközi szakirodalomban fellelhető, a startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezőket, továbbá beszámol a hazai startup-ökoszisztéma elismert szereplőivel készített szakértői interjúk eredményeiről. A kutatás alapján kevés átfedés található a nemzetközi szakirodalomban és a hazai szakértők által azonosított, a startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők között. A nemzetközi és hazai eredmények viszont egyhangúlag kiemelik, hogy az oktatás során szerzett vállalkozói ismereteknek, a nemzetközivé válásnak és a felvásárlásoknak jelentős szerepük van a startup-vállalkozások sikerességében.

Kulcsszavak: **startup, túlélés, növekedés, szakértői interjú**

The majority of startup companies die and survivors are often unable to grow dynamically. The main objective of the article is twofold. Firstly it reviews the related international literature supported by empirical research and summarizes the factors influencing the survival and growth of startups. Secondly it presents the main findings of the qualitative interviews conducted with recognized experts of Hungarian startup ecosystem. The results shows that there is little overlap in factors influencing the survival and growth of startup companies identified in international literature and among the factors mentioned by the Hungarian experts. However, international literature and domestic results equally emphasize that entrepreneurial knowledge acquired through education, internationalization and acquisitions are significant determinants of startup companies' success.

Keywords: **startup, survival, development, expert interview**

Finanszírozás/Funding:
Jelen tanulmány a Budapesti Gazdasági Egyetemen működő Budapest LAB – Vállalkozásfejlesztési Központban zajló „Túlélési – növekedési stratégiák a startup-szegmensben" kutatási alprojekt részeként született. A kutatási projektet az Emberi Erőforrások Minisztériuma Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (20405-3/2018/FEKUTSTART) támogatta.

This study was developed as part of a research sub-project "Survival and Growth Strategies in the Start-up Segment" at the Budapest LAB – Entrepreneurship Centre at the Budapest Business School. This research was supported by a grant from the Higher Education Institutional Excellence Programme of the Hungarian Ministry of Human Capacities to the Budapest Business School – University of Applied Sciences (20405-3/2018/FEKUTSTART).

Authors/Szerzők:
Csákné Dr. Filep Judit, tudományos munkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ, (csaknefilep.judit@uni-bge.hu)
Dr. Radácsi László, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment Tanszék, (radacsi.laszlo@uni-bge.hu)
Timár Gigi, igazgató, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ, (timar.gigi@uni-bge.hu)

A cikk beérkezett: 2019.06.17-én, javítva: 2019.09.18-án, elfogadva: 2019.10.16-án.
This article was received: 17.06.2019, revised: 18.09.2019, accepted: 16.10.2019.

A vállalkozáskutatás erősen interdiszciplináris terület, amely egyrészt lehetőséget teremt arra, hogy a téma kutatói számos izgalmas nézőpontból tekinthessenek a mélyebb megértést igénylő kérdéskörökre, másrészt bonyodalmakat okoz, hiszen általában nem egyszerű feladat a különböző tudományterületek álláspontjainak összehangolása. Ahogyan Cole fogalmazott: „A vállalkozás kutatása igényli a közgazdaságtan, az üzleti szervezet és működés, a szociológia, a társadalomtörténet s valójában szinte az összes társadalomtudomány ismeretét (…)" (Cole, 1944, p. 64 idézi Madarász & Valentiny, 2016). A vállalkozó fogalmának pontos közgazdaságtani meghatározásának hiánya kapcsán Madarász és Valentiny (2016, p. 8) Baumolra (1968) hivatkozva kiemelik, hogy a vállalatok neoklasszikus és folyamatelemzési modelljeiben a vállalkozóra történő hivatkozás általában hiányzik, az elméleti vállalatban nincs vállalkozó. Továbbá hangsúlyozzák, hogy a vállalkozó fogalmának korábban gyakran emlegetett megfoghatatlansága napjainkban is jelen van, s ez nehezíti a közgazdaságtan, a gazdaságtörténet és a vezetéstudomány értelmezései közötti kapcsolat megteremtését. A vállalkozás közgazdasági elméleteinek összehasonlítását Kapás (2000) végezte el. Madarász és Valentiny (2016) már hivatkozott megállapításához hasonlóan Kapás (2000) és Madarász (2014) is hangsúlyozza a vállalkozáselmélet elhanyagoltságát a modern közgazdaságtudományban, és hiányolja a vállalkozások kidolgozott, egységes közgazdasági elméletét.

A különféle vállalatelméletek közül a tanulmányban vizsgált startup-vállalkozások mibenlétének legalkalmasabb értelmezési keretéül Schumpeter vállalkozáselmélete mutatkozik. Schumpeter a gazdasági fejlődés és üzleti ciklusok tanulmányozása során állapította meg, hogy a fejlődés revolúciók sorozata, amelyben a vállalkozás kulcsszerepet játszik (Schumpeter, 1934 idézi Kapás, 2000). Schumpeter értelmezésében a vállalkozás nem más, mint új kombinációk megvalósítása, a vállalkozók pedig azok a gazdasági alanyok, akiknek a funkciója az új kombinációk végrehajtása. A gazdasági fejlődés feltétele, hogy a vállalatok új termékeket, új termelési technológiát, új szervezeti formákat vezessenek be, új piacokat vagy új erőforrásokat hódítsanak meg (Shumpeter, 1934). A leírás összhangban áll a startup-vállalkozások jellemzőivel. A közbeszédben gyakran szinte minden induló vállalkozást startup-vállalkozásként definiálnak, függetlenül attól, hogy teljesíti-e a startup-ökoszisztéma szereplői által általánosan elvárt jellemzőket, úgy mint az induló vállalkozás jelleg (fiatal kor), jelentős növekedési potenciál, innovációval, technológiai fejlesztéssel való kapcsolat, magas kockázatosság (Csákné & Radácsi, 2019a, 2019b). Az új vállalkozás létrehozása, az új termelési technológia alkalmazása, az új erőforrások használata, az új piacok meghódítása egyaránt fellelhetők Schumpeter (1934) közgazdaságtani vállalkozó értelmezésében és a gazdálkodás és menedzsment tudományok által elfogadott meghatározásokban is.

A startup-vállalkozások a gazdasági fejlődésben csak abban az esetben alkalmasak a Schumpeter által meghatározott szerep betöltésére, ha túlélik az életciklusok kezdeti turbulens és törékeny időszakát, és képesek a dinamikus növekedésre. Kutatásunkban arra keressük a választ, hogy mely tényezők vannak hatással a startup-vállalkozások túlélésére és növekedésére.

Ahogyan a közgazdaságtani vállalkozáselméletek adósak maradnak a vállalkozó meghatározásával, kutatásunkban mi sem tudunk egzakt definíciót adni a startup-cégekre. A startup-vállalkozásokra gyakran használnak eltérő megnevezéseket is (gyors növekedésű vállalkozások, scaleup vállalkozások, gazellák, új technológiaorientált cégek stb. (Békés & Muraközy, 2012; Eurostat-OECD, 2007; OECD, 2018a, b; Szerb, Vörös, Páger, Acs & Komlósi, 2018; Vecsenyi, 2009; Vecsenyi & Pethő, 2017)). Az egyes megnevezések mögöttes tartalma az egyes részletekben eltéréseket mutat, ugyanakkor elmondható, hogy a gazdasági növekedésben és a technológiai változások elősegítésében betöltött kiemelt szerepüknek (Szerb et al., 2018) köszönhetően a kutatási és gazdaságpolitikai szempontból is egyre növekvő jelentőségű fiatal, innovatív, dinamikusan növekvő vállalkozásokra utalnak.

Jelen tanulmány terjedelme nem teszi lehetővé a startup-vállalkozások definiálásával és számosságával kapcsolatos kérdések beható tárgyalását és a különféle használatban lévő definíciók összevetését, elemzését. A szakirodalom-feldolgozás és a szakértői interjúk kapcsán egyaránt a szerzők és interjúalanyok által használt, általánosan elismert meghatározásokat és kereteket fogadtuk el. Startup-definícióként a Jáki, Molnár és Kádár (2019) által is alkalmazott – a Magyarország Digitális Startup-Stratégiájában szereplő – meghatározást használtuk:

„A startupok nagy növekedési potenciállal rendelkező, a globális piacon is értelmezhető termék-, szervezet-, üzleti modell vagy szolgáltatásinnovációra épülő, külső befektetésre szoruló, méretüket tekintve jellemzően mikro- vagy kisvállalkozások" (Digitális Jólét Program, 2016). A startup-vállalkozások definiálásának problémáit és a kutatásuk kapcsán felmerülő nehézségeket Csákné & Radácsi (2019a) és Csákné, Radácsi & Szennay (2019) is vizsgálták.

A startup-vállalkozásokkal kapcsolatban a téma hazai kutatóinak figyelme elsősorban a JEREMIE Program eredményeinek és tanulságainak értékelésére irányult. A JEREMIE Program célja az volt, hogy enyhítse a kis- és középvállalkozások fejlődését gátló finanszírozási gondokat. Az EU-s források és az azokat kiegészítő kormányzati támogatás összege a Program első ciklusában (2007-2013) kétszázmilliárd forint volt, amihez még hozzájárultak az MFB által biztosított refinanszírozási források, valamint a kockázati alapok magánforrásai (Rácz, 2012). Farkas, Ferenczné Gyallai és Becsky-Nagy (2016) Bulgária, Lengyelország, Magyarország és Románia esetében vizsgálták a JEREMIE Program megvalósulását. Konklúziójuk, hogy a tőkekihelyezés mindegyik vizsgált országban sikeresen megtörtént, de a befektetések eredményességének értékelése a vizsgálat időpontjában még nem volt lehetséges. Becsky-Nagy és Fazekas (2017) a JEREMIE Program által 2010 óta megvalósított befektetéseket vizsgálták. Munkájuk során a kockázatitőke-befektetéseknek a vállalkozások növekedésével való összefüggéseit tárták fel. Rávilágítanak a portfólióvállalkozások kiválasztásának

nehézségére utaló jelekre (lassú tőkekihelyezés, pályázati határidő meghosszabbítása), továbbá hogy ebben a tőketúlkínálattal leírható helyzetben egyes fiatal, innovatív vállalkozások alacsony növekedési képességük ellenére is könnyen jutottak finanszírozási forráshoz. A portfólió-cégek felső kvartilise mutatott növekedést a foglalkoztatásban, a többség enyhe növekedést követően stagnált vagy leépítette alkalmazottait. A vizsgált vállalkozások jövedelmezőségét vizsgálva kitűnik rossz teljesítményük, nagy arányuk még árbevétel elérésére sem volt képes a vizsgált időszakban, és csak 20% körül ingadozik azok aránya, amelyek pozitív adózás előtti eredményt értek el. Ez csak részben magyarázható azzal, hogy a portfóliócégek többsége a befektetés időszakában termékfejlesztésen dolgozott és piacra lépés előtt állt. A szerzők startup-vállalkozások túlélésére és növekedésére vonatkozó legfontosabb megállapítása, hogy a vállalkozások többsége nem képes piaci expanzióra, és az árbevételt elérő, már piacra lépett vállalkozások közül a legtöbben nem képesek dinamikus növekedésre.

Illés és Lovas a 2013-2015 közötti időszakban a JEREMIE-alapokból finanszírozott portfóliócégeket vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy a vizsgált cégek 70%-a tervez nemzetközi piacra lépést. A befektetők tevékenységének értékelésekor a szerzők bírálják az ellenőrzési és kontrolleszközök esetenkénti túlzott alkalmazását, amely a következő körös befektetések gátjává válhat, és felhívják a figyelmet a közvetett kontrolleszközök alkalmazására, amely inkább segíti a céltársaságok növekedését (Illés & Lovas, 2018). Fazekas és Becsky-Nagy (2019) a magyarországi JEREMIE Programban részt vevő vállalkozások esetében vizsgálták a tulajdonosi szerkezet hatását a cég teljesítményére. Kiemelik, hogy a fejlett kockázatitőke-piaccal rendelkező országokban a kisebbségi tulajdonlás az elterjedt, míg Magyarországon a Programban részt vevő alapok esetében a kockázati tőkések többségi tulajdonlása volt jellemző, amely arány ráadásul a következő körös befektetésekkel is egyre nőtt. A helyzet kialakulásának okaként a szerzők a befektetések minőségének romlását (a befektetők csak nagyobb tulajdoni hányad megszerzése mellett fektetnek a cégbe) és a befektetési kényszert jelölték meg. A magas befektetési hányad negatívan hatott a vállalkozások növekedésre, minél magasabb volt a kockázati tőkések által szerzett tulajdonrész, annál kisebb növekedést volt képes felmutatni a vállalkozás. Kállay és Jáki (2019) a JEREMIE Programban a 2007 -2013 közötti időszakban a jellemezően egészen vagy többségében állami forrásokból finanszírozott kockázatitőke-befektetéssel létrejött portfóliók esetében vizsgálták az állami beavatkozás hatását a portfóliók minőségére. Eredményeik szerint az állami források hatására az éves szinten átlagosan befektetett kockázati tőke összege nem nőtt szignifikánsan, ám az állami befektetések aránya drasztikusan nőtt, azaz az állam átvette a magánbefektetők szerepét. A vizsgált időperiódusban a portfóliók értéke romlott, ezt a kutatók a puhuló kiválasztási kritériumokkal magyaráztak. Megállapítják továbbá, hogy a kockázatitőke-finanszírozás elérhetőségének növekedése, annak piactorzító hatása miatt, nem eredményezi automatikusan az így létrejövő innovatív cégek többlet hozzáadott érték teremtését. Jáki, Molnár és Kádár (2019) startupok, befektetők, inkubátorok, akcelerátorok és közösségi irodák megkérdezésével végrehajtott kutatások során vizsgálták a magyar startup-ökoszisztémát. Elemzésük alapján a magyar ökoszisztémát a startup-témában tartott meetupok és egyéb közösségi események teszik élénkké, míg problémát jelent egy bukott kísérlet utáni újrakezdés és a vállalkozói adminisztráció elvárt szintje. Kiemelik, hogy a 2014-2020 közötti fejlesztési programok finanszírozási forrásai jelentősen élénkítették a hazai startup-ökoszisztémát. Az általuk megkérdezett startup-vállalkozások 20%-a tekinti Magyarországot fő célpiacának és 70%-uk véli úgy, hogy termékükre/szolgáltatásukra van globális kereslet.

A startup-vállalkozásokhoz kapcsolódó hazai szakirodalomból kitűnik, hogy a startup-ökoszisztémát megalapozó JEREMIE Program hatékonysága és eredményessége számos ponton bírálható, a tanulságok bőven mutatkoznak, ám a számos kritika ellenére a hazai startup-ökoszisztéma megalapozása mégis sikeresnek tekinthető.

Nemzetközi szakirodalmi kitekintés

A hazai startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők feltérképezése során áttekintettük a nemzetközi szakirodalom releváns eredményeit. A kutatás során a Web of Science Core Collection és a ScienceDirect adatbázisokat alkalmaztuk. További szűrőkritériumként elsősorban azon publikációk feldolgozására törekedtünk, amelyek empirikus kutatási eredményeken alapultak. A szakirodalom-feldolgozás célja az volt, hogy összegyűjtsük a nemzetközi kutatásokban feltárt tényezőket, amelyek bizonyítottan hatással vannak a startup-vállalkozások túlélési és növekedési esélyeire.

Startup-vállalkozások túlélését befolyásoló tényezők

Löfsten (2016a) tanulmányában 131, tizenhat svéd inkubátorban helyet kapott új technológiaorientált vállalkozás esetében logisztikus regressziós modell segítségével vizsgálta, hogy milyen szervezeti képességek járulnak hozzá a cégek túléléséhez. A vállalkozásokat 2005-ben és 2014-ben vizsgálták meg. Túlélési rátájuk 55% volt. Eredményei alapján a magasabb szintű üzleti tapasztalattal rendelkező új technológiaorientált vállalkozások jobb túlélési esélyekkel rendelkeznek. Ugyanakkor nem talált kimutatható kapcsolatot az új technológiai cégek magasabb szintű finanszírozása és túlélési esélyeinek növekedése között, sem az új technológiai cégek magasabb arányú nemzetközi piacokon való jelenléte és jobb túlélési esélyei között (Löfsten, 2016a).

Löfsten (2016b) egy másik tanulmányában faktorelemzés, korrelációszámítás és logisztikus regressziós modell segítségével vizsgálta az üzleti tervezés, lokalizáció és vállalkozás kezdeti éveiben történő szabadalmi fejlesztés hatását a túlélésre. Munkája során bizonyította, hogy az üzleti tervezés fontossága és a lokalizáció megválasztása (közelség a fontos vevőkhöz, beszállítókhoz, kutatóköz-

pontokhoz, üzleti szervezetekhez) pozitívan hat a vállalkozások túlélésére, továbbá a cégek kezdeti éveiben végrehajtott szabadalmi fejlesztés kritikus fontosságú a cég fennmaradása szempontjából (Löfsten, 2016b).

Ejermo és Xiao (2014) új alapítású technológiai vállalatok túlélését vizsgálták. Elemzésük az 1991 és 2002 között piacra lépő összes vállalkozásra kiterjedt, amelyek életútját 2007-ig követték. Bizonyították, hogy a technológiai alapú vállalkozások megszűnési kockázata alacsonyabb, mint az egyéb típusú cégeké, amit a magasabb „minőség" indikátoraként értelmeztek. Elemzésükben megkülönböztették az önfoglalkoztató és nem önfoglalkoztató új technológiai alapú vállalkozásokat. Kimutatták, hogy az önfoglalkoztatók érzékenyebbek az üzleti ciklusok változására és a jobb túlélési rátára vonatkozó megállapítás a nem önfoglalkoztatóként definiált új technológiai alapú cégekre vonatkozik. Kutatásuk során arra a következtetésre jutottak, hogy az új technológiai alapú cégek az egyéb típusú vállalkozásokkal összehasonlítva jobb túlélési aránnyal rendelkeznek, de csak abban az esetben, ha életciklusukban túljutottak az önfoglalkoztatás fázisán (Ejermo & Xiao, 2014).

Az innováció induló vállalkozások túlélésére vonatkozó hatására vonatkozóan két nézet létezik. Az egyik szerint az innováció a piaci erő, a költséghatékonyság, a szervezeti képességek fejlődése révén javítja a cégek túlélési esélyeit (Porter, 1980; Schumpeter, 1934; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Zahra & George, 2002). Az ezzel szemben álló megközelítés azt hangsúlyozza, hogy az innovatív startup-vállalkozásoknak meg kell küzdeniük a tapasztalatlanságból és a kis méretből fakadó nehézségekkel, amely akadályok volumene meghaladja a nem innovatív vállalkozásoknál tapasztalt mértéket. Az utóbbi nézőpont szerint az induló innovatív cégek túlélési esélyei rosszabbak, mint a nem innovatív vállalkozásoké. A túlélésre az innovációban rejlő bizonytalanság és a sikeres és sikertelen innovációs erőfeszítések elegyének van hatása (Amason, Shrader & Tompson, 2006; Samuelsson & Davidsson, 2009). A szakirodalomban túlsúlyban vannak azon vélemények, amelyek az innovációnak a startup-vállalkozások túlélésére vonatkozó pozitív hatását hangsúlyozzák. Ezzel szemben Hyytinen, Pajarinen és Rouvinen (2015) 1165 finn startupra kiterjedő vizsgálatuk során az innovációorientáltság és a túlélés között negatív korrelációt tártak fel. Elemzéseik alapján az innovatív startup-vállalkozások túlélési rátája 6-7 százalékponttal alacsonyabb, mint a nem innovatív induló cégeké (Hyytinen et al., 2015).

Criaco, Minola, Migliorini és Serarols-Tarrés (2014) azt vizsgálták, hogy az egyetemekről kipörgő startup-vállalkozások túlélési esélyeit mennyiben befolyásolja az alapítók humán tőkéje, amelyet három dimenzióra bontottak: a vállalkozói, az iparági és az egyetemi tudásra. Vizsgálati mintájukat 262 katalán egyetemi hátterű startup-vállalkozás alkotta, amelyeket 2008-ban, majd 2011-ben mértek fel. Konceptuális modellként Gimeno, Folta, Cooper és Woo (1997) kiterjesztett „Threshold Model of Entrepreneurial Exit" modelljét használták, amely szerint egy cég túlélésének nem egyedüli meghatározója a vállalkozás teljesítményének abszolút szintje. Sokkal inkább hat rá a vállalkozás gazdasági teljesítményének és vállalkozó által meghatározott, a vállalkozásban maradáshoz szükséges teljesítményküszöb helyes egyensúlya. A teljesítményküszöb kialakulására a vállalkozó haszonáldozat költsége, a vállalkozói létből származó pszichés jövedelme, továbbá valamely alternatív foglalkozásra történő áttérés költsége vannak hatással. Eredményeik alapján az oktatás során szerzett vállalkozói ismeretek pozitívan hatnak a túlélésre, míg a korábbi vállalkozói tapasztalatnak nincs hatása. Az iparági tapasztalat negatívan hat a startup-vállalkozások túlélésére, az alapítók vonzó állásajánlatokból fakadó megnövekedett haszonáldozat költsége miatt. Az egyetemi háttér és kötődés pozitívan hat a vállalkozás túlélésére (Criaco et al., 2014).

Coeurderoy, Cowling, Licht és Murray (2011) az Egyesült Királyság és Németország új technológiai alapú vállalkozásai esetében vizsgálták a nemzetköziesedés hatását a túlélésre. Kutatásuk során bizonyították, hogy az általuk vizsgált vállalkozási kör túlélési esélyeit a magas abszorpciós kapacitás, a specifikus vevő-szállító kapcsolatok és nemzetközivé válás javítják (Coeurderoy et al., 2011).

A startup-vállalkozások túlélésében szerepet játszó tényezők azonosítása során a nemzetközi kutatások elsősorban olyan komponensekre világítanak rá, amelyek pozitívan hatnak vagy nem befolyásolják a cég túlélését, de nem terjednek ki a bukást okozó tényezők feltárására.

Startup-vállalkozások növekedését befolyásoló tényezők

Xiao (2015) 1997 és 2002 között alapított, svédországi új technológiai alapú vállalkozások esetében vizsgálta a felvásárlások hatását a vállalkozások növekedésére. 2009-ig követte a mintába került vállalkozások életútját és kvantitatív elemzése során arra a következtetésre jutott, hogy a svéd multinacionális vállalatok általi felvásárlás szignifikáns növekedést okozott a foglalkoztatotti létszám növekedésében. Az egyéb kategóriába tartozó felvásárlások (nem svéd multinacionális vállalat, svéd nem multinacionális vállalat általi akvizíciók) nem hatottak sem a foglalkoztatotti létszám sem az árbevétel növekedésére. A feltárt különbség hátterében a felvásárlások mögött meghúzódó eltérő motiváció és lehetőségek húzódnak meg. A szerzők feltételezése szerint a svéd multinacionális vállalatok képesek a legnagyobb növekedési potenciállal rendelkező, legígéretesebb új technológiai alapú vállalkozások felvásárlására, míg a többi felvásárlóként fellépő szereplő vagy csak szerényebb lehetőségeket tartogató cégekre képes szert tenni, vagy az akvizíció hátterében nem a növekedés, hanem egy új piacra történő belépés, tanulás motivációja húzódik meg (Xiao, 2015).

Visintin és Pittino (2014) olasz spin-off vállalkozásokra irányuló kutatásuk során bizonyították, hogy azon cégek, ahol az alapítók között akadémiai és nem akadémiai tapasztalattal rendelkezők egyaránt voltak, inkább növekedtek, mint a kevésbé heterogén csapat által indított vállalkozások (Visintin & Pittino, 2014).

Ganotakis (2010) az Egyesült Királyság új technológiai cégeinek teljesítményét vizsgálva jutott arra a következtetésre, hogy a magas szintű képzettséggel rendelkező vállalkozók által alapított cégek jobb teljesítményre voltak

képesek. A legelőnyösebbnek a heterogén, de egymást jól kiegészítő szakmai tudáskészlet bizonyult, mint például a műszaki alap végzettség és kapcsolódó kereskedelemben szerzett gyakorlat, vagy a műszaki menedzseri és kereskedelmi tapasztalatok együttese. A szerző felhívja a figyelmet, hogy az innovatív termékek, szolgáltatások fejlesztéséhez és piacra viteléhez egyaránt szükség van műszaki és üzleti tudásra (Ganotakis, 2010).

Brinckmann, Salomo és Gemuenden (2009) német új technológiai vállalkozások növekedését vizsgálva jutottak arra a megállapításra, hogy a külső finanszírozási források bevonása pozitívan hat a foglalkoztatotti létszám növekedésére, de az értékesítés növekedésével nem mutat szignifikáns kapcsolatot. Magyarázatként szolgál, hogy a külső források bevonása lehetővé teszi a jövőbeli növekedést potenciálisan biztosító munkatársak felvételét, az így keletkező hozzáadott érték időbeli megjelenése azonban késleltetett. A kutatás érdekes megállapítása, hogy a belső, működési finanszírozás a foglalkoztatotti létszám és az értékesítési volumen növekedésével is pozitív korrelációt mutat. Habár a szakirodalom általában hangsúlyozza a külső finanszírozási források megszerzésének fontosságát, az induló vállalkozások növekedésének egyik hajtóereje éppen a belső, működésből történő finanszírozás képessége. A kutatók kiemelik, hogy a mintába került vállalkozások jelentős részénél egyáltalán nem vettek igénybe külső finanszírozási módokat (Brinckmann et al., 2009).

Ahmed és Cozzarin (2009) kanadai biotechnológiai cégek esetében vizsgálták a finanszírozási struktúra hatását a növekedésre. Eredményeik alapján az üzleti angyal, a kockázati tőke és a hagyományos (banki) finanszírozás egyaránt pozitív kapcsolatot mutatnak a cégek növekedésével. A kormányzati támogatások, a tőzsdei bevezetés nem mutattak kapcsolatot a növekedési ütemmel. Az eredményekkel kapcsolatban nem tisztázott, hogy a tapasztalt növekedés a finanszírozók kifinomult kiválasztási szempontjainak köszönhető, amivel nagy valószínűséggel finanszíroznak jelentős növekedési potenciállal rendelkező cégeket, vagy annak az extra menedzsmenttámogatásnak és környezetnek, amelynek előnyeit a finanszírozást igénybe vevő vállalkozások élvezik (Ahmed & Cozzarin, 2009).

Davila, Foster és Gupta (2002) Szilícium-völgybéli startupokat tanulmányoztak 1994-2000 között gyűjtött adatok alapján. Vizsgálatuk fókuszában annak felderítése állt, hogy a kockázatitőke-finanszírozás hogyan hat a startup-vállalkozások foglalkoztatotti létszámának növekedésére. Habár elemzésüket számos korlátozó feltétel mellett hajtották végre, eredményeik alapján a kockázati tőkét bevonó startup-vállalkozások foglalkoztatotti létszáma a tőkebevonást megelőzően is emelkedett, amely növekedés a tőkebevonást követő hónapokban is folytatódott. Következtetéseik alapján a kockázatitőke-bevonás a startup-minőségi mutatója, illetve a tranzakciót követő további létszámbővülés azt jelzi, hogy a növekedést a pénzügyi erőforrások szűkössége gátolta (Davila et al., 2002).

Colombo és Grilli (2005a) olasz startup-vállalkozásokat vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy az adósságfinanszírozással és az alapítók személyes megtakarításaiból finanszírozott cégek mérete között nem tapasztalható szignifikáns eltérés, míg a külső tőkefinanszírozás nagyobb cégmérettel jár együtt (Colombo & Grilli, 2005a).

Colombo és Grilli (2005b) 506 újonnan alapított, high-tech iparágban működő olasz vállalkozást vizsgált, arra keresve a választ, hogy az alapítók humán tőkéje miként befolyásolja a cég teljesítményét. A vállalkozás növekedésében az alapítók iskolázottságának és korábbi munkatapasztalatának is szerepe van. Legnagyobb pozitív hatása a növekedés tekintetében a gazdasági és menedzsmenttanulmányoknak, kisebb mértékben a műszaki területen megszerzett tudásnak van, míg az egyéb típusú végzettségekkel kapcsolatban az elemzés nem mutatott szignifikáns kapcsolatot. A gyors növekedést leginkább a korábbi vállalkozói tapasztalat, a műszaki területen szerzett munkatapasztalat, illetve kisebb mértékben a kereskedelemben szerzett jártasság támogatták (Colombo & Grilli, 2005b).

Az áttekintett nemzetközi szakirodalom alapján a startup-vállalkozások növekedését az árbevétel, értékesítési volumen és a létszámbővülés segítségével mérik. A startup-vállalkozások esetén azonban a befektetők gyakran a cégérték változásában mérik a növekedést és a startup-lét csúcsának számító unikornissá válás kritériumai sem az árbevétel és létszámadatoktól függenek, hanem a cég értékétől. (Unikornisoknak azokat a startupokat tekintik, amelyek értéke, a kockázatitőke-befektetők értékelése szerint meghaladja az egymilliárd dollárt.) Ezen a tudományos megalapozottságú kutatások és a startup-ökoszisztémán belül elfogadott értékelési szempontok közötti eltérés is egyfajta indikátora a szűk és egyben nagyon különleges startup-vállalkozói kör vizsgálatát jellemző komplikáltságnak.

A kutatás módszertana

A magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését leginkább befolyásoló tényezők feltárása során a hazai fiatal startup-ökoszisztéma adottságai, az a tény, hogy nem áll rendelkezésre az elindult startup-cégekről megbízható, teljes körű adatbázis (Csákné, Radácsi & Szennay, 2019), sem többéves idősoros adatok, amelyek lehetőséget teremtenének a nemzetközi szakirodalomban fellelhető kvantitatív elemzésekhez hasonló vizsgálatok végrehajtásához (ld.: Löfsten, 2016a; Löfsten, 2016b; Ejermo & Xiao, 2014; Xiao, 2015; Davila et al., 2002), egyértelművé tették a kvalitatív kutatás-módszertani eszköztár alkalmazásának indokoltságát.

A kvalitatív terepkutatás erőssége az érvényesség, hiszen a vizsgált jelenségek olyan mélységei és aspektusai válnak megragadhatóvá, amelyek kérdőíves vizsgálatokkal elérhetetlenek maradnak. A szakirodalom szerint a kvalitatív felmérések eredményei ugyanakkor kevésbé megbízhatóak, elsősorban a kutatók saját torzításai, nézetei okozta hatások következtében (Babbie, 2003). Az interpretációkra épülő elemzés azonban nem jelenti „a szubjektivitás parttalanságát" (Bokor & Radácsi, 2006, p. 240). Ennek elkerülésére, a minőség biztosítása érdekében ebben a paradigmában különös súllyal kell kezelni a kutatási folyamat átláthatóságát és hitelességét (u.o.).

Módszertan

Kutatásunkban az adatfelvétel előre meghatározott interjúvázlat alapján lefolytatott szakértői interjúk segítségével történt. Az interjúvázlat megléte nem volt akadálya annak, hogy a személyes megkérdezés során a kutató és a válaszadó között valódi interakció jöhessen létre. Ezért is előnyös módszer a feltáró munkákban a félig strukturált megkérdezés: a kutatási területet jól ismerő kutató az interjú során további kérdéseket tehet fel, ezzel gazdagítva az összegyűjtött adatok körét. Így a válaszadó álláspontja, gondolatai is mélyebben megismerhetők (Ghauri & Gronhaug, 2011).

A szakértői interjúk a kvalitatív interjúk egy speciális szegmensét alkotják. Pfadenhauer (2009) kiemeli, hogy a szakértői interjúk független eljárásként értelmezhetők a kvalitatív interjúkon belül. Alkalmazásuk során nagyon fontos az interjút készítő személye, akinek a témában való jártassága és felkészültsége alapkövetelmény a mély szakmai interakció létrejöttéhez (Pfadenhauer, 2009, in Bogner, Littig & Menz (Eds.), 2009). Trinczek (2009) a szakértői interjúk módszertani kérdéseinek elemzés során felvetette, hogy a vezetett szakértői interjú kevéssé felel meg a kvalitatív kutatási módszertanok azon elvárásának, miszerint az interjú készítőjének beavatkozása a folyamatba minél kisebb legyen. A szerző a vezetett szakértői interjúkat az e tekintetben mutatott hiányosságuk okán 'dirty method'-ként említi. Indoklásában azonban rávilágít, hogy bizonyos esetekben megengedett, sőt elengedhetetlen, hogy a kutató aktívabb szerepet vállaljon az interjú során, akár bevonódva az érvelésbe, amelynek mértékét elsősorban a kutatás tárgyához történő megfelelés határozza meg (Trinczek, 2009 in Bogner et al. (Eds.), 2009).

A szakértői interjúk alkalmazása a magyar startup-vállalkozások túlélési-növekedési tényezőinek feltárása során azért lehetett indokolt, mivel a hazai startup-ökoszisztéma fiatalsága miatt szinte lehetetlen megfelelő számban olyan cégeket találni, amelyek bevonásával a problémakör érvényes és megbízható módon elemezhetővé válna. A kutatásba bevont válaszadó szakértők ezzel szemben több éves tapasztalattal rendelkeznek, számos sikeres és sikertelen startup-életútját követték végig. Tudásuk, ismereteik megosztásával érvényes módon értelmezhetővé válnak a hazai startup-vállalkozások életben maradását és dinamikus fejlődését leginkább befolyásoló tényezők.

A szakértői interjúkat kizárólag a kutatásban résztvevő, vállalkozáskutatásban jelentős tapasztalattal rendelkező szakemberek folytatták le, a vonatkozó hazai és nemzetközi tudományos eredmények, illetve szaksajtóban megjelent információk birtokában.

Minta, mintavétel

A kutatás eredményessége szempontjából kulcsfontosságú jelentőségű a minta kiválasztása. Babbie (2003) a nem valószínűségi kiválasztás négy fajtáját különbözteti meg: az egyszerűen elérhető személyekre történő hagyatkozást, a szakértői mintát, a hólabdamódszert és a kvótás mintavételt (Babbie, 2003). „A kvalitatív megközelítés a kutató számára lehetővé teszi az ún. célzott mintavételt. A résztvevők kiválasztásában ekkor nem a matematikai-statisztikai reprezentativitás, hanem sokkal inkább a potenciális adatok gazdagsága az alapvető szempont" (Bokor & Radácsi, 2006, p. 244).

A kutatás során ezért a szakértői kiválasztás alkalmazása mellett döntöttünk. A szakértői interjúk kutatás-módszertani alkalmazása során sokat vitatott kérdés, kiket tekintünk egy adott témában szakértőnek (Meuser & Nagel, 2009 in Bogner et al. (Eds.), 2009). A minta kiválasztása során arra törekedtünk, hogy kizárólag a startup-ökoszisztémában meghatározó szerepet játszó, a szakmai közösség által elismert szakembereket válasszunk ki interjúalanyként. Ugyanakkor fontos szempont volt a minta heterogenitásának biztosítása, hogy az ökoszisztéma minden szegmense helyet kapjon a megkérdezésben: állami és magán finanszírozók, inkubátorházak, transzferirodák, startup-programok vezetői, véleményvezérek, újságíró, mentorok, egyetemi oktatók, kutatók.

Az interjúalanyok kiválasztása részben a kutatók személyes szakmai kapcsolatai alapján történt. A mintavétel részben kényelmi stratégiának feleltethető meg, a felkért interjú alanyok között többségben szerepelnek a szerzők szakmai ismeretségi körének tagjai. A kutatás során elvárt diverzitás biztosítása érdekében a magyar startup-ökoszisztéma korábbi feltérképezése során azonosított szakértők korábbi személyes ismeretség hiányában kerültek felkérésre (Csákné & Radácsi, 2019b). A felkért szakértők többsége örömmel vállalkozott az interjúra és az adatfeldolgozás eredményeinek validációjában történő részvételre. A tizennégy interjút a kutató csapat két tagja 2018. november és 2019. február között folytatta le, rögzítést követően az interjúleiratok hossza 7 és 27 oldal között mozgott, interjúk összesített terjedelme 232 oldal.

Eredeti terveink alapján a kutatás eredményeinek értékelése során a megkérdezett szakértők véleményét, gondolatait névvel szerettük volna megjeleníteni. Természetesen minden interjúalany számára már a beszélgetés kezdetén felajánlottuk az anonimitás lehetőségét, amellyel hatan éltek is. A kutató csapat végül az elemzési eredmények egyeztetése során a véleményüket névvel is vállaló szakértők esetében is etikusabbnak találta a teljes anonimitás biztosítását. Az eredményeket bemutató fejezetben a szakértői interjúalanyoktól származó szó szerinti gondolatokat idézőjelben, dőlt betűkkel szedve szerepeltetjük.

Metodológiai elvek, az adatelemzés módja

Az interjúleiratok alapján a szakértői interjúk értelmezése során, az összefüggések feltárása érdekében változóorientált elemzést alkalmaztunk (Babbie, 2003). A szakértői interjúk a startup-vállalkozások túlélésére, növekedésére vonatkozó, illetve azokkal kapcsolatba hozható témákon kívül számos egyéb kérdéskört is lefedtek. Az elemzés első fázisában a rendelkezésre álló szövegekből kiszűrtük azokat a gondolatokat, amelyek a startup-vállalkozások túlélésével, növekedésével álltak kapcsolatban. Az adatelemzés során a szűkített szövegkorpusz feldolgozására került sor. A rendelkezésre álló szöveg kvalitatív tartalomelemzése kombinált, deduktív és induktív logikai eljárások alkalmazásának ötvözésével történt. A témakör nemzetközi szakirodalmának segítségével deduktív módon a priori kódolás segítségével készítettünk kódlistát

(1. táblázat). Ezt követően került sor a kódlistán szereplő kódokhoz rendelhető szövegszegmensek társítására. A magyar startup-vállalkozások túlélését, növekedését befolyásoló speciális, egyedi tényezők leírásához a szövegből induktív módon határoztunk meg további kódokat, kiegészítve a szakirodalmi alapon meghatározott kódlistát (Mayring, 2000; Sántha, 2013).

A trianguláció egyik funkciója a kvalitatív vizsgálatok érvényességének biztosítása. A Sántha (2017) által összegzett trianguláció-tipológia alapján elkülöníthető az elméletek, a módszertanok, a személyek és az adatok triangulációja. Kutatómunkánk során a személyi triangulációt alkalmaztuk, amely során „Egy jelenség, szituáció, objektum, személy, csoport, tárgy vizsgálatakor az adatgyűjtésben és elemzésben különböző személyek vesznek részt." (Sántha, 2017, p. 36). A kutató csapat mindhárom tagja, eltérő szakmai hátteréből adódóan más-más nézőpontból rendelkezik vállalkozáskutatási és a startup-működési tapasztalatokkal. Az adatelemzési munka során két lépcsőben dolgoztunk. A nemzetközi szakirodalom feldolgozásával deduktív módon azonosított kódokhoz kapcsolódó szövegrészeket önállóan azonosítottuk, majd az ebből a célból szervezett megbeszélések alkalmával közösen egyeztettük az egyes kódokhoz tartozó szövegrészeket. Az eltérően kódolt elemek végső helyét a vélemények és érvek ütköztetését követően közös álláspont kialakításával határoztuk meg. Az egyeztető megbeszélések során került sor induktív módon a kifejezetten magyar gyökerű startup-vállalkozások túlélési esélyeit és növekedési potenciálját befolyásoló tényezőket jellemző kódok azonosítására. Az alkalmazott elemzési módszertan

1. táblázat

A nemzetközi szakirodalomban a startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők és a nyílt kódolás során azonosított kódok

Túlélést, növekedést befolyásoló tényezők / Elemzés során alkalmazott kódok	Hivatkozás	Túlélés + / -	Növekedés + / -
Szakirodalmi alapú kódok (deduktív logikai eljárás)			
Magasabb szintű üzleti tapasztalat, specifikus üzletági kapcsolatok	Coeurderoy et al. (2011), Ejermo & Xiao (2014), Löfsten, (2016a)	+	
Üzleti tervezés fontossága	Löfsten, (2016b)	+	
Lokalizáció	Löfsten, (2016b)	+	
Kezdeti időszakban végrehajtott szabadalmi fejlesztés	Löfsten, (2016b)	+	
Innovációorientáltság	Hyytinen et al. (2015)	-	
Alapítók iparági tapasztalata	Colombo & Grilli (2005b), Criaco et al. (2014),	-	+
Oktatás során szerzett vállalkozói ismeretek	Colombo & Grilli (2005b), Criaco et al. (2014), ***szakértői interjúk***	+	+ (sz)
Egyetemi tapasztalat és kötődés, abszorpciós kapacitás	Coeurderoy et al. (2011), Criaco et al. (2014),	+	
Nemzetközivé válás	Coeurderoy et al. (2011), ***szakértői interjúk***	+	+ (sz)
Felvásárlás	Xiao (2015), ***szakértői interjúk***		+
Alapító csapat tudásának és készségeinek heterogenitása	Ganotakis (2010), Visintin & Pittino (2014), **szakértői interjúk**	+ (sz)	+
Belső, működésből történő finanszírozás képessége	Brinckmann et al. (2009)		+
Külső (tőke és adósságjellegű) finanszírozási források bevonása	Ahmed & Cozzarin (2009), Brinckmann et al. (2009), Colombo & Grilli (2005a), Davila et al. (2002)		+
Szakértői interjúk elemzése során azonosított kódok (induktív logikai eljárás)			
Szakmai és menedzsmenttudás		+	
Konfliktusok		-	
Finanszírozási problémák		-	
Korai találkozás a piaccal, piaci alapú gondolkodás kialakulása		+	
Megfelelő időzítés		+	
Hatékony inkubáció, mentori támogatás hiánya		-	
Szociokulturális múlt		-	
A rövid, közép- és a hosszú távú pénzügyi célok és lehetőségek konfliktusa		-	
Járadékvadász attitűd		-	
Alapítók alacsony szintű motivációja			-
Vállalkozói, pénzügyi, menedzsmentismeretek hiánya			-
Szerencse			+
Bizalmatlanság			-

Forrás: saját szerkesztés

gyengesége, ami az eredmények megbízhatóságának limitációját is okozza, hogy a szövegelemzés manuálisan történt, amelyet szóbeli egyeztetések követtek és nem történt meg a kódolás megbízhatóságának szisztematikus értékelése. Ezen hiányosság ellenére úgy véljük eredményeinek megbízhatóak, hiszen a releváns nemzetközi szakirodalom feldolgozásával széles körű kódlista került kidolgozásra. Mivel a kutatás nemzetközi szinten széles körben, hazai viszonylatban pedig érintőlegesen vizsgált témát dolgoz fel, ahol az újdonságértékkel kecsegtető eredmény nem a túlélést és növekedést vizsgáló tényezők azonosítása, hanem a nemzetközi kutatási eredmények és a hazai szakértők tapasztalatainak összevetése, az azonosságok és különbségek feltárása, úgy véljük, a kutatás során alkalmazott módszertan gyengeségét a kutatók előzetes egyéni és közös tudása, tapasztalatai részben ellensúlyozhatják. Ugyanakkor a téma jövőbeni kvalitatív módszertannal történő feldolgozása során ajánlatosnak tartjuk a számítógéppel támogatott kvalitatív adatelemzés nyújtotta lehetőségek kihasználását.

Az 1. táblázatban összegeztük a nemzetközi szakirodalom alapján a startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezőket leíró kódokat és a szakértői interjúk elemzése során induktív módon azonosított kódokat. A táblázatban félkövérrel szedve szerepelnek a szakértői interjúk leiratában is azonosított kódok. A Túlélés/Növekedés oszlopokban (sz) jelöli, hogy a szakértői interjúkban az adott tényezőt mely vonatkozásban említették.

A nemzetközi szakirodalom feldolgozása során a startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezőkből a szakértői interjúk elemzése során négyet sikerült azonosítanunk: az oktatás során szerzett vállalkozói ismereteket, a nemzetközivé válást, a felvásárlást, illetve az alapító csapat tudásának és készségeinek heterogenitását.

A szakértői interjúk eredményeinek bemutatása

Túlélés

A startup-vállalkozások sikeressé válásának első lépcsője a túlélés. Az egyik szakértő kreatív megfogalmazásában a startup-vállalkozások esetében nemcsak az a lényeges, hogy erős növekedési potenciállal rendelkezzenek, hanem, hogy minden körülmények között képesek legyenek a túlélésre, a megváltozott körülményekhez nagyon gyorsan és jól tudjanak igazodni:

> *„Úgy szokták mondani, hogy most már nem unikornisokat keresnek a befektetők, hanem csótányokat."*

A hazai startup-szakértőkkel folytatott interjúkban megfogalmazott, a startup-vállalkozások túlélését befolyásoló tényezők három nagy csoportba sorolhatók. Egyrészt azonosíthatók olyan belső tényezők, mint a szakmai és menedzsmenttudás, a csapat gyengesége, a konfliktusok, finanszírozási problémák és a piaccal való találkozás ideje. Külső tényezőként a szakértők az időzítés fontosságát és a hatékony inkubáció, mentori támogatás hiányát jelölték meg. A harmadik nagy csoportot a szociokulturális tényezők megnevezés alatt a múltban gyökerező értékek, a rövid, közép- és hosszú távú pénzügyi célok és lehetőségek konfliktusa, illetve a járadékvadász attitűd alkotják.

A megkérdezett szakértők által említett, a startupok túlélését befolyásoló tényezők között a legnagyobb számosságban *belső tényezőket* találunk. Többen kiemelték a *szakmai és menedzsmenttudás* meglétének fontosságát. Ez egyrészt a termékkel, szolgáltatással kapcsolatos tudást jelenti, amelynek szintjét a startup-vállalkozások körében a szakértők többnyire megfelelőnek tartják. Szemben az üzleti és menedzsmenttudással, amelyben komoly hiányosságokat látnak:

> *„Az üzleti tudás, az üzleti szemléletmód, a projektmenedzsment, a pénzügyi felkészültség, a piacismeret, a piackutatási módszertan, a marketing, még a termékfejlesztési módszertan is totálisan hiányzik az emberekből…"*

Túlélés tekintetében sok múlik a jó *csapaton*, amelynek megléte számos nehézségen képes átlendíteni a vállalkozást. A szakértők (a nemzetközi szakirodalommal összhangban), hangsúlyozzák az alapítói csapat heterogenitásának fontosságát: a startup-túlélése annál inkább biztosított, minél szélesebb tudással és tapasztalatokkal rendelkező team működteti.

> *„A túlélés szempontjából a legfontosabb tényező a csapat. Ha az iparághoz vagy az ötletekhez kapcsolódó szakértelem, sales, marketing, koordinálói, vagy vezetői kompetencia házon belül van, vagy legalább anyagilag biztosított a csapaton belül tartása, az egy nagyon jelentős biztonságérzetet adhat a korai fázisban, mert erre lehet építeni."*

Az alapító csapaton belüli *konfliktus* negatívan befolyásolja a startupok túlélését és a cég életének igen korai fázisában történő elhaláshoz vezethet. A szakértők tapasztalatai alapján gyakori, hogy a tulajdonosok már a kezdetekkor összevesznek, nem válnak igazi csapattá, és képtelenek a cégüket életben tartani a piaci sikerek eléréséig.

> *„A két tulajdonos már összevész az elején, nem tudják túlélni elvileg azt a szakaszt, amikor még nem jönnek a piaci sikerek…"*

A konfliktusok másik jellemző vonatkozása az alapítók és a befektetők között kialakuló feszültségek, amelyek elmérgesedése rányomja a bélyegét a közös munkára, ezzel veszélybe sodorva az egyébként is törékeny startupok túlélését.

> *„Ha feszültség van az alapítók és a befektetők között, valószínűleg az a legrosszabb. Azt a legnehezebb úgy kezelni, hogy mindenki menjen tovább, mintha mi sem történt volna."*

Annak ellenére, hogy a szakértői interjúk időpontjában a hazai ökoszisztéma egyáltalán nem tekinthető forráshi-

ányosnak, az esetleges *finanszírozási problémák*, mint a rossz finanszírozási ütemezés, vagy a vállalkozást megbénító befektetői elvárások negatívan befolyásolják a startupok túlélési esélyeit.

> *„A finanszírozási környezet ma Magyarországon az elindulásban mindenképpen segíteni tud a csapatnak és életben tudja tartani… Ami egyrészt nagyon jó, mert az látszik, hogy nem a kezdeti finanszírozási hiány miatt fognak elbukni."*

A forrásbőség ellenére előfordul, hogy a startup-nem jól ütemezi a tőkebevonási köröket. Nem kezdenek el időben felkészülni a következő körre, így finanszírozás nélküli időszakaik keletkeznek, amelyeket sok vállalkozás képtelen túlélni.

> *„Ha nem tudnak a megfelelő időben, vagy amikor elfogynak a forrásaik tőkét bevonni, akkor valószínűleg el fog halni a startup."*

Sok csapat számára jelent nehézséget a külső tőkebefektető bevonásával megjelenő teljesítménykényszer terhe: „*Onnantól helyeződik rájuk egy nyomás, hogy mérhető teljesítményt kell generálni. Ezt nem minden csapat tudja kezelni."* Ez akár a startup-megszűnéséhez is vezethet.

Az elvárt teljesítményen és annak pszichés terhein túl a kockázati tőkebefektető által diktált *feltételeknek* is lehet romboló hatása: *„Az öli meg a dolgot, hogy beleragadnak egy olyan (a kockázatitőke-befektetők által diktált) feltételrendszerbe, ami megakadályozza őket abban, hogy az eredeti irányba kiteljesedjenek."*

Ugyanakkor a kockázatitőke-befektetők helyzete sem egyszerű, hiszen az startup-cégekbe befektetett pénzekkel és a realizált, vagy éppen hiányzó eredményekkel nekik is el kell számolniuk. Az őket kötő szabályok és irányelvek merev alkalmazása, vagy éppen a tapasztalatlanságuk szintén könnyen jelentheti egyébként ígéretes startupok végét.

> *„Volt olyan kockázatitőke-befektető, aki csomó jó ötletet kinyírt azért, mert azt hitte, hogy ha az első üzleti terv nem teljesül, akkor a döntéshozóknak börtönbe kell mennie, merthogy rossz lóra tettek."*

Egy startup-megszűnését gyakran hosszadalmas vegetálási szakasz előzi meg, amely leginkább úgy kerülhető el, illetve rövidíthető le, ha a cég *minél hamarabb találkozik a piaccal, az alapítókban minél hamarabb kialakul a piaci alapú gondolkodás*.

A szakértők által említett hazai jelenség, hogy vannak olyan startupok, amelyek éveken keresztül járják a különféle startup-versenyeket, ugyanakkor eredményeket képtelenek felmutatni. Gyakran nem is találkoznak a piaccal, ahol validálhatnák ötletüket. Ami pedig azért lenne fontos, mert számos startupnak a terméke, szolgáltatása „*csak kicsit teszi könnyebbé, praktikusabbá, jobbá az életet, de csak jobban kiszolgál egy már kiszolgált igényt."*

Ez pedig egyáltalán nem garantálja, hogy a használt terméküket, szolgáltatásukat a vevők hajlandóak lesznek leváltani egy újra.

A piaccal történő minél korábbi találkozás lehetőséget ad a vállalkozás számára, hogy termékét, szolgáltatását, akár profilját is módosítva, a csapat birtokában lévő kompetenciákat és erőforrásokat kiaknázva új területen váljon sikeressé, hiszen az éveken át fejlődésre képtelen startupokkal előbb utóbb a megszűnési statisztikákban találkozunk. Az eredeti ötlet elengedése, módosítása nem jelenti a startup-bukását, hiszen amíg dolgoztak rajta, tesztelték, nagyon komoly tanulási folyamaton mentek végig, aminek az eredményét akár egy új ötlet megvalósításában hasznosíthatják. Az egyik szakértő kiemelte a 'grow fast - fail fast' megközelítést:

> *„'Grow fast – fail fast', tehát, vagy „Nőj meg gyorsan, vagy bukj el gyorsan" minthogy minden áron életben akard tartani. Ha nem jön össze, nem jön meg a piaci visszajelzés, akkor hagyd el és akkor próbálkozz a következővel!"*

Míg a megkérdezett szakértők számos olyan, a startup-vállalkozások belső jellemzőiből és adottságaiból fakadó tényezőt említettek, amelyek veszélyeztetik túlélésüket, a külső tényezők között két dolog, az időzítés és a hatékony segítséget biztosító inkubátorok és mentorok szerepének jelentősége merült fel.

Nagyon fontos az *időzítés*, hogy a piac készen álljon a startup-által biztosított termékre, szolgáltatásra.

> *„Óriási jelentősége van az időzítésnek, hogy adott ötlet éppen akkor, abban az évben, abban az évtizedben, a fogyasztói divathullám pont azon pontján tud-e sikeres lenni, az egy nagyon esetleges dolog."*

> *„Kell ebbe a levesbe, a siker levesébe egy hihetetlen nagyfokú kreativitás, és egy nagyon jó időzítés. Hogy akkor állj elő egy nagyon izgalmas megoldásoddal, nem előbb, nem később, pont akkor, amikor a legjobb időszak van rá, hogy a tulajdonképpen látensen meglévő keresletet azzal a szolgáltatással, termékkel kiszolgáld."*

A startup-vállalkozások túlélését a vállalkozáson belülről veszélyeztető hiányos szakmai felkészültség orvoslásának egy módja a segítségnyújtás mentoringgal, coachinggal.

A *mentori segítségnyújtás* nagyon fontos lenne a startup-ok életében, hiszen egy tapasztalt mentor számos kritikus ponton tud iránymutatást adni az alapítói csapatnak, ugyanakkor a mentorálás kultúrája a hazai ökoszisztémában kevéssé kiforrott (Zsigmond, 2019).

> *„A startupper az én fejemben inkább fiatalabb, viszont ott van körülötte egy mentor. A nagy amerikai, nyugat-európai, izraeli startup-sztorikban mindig ott van előbb-utóbb egy olyan mondat, hogy és akkor volt ez a mentorom…"*

Egy másik szakértő véleménye szerint a mentori segítség nemcsak az indulásnál, de a későbbiekben, a piaci terjeszkedés során is fontos lenne. Ez a hiányosság meglátása

szerint számos csapat bukását okozza, mert pont akkor nem kapnak segítséget, amikor arra a leginkább szükségük lenne.

Tiszta piaci viszonyok között a mentori feladatokat a magán kockázatitőke-befektetők saját hozamelvárásaik teljesítése érdekében maximális elkötelezettséggel látják el. A szakértői beszélgetésekben felmerült a Hiventures mentor programja, ami ehhez hasonló modellt kínál egyfajta hibrid változatban. A Hiventures programjában korábban mentorként dolgozó, szakértő elmondta *„a mentorok díjazást és néhány százaléknyi tulajdonrészt kapnak az általuk segített vállalkozásban."* Ugyanakkor sem a díjazás, sem a cégügyekbe történő érdemi beleszólásra nem jogosító tulajdonrész nem képes a kockázati tőkések mentorálási motivációjának és hatékonyságának szintjére emelni a rendszert, ezzel csökkentve annak jelentőségét.

A magyar *szociokulturális környezet* bizonyos tekintetben a startupok túlélésére is hat. A Magyarországot jellemző nagyfokú bizalmatlanság és individualizmus bizalmatlan és széttöredezett társadalmat eredményez. Nem jellemző az új ötletek, gondolatok nagy nyilvánossággal történő megosztása (Hofstede & Hofstede, 2008; Muraközy (Ed.), 2012).

> *„Nem kezdjük hálózatosan, influenzavírusszerűen terjeszteni a dolgainkat, hanem azonnal bekebelezzük, lefedjük, letakarjuk, lezárjuk, titkosítjuk…"*

A bizalomhiány egyet jelent a korai validáció lehetőségéről történő lemondással. Egy eltitkolt ötlet nem kap olyan tanácsokat, amelyek kulcsfontosságúak lehetnek a sikerre vitele szempontjából, ami akár lassú elhalásához is vezethet.

A hazai „bukáskultúra" hiánya szintén hatással van a startup-vállalkozások túlélésére és sikerességére. A bukástól való félelem és a bukás jelentette bélyeg, mind az öletek kibontakoztatásában, mind az újrakezdésben gátként jelentkezik:

> *„Magyarországon talán az egyik leggyengébb pont, az a bukástól való félelem, vagy a bukásból való felállás. Akinek egyszer volt egy ötlete, de elbukta, onnantól le van írva… Amerikában, ha valamit mondani kell, akkor ott az ember azt mondja, hogy hmm, jó, akkor ez most bebukott, kövi."*

A magyar startupperek nemcsak szemléletmódjukban, de anyagi lehetőségeikben is különböznek a tőlünk nyugatabbra született társaiktól:

> *„Biztos van egy csomó olyan ember, mondjuk itt Magyarországon, akinek egy dobása van."*

Bizonytalan megélhetési környezetben egyrészt alacsonyabb a startup-vállalkozói létforma kipróbálásának valószínűsége, másrészt alacsonyabb a startupperek sikertelenség tűrése. A pénzügyi eredmények késése a cégépítési álmok hamarabb történő feladásához vezethet.

Előfordul, hogy az alapítók a rövid és középtávon más tevékenységgel elérhető kedvezőbb pénzügyi eredmények oltárán áldozzák fel startupjukat:

> *„Az adott helyzetben középtávon sokkal jobban megérte nekik akár csak a saját szakmájukban maradni, vagy külön-külön saját vállalkozást alapítani."*

A magyar startupperek családi háttere és korábbi megtakarításainak hiánya nem teszik lehetővé a hosszú árbevétel nélküli időszakok áthidalását. A magyar startupok alapítóinak többsége nem teheti meg, hogy kitartóan dolgozzon a jövőbeli eredmények reményében. A befektetőknek nemcsak az vállalkozás fejlesztését, hanem az alapítók életvitelének finanszírozását is biztosítaniuk kell.

Hazai viszonylatban a startup-vállalkozások indulásának finanszírozása, különösen a Hiventures „dobozos" termékének köszönhetően kedvezőnek tekinthető. Ez egyrészt pozitív, hiszen a kezdeti finanszírozási hiány miatt nem buknak el ígéretes csapatok, másrészt kialakulhat egy negatív gyakorlat, egyfajta *járadékvadászat*, ami torzítja az ökoszisztémát. Így fordulhat elő, hogy az ökoszisztémában találhatunk olyan startupokat, akik hosszú évek óta versenyekre járnak és különböző tőkebefektetésekért, dotációkért szállnak ringbe sikerrel. Habár az ötletük esetleg kiváló, el sem jutottak odáig, hogy piacra vigyék, esetleg éppen a startup-versenyekkel való elfoglaltságuk miatt. Az ilyen típusú startup-vállalkozások jelenlétét az ökoszisztémában több szakértő károsnak tartja, hiszen az ily módon mesterségesen életben tartott vállalkozás soha nem fog eredményeket termelni és az alapító csapat sem fejlődik. Nem tanulnak, nem kezdenek egy módosított, vagy akár teljesen új ötlet megvalósításához. Opportunista magatartásuk középpontjában az általuk kiismert támogatási rendszerben rejlő járadékok és előnyök maximális kihasználása áll, amelyek bezárulása az ilyen típusú startupok megszűnését vonja maga után.

Növekedés

Már a startup-vállalkozások definiálása kapcsán is kiemelt szerepet kap a növekedés, növekedési potenciál, mint kritériumkövetelmény. Ugyanakkor az közel sem egyértelmű, hogy mit értünk növekedés alatt. Az árbevétel növekedést, profit növekedést, a felhasználók számának növekedését, a foglalkoztatotti létszám növekedését vagy a becsült cégérték pozitív irányú változását egyaránt tekinthetjük növekedésnek.

A startupokkal szemben ráadásul nem pusztán a növekedés, hanem a dinamikus növekedés az elvárás. Ahogyan azonban egyik interjúalanyunk rávilágított, dinamikus növekedés jellemzően az alacsony bázisértékkel rendelkező, azaz az indulás időszakában alacsony szintről induló vállalatoknál a leginkább jellemző. Azok a cégek, akik már érettek és magas árbevétellel rendelkeznek, csak nehezen tudnak dinamikusan növekedni.

A pénzügyi megközelítésű növekedés meghatározás során a startup-vállalkozások esetében fontos lehatárolni az árbevétel és profittermelési képességet, valamint a likviditás kiegyensúlyozottságát, amely tényezőket gyakran nem választják szét egyértelműen.

„Nem tudja kimondani azt, hogy nyereséges vagyok, hanem csak azt, hogy cash flow pozitív vagyok. Tehát a cash flow pozitív az azt jelenti, hogy van annyi pénzünk, hogy nem fogy annyira a befektetői pénz, hogy baj legyen, de nem jelenti azt, hogy nyereségesek vagyunk."

A folyamatos növekedés elérésében lényeges a motiváció, ami arra sarkallja a csapatot, hogy minél magasabb szintre juttassák el a cégüket. Hazai viszonylatban azonban – több szakértő meglátása szerint – ez a típusú *motiváció* nem tart ki az elérhető maximális növekedésig. Egyik interjúalanyunk úgy véli, a növekedés addig a szintig tart, amivel a tulajdonosok meg vannak elégedve.

„Őket kielégíti az a jövedelemszint, az a nyereség, amit elértek. Nincs ambíciójuk arra, hogy növekedjenek, bővüljenek, terjeszkedjenek."

A nemzetközi szakirodalomban felmerülő növekedési utat, a startup-felvásárlását a szakértők is említették (Xiao, 2015).

„A magyar sikeres startupok mind attól lettek sikeresek, hogy valaki felvásárolta őket egy viszonylag fejlett szakaszukban… de az igazi nagy ugrást már a külföldi tulajdonos csinálta meg. Ezek mind olyan vállalkozások, amelyeket működőképessé tett a magyar csapat, aztán jól eladta sok pénzért."

Globálisan jellemző változás, hogy *„a nagy cégek rámozdultak a startupozásra"*. Már nem vásárolnak fel kis, induló cégeket, hanem azokat *"maguknak növesztik"*, felvásárlásra pedig csak nagyobb, sikeres cégek számíthatnak. Az akvizíció mint a startup-tipikus vége viszont egyre gyakoribb, ami a magyar startupok számára is valószínűsíthető út.

„Nem reális, hogy a következő Facebook legyél, de kaphatsz akár százmillió eurót is a cégedért, ami azért nem rossz."

Ahogyan a startup-vállalkozások túlélésében is kiemelt szerepe van a szakmai tudásnak, menedzsmentfelkészültségnek, a megkérdezett szakértők rávilágítanak, hogy a startup-vállalkozások növekedésének is gyakori gátja a *tudáshiány, felkészületlenség a vállalkozási, a pénzügyi és a menedzsment területeken*.

A növekedéshez szükség van olyan *startupperekre,* akik képesek az ötletet, később a vállalkozást végigvezetni a turbulens időkön, kellően rugalmasak ahhoz, hogy együtt mozogjanak a pillanatok alatt átalakuló piaccal és folyamatosan változó vállalkozói szervezettel.

„A talent management az nagyon hiányzik. Ez most egy nagy dolog, honnan tudjuk azt a 35-45 éves nőt, férfit megtalálni, aki sikerre fogja vinni ezt a céget."

„Itthon és Európában alapvetően más a vállalkozási attitűd – a szülők nem Steve Jobs-nak, hanem miniszterelnöknek álmodják a gyereküket."

A magyar startupok egy része azt hiszi, a tőkebevonás a cél és nem úgy tekint rá, mint a későbbi siker eszközére.

„Sok startup a befektetés megszerzését ünnepli, pedig semmi ünnepelni való nincs abban, hogy eladtad a céged egy részét egy exbankárnak."

A hazai startupok egy része nem érti a kockázati tőke működését – hangsúlyozzák a szakértők. Hiába van pénz, ha a cégek nem értik, mire. Egy részük úgy éli meg, hogy nincs finanszírozás, mert nem érti, hogy a befektető nem a fejlesztést, hanem a skálázást finanszírozná. A kezdők, a fiatalok különösen nincsenek felkészülve a tőkebevonásra, sokukat megrázza, hogy tulajdonrészt kell adniuk a befektetőnek.

„Kell egy üzleti intelligencia és tudás belátni, hogy nem a tulajdonrészt kell nézni, hanem azt, hogy mekkora összesen a torta, amiben részem van."

A szakértők szerint a következő, Magyarországról induló nagy startup-siker fő akadálya az eladható termék, valamint a menedzsment- és értékesítési képesség hiánya.

„A növekedés gátja nem a pénz, hanem a menedzsment- és az üzleti gondolkodás hiánya. A valódi piacképes termék hiányzik, a többség nem valós igényekre épül. Azon gondolkodnak, hogy mit akarnak változtatni a világon, nem azon, hogy mit akar a világ."

„Sokszor az is látszik, hogy az alapító nagyon jó szakember, nagyon hitelesen tudja képviselni az adott terméket, akár az eladásában is, de a menedzsmentképességeknek híján van, és ez egy komoly akadályozó tényező lehet. Ráadásul, ha pont a legnagyobb tulajdonrésszel, vagy a legnagyobb döntési jogkörrel rendelkező személy nem látja ezt át, akkor elég sok időre meg tudja rekeszteni a startupnak a fejlődését, ha éppen nem a teljes akadályává válik a továbblépésnek."

A fentiek mögött történelmi okokat is sejthetünk. Sok mostani startupper még a nyolcvanas évek végén, kilencvenes évek elején végzett és semmilyen ilyen típusú képzést nem kapott. Bár a menedzsment tanulható lenne, a legtöbben nem látják, hogy valóban szükség van rá.

A megkérdezett szakértők többsége kiemelte, a magyar startup-vállalkozások között igazi növekedésre azon cégek képesek, akik nagyon hamar *kilépnek a nemzetközi piacra*. Az új ötletek és minél több startup-vállalkozás megszületésnek támogatása mellett a hazai ökoszisztéma egyik legnagyobb feladata a nemzetközi piacra lépés támogatása:

„Nagy kihívás, hogy mi lesz azután, ha itthon elkészül a termék, megvan a lokális piacra lépés, hogyan tudja biztosítani a növekedést, hogyan tud nemzetközi piacra lépni."

Több szakértő hangsúlyozza, hogy dinamikus növekedés pusztán a magyar piacon nem érhető el, az igazán kiemelkedő eredmények elérése elképzelhetetlen nemzetközi piaci jelenlét nélkül.

„A magyar piac korlátozott tízmillió lakossal, bármilyen terméket vagy szolgáltatást nézünk. A felhasználók száma ennél csak lényegesen kisebb lehet, így dinamikus növekedést nagyon nehéz elérni."

"Egy végtelenül szűk szegmens az, aki tudhat akkorára nőni egy tízmilliós piacon, hogy mondjuk egy normál vagy egy átlagos kockázati tőkésnek a hozamelvárásait teljesíteni tudja. Nem nagyobb, hanem nemzetközi növekedést kell tervezni, mert az nyilván együtt jár a nagyobbal is."

Bizonyos inkubátorokban alapvető kritérium, hogy a támogatott startup-minimális célpiaca az Európai Unió legyen, mivel az ennél kisebb fókuszú projektben a későbbi befektető bevonásproblémákba ütközik. Habár a nemzetközi jelenlét fontosságában a szakértők egyetértenek, a hazai piacról (ami bizonyos szemszögből túl kicsi, míg más aspektusból túl nagynak bizonyul) nehéz a globális küzdőtérre történő sikeres kilépés.

„Szerintem egy kicsit az a probléma, hogy mindenki érti meg érzi, hogy ez a tízmillió ember, ez nagyon kevés. A másik oldalról meg azért mégiscsak elég sok. Észtországnál az ő nagy előnyük, hogy ők ott egytized annyian vannak, mint mi. Innentől kezdve ott nincsen helyi piac, tehát mindenki azonnal nemzetközi piacra megy és rögtön szembesül azzal a problémával, hogy nem azt a nyelvet beszélik, nem úgy vásárolnak a boltban, nem úgy beszélnek az időjárásról… Tehát az összes ilyen kis kulturális, szokásjogos (sic!), egyéb problémákat másképp kezelik és nekik azonnal ehhez kell alkalmazkodniuk."

A szakértők a nemzetközi piacra lépés számos nehézségét azonosították. Kihívást tartogat az ismeretlen piac, az elégtelen nyelvtudás, a kapcsolatok hiánya. A nemzetközi sikerhez elengedhetetlen az értékesítésben való jártasság és magabiztosság. A magyar startupok többségét egyfajta röghöz kötöttség jellemzi, nincs meg bennük a bátorság, az akarat, hogy egy pezsgőbb, céljaik elérését hatékonyabban támogatni tudó ökoszisztémába költöztessék át a cégüket. A hazai ökoszisztémában találkozhatunk a 'homokozó effektussal' is. A csapatok úgy gondolják, ötletüket kipróbálják a hazai piacon és ha sikereket érnek el, továbblépnek nemzetközi szintre. Végül sokan azonban képtelenek kilépni a hazai piac komfortjából.

Azon startupok közül sem lesz sikeres mindegyik, akiknek sikerül a nemzetközi piacra lépést megvalósítani, vagy már a kezdetektől a nemzetközi lehetőségek felé kacsingatnak. A soksok munkán és kitartáson túl némi *szerencsére* is szükség van.

„Ebben azért van egy kis, bár nem igazán szeretem, de ebben van egy kis mázli faktor is. Ki az, akit éppen megtalálsz, ki az, aki éppen szóba áll veled. Nyilván kell egyfajta rámenősség is, aki nem tud jóhiszeműen pofátlanul nyomulni, az itt nem fog labdába rúgni."

Akik nem elég bátrak, kitartóak, szerencsések esetleg még elindulhatnak a „KKV-sodás" útján és habár önmagukat talán még startupként definiálják, valójában megszűnnek azzá lenni.

„Van, aki megmarad a magyar piacon, ő azonosítja, hogy mondjuk túl drága lenne, vagy túl sok erőforrást, idő, vagy tényleg olyan tényezőket emésztene fel a nemzetközi terjeszkedés, amit az alapító, vagy a csapattagok soknak ítélnek. Viszont azt meg látják, hogy itt Magyarországon egy megfelelően magas, akár az életvitelüket, vagy egyéb céljaikat segítő és támogató bevételi szintet már elérték, vagy elérik, és gyakorlatilag egy megfelelően prosperáló KKV-vá alakulnak át. Nincs ezzel semmi probléma, innentől ez nem annyira startup, de a magyar gazdaságnak ugyan úgy hasznos hozzájáruló szereplői maradnak."

A startup-vállalkozások növekedésnek gátja, a magyar társadalmat jellemző *bizalomhiány* is. Sok magyar startup eleve a fióknak szánja a terméket, mert bizalmatlanságból nem tesztel élő felhasználókon.

„Hülye mindset, de ez van itthon, hogy nem mutatom meg senkinek, mert még ellopják."

A vállalkozók sok esetben a befektetővel szemben is egészségtelen módon bizalmatlanok. Olykor azért, mert a régi üzleti világból jönnek és nem értik, nem hiszik el ennek az ökoszisztémának a működését. A megkérdezett szakértők említettek olyan példát, ahol a harmadik befektetővel sem született végül szerződés, mert az alapítókat megrettentette, hogy konkurens cég is van a portfólióban.

„Úgy érzik, azért akar befektetni, hogy tönkretegye őket."

A megkérdezett szakértők véleménye egybehangzó volt abban a tekintetben, hogy sajnos a magyar startup-vállalkozások növekedése jóval alatta marad az elvártnak. Ennek számos okát azonosították. A legnagyobb jelentőségűek a tudáshiány és a nemzetközi piacra lépésben mutatkozó gyengeség, amely bizonyos tekintetben visszavezethető az ehhez szükséges tudás, készségek, kompetenciák hiányára.

Következtetések és javaslatok

A startup-vállalkozásokra irányuló kutatásunk legalkalmasabb elméleti keretének a Schumpeter által képviselt

vállalkozáselméletet találtuk. Schumpeter (1910, idézi Madarász, 2014) szerint a gazdasági fejlődés motorja az új kombinációk megvalósítása. Az új kombinációk kialakítása intelligenciát és energiát igényel, amivel a gazdasági alanyoknak csak egy kisebbsége rendelkezik. Ők a vállalkozók, akiknek alapvető funkciója az új kombinációk megvalósítása. A vállalkozó innováció révén egyfajta teremtő rombolást valósít meg.

Napjaink startup-vállalkozásaitól pontosan a Schumpeter (1910) által több mint száz éve megfogalmazott teremtő rombolást várjuk, amely felforgatja az egyes piacokról alkotott eddigi elképzeléseinket, s amely a cégek innovációvezérelt dinamikus növekedése révén gazdasági növekedést eredményez. Ahhoz azonban, hogy a startup-vállalkozások a gazdaság motorjává válhassanak, túl kell élniük az alakulásukat követő kockázatos időszakot és képesnek kell lenniük a dinamikus növekedésre.

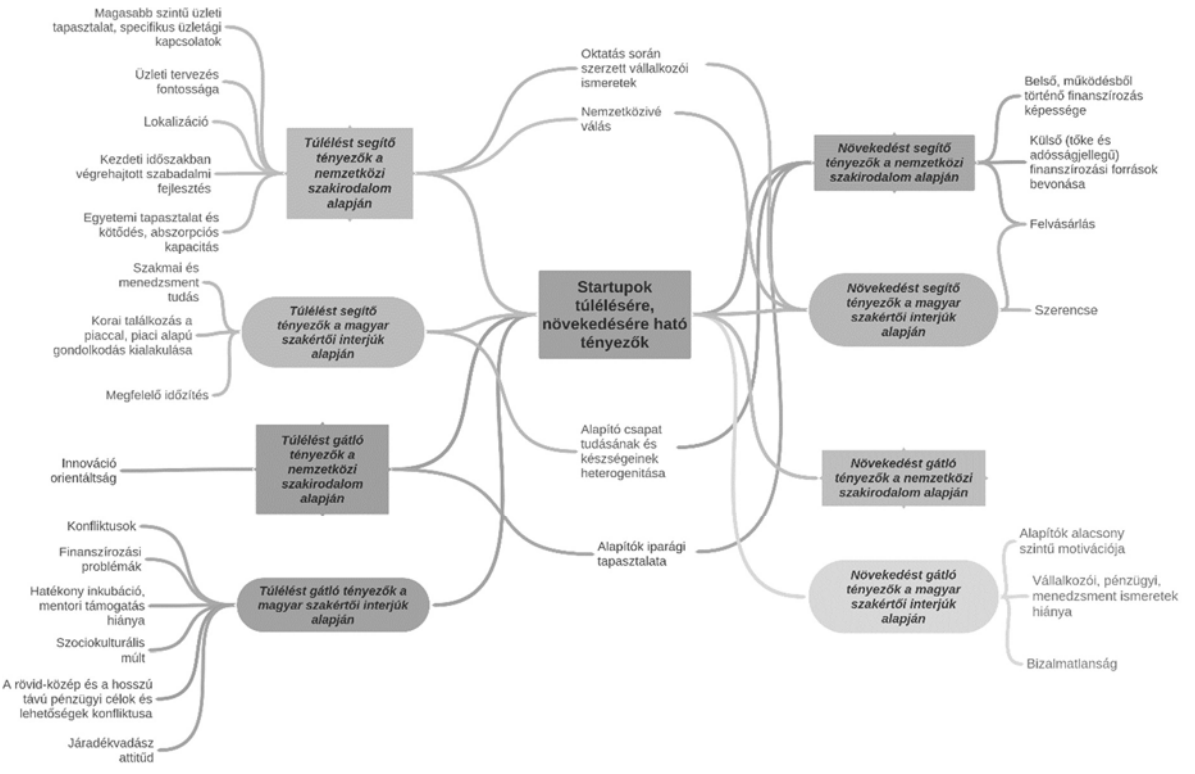
Munkánk során összegyűjtöttük a nemzetközi szakirodalomban fellelhető azon tényezőket, amelyek empirikus kutatási eredményekkel alátámasztottan hatnak a startup-vállalkozások túlélésére és növekedésére. A hazai helyzet értelmezése érdekében tizennégy szakértői interjút készítettünk a témában, amelyek elemzése során azonosítottuk azon faktorokat, amelyek a hazai startup-cégek túlélését és növekedést befolyásolják. Az összesített eredményeket az 1. ábra fogalomtérképén ábrázoltuk, amely az adatok közötti kapcsolatok feltárását és interpretálását grafikus ábrázolással segíti (Babbie, 2003).

A nemzetközi eredmények és a magyar szakértők által meghatározott tényezők között kevés átfedést találunk. Ennek oka lehet, hogy a nemzetközi eredmények elsősorban nyugat-európai és egyesült államokbeli startup-vállalkozásokra irányuló, longitudinális kvantitatív kutatások alapján levont következtetések, míg hazai viszonylatban a startup-ökoszisztéma fiatal volta miatt az ilyen típusú vizsgálatok végrehajtása komoly kihívásokba ütközik. A különbségek mellett olyan tényezőket is találunk, amelyek mind a nemzetközi kutatásokban, mind a szakértői interjúkban megjelentek.

Mind a nemzetközi szakirodalomban a túlélést és növekedést befolyásoló tényezőként megjelenek, mind a hazai szakértőkkel készített interjúkban említésre kerülnek az oktatás során szerzett vállalkozói ismeretek és a nemzetközi piacra lépés. E tényezők nem pusztán azért érdekesek, mert a nemzetközi szakirodalomban és a magyar szakértők véleményében egyaránt fellehetők, hanem mert a nemzetközi szakirodalomban mindkét tényezőt, mint a startupok túlélésének segítőjét azonosítják, a hazai szakértők ezzel szemben úgy vélik, a növekedésben van szerepük. Érdekes, hogy az érettebb nyugati startup-ökoszisztémákban, a vállalkozói ismeretek és a nemzetközi piacra lépés a túlélés feltételei, a hazai szakértők szerint a magyar startupoknál ez a típusú „tudás" a növekedéshez szükséges. Ennek hátterében az eddigi hazai kutatások által is feltárt magyar ökoszisztéma túlzóan támogató volta is meghúzódhat, ami ugyan számos startup-vállalkozás létrejöttét segíti, ám sajnos azok többsége jóval a növeke-

1. ábra

A startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők fogalomtérképe



Forrás: saját szerkesztés

désre képes startupok minőségi kritériumai alatt teljesít (Becsky-Nagy, 2019; Kállay & Jáki, 2019).

Az alapító csapat tudásának és készségeinek heterogenitása szintén nemzetközi és hazai szinten is említett faktor, ám amíg a nemzetközi kutatások a növekedésben játszott jelentőségére hívják fel a figyelmet (Ganotakis, 2010; Visintin & Pittino, 2014), a hazai szakértők szerint inkább túlélésben játszik szerepet a sokszínűség.

Az alapítók iparági tapasztalatával kapcsolatos nemzetközi eredmények azért érdekesek, mert egyrészt az alternatív munkavállalásból származó haszonáldozat költségek miatt a túlélést negatívan befolyásolják, ugyanakkor a növekedési fázisban sokat lendíthetnek a cégen (Colombo & Grilli, 2005b; Criaco et al., 2014).

Az egyetlen olyan azonosított tényező, amely a nemzetközi szakirodalomban és a magyar szakértői interjúk alapján is azonos befolyással bír, az a felvásárlások növekedést generáló hatása (Xiao, 2015).

A fogalomtérképre tekintve megállapítható, hogy míg a nemzetközi szakirodalomból összegyűjtött tényezők inkább pozitív töltetűek, arra világítanak rá, milyen tényezők segítik a startup-vállalkozások túlélését és növekedését (növekedést gátló tényezőt nem is sikerült azonosítanunk a feldolgozott nemzetközi szakirodalomban), a hazai szakértők inkább kritikákat fogalmaztak meg, és a startup-vállalkozások nagyarányú megszűnésének és alacsony növekedési hajlandóságának okait világították meg. Ennek hátterében egyrészt a magyar startup-vállalkozások által nyújtott teljesítménnyel való általános elégedetlenség állhat, másrészt a negatív irányú megközelítés az interjút készítők személyes véleményének, meggyőződésének hatásából is adódhat.

A szakértői interjúk számos, kifejezetten a hazai startup-ökoszisztémát jellemző túlélést és növekedést gátló tényezőt tártak fel, amelyek nemzetközi kiterjesztése kizárólag a kelet-közép-európai régió országaira lehet indokolt. A Magyarországhoz hasonló történelmi múlttal rendelkező országok startup-vállalkozásainak túlélési és növekedési tényezőinek összehasonlító vizsgálatát perspektivikus jövőbeli kutatási iránynak tartjuk.

Bízunk benne, hogy a bemutatott korlátozások ellenére, eredményeink a startup-ökoszisztéma szereplői és a szakpolitikai döntéshozók számára egyaránt hasznosnak bizonyulnak.

Felhasznált irodalom

Ahmed, S. & Cozzarin, B. P. (2009). Start-up funding sources and biotechnology firm growth. *Applied Economics Letters, 16*(13), 1341-1345. DOI: , https://doi.org/10.1080/13504850701367338

Amason, A.C., Shrader, R.C. & Tompson, G.H. (2006). Newness and novelty: relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing, 21*(1), 125–148. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.008

Babbie, E. (2003). A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Magyarország: Balassi Kiadó.

Baumol, W. (1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *American Economic Review, 58*(2). 64–71.

Becsky-Nagy, P. & Fazekas, B. (2017). Résen van-e az állam? Az állami szerepvállalás hatása a kockázati tőke keresleti oldalára. *Közgazdasági Szemle, 64*(5), 507-527.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2009). Introduction: Expert Interviews – An Inntroduction to a New Methodological Debate. In Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (Eds.), *Interviewing Experts, Research Methods Series*. London, England: Palgrave Macmillan.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Eds.) (2009). *Interviewing Experts, Research Methods Series*. London, England: Palgrave Macmillan, ISBN: 978–0–230–22019–5

Bokor, A. & Radácsi, L. (2006). *Aranykalitkában. Fiatal vállalatvezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon.* Budapest, Magyarország: Alinea Kiadó.

Brinckmann J., Salomo, S., & Gemuenden, H.G. (2009). Financial Management Competence of Founding Teams and Growth of New Technology-Based Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(2), 217-243. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00362.x

Coeurderoy, R., Cowling, M., Licht, G. & Murray, G (2011). Young firm internationalization and survival: Empirical tests on a panel of 'adolescent' new technology-based firms in Germany and the UK. *International Small Business Journal, 30*(5), 472–492. DOI: https://doi.org/10.1177/0266242610388542

Cole, A. (1944). A Report on Research in Economic History. *Journal of Economic History 4*(1), 49–72.

Colombo, M. G. & Grilli, L. (2005a). Start-up size: The role of external financing. *Economics Letters,* 8(2), 243-250. DOI: https://doi.org/10.1016/j.econlet.2005.02.018

Colombo, M. G. & Grilli, L. (2005b). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence based view. *Research Policy, 34*, 795–816, DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.010

Criaco, G., Minola, T., Migliorini, P. & Serarols-Tarrés, C. (2014). "To have and have not": founders' human capital and university start-up survival. *The Journal of Technology Transfer, 39*(4), 567–593. DOI: https://doi.org/10.1007/s10961-013-9312-0

Csákné Filep, J., Radácsi, L. & Szennay, Á. (2019, 2019. március 27). A magyar startup-vállalkozások nyomában. *BGE Budapest LAB Working Paper Series* 2-2019, Elérhető: https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/03/WP_2_2019_zart.pdf

Csákné Filep, J. & Radácsi, L. (2009b). Magyar start-up közösség iránytű. In Kőszegi, Irén Rita (Ed.), *III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és innováció* (pp. 945-950). Kecskemét, Magyarország: Neumann János Egyetem.

Csákné Filep, J. & Radácsi, L. (2019a). Start up, spin-off, freelancer? Ki kicsoda az induló vállalkozások között? In Kőszegi, Irén Rita (Ed.), *III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és innováció* (pp. 940-944). Kecskemét, Magyarország: Neumann János Egyetem.

Davila, A., Foster, G. & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup-firms. *Journal of Business Venturing, 18*(6), 689–708. DOI: https://doi.org/10.1016/s0883-9026(02)00127-1

Digitális Jólét Program (2016, 2019. augusztus 21.). Magyarország Digitális Startup-Stratégiája, Elérhető: https://www.kormany.hu/download/d/8c/e0000/Magyarország%20Digitális%20Startup%20Stratégiája.pdf

Ejermo, O. & Xiao, J. (2014). Entrepreneurship and survival over the business cycle: How do new technology-based firms differ? *Small Business Economics 43*(2), 411–426. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-014-9543-y

Eurostat-OECD (2007, 2019. február 6.). *Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics.* OECD Publishing, ISBN 978-92-64-04187-5, 1-104. Elérhető: http://www.oecd.org/sdd/39974460.pdf

Fazekas, B. & Becsky-Nagy, P. (2019). Mit jelez a tulajdonosi szerkezet? – A tulajdonosi szerkezet és a vállalkozások teljesítményének kapcsolata információs aszimmetriák mellett a magyarországi kockázatitőke-befektetések tükrében. *Vezetéstudomány, 50*(7-8), 31-38. DOI: https://doi.org/10.14267/veztud.2019.07.03

Farkas, B., Ferenczné Gyallai, É. & Becsky-Nagy, P. (2016): A JEREMIE-program tapasztalatai Közép-Kelet-Európában. *Forum on Economics & Business/Közgazdász Fórum*, 19(126), 81-100.

Ganotakis, P. (2010). Founders' human capital and the performance of UK new technology based firms. *Small Business Economics, 39*(2), 495-515. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-010-9309-0

Ghauri, P. & Gronhaug, K. (2011): Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó.

Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quaterly, 42*(4), 750–783

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008): Kultúrák és szervezetek – Az elme szoftvere. Pécs, Magyarország: VHE Kft.

Hyytinen, A., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2014). Does innovativeness reduce startup-survival rates? *Journal of Business Venturing, 30*(4), 564-581. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.10.001

Illés, R. & Lovas, A. (2018). A hazai kockázatitőke-befektetések értékelése, különös tekintettel a JEREMIE-alapok befektetéseire. *Külgazdaság, 62*(7-8), 30-56.

Jáki, E., Molnár, E. M. & Kádár, B. (2019). Charachteristics and challanges of the Hungarian startup-ecosystem. *Vezetéstudomány, 50*(5), 2-12. DOI: https://doi.org/10.14267/veztud.2019.05.01

Kapás, J. (2000). A vállalkozás közgazdasági elméletei – vállalatelméleti megközelítés. *Vezetéstudomány, 31*(12), 2-15

KSH (2018a, 2018. november 5.). *Vállalkozások demográfiája, 2016*. Elérhető: http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/valldemog/valldemog16.pdf

Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, Ca: Sage.

Löfsten, H. (2016a). Organisational capabilities and the long-term survival of new technology-based firms, *European Business Review, 28*(3), 312-332. DOI: https://doi.org/10.1108/EBR-04-2015-0041

Löfsten, H. (2016b). Business and innovation resources: Determinants for the survival of new technology-based firms, *Management Decision, 54*(1), 88-106. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0139

Madarász, A. (2014). Hogyan született a vállalkozó? (Fogalomtörténeti töredékek Schumpeter vállalkozóelméletéhez). *Külgazdaság, 58*(7-8), 3-29

Madarász, A. & Valentiny, P. (2016, 2019. augusztus 12.). *Vállalkozás, vállalatelmélet, vállalattörténet: Arthur Cole, Alfred Chandler és Ronald Coase–változatok „paradigmateremtésre"*. Magyar Tudományos Akadémia, Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Műhelytanulmány MT-DP-2016/8. Elérhető: http://real.mtak.hu/34298/

Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analyis. *Forum: Qualitative Content Analysis, 1*(2), 1-10.

Meuser, M. & Nagel, U. (2009). The Expert Interview and Changes. In Knowledge in Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Eds.), *Interviewing Experts, Research Methods Series.* London, England: Palgrave Macmillan, ISBN: 978–0–230–22019–5

Muraközy, L. (Ed.) (2012): *A bizalmatlanság hálójában – A magyar beteg.* Budapest, Magyarország: Corvina Kiadó.

OECD (2018, 2019. február 8.). *Entrepreneurship at a Glance 2017.* Elérhető: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/entrepreneur_aag-2017-en.pdf?expires=1549610673&id=id&accname=guest&checksum=A6E9D71A931B7F29396C6546F72E151F

Pfadenhauer, M. (2009). At Eye Level: The Talk Between Expert and Quasy Expert. In Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Eds.), *Interviewing Experts, Research Methods Series*. London, England: Palgrave Macmillan, ISBN: 978–0–230–22019–5

Porter, M. E. (2006). *Versenystratégia.* Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó.

Ramaciotti,L., Muscio, A., & Rizzo, U. (2017). The impact of hard and soft policy measures on new technology-based firms. *Regional Studies, 51*(4), 629-642. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1255319

Rácz, A. (2012). EU-s források a vállalkozások tőkeellátottságának javítására – A JEREMIE kockázati tőkeprogram. *Vezetéstudomány, 43*(2), 43-54.

Renski, H. (2015). Externalities or Experience? Localization Economies and Start-up Business Survival. *Growth and Change, 46*(3), 458-480. DOI: https://doi.org/10.1111/grow.12099

Sántha, K. (2013). *Multikódolt adatok kvalitatív elemzése.* Budapest, Magyarország: Eötvös József Könyvkiadó. ISBN 978 963 9955 40 0

Sántha, K. (2017). A trianguláció-tipológiák és a Maxqda kapcsolata a kvalitatív vizsgálatban. *Vezetéstudomány, 48*(12), 33-40. DOI: https://doi.org/10.14267/veztud.2017.12.04

Samuelsson, M. & Davidsson, P. (2009). Does venture opportunity variation matter? Investigating systematic process differences between innovative and imitative new ventures. *Small Business Economics, 33*(32), 229–255. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-007-9093-7

Schumpeter, J. A. (1910). Über das Wesen der Wirtschaftskrisen. Zeitschrift für Volkswirtschaft. *Sozialpolitik und Verwaltung*, 19, 271–325

Schumpeter, J. A. (1934, 1980). *A gazdasági fejlődés elmélete.* Budapest, Magyarország: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Szerb, L., Vörös, Zs., Páger, B., J. Acs, Z. J. & Komlósi, É. (2018, 2018. április 3.). *Case Study on the Hungarian new tech entrepreneurial ecosystem.* FIRES research report, D5.8 (2018), Elérhető: http://www.projectfires.eu/wp-content/uploads/2018/01/D5-8-Case-Study-Complete.pdf

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, (18)*7, 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Trinczek, R. (2009). How to Interview Managers? Methodical and Methodological Aspect of Expert Interviews as a Qualitative Method in Emoirical Social Reserach. In Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Eds.), *Interviewing Experts, Research Methods Series.* London, England: Palgrave Macmillan. ISBN: 978–0–230–22019–5

Vecsenyi, J & Pethető, A. (2017). *Vállalkozz okosan!* Budapest, Magyarország: HVG Kiadó. ISBN: 9789633045022

Vecsenyi, J. (2009). *Kisvállalkozások indítása és működtet*ése. Budapest, Magyarország: Perfekt Kiadó. ISBN: 9789633947685

Visintin, F. & Pittino, D. (2014). Founding team composition and early performance of university Based spin-off companies. *Technovation, 34*(1), 31-43. DOI: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.09.004

Xiao, J. (2015). The Effects of Acquisition on the Growth of New Technology-Based Firms: Do Different Types of Acquirers Matter? *Small Business Economics, 45*(3), 487–504. DOI: https://doi.org/https://link.springer.com/journal/volumesAndIssues/11187

Zahra, S.A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185–203. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995

Zsigmond, Sz. (2019, 2019. május 22.). *A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat Rubik-kockája, avagy: a sikeres folyamat sajátosságai és összetevői* (Disszertáció). Miskolc: Miskolci Egyetem. Elérhető: http://midra.uni-miskolc.hu/document/31220

BAKSA MÁTÉ – BÁDER NIKOLETT

A TUDÁSKÉRÉS ÉS TUDÁSMEGOSZTÁS FELTÉTELEI

EGY SZERVEZETI TUDÁSHÁLÓZAT ELEMZÉSE

PREREQUISITES OF ADVICE-SEEKING AND KNOWLEDGE SHARING

ANALYSIS OF AN ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE NETWORK

Napjainkban az eredményes szervezeti működéshez szükséges innováció szinte minden esetben a szervezeti tagok közötti közös gondolkodás és kooperáció, vagyis együtt alkotás során jön létre. Ennélfogva a különösen tehetséges egyének vizsgálata helyett egyre inkább a különböző ismeretekkel, tudással és képességekkel rendelkező személyek hálózatait érdemes elemezni. Tudáshálózatnak a hálózati szereplők olyan kapcsolódási rendszerét nevezik, amelynek elsődleges célja a szereplők által birtokolt tudás megosztása és ezen keresztül új tudás létrehozása. A szerzők a témában fellelhető szakirodalom áttekintésével bemutatják a tudáskérés és a tudásmegosztás hálózati megközelítésének előnyeit, majd ismertetik a tudáskérést és a tudásmegosztást befolyásoló szervezeti tényezőket. Empirikus kutatásuk során egy budapesti tanácsadó cég tudásmenedzsment-gyakorlatát vizsgálják meg a szervezet tudáshálózatának elemzésével. Eredményeik összegzésével arra a következtetésre jutnak, hogy a tudáskérés legfontosabb feltétele a másik fél észlelt szakértelme, hozzáértése.

Kulcsszavak: **szervezeti hálózatkutatás, tudáshálózat, tudáskérés, tudásmegosztás**

As a growing number of organizations are engaged in the knowledge economy, innovation is becoming an essential element of success. Innovation is almost always the product of collective thinking, cooperation, and co-creation. Thus, instead of examining particularly talented individuals, many researchers focus on analyzing networks of people possessing different knowledge, skills, and abilities. Knowledge networks are interconnected systems of actors who aim to share knowledge and generate new knowledge through a combination of knowledge elements. The authors argue for the advantages of a network perspective in the study of advice-seeking and knowledge sharing. Based on relevant literature, they introduce factors influencing advice-seeking and knowledge sharing behavior in organizations. The authors carried out their empirical research in a management consultancy company based in Budapest, Hungary. This paper concludes that perceived expertise is the most essential prerequisite of successful knowledge sharing in the examined organization.

Keywords: **organizational network analysis, knowledge networks, advice-seeking, knowledge sharing**

Finanszírozás/Funding:
Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-19-3-I kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának szakmai támogatásával készült.

Supported by the ÚNKP-19-3-I New National Excellence Program of the Ministry of Technology and Innovation.

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgments:
Köszönettel tartozunk Branyiczki Imrének és Drótos Györgynek, akik építő észrevételeikkel segítették cikkünk elkészültét. Köszönjük szerkesztőnk, Demeter Krisztina szakmai útmutatását és ismeretlen bírálóink javaslatait, amelyekkel hozzájárultak cikkünk fejlesztéséhez.

The authors are grateful to Imre Branyiczki and György Drótos who furthered the creation of this article with their inspiring remarks. They express their gratitude to their editor, Krisztina Demeter for her professional guidance and to two anonymus reviewers for their invaluable suggestions.

Szerzők/Authors:
Baksa Máté, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (mate.baksa@uni-corvinus.hu)
Báder Nikolett, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (nikolett.bader@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2019.05.16-án, javítva: 2019.08.23-án, elfogadva: 2019.12.01-én.
This article was received: 16.05.2019, revised: 23.08.2019, accepted: 01.12.2019.

Az egyre élesebbé váló globális verseny a vállalatok innovációs képességét állította a vezetők és a tudományos közösség figyelmének középpontjába. A tudásalapú gazdaság vállalatainak kiemelt hangsúlyt kell fektetniük megújulási és alkalmazkodási készségük fejlesztésére annak érdekében, hogy megtarthassák versenyképességüket (Csedő, Zavarkó, & Sára, 2018; Sára, Csedő, Fejes, Tóth, & Pörzse, 2014). Ez a szükségszerűség minden korábbinál fontosabbá teszi a szervezeti tudás felhalmozásának, kezelésének, megosztásának és alkalmazásának kérdéseit (Bencsik & Juhász, 2018).

Az elmúlt évtizedekben számos kutatás foglalkozott a hatékony tudásmenedzsment-rendszerek kialakításával (Anand, Gardner, & Morris, 2007; Natalicchio, Ardito, Savino, & Albino, 2017), valamint ezek működésének feltételeivel és sikerkritériumaival (Bencsik & Sólyom, 2012; Csedő, Zavarkó, & Sára, 2019a; Mas-Machuca & Martínez Costa, 2012). A témában megjelent tanulmányok azt is megvilágították, hogy mára az innováció létrejöttének körülményei is jelentősen megváltoztak: az új szellemi tartalmak az eltérő tudással rendelkező emberek közötti közös gondolkodás és kooperáció során születnek (Cheng, Huang, Zhao, & Wu, 2019; Faraj & Wasko, 2015). Mindez jelentős elmozdulást jelent azoktól a képektől, amelyeket a reneszánszkor sokoldalú, de magányos feltalálóiról, vagy a felvilágosodás és a korai modernitás szisztematikus, ám továbbra is egyedül dolgozó tudósairól őrzünk. Napjainkban a tudásukat megosztó, *együtt alkotó* csoportoké és hálózatoké a főszerep (Csontos & Szabó, 2017, 2019).

Tanuló, tudásmegosztó és innovációs hálózatokat elemző kutatásokkal szervezetközi (Demeter & Losonci, 2016, 2019) és személyközi (Phelps, Heidl, & Wadhwa, 2012) elemzési szinteket vizsgálva is találkozhatunk. Míg előbbiek elsősorban a vállalatcsoporton, ellátási láncon vagy stratégiai szövetségesi körön belüli tudásátadással foglalkoznak, addig utóbbiak egy-egy szervezet munkatársai között végbemenő tudásátadást vizsgálják. Tanulmányunkban a személyközi hálózatok elemzési szintjére vonatkozóan teszünk megállapításokat.

A célszerűen működő személyközi tudásmegosztás a tudásmenedzsment-rendszerek egyik legfontosabb eleme. Azt biztosítja, hogy a szervezetekben jelenlévő sokféle tudás a megfelelő helyen és a megfelelő időben rendelkezésre álljon (Ergün & Avcı, 2018; Park & Kim, 2018) – elsősorban azon tudáselemek esetében, amelyek jellegükből adódóan kevéssé kodifikálhatók. A sikeres tudásmegosztás a magas hozzáadott értéket előállító, tudásintenzív szervezetek esetében ezért egyben a versenyképesség feltétele is (Anand et al., 2007; Vohra & Thomas, 2016).

A tudásmegosztás sok szempontból igen egyedi szervezeti jelenség. Különlegessége, hogy bár strukturált ösztönzőkkel (például díjakkal, pénzjutalommal) befolyásolható, utasításokkal nem lehet az embereket arra kényszeríteni, hogy tudásukat megosszák (Bordia, Irmer, & Abusah, 2006). Megvalósulásához ugyanakkor több olyan szervezeti körülménynek is teljesülnie kell, amelyek a tudásuk megosztására indíthatják a munkatársakat (Mas-Machuca & Martínez Costa, 2012). Többnyire megkerülhetetlen lépés, hogy az egyik fél felismerje saját tudáshiányát, és segítséget kérjen a másiktól. Ehhez nem csupán a másik fél tudásának láthatóságára, de az illető elérhetőségére, megközelíthetőségére, illetve a megszólításához szükséges bizalomra is szükség van.

Tanulmányunkban a személyes interakciókban átadható tudásra vonatkozó *tudáskérés* (advice-seeking), illetve *tudásmegosztás* (knowledge sharing) kapcsolati feltételeit tárjuk fel. A téma ismertetéséhez bemutatjuk a releváns hazai és nemzetközi szakirodalomban fellelhető fontosabb modelleket és legfrissebb megállapításokat, majd beszámolunk saját empirikus kutatásunk eredményeiről. Kutatásunk során arra a kérdésre keresünk választ, hogy milyen tényezőktől függ, kihez fordulnak egy tudásalapú szervezet tagjai, ha tudásra van szükségük. Vajon ahhoz a munkatárshoz fordulnak-e, aki látható szakmai tudással rendelkezik, és akiben ezért megbíznak? Vagy ahhoz, aki személyesen közel áll hozzájuk, és könnyen megközelíthető számukra? Esetleg a szervezet által elismert szakértelem, a kijelölt tudásterületi vezetői szerep a meghatározó? Mennyiben támogatja a tudásmegosztást a bizalom és a személyes szimpátia?

Kutatási kérdéseink megválaszolásához hálózatos megközelítést választottunk. A vizsgált szervezetet (egy huszonhárom fős, budapesti székhelyű tanácsadócéget) a tagjai közötti tudáshálózatként értelmeztük. A szervezet tagjaival tudáskérő és tudásmegosztó kapcsolataikra, illetve attitűdjükre vonatkozó kérdőívet töltettünk ki. A felvett adatokat a UCINET hálózatelemző szoftver (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002) segítségével rendszereztük és vizsgáltuk. A hálózati adatok és térképek alapján kiemelkedő jelentőségű munkatársakkal kiegészítő interjúkat végeztünk, hogy következtetéseinket ezek segítségével értelmezhessük, illetve el tudjuk helyezni a szervezeti kontextusban. A kvalitatív és kvantitatív adatok triangulációja növeli kutatásunk érvényességét, miközben hozzájárul a túlnyomórészt kvantitatív fókuszú hálózatkutatások módszertani palettájának bővítéséhez.

Tanulmányunk célja kettős. Egyrészt a vizsgált szervezeti példa bemutatásával szeretnénk ráirányítani a kutatói közösség figyelmét a tudásrendszerek vizsgálatának hálózatos megközelítésű elemzési lehetőségeire. Másrészt következtetéseinkkel szeretnénk támpontot adni más tudásintenzív szervezetek vezetői döntéseihez, illetve olyan intézkedések előkészítéséhez, amelyek a tudásmegosztás szempontjából támogató szervezeti feltételek kialakítására irányulnak.

A tudásmegosztás és tudáskérés szervezeti jelentősége

Tanulmányunkban először a tudás és a tudásintenzív szervezetek mibenlétét határozzuk meg, majd ismertetjük a tudáskérés és tudásmegosztás hálózati megközelítésének előnyeit, elsősorban az elmúlt néhány év nemzetközi szakirodalma alapján. Végül bemutatjuk a tudáskérést és tudásmegosztást befolyásoló szervezeti tényezőket.

Tudás, tudásmegosztás és a tudásintenzív szervezet

A tudás a szervezet olyan erőforrása, amely alakítható, és állandóan változik, ezért nehezen meghatározható vagy mérhető egy adott pillanatban. Fontos megkülönböztetni a puszta adattól és információtól (Ajmal & Koskinen, 2008): az előbbi feldolgozatlan tényekre és jelekre utal, az utóbbi pedig adatok értelmes, jelentéssel bíró aggregátumaira. Ahhoz azonban, hogy ezekből tudás születhessen, szükség van az egyén személyes tulajdonságaira: képességeire, tapasztalatára és egyedi megközelítésére, amelyek által képes az információt feldolgozni és beépíteni saját ismeretei közé (Ajmal, Helo, & Kekäle, 2010). Ajmal és Koskinen (2008) szerint a tudás végső soron az egyén megváltozott viselkedésében érhető tetten. Úgy vélik, hogy valaki akkor sajátított el igazán valamilyen tudást, ha azt használja is, például döntéseket hoz meg ez alapján – ez a tudás megszerzésének valódi értelme.

Argote és Miron-Spektor (2011) szerint a tudás több dimenzió szerint is osztályozható:

a. *tacit* vagy *explicit* tudás, attól függően, hogy hogyan és milyen könnyen artikulálható (az explicit tudást könnyű szavakba önteni, míg a tacit tudást nehezebb),

b. *deklaratív* vagy *procedurális* tudás, attól függően, hogy mi a tudás tartalma (előbbi a tényekre vonatkozó tudás (know-what), míg utóbbi a tudás alkalmazására vonatkozó tudás (know-how)),

c. a tudás elemei közötti oksági viszony egyértelműsége alapján (erős vagy gyenge ok-okozati összefüggésekkel jellemezhető tudás),

d. a tudás bizonyíthatósága, igazolhatósága, szemléltethetősége alapján,

e. a tudás tárolásának lehetősége alapján (kodifikálható vagy nem kodifikálható tudás).

Tanulmányunkban elsősorban a nem kodifikálható tacit és explicit tudással foglalkozunk, amely, mivel nem vagy nehezen tárolható, személyes interakciók során osztható meg a szervezetben. Ezt a rejtett tudást (Nonaka & Takeuchi, 1995) más néven személyes tudásnak is szokás nevezni: utóbbi azért találó, mert e tudás alatt értjük az egyéni érzéseket, érzékelést és intuíciót is (Jamshed & Majeed, 2019). Ezt a tudást nehéz szavakba önteni (Argote & Miron-Spektor, 2011), ezért gyakran más eszközöket használunk a könnyebb kifejezés érdekében: például ábrákat, metaforákat (Ajmal & Koskinen, 2008) vagy mozdulatokat, gyakorlati szemléltetést. Elsajátítani például személyes interakciók során lehetséges: szükség van hozzá egyéni képességekre, tapasztalásra, gyakorlásra és reflexióra.

A rejtett tudásra tehát jellemző, hogy tapasztalás útján, dinamikusan keletkezik és időben folyamatosan alakul. Ezáltal minden esetben egyedi, és ritkán lelhető fel rögzített formában (Ajmal & Koskinen, 2008). Az ilyen jellegű tudás ezért csak elvétve található meg rendszerezett alakban, ezért továbbadása is akadályokba ütközhet (Esmaeelinezhad & Afrazeh, 2018). Ha tehát egy szervezet hasznosítani szeretné a munkatársak rejtett tudását, hangsúlyt kell fektetnie a személyes tudás megosztását ösztönző és támogató rendszerek kialakítására.

Tudásmegosztásnak azt a szervezeti hatékonyságot növelő munkavállalói viselkedésformát nevezzük, amely során az egyén megosztja munkatársaival a munkakörével kapcsolatos tudását, szakértelmét vagy tapasztalatát (Stenius, Haukkala, Hankonen, & Ravaja, 2017). A tudásmegosztás során a munkatársak egyaránt átadhatnak egymásnak képességeket és szaktudást (Tsai & Bagozzi, 2014), ennek kölcsönös jellegéből adódóan pedig új tudás keletkezhet, és javulhat a szervezet tanulási kapacitása (Ergün & Avcı, 2018).

A tudásmegosztás a tudásmenedzsment-folyamatok központi eleme, mivel ez köti össze a tudás megszerzését annak szervezeti szinten történő hasznosításával (Esmaeelinezhad & Afrazeh, 2018). Emellett különösen fontos szerepet tölt be a rejtett tudás alkalmazhatóvá tételében. A rejtett tudás elsősorban személyes interakciók útján, közös tudásmegosztás által válhat elérhetővé az egész szervezet számára (Stenius et al., 2017).

A tudásintenzív vagy tudásalapú szervezetek elsődleges termelési eszköze – és ezáltal versenyképességük alapja – az általuk birtokolt tudás. Ennek jelentős része ugyanakkor nem kodifikált, hanem a szervezeti tagok rendelkeznek vele, így a vezetők rajtuk keresztül képesek azt mozgósítani (Natalicchio et al., 2017). A tudásintenzív szervezetek strukturált vagy átdolgozott tudást, esetleg tudásalapú termékeket értékesítenek a piac számára. Munkatársaik többnyire releváns szakmai tudással és tapasztalattal, illetve kiváló szellemi képességekkel rendelkeznek. Mindezekre a vállalat nagymértékben támaszkodik a működése során. A tudásintenzív szervezeteken belül is megkülönböztethetünk két típust: (1) a professzionális szolgáltatást nyújtó, illetve (2) a kutatás-fejlesztéssel foglalkozó cégeket (Alvesson, 2004). Az első kategóriába tartoznak például az üzleti szolgáltató központok vagy a különböző tanácsadó cégek, a második kategóriában pedig specializált elemzőket vagy kifejezetten innovációs céllal létrehozott szervezeteket találhatunk.

A vállalatok a szervezeti tanulás által válnak képessé különböző innovációk létrehozására (Csedő, Zavarkó, & Sára, 2019b; Sára et al., 2014). A szervezeti tanulást meghatározó legtöbb definíció megegyezik abban, hogy olyan, a szervezet tudásában bekövetkezett változásokat kell alatta érteni, amelyek a szervezeti tapasztalatokból levezethetők (Argote & Miron-Spektor, 2011). A tudás hatékony megszerzése, megosztása és felhasználása hozzájárul ahhoz, hogy a vállalat gyorsan tudjon alkalmazkodni állandóan változó környezetéhez (Hoe & McShane, 2010). Ez kiemelten fontos azon vállalatok számára, amelyek nem csak versenyelőnyt szeretnének szerezni maguknak, de hosszú távon is jelen akarnak lenni a piacon (Park & Kim, 2018).

Mindezek fényében nem meglepő, hogy a kutatók az elmúlt években kiemelt figyelmet fordítottak a szervezeti tanulást támogató tényezők tanulmányozására. A személyközi bizalom (Swift & Hwang, 2013), a nyílt kommunikáció (Hoe & McShane, 2010), a tudásmegosztás, a szervezeti kultúra (Flores, Zheng, Rau, & Thomas, 2012)

és a vezetés módja (Sattayaraksa & Boon-itt, 2016) mind meghatározó tényezőnek bizonyultak a hatékony szervezeti tanulás kialakításában. A felsorolt tényezők szorosan összefüggenek egymással, tanulmányunkban azonban kiemelten a tudásmegosztással foglalkozunk.

A tudásmegosztás hálózati megközelítése – tudáshálózatok

A szakirodalomban fellelhető források többsége három szintre bontja a tudáshálózatok elemzését: (a) személyközi tudáshálókat, (b) szervezeten belüli (egységek közötti) tudáshálókat és (c) szervezetközi tudáshálókat különböztetve meg (Csontos & Szabó, 2019; Phelps et al., 2012). Tanulmányunkban a személyközi tudáshálózatokra, azon belül is a tudáskérés és tudásmegosztás elemzésére szűkítjük vizsgálódásunkat.

A működéshez szükséges tudás menedzselése minden szervezet számára egyformán fontos. Ez gyakran azért hiúsul meg, mert bár a szervezetben – valamelyik munkatársnál – jelen van a szükséges tudás, az adott pillanatban ez nem fellelhető. A szervezeti *háttértudás* (ambient awareness) fogalma (Leonardi, 2015) annak ismeretére vonatkozik, hogy *ki mit tud*, és *ki kit ismer*. A tudáshoz, információhoz való hozzáférés kulcsa tehát ez a metatudás: minél kevésbé explicit és formalizált egy tudáselem, annál nagyobb szükség lehet rá. A tudásmegosztó kapcsolatok hálózatos megközelítésének létjogosultságát az adja, hogy e folyamatok igen gyakran a formális kapcsolatoktól eltérő csatornákon keresztül zajlanak, és így a vezetői figyelem vakfoltjában maradnak (Phelps et al., 2012).

A tudás megosztásának (1) strukturális feltételei (lehetőség a megosztásra), (2) kognitív feltételei (képesség a megosztásra) és (3) érzelmi feltételei is vannak (Hortoványi & Szabó, 2006), s a munkatársak közötti kapcsolathálózat ezek többségével összefügg. Strukturális feltétel, hogy a munkatársak között legyen kapcsolat: tudjanak egymásról, és munkájukhoz kapcsolódóan kommunikáljanak egymással. Kognitív feltétel, hogy legyenek megosztásra érdemes ismereteik, illetve rendelkezzenek a már említett szervezeti háttértudással: vagyis legyenek tisztában azzal, milyen kérdésben kihez fordulhatnak. Az érzelmi feltételt a szereplők közötti nexus jellegzetességei (erőssége, hossza, érzelmi töltöttsége) határozzák meg. A *bizalom* megléte szintén a tudásmegosztás feltétele, hiszen a tudás átadása kockázattal jár a tudást kérő és a segítséget nyújtó fél számára is. A bizalom általánosan elfogadott meghatározása az egyén meggyőződése, hite arról, hogy a másik fél nem él vissza a sebezhetőségével (Gelei & Dobos, 2016).

Hálózati aspektusból nézve tehát a tudásmegosztó és innovációs hálózatok szereplői (csúcspontjai) a szervezet munkatársai és érintettjei, a közöttük lévő kapcsolatok (élek) pedig tudás- és információkérést, illetve kooperációt jelenítenek meg. Ezen irányított vagy kölcsönös (egy- vagy kétirányú) kapcsolatokban információ és érzelmek áramlanak (Borgatti, Brass, & Halgin, 2014).

A személyközi hálózatoknak szintén fontos szerep jut a szervezeteken belüli innovációk terjedésében, hiszen ebben a hálózati kapcsolatok struktúrája meghatározó (Chan & Liebowitz, 2006). Fontos például, hogy milyen sűrűek a tudáshálózatok (vagyis, hogy az összes lehetséges tudásmegosztó kapcsolatból mennyi jön létre ténylegesen), vagy hogy mennyire középponti szereplőtől indul el egy tartalom. Hálózati kísérletek azt bizonyítják (Takács, 2010), hogy ha az innovációs tartalmak átadásáért járadékot feltételezünk (vagyis anyagi, érzelmi, hatalmi kifizetéseket), a tudástartalmak hálózatos terjedése miatt nem az innováció kitalálója, hanem az azt leghatékonyabban terjesztő központi szereplők részesülnek ebből a legnagyobb mértékben.

A szervezeti hálózatkutatás eszközrendszerével képesek vagyunk elemezni és összehasonlítani a személyközi interakciók mintázatait a különböző kapcsolathálózatokban (Vohra & Thomas, 2016). Tudáshálózatnak a hálózati szereplők olyan kapcsolódási rendszerét nevezzük, amelynek elsődleges célja a szereplők által birtokolt tudás megosztása és ezen keresztül új tudás létrehozása (Škerlavaj, Dimovski, & Desouza, 2010; Tortoriello, Reagans, & Mcevily, 2012). A tudáshálózatokban a szereplőknek hármas funkciójuk lehet. Egyrészt eltérő ismeretekkel rendelkező tudásgazdák (vagyis a tudás tárolói), másrészt aktív közreműködők a tudás megszerzésében és továbbításában (vagyis a tudás közvetítői), harmadrészt maguk is új tudáselemek létrehozói. E funkciókat a szereplők között fennálló kapcsolati háló teszi lehetővé, amely elősegíti és szabályozza a tudás létrehozását és áramlását (Phelps et al., 2012).

A tudáshálózatban megjelenő kapcsolatok szintén három funkciót töltenek be. Egyfelől olyan csatornák, amelyeken át az információ terjed (Borgatti et al., 2014), másfelől olyan eszközök, amelyek segítenek a tudás kombinálásában (Škerlavaj et al., 2010). Mindemellett pedig szűrőként is szolgálnak: a szereplők ezeken át szemlélik, észlelik és értékelik egymás tudását (Borgatti & Cross, 2003).

A tudáshálózatokban különösen fontos szerep jut a hálózat magjában megjelenő központi szereplőknek. Minél inkább csomópontnak számít valaki a hálózatban, annál több lehetősége van friss és sokféle információ összegyűjtésére és szétosztására (Phelps et al., 2012). Az egyes szereplők központi jellege többféle mérőszám segítségével határozható meg (Robins, 2015). A *fokcentralitás* (vagy irányított kapcsolatok esetében a befokcentralitás) annak a mércéje, hogy hányan fordulnak az adott szereplőhöz, közvetlenül hány másik személynek ad át tudást és információt. A *sajátvektor centralitás* ezzel szemben azt is figyelembe veszi, hogy az adott szereplőhöz forduló személyek maguk milyen mértékben töltenek be központi szerepet. Egy tudáshálózatban ez azt jelenti, hogy azok a személyek, akik tudást kérnek a vizsgált szereplőtől maguk is sokakkal osztanak meg tudást – vagyis általuk több embert érhet el egy adott tartalom. A *közöttiség-centralitás* azt mutatja meg, hogy a hálózati szereplők közötti összes legrövidebb út közül hány halad át a vizsgált szereplőn. Ebből pedig következtetni lehet arra, hogy az illető mennyire játszik fontos szerepet a tudástartalmak terjedésében.

A magas központiság következtében az egyén által birtokolt rejtett (vagyis tacit) tudás jóval inkább elérhető

lesz a szervezet számára, mint ha a periférián helyezkedne el (Phelps et al., 2012). Kutatások azt is bebizonyították, hogy a kapcsolatok száma (vagyis a hálózat sűrűsége) összefügg a tudásmegosztás gyakoriságával is. Minél sűrűbb a hálózat, annál gyakrabban adnak át egymásnak tudást a munkatársak (Tortoriello et al., 2012).

Az erős személyközi kapcsolatok szintén pozitívan befolyásolják a rejtett tudás megosztását azzal, hogy a két fél között építik a bizalmat, a kölcsönös elkötelezettséget és a közös normákat (Phelps et al., 2012). A bizalmi kapcsolatok erőssége (Granovetter, 1973) megmutatkozik ezek érzelmi töltöttségében, időbeli tartósságában és a kommunikáció gyakoriságában (Chan & Liebowitz, 2006). Azok a személyek, akik többet beszélgetnek egymással, és emellett szívesen töltenek el időt egymás társaságában, nagyobb valószínűséggel osztanak meg tudást egymással, mint azok, akik érzelmileg távolabb állnak egymástól (Hortoványi & Szabó, 2006). Más kutatók arra jutottak, hogy minél szorosabb a kapcsolat két szereplő között, annál könnyebben tudnak rejtett tudást is megosztani egymással (Tortoriello et al., 2012).

Végül a hálózati szereplők közötti fizikai távolság is hatással van a tudásmegosztásra. Christensen és Pedersen (2018) tanulmánya alapján azok a munkatársak, akik fizikailag közelebb helyezkednek el egymáshoz, gyakrabban osztanak meg tudást egymással, mint a tőlük távolabb dolgozókkal. Ez azonban azzal a hátránnyal jár, hogy az így létrejött hálózati fürtök viszonylag homogén tudással rendelkeznek: tagjaik nehezebben jutnak hozzá az innovációs tartalmak előállításához szükséges, számukra új tudáselemekhez (Phelps et al., 2012).

Tudáskérő hálózatok, a tudáskérés motivációi

A tudásmegosztásban részt vevő szereplők közötti kapcsolat iránya meghatározza az információ áramlásának módját. A tudás befogadóját eltérő tényezők ösztönzik a tudás megszerzésére, mint a tudás forrását a megosztásra. James Nebus (2006) kiemeli a tudáskérés jelentőségét, és a tradicionális megközelítést megfordítva azt elemezi, hogy az egyén döntései hogyan hatnak a körülötte kialakuló tudásháló jellegzetességeire. Nebus megközelítésében a tudáshálózat egy olyan kapcsolati háló, amelynek szereplőit az egyén választja ki az alapján, hogy szeretne-e tudást kérni tőlük, illetve, hogy ezt a tudást a tudásgazdák megosztják-e vele. Ebből adódóan fontos kérdés, hogy kit ismer a szereplő, mi alapján választ a tudásgazdák közül, és milyen motivációval keres fel valakit végül. A tudáshálózat fenntartásához az is szükséges, hogy ezeket a kapcsolatokat a vizsgált szereplő őrizze és ápolja (Nebus, 2006).

A vizsgált hálózati szereplő két csoport tagjai közül választhat, amikor tudást szeretne szerezni. Egyrészt felkereshet már ismert, a meglévő kapcsolati hálóján belül megtalálható személyeket. Másrészt fordulhat olyan szereplőkhöz, akikkel, bár sem személyes, sem pedig szakmai kapcsolatban nem áll, mégis tisztában van a bennük rejlő tudáspotenciállal (Nebus, 2006). Borgatti és Cross (2003) szerint a vizsgált szereplő másik személyről kialakított képe is befolyásolja, hogy kihez fordul tudásért: megítélését közvetlen beszélgetések és megfigyelés során, illetve más személyek véleménye alapján alakítja ki.

A szakmai hozzáértés láthatósága erősen befolyásolja, hogy az adott szereplő kihez fordul tanácsért (Leonardi, 2015). A tudáskérőnek tájékozottnak kell lennie afelől, hogy a szervezeten belül hol halmozódik fel tudás. Azt is fontos tudnia, hogy adott probléma megoldásával kapcsolatban kihez fordulhat, vagyis, kinél milyen fajta tudás található meg. Borgatti és Cross (2003) a tudás megítélésének jelentőségét is kiemeli. Állításuk szerint, ha a tudáskérő értékesnek tartja a munkatársa birtokában lévő tudást, nagyobb valószínűséggel fordul hozzá tanácsért.

A személyközi kapcsolatok tekintetében korábbi kutatások kimutatták, hogy a tudáskérők gyakran inkább a számukra rokonszenves személyekhez fordulnak tudásért, mintsem a tényleges tudásgazdákhoz. Casciaro és Lobo (2005) tanulmányukban azt kívánták feltárni, hogy kivel dolgoznak szívesebben a munkatársak: a szimpátia és kompetencia dimenziók közül melyik fontosabb. Kutatásuk eredményei alapján a munkakapcsolatok kialakításakor a személyes érzelmek fontosabb szerepet játszanak, mint a kompetencia mértéke. Ha egy munkatársat ellenszenvesnek tartanak, akkor a többiek nem dolgoznak majd együtt vele szívesen, függetlenül látható szakmai kompetenciájától (Casciaro & Sousa Lobo, 2005).

A tudásgazda kiválasztását meghatározza továbbá a tudás tárgya és a megoldandó feladat jellege is. Ha a feladat átlátható a tudáskérő számára, akkor jobban fel tudja mérni a megoldáshoz szükséges tudást, ez pedig leszűkítheti a lehetséges tudásgazdák körét (Nebus, 2006).

Borgatti és Cross (2003) szerint a tudáskérés általában az alábbi öt motiváció valamelyikéből fakad:

a. megoldás: egy feladat, kérdés vagy probléma megoldását elősegítő információ, amelynek tartalma általában tényszerű vagy procedurális tudás,

b. metatudás: információ arról, hogy bizonyos tudás hol vagy kinél található meg,

c. a probléma újra fogalmazása: a tudáskérő újfajta megközelítést, kreatív gondolatokat, külső nézőpontot nyer,

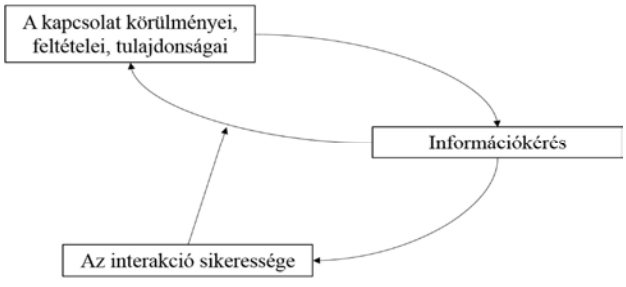
d. megerősítés, jóváhagyás: a tudáskérés célja itt az eddigi ismeretek megerősítése – a tudáskérő önbizalma az interakció által növekedhet, így könnyebben meg tudja majd osztani tudását más szereplőkkel,

e. legitimáció: itt a tudásgazda személye kerül középpontba; szakértelme, személyisége hitelességet tud kölcsönözni a tudáskérőnek.

Borgatti és Cross (2003) kutatása a tudáskérő hálózatok formálódásával kapcsolatban kimutatta, hogy minden esetben, amikor valakivel újra kapcsolatba lépünk, átírjuk a személyről kialakított korábbi képünket (lásd 1. ábra). Ekkor a személlyel azonosított képességek, tulajdonságok és tudás is átértékelődik, a tudáskéréssel járó költségek és előnyök megítélése pedig új megvilágosításba kerül. Következtetésképp annak valószínűsége is változik, hogy legközelebb ezt a személyt felkeresi-e a tudáskérő (Borgatti & Cross, 2003).

1. ábra

A tudáskérés dinamikus modellje



Forrás: Borgatti & Cross (2003, p. 442) alapján

A tudáskérést és a tudásmegosztást befolyásoló tényezők

A munkatársak tudásmegosztással kapcsolatos attitűdje és viselkedése kritikus szerepet játszik a tényleges, szervezeti szinten megvalósuló tudásmegosztásban. Ha a tudásmegosztó viselkedést a munkatársak szabad akaratának függvényeként határozzuk meg, felmerül a kérdés, hogy milyen módon lehet ezt a fontos viselkedésmintát a szervezeten belül szándékoltan ösztönözni. A szakirodalom alapján az alábbiakban hat tudásmegosztást befolyásoló tényezőt mutatunk be.

1. *személyes motiváció*: a hatékony tudásmegosztás alapvető feltétele, hogy mind a forrás, mind pedig a befogadó motivált legyen a tudás megosztására (Quigley, Tesluk, Locke, & Bartol, 2007; Stenius et al., 2017),
2. *tudásmegosztó önhatékonyság*: az egyén saját magába vetett bizalmát jelenti arra vonatkozóan, hogy mennyire képes a hatékony tudásmegosztásra (Hsu, Ju, Yen, & Chang, 2007); Wang (2016) kutatásában megerősítette, hogy a tudásmegosztó önhatékonyság pozitívan összefügg az egyén tudásmegosztó viselkedésével – vagyis minél magabiztosabbak vagyunk a tudás megosztását szolgáló képességeinkben, annál valószínűbb, hogy gyakran fogunk tudást megosztani másokkal,
3. *személyközi bizalom*: a munkatársak nagyobb valószínűséggel osztanak meg tudást azokkal a kollégákkal, akikben megbíznak (Hsu & Chang, 2014); ez pedig kimondottan igaz a rejtett tudás megosztására (Park & Kim, 2018),
4. *támogató szervezeti kultúra*: a tudásmegosztást támogató kultúra hatása, hogy a munkatársak tisztában vannak a tudás értékével, ezért hangsúlyt fektetnek a tudás megosztására, és közben nagyobb bizalommal fordulnak egymás felé (Park & Kim, 2018),
5. *leadership*: frissebb kutatások szerint a transzformációs vezetés számottevő szerepet játszik a tudásmegosztás ösztönzésében (Park & Kim, 2018); a vezetők kiemelt feladata, hogy teret adjanak a tudás szabad áramlásának a szervezeten belül: a tudásmegosztást előmozdító intézkedések bevezetésével, példamutatással, nyílt kommunikációval és azzal, ha lehetőséget engednek a kísérletezésre és folyamatos tanulásra,
6. *külső ösztönzők*: a szervezet által biztosított ösztönző eszközök abban az esetben vannak pozitív hatással a tudásmegosztásra, ha kulturális elemekkel erősítve alkalmazzák ezeket (Quigley et al., 2007); azok a munkatársak, akiket külső motivációs, azaz ösztönzési eszközökkel próbálnak befolyásolni, kisebb valószínűséggel osztanak meg tudást, mint azok, akiket erre belső motivációjuk sarkall (Nesheim, Olsen, & Tobiassen, 2011).

Minbaeva (2007) szerint a tudásmegosztás sikerességét befolyásoló tényezőket négy kategóriába sorolhatjuk aszerint, hogy a tudás átadóját, a tudás befogadóját, magát a tudástartalmat vagy a szervezeti környezetet érintik. Az egyik fél tudásátadó (disszeminációs) képessége például erősen függ a fenti listában szereplő motivációtól és önhatékonyságtól, míg a másik fél tudásbefogadó (abszorpciós) képességét egyebek mellett a személyközi bizalom befolyásolja (Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey, & Park, 2003). A szervezeti környezet erős hatással van mind a disszeminációs, mind az abszorpciós képességek kialakulására (Yang & Chen, 2007), például a fent említett támogató szervezeti kultúrán, leadership rendszereken és a külső ösztönzőkön keresztül. Korábbi kutatási eredmények alapján (Szász, Rácz, Scherrer, & Deflorin, 2019) a disszeminációs képességeket leginkább a tudásmegosztás-orientált szervezeti kultúra, a tudásmegosztást ösztönző visszajelző rendszerek és struktúrák, illetve az egységek közötti interakciók intenzitása határozza meg.

Kutatási koncepció és módszerek

Vizsgálódásunk során arra kerestünk választ, hogy az elemzett szervezeti tudáshálózatban a munkatársak mely szereplőkhöz fordulnak, ha tudást szeretnének kérni. A tudáshálózat működésének kontextusaként a vállalati tudásmenedzsment-gyakorlatra vonatkozó kérdéseket is vizsgáltunk.

Empirikus kutatásunkban jelentősen építünk a tanulmányunk előző fejezeteiben bemutatott modellekre és a szakirodalomban tárgyalt korábbi eredményekre. Saját következtetéseinkkel a tudáshálózatok működését tárgyaló irodalmi áramlathoz kívánunk hozzájárulni, célunk, hogy mélyebben megértsük a tudáskérés megvalósulásának okait. Hortoványi és Szabó (2006) alapján a tudáskérés strukturális feltételeit (elérhetőség, hozzáférhetőség), kognitív feltételeit (észlelt szakértelem) és kapcsolati feltételeit (szimpátia, bizalom) vizsgáljuk. Nebus (2006) és Leonardi (2015) alapján a választott tudásgazdák szervezetileg elismert, illetve észlelt hozzáértését is számításba vesszük. Kutatásunk során a hálózati szereplők formális hierarchiában betöltött pozícióját összevetjük a tudáskérő, illetve a bizalmi és szimpátiahálózatokban elfoglalt helyzetével (Borgatti & Cross, 2003), valamint megvizsgáljuk a felsorolt tényezők közötti összefüggéseket, és azt, hogy ezek milyen mértékben járulnak hozzá a tényleges tudáskérés megvalósulásához.

A vizsgált szervezet

A kutatást egy budapesti székhelyű, multinacionális vállalatnál végeztük, amely tanácsadói üzletágának munkatársai alkották a vizsgálati csoportot. A cég közel két évtizede van jelen a magyar piacon, ez idő alatt állandó, dinamikus fejlődést tudott elérni. A szervezetre különösen jellemző, hogy tudásalapon működik, hiszen alaptevékenységéből adódóan tudást állít elő, és ezt értékesíti. Ahhoz, hogy a vállalat megőrizze versenyelőnyét a piacon, folyamatosan fejlődnie kell. Éppen ezért a szervezeti szintű célkitűzései is a szüntelen megújulást és az innovatív hozzáállást ösztönzik. A vizsgálatba bevont személyek tanácsadók vagy a tanácsadókat támogató munkatársak voltak. Mindannyian több különböző méretű projekten dolgoznak, többféle csapatösszetételben.

Vizsgálati módszerek

A felmérés két részből állt. Először egy kérdőív segítségével a szervezet tudásmegosztó gyakorlatával kapcsolatos adatokat vettünk fel, illetve felmértük a munkatársak ezzel kapcsolatos véleményét, elégedettségét is. Ezt követően a kirajzolódó tudáshálózat egyes szereplőivel interjúkat készítettünk annak érdekében, hogy a kérdőíves felmérés eredményeit kiegészítő, összetettebb magyarázatot és rálátást kapjunk a szervezeti tudáshálóra és az ezt támogató tudásmenedzsment-folyamatokra.

A kérdőívet a tanácsadói szervezetben dolgozó 23 fő közül 21 töltötte ki, ami 91 százalékos részvételi arányt jelez. A kérdőív más munkatársakra vonatkozó kapcsolati jellegű kérdéseket, illetve a kapcsolatokat és a szervezeti tudásmenedzsment-gyakorlatot értékelő hatfokozatú Likert-skálás kérdéseket tartalmazott. A munkatársak közötti kapcsolatokat (1) a szimpátiára, (2) a bizalomra, (3) az észlelt szaktudásra, illetve (4) a tényleges tudáskérésre vonatkozóan mértük fel az alábbi kérdések segítségével. A válaszadók mindegyik kérdésnél legfeljebb négy személyt jelölhettek meg annak érdekében, hogy választásaikat a legfontosabb kapcsolatokra korlátozzuk.

1. Kikkel találkozik szívesen a munkaidőn kívül is?
2. Kihez fordul, ha személyes jellegű tanácsra van szüksége?
3. Munkatársai közül kik tűnnek ki szakmai tudásukkal?
4. Kihez fordul leggyakrabban, ha a munkájával kapcsolatos tudásra van szüksége?

A tudáskérésre vonatkozó kérdés kapcsán azt is megkérdeztük, hogy a válaszadó a kiválasztott szereplőktől milyen témakörben kér tudást, illetve ennek minőségével mennyire elégedett. Az értékelésre szolgáló Likert-skálákat azért állítottuk be hatfokozatúra, hogy elkerüljük a középre tartást, és mert a vizsgált szervezet által használt tanácsadói diagnosztikai eszközök szintén ilyen skálákat tartalmaznak – így a válaszadók számára ez ismerős megoldás volt.

A vizsgált szervezet tagjaitól azt is megkérdeztük, kihez fordulnának gyakrabban tudásért, ha lehetőségük lenne rá. Itt ismét kíváncsiak voltunk a kívánt tudás témakörére és annak okára is, amiért jelenleg nem valósul meg a vágyott tudáskérés.

A kérdőív segítségével felvett adatokat a UCINET nevű hálózatelemző szoftver (Borgatti et al., 2002) segítségével vizsgáltuk. A szoftverrel számítottuk ki a hálózatra és az egyes szereplőkre vonatkozó centralitásmutatókat, illetve ennek segítségével vizualizáltuk a tudáshálózat különböző aspektusait. A különböző centralitásmutatók közötti összefüggéseket az SPSS 25 statisztikai programmal elemeztük.

A kérdőíves felmérés eredményei alapján három személlyel készítettünk félig strukturált interjúkat. Kutatásunkban az interjúk szerepe az volt, hogy belátást engedjenek a vizsgált szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatába. E folyamat során Mas-Machuca és Martínez Costa (2012) korábban bemutatott háromkomponensű modelljét vettük alapul: a technológiai adottságok, a stratégiai megközelítés és a kulturális feltételek hatásait vizsgáltuk. Az interjúkkal azokat a stratégiai és technológiai tényezőket kívántuk feltérképezni, amelyek támogatják vagy gátolják a hatékony tudásmegosztást a munkatársak között. Emellett célunk volt, hogy a beszélgetések során jobban megismerjük a cég szervezeti kultúráját, hogy ennek befolyásoló szerepéről is képet kapjunk. Végül arra is kíváncsiak voltunk, hogy az interjúalanyok hogyan értékelik a tudáshálózatban betöltött szerepüket.

Az interjúalanyokat úgy választottuk ki, hogy nézőpontjukkal támogatni tudják a fenti célok elérését. Három interjúalanyunk közül kettő (A10 és A12) vezető beosztású szenior tanácsadó volt, akiknek választását a hálózatokban betöltött középponti szerepük is indokolta. Az A15 jelű interjúalanyunk junior tanácsadóként, rövidebb ideje dolgozik a vizsgált szervezetben: az ő meglátásaira elsősorban a vezetői szempontok és látásmód kiegészítése érdekében támaszkodunk.

Kutatói etika

A szervezeti hálózatkutatás sok fontos jellegzetességében eltér más szervezeti diagnosztikai eszközöktől, ezen eltérések miatt pedig különösen fontos a kutatási etikai megfontolások érvényesítése. A hálózatkutatás során például nem biztosítható a válaszadók anonimitása, hiszen ahhoz, hogy a személyközi kapcsolatok beazonosíthatók és elemezhetők legyenek, szükséges, hogy a válaszadók megnevezzék kikkel állnak kapcsolatban (Borgatti & Molina, 2003). A hálózatkutatás velejárója az is, hogy a válaszadók olyan személyeket is megneveznek, akik valamilyen oknál fogva megtagadták a kitöltést (Kadushin, 2005) – ez esetünkben is így történt.

A hálózatkutatás sajátosságaiból következett az is, hogy kritikus volt a magas részvételi arány biztosítása, amihez elengedhetetlen volt a válaszadói bizalmat megerősítő transzparens kommunikáció. A szervezeti hálózatkutatások egyik kritikus pontja a megadott információk kezelése (Kadushin, 2005). A válaszadókban kétségek merülhetnek fel azzal kapcsolatban, hogy ki férhet hozzá a válaszaikhoz, és hogy milyen célokra használhatják azokat – mindez torzíthatja a válaszokat. Azért, hogy ezt elkerülhessük, fontos volt, hogy a résztvevőket megfelelően tájékoztassuk az egész folyamat során. Ennek érdekében egyrészt transzparens módon megadtuk a kutatás céljait

és a kitöltéssel kapcsolatos egyéb információkat, másrészt jeleztük, hogy a válaszadás önkéntes. A válaszadókat tájékoztattuk arról, hogy a felvett adatokhoz csak a kutatást végző személyek férhetnek hozzá.

Eredmények

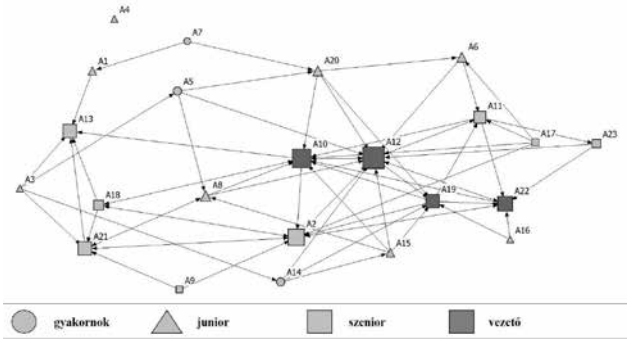
A tudáshálózat elemzése

A vizsgált szervezet tudáshálózatát szemlélteti a 2. ábra. A gráf csúcspontjainak színe és formája jeleníti meg a hálózati szereplők beosztását (gyakornok, junior, szenior, vezető), míg a nódusok mérete a bejövő kapcsolatok számára (befokcentralitás) utal. A szereplők közötti kapcsolatok: a nyíl a választás irányát fejezi ki, oda-vissza mutató nyíl esetén a választás kölcsönös. (A gráf a *„Kihez fordul a leggyakrabban, ha a munkájával kapcsolatos tudásra, információra van szüksége?”* kérdésre adott válaszok alapján készült.)

A tudáshálózat térképét szemlélve látható, hogy egy szereplő (A4) kivételével mindenki legalább egy másik szereplőtől kér vagy legalább egy másik szereplőnek szolgáltat tudást. A hálózatban jól láthatóan elkülönül a centrum és a periféria. A fürtösödés – vagyis sok belső és kevés külső kapcsolattal rendelkező klikkek kialakulása – azonban kevéssé jellemző. A vezető beosztású és a szenior munkatársak jellemzően népszerűbbek, többen fordulnak hozzájuk a munkájukhoz szükséges tudás megszerzése érdekében. Ellenpéldát is látni azonban: az A9 és a A17 jelű szereplők szeniorok, mégsem fordul hozzájuk senki tudásért. A gyakornokok láthatóan sikerrel beépültek a tudáshálózatba: háromból ketten nem csak kérnek, de szolgáltatnak is tudást másoknak.

2. ábra

Tudáskérő hálózat a vizsgált szervezetben



Forrás: saját szerkesztés

A befokcentralitás mellett fontosnak tartottuk két másik centralitásmutató kiszámítását. A Beta-centralitás a tanulmányunkban korábban ismertetett sajátvektor centralitáshoz hasonló, ám az irányított kapcsolatokat tartalmazó hálózatok esetében alkalmazható mutató. Ez a befokcentralitás által festett képet annyiban árnyalja, hogy nem csupán egy szereplő kapcsolatainak abszolút számát veszi figyelembe, hanem azt is, mennyire népszerűek azok a szereplők, akikkel az adott szereplő kapcsolatban áll. Egy tudáskérő kapcsolatokat tartalmazó hálózatban ez azt jelenti, hogy a magas Beta-centralitású szereplők a gyakran megkérdezett tudásgazdák tudásforrásai.

A tudás áramlásában kulcsszerepet játszó munkatársak beazonosítása érdekében fontosnak tartottuk a szereplők közöttiség-centralitásának kiszámítását is. A magas közöttiség-centralitással rendelkező munkatársak azért

1. táblázat

Centralitásmutatók a vizsgált hálózatokban

		Tudáskérés			Személyközi bizalom			Szimpátia		
Azonosító	Beosztás	Befok	Beta	Közöttiség	Befok	Beta	Közöttiség	Befok	Beta	Közöttiség
A1	junior	1	0,001	0,216	0	0,000	0,000	0	0,000	0,000
A2	szenior	7	2,071	8,174	6	1,610	7,031	1	0,855	1,858
A3	junior	0	0,000	0,000	1	0,001	0,433	0	0,000	0,000
A4	junior	0	0,000	0,000	3	0,013	0,000	5	1,097	0,000
A5	gyakornok	1	0,001	0,941	2	0,009	4,329	4	0,857	6,843
A6	junior	2	0,003	0,397	5	0,701	23,432	5	1,300	15,934
A7	gyakornok	0	0,000	0,000	1	0,053	13,244	1	0,365	1,486
A8	junior	3	0,327	1,621	1	0,004	1,106	2	0,674	3,045
A9	szenior	0	0,000	0,000	1	0,439	0,000	2	0,353	1,667
A10	vezető	9	2,134	7,840	5	1,456	1,977	4	0,951	3,092
A11	szenior	4	0,865	4,872	10	2,531	21,666	8	2,742	20,833
A12	vezető	11	2,230	10,038	11	2,213	11,495	4	1,146	8,975
A13	szenior	5	1,332	0,000	2	0,003	0,000	3	0,384	0,000
A14	gyakornok	1	0,001	1,031	0	0,000	0,000	2	0,530	2,749
A15	junior	1	0,001	0,554	2	0,604	3,369	3	0,526	6,151
A16	junior	0	0,000	0,000	1	0,192	17,843	4	1,143	7,100
A17	szenior	0	0,000	0,000	0	0,000	0,000	0	0,000	0,000
A18	szenior	2	1,250	1,116	1	0,001	0,000	0	0,000	0,000
A19	vezető	5	0,669	4,004	3	0,220	1,177	1	0,427	0,000
A20	junior	2	0,002	3,213	3	0,021	13,807	5	1,168	9,170
A21	szenior	5	1,008	4,337	1	0,002	3,463	2	0,270	3,359
A22	vezető	6	1,814	2,730	5	2,318	2,252	2	1,367	5,195
A23	szenior	1	0,258	0,000	1	0,690	0,216	4	1,642	3,193

Forrás: saját szerkesztés

fontosak, mert a szervezetben áramló tudáselemek rajtuk haladnak át a leggyakrabban.

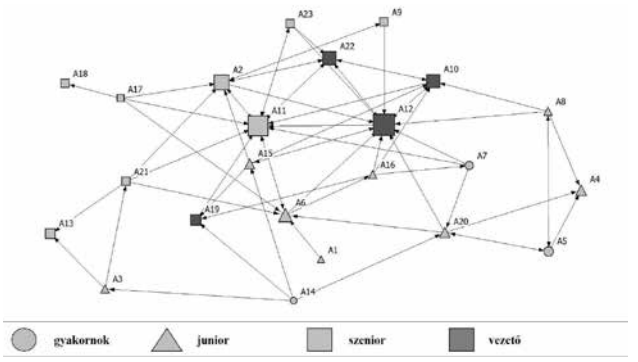
Az egyes szereplők tudáshálózatban elfoglalt pozíciójának mérőszámait összegzi az 1. táblázat. (A táblázat további oszlopai a 3. és 4. ábrán jelzett hálózatokra vonatkoznak.) A Beta-centralitásra és közöttiség-centralitásra vonatkozó értékek normalizáltak. A tudáskérő hálózatban a befok-, Beta- és közöttiség-centralitás mutatók nagyon erősen és szignifikánsan korrelálnak egymással: a befok- és Beta-centralitás közötti Spearman-együttható értéke 0,970, a befok- és közöttiség-centralitás között pedig 0,847. Ez azt jelenti, hogy néhány kivételes esettől eltekintve a sok kapcsolattal rendelkező központi szereplők is elsősorban egymás tudására építenek, illetve a tudás terjedésében is kulcsfontosságúak.

Érdekes kivétel ez alól például az A18 jelű szereplő, akitől bár csupán két másik szereplő kér tudást (A2 és A10), Beta-centralitásának értéke mégis meghaladja A21, illetve megközelíti A13 értékét – noha ezek a szereplők öt bejövő kapcsolattal rendelkeznek. Ennek oka, hogy A2 és A10 középponti szereplők, míg azok, akik A13-tól és A21-től kérnek tudást, perifériku sak.

A kérdőív kitöltőit arra kértük, hogy a tudásgazdaként megjelölt munkatársaikat egy hatfokozatú Likert-skálán értékeljék aszerint, mennyire tartják őket (1) magukhoz közelállónak, elérhetőnek, (2) hozzáértőnek, (3) a szervezet által kijelölt témafelelős szakértőnek. Előzetes várakozásunk az volt, hogy e dimenziók közül az észlelt hozzáértés lesz majd a leginkább meghatározó a tudáskérés célpontjának kiválasztásakor. Ez a várakozásunk beigazolódott: a válaszadók az esetek 88,1 százalékában határozottan egyetértettek azzal, hogy tudáskérésük célpontja hozzáértő, további 11,9 százalékban pedig inkább egyetértettek ezzel. Ezzel szemben csak az esetek 59,7 százalékában értettek egyet azzal, hogy a tudásforrást közel érzik magukhoz, 64,2 százalékban pedig azzal, hogy a tudásforrás a téma kijelölt szakértője.

3. ábra

Bizalmi kapcsolatok hálózata a vizsgált szervezetben



Forrás: saját szerkesztés

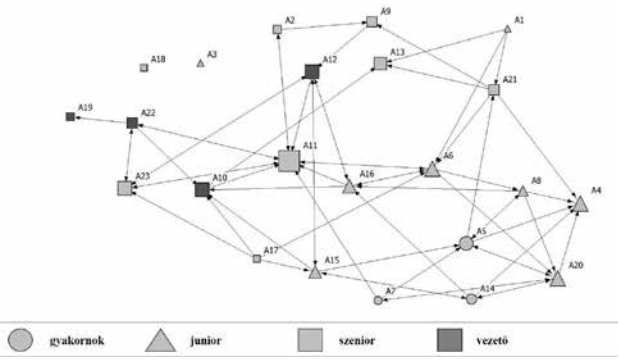
Kíváncsiak voltunk, hogy ezt a saját választásukra vonatkozó, észlelésükre alapozott állítást mennyire támasztják alá a további kapcsolati adatok, ezért megvizsgáltuk a szereplők helyzetét két további hálózatban. A 3. ábra a szereplők közötti bizalmi kapcsolatokat ábrázolja (a *„Kihez fordul, ha személyes probléma miatt kér tanácsot?”* kérdésre adott válaszok alapján), a 4. ábra pedig a szereplők egymás iránt érzett szimpátiáját jeleníti meg (a „*Kivel találkozik szívesen a munkaidőn kívül is?”* kérdésre adott válaszok alapján).

A szenior munkatársak dominanciája a 3. ábrán bemutatott hálózatban is jól látható: itt is ők alkotják a centrumot. A bizalmi kapcsolatok hálózatára már jobban jellemző a fürtösödés – elsősorban a centrumban, míg a periférián kisebb klikkek figyelhetők meg (pl. A13-A21-A3 vagy A8-A4-A5-A20). Egyes szereplők, mint például az A11 jelű, nagyobb jelentőséget szereztek a bizalmi kapcsolatok, mint a tudáskérés terén: a 2. ábrán látható hálózatban tíz, míg a 3. ábrán láthatóban csupán négy személy választotta őt. Összességében viszont mégis azt láthatjuk, hogy a bizalmas személyes tanácsok és a munkához kapcsolódó tudáskérés hálózata hasonló mintázatot követ. A tudáskérés és a bizalmi kapcsolatok befokcentralitás értékei szignifikánsan, közepesen erősen korrelálnak (Spearman-féle ρ=0,654).

A 4. ábrán bemutatott, szimpátiakapcsolatokat tartalmazó hálózat már sokkal inkább fürtösödik, jól látható, hogy a vezetők és a szeniorok két csoportba különülnek a juniorokból és gyakornokból álló klikktől. Ennek egyik oka a csoportok közötti hatalmi és társas távolság lehet, amelynek mértéke láthatóan még úgyis jelentős, hogy a szervezet lapos, a tagok között pedig viszonylag kicsi a korkülönbség. A három csoport között az A11 jelű szereplő képez hidat, akinek ebből adódó kulcsponti szerepe jelentős. Ebben a hálózatban az előző kettőtől jelentősen eltérő mintázatokat látunk, így nem meglepő, hogy a tudáskérés és a szimpátiakapcsolatok befokcentralitás értékei között sincs szignifikáns együtt járás. Vagyis úgy tűnik, hogy bár a munkához kapcsolódó tudáskéréshez szükség van valamekkora bizalomra, az már nem következik ebből, hogy a munkaidőn túlra is kiterjedő szimpátiakapcsolat alakulna ki.

4. ábra

Szimpátiakapcsolatok hálózata a vizsgált szervezetben



Forrás: saját szerkesztés

Mitől függ tehát, hogy kitől kérik a munkájukhoz szükséges tudást a vizsgált szervezet munkatársai? Hogy választ kapjunk erre a kérdésre, összehasonlítottuk a négy kérdés mentén kirajzolódó hálózatokat.

A gráfok szomszédsági mátrixaiban szereplő elemek mind a négy hálózat esetében 0 vagy 1 értékeket vesznek fel attól függően, hogy egy adott $A_{i,j}$ elemként megjelenő kapcsolat létezik-e vagy sem. Mind a négy hálózat irányított kapcsolatokat tartalmaz, így a szomszédsági mátrixok nem szimmetrikusak. A szereplők magukat nem jelölhették meg, így a mátrixok főátlójától eltekinthetünk. Így elméletileg összesen 506 kapcsolat lehetséges mind a négy hálózatban, azonban, mivel a szereplők legfeljebb négy másik személyt jelölhettek meg egy-egy hálózatban, a valóban lehetséges kapcsolati maximum rendre 92.

2. táblázat

Magyarázóváltozók a bináris logisztikus regressziós modellben

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Szimpátia	-1,039	0,527	3,887	1	0,049	0,354
Bizalom	3,242	0,462	49,179	1	0,000	25,581
Észlelt szaktudás	2,452	0,353	48,332	1	0,000	11,615
Konstans	-3,240	0,253	163,418	1	0,000	0,039

Forrás: saját szerkesztés

A négy hálózat kapcsolati adatsorait bináris logisztikus regresszió segítségével vizsgáltuk. Modellünkben eredményváltozónak tekintettük a ténylegesen megvalósuló (riportált) tudáskérést, míg magyarázóváltozónak a szereplők közötti szimpátiára, bizalomra és észlelt szakértelemre vonatkozó kapcsolatokat állítottuk be. Kapott modellünk szignifikáns magyarázó erővel bír (χ^2=141,580; p=0,000; Nagelkerke R^2=0,453). A Hosmer-Lemeshow teszt eredménye nem szignifikáns (p=0,454), így megállapíthatjuk, hogy modellünk megfelelően illeszkedik a mért adatokhoz.

Modellünk szerint a szimpátia (p=0,049), a személyközi bizalom (p=0,000) és az észlelt szaktudás (p=0,000) is befolyásoló erővel bír a tudáskérő kapcsolatok kialakulására. Érdekes megfigyelés azonban, hogy míg a bizalom és a szaktudás a várakozásunknak megfelelően pozitívan hatnak az eredményváltozóra, a kérdőívben lekérdezett szimpátiakapcsolatok kevésbé teszik valószínűvé a szakmai segítségkérést. (Erre a 2. táblázatban B együttható negatív előjeléből és Exp(B) együttható egynél kisebb értékéből következtethetünk.) A személyközi bizalom megléte modellünk szerint mintegy 26-szor, a tudásgazdánál elérhető észlelt szaktudás pedig mintegy 12-szer valószínűbbé teszi a szakmai segítségkérés megjelenését.

A tudáshálózat szervezeti kontextusa

A szervezeti tudásmenedzsment-rendszer értékelését Mas-Machuca és Costa (2012) által meghatározott három szempont alapján mutatjuk be. E szerint a hatékony tudásmenedzsment megvalósulása három feltételhez kapcsolódik: (A) technológiai adottságok, (B) stratégiai megközelítés és (C) kulturális feltételek (Mas-Machuca & Martínez Costa, 2012). A következőkben a vizsgált szervezetet e dimenziók mentén fogjuk értékelni, a kérdőív eredmények és az interjúk során elhangzott állítások felhasználásával.

A) Technológiai adottságok

Az interjúk során arra derült fény, hogy a szervezet a tudásmenedzsment szempontjából korszerűtlen technológiai adottságokkal rendelkezik.

> *„Technológiában egyáltalán nem vagyunk jók. Van egy Facebook-csoport, ahol közvetlenebbül lehet kapcsolódni egymáshoz. Sok cikket is megosztunk itt egymással. Van egy globális felület, de egyáltalán nem izgalmas leülni elé. (…) A Sharepoint néha elindul, néha teljesen elhal." (A12 interjúalany)*

A technológiai feltételek gyengesége egyrészt adódik az alkalmazott technológiai megoldások hiányosságából. Másrészt az A10 jelű munkatárs véleménye szerint a szervezetben felhalmozott tudás olyan gyorsan gyarapodik, hogy ekkora mennyiségű információt csak erre alkalmas rendszerben lehet jól átadni, amellyel pedig még nem rendelkeznek. Bár mindhárom interjúalany azt nyilatkozta, hogy látja a technológiai fejlesztések jelentőségét, ilyen célú terveket nem tudtak megemlíteni.

B) Stratégiai megközelítés

A tudásintenzív iparágakban a versenyelőnyt azt biztosíthatja, ha minél innovatívabb egy cég: tudását rugalmasan és gyorsan tudja építeni a környezet változásaihoz képest (Hoe & McShane, 2010; Mat & Razak, 2011). A vizsgált cég esetében a stratégiai célok között kiemelt szerepet kapott az innováció. Megfogalmazott elvárás mindenki felé, hogy építő szándékkal, tudatosan az állandó lehetőségkeresés jegyében formálják a szervezetet az ország egyik legjobb tanácsadó cégévé. Erre utalt A12 interjúalany is: *„Ebből élünk, ezért stratégiailag fontos, hogy erre fókuszunk legyen."*

A stratégiai jelentőség ellenére mégis az fogalmazódott meg az interjúk során, hogy kevés külső tudás épül be a szervezetbe. A vizsgált szervezetben leginkább gyakornokokból lesznek tanácsadók, ezért a munkatársak a szervezeten belül többnyire ugyanattól a pár embertől tudnak tanulni az évek során, így hasonló gondolkodásmódot alakítanak ki. Fontos megjegyeznünk azt is, hogy a tanácsadók ügyfeleiktől és esetleges alvállalkozóiktól – kvázi a szervezeten kívüli hálózati szereplőktől – is tanulhatnak, amire azonban belső tudáshálózatot vizsgáló kutatásunkban nem tértünk ki.

Az interjúalanyok szerint a szervezet vezetése támogatja a tudásmenedzsment-folyamatok fejlesztését. Ennek érdekében több olyan stratégiai irányt is meghatároztak, amelyek nem csupán a külső tudás beépítését, de a belső tudásmegosztást is elősegítik. A tudásmenedzsmentért felelős vezető saját teljesítménymutatói között is szerepelnek a rendszer fejlesztésével kapcsolatos célkitűzések. A külső tudás megszerzését a következő tevékenységek támogatják: online tanfolyamok elvégzése, konferenciákon való részvétel, a munkakörhöz kapcsolódóan szabadon választható könyv elolvasása, alvállalkozókkal való együtt-

működés, mentorprogramok, szakmai cikkek megosztása. A belső tudásmegosztáshoz hozzájárul az a minden héten megrendezett tizenötperces esemény, amelynek során egy-egy aktuális sikertörténetet vagy tanulságot osztanak meg egymással a kollegák.

C) Kulturális feltételek

Az interjúalanyok szerint a vizsgált szervezetben a szervezeti kultúra támogatja a tudásmegosztást. Ezt megerősítik a kérdőív eredményei is: e szerint a munkatársak bátran fordulnak egymáshoz tudásért, nem kell visszautasítástól tartaniuk. A válaszadók 95 százaléka egyetértett azzal is, hogy rajtuk múlik, hogy a szükséges tudást meg tudják szerezni. Vagyis úgy gondolják, ha az egyén megtesz minden tőle telhetőt, az esetek többségében meg fogja tudni szerezni a kívánt tudást vagy információt. Az A12 jelű interjúalany véleménye is a szervezeti kultúra támogató jellegét támasztja alá:

> *„Mindig lesz megoldás arra, hogy ha valami téged érdekel, ha valamivel szeretnél foglalkozni, akkor arra találjunk valamilyen lehetőséget. (…) Kulturálisan minél több embernek van szerepe abban, hogy odafigyeljen a tudásátadásra, az egy kulcselem ahhoz, hogy az egész élő maradjon a kultúrában."*

Az A10 jelű munkatárs a kulturális elemek közül a közös értékeket és normákat emelte ki, mint meghatározó tényezőket. Véleménye szerint nagyon fontos, hogy kimondták és leírták azokat a viselkedéssel kapcsolatos elvárásokat, amelyeket mindenkinek követnie kell. Ezeket közösen fogalmazták meg, így a legtöbben azonosulni tudnak velük. Ide tartozik a bizalom, a rugalmasság, a kölcsönösség, a rendszeres visszajelzés és a közösség. Meglátása szerint szervezeti kultúrájuk alapvető része a tökéletességre való törekvés és a precizitás.

> *„A mi csapatunk nagyon fontos megkülönböztetője tudás szempontból, hogy az elvárás mindenkinek saját maga felé, meg a csapattársai felé, viszonylag magas. Folyamatosan újító, innovatív mindset-ben gondolkodunk. (…) Sose próbálkozunk azzal, hogy egy meglévő helyzetbe belekényelmesedjünk. Mindig valami újat akarunk kitalálni."*

Az interjúalanyok véleményében egy újszerű gondolat is megjelent: a tudás megosztásának egyik feltétele a munka iránti szenvedély. Az A12 és A15 jelű interjúalanyok kiemelték a belső motiváció fontosságát. Szerintük a munkatársak szívesebben fordulnak tudásért ahhoz a személyhez, akiről látják, hogy szenvedéllyel viseltetik a téma iránt, és szívesen beszél róla.

> *„Ez látható kívülről is, hogy kit mi lelkesít, ami nagyon erősen befolyásolja azt, hogy kihez fordulsz. (…) Ebben a szakmában nagyon nem mindegy, hogy miért lelkesedsz. Abban tudsz igazán jó lenni, amit szívvel-lélekkel tudsz csinálni." (A15 interjúalany)*

Az A10 jelű interjúalany szerint a cél az, hogy minél több mindenkinél meglegyen a szükséges tudás könnyen érthető és átadható formában. Fontos, hogy egy adott témában mindenkinek hasonló tudása és elképzelései legyenek, és hogy minden témának legyen egy világos felelőse, akit a többiek meg tudnak szólítani, ha vonatkozó kérdésük van.

Ez a kijelölt tudásgazdai szerep ugyanakkor káros hatással lehet az érintett személyek munkájára és időbeosztására. Az A10 és A12 jelű alanyok beszámolója alapján az eseti megkeresések, a nem várt többletfeladatok mindmind negatívan hatnak a munka-magánélet egyensúlyra, és ez „szétforgácsolhatja" az embert. Az A10 jelű alany elmondása szerint sokszor azok a pluszfeladatok veszik el az időt a lényeges fejlesztésektől, amelyek akár éppen ezen a problémán is segíthetnének.

Összességében tehát azt láthatjuk, hogy a szervezetre jellemző stratégiai megfontolások és a szervezeti kultúra kifejezetten támogatja a tudás felhalmozását és megosztását a munkatársakkal. Feltűnő ugyanakkor, hogy veszélyt jelenthet a tudáskérésekkel sokszor megszólított munkatársak túlterhelése. Látható az is, hogy a szervezet által alkalmazott technológiai megoldások fejlesztésével lehetne mód a tudáskérés jelentette terhek megosztására.

Diszkusszió

Tanulmányunkban a tudáskérés és a tudásmegosztás megvalósulásának feltételeit vizsgáltuk, amelyek egyre fontosabbá válnak a magas hozzáadott értéket előállító, tudásintenzív szervezetek eredményes működésében. Kiindulópontként fogadtuk el, hogy a tudás a szervezeti tagok közötti kapcsolatokon keresztül áramlik, illetve részben a tagok közötti interakciók során, különböző tudáselemek kombinációja révén keletkezik. Mindebből adódóan tanulmányunkban a tudáskérés és a tudásmegosztás hálózatos megközelítésének jelentősége mellett érveltünk.

Empirikus kutatásunk során, a szervezeti hálózatelemzés eszköztárára támaszkodva arra a kérdésre kerestünk választ, hogy milyen tényezőktől függ, kihez fordulnak egy tudásalapú szervezet tagjai, ha tudásra van szükségük. Kutatásunk eredményeként arra jutottunk, hogy a vizsgált szervezetben elsősorban a munkatársak közötti bizalmi kapcsolatoktól és a tudásgazdák észlelt szakértelmétől függ, hogy egy személy kitől kér szakmai segítséget (tudást és információt) a munkájához kapcsolódóan. Ezzel szemben az a munkatársak közötti személyes szimpátia, amelyet a munkahelyen kívüli találkozásra való hajlandósággal mértünk, a vizsgált szervezetben kis mértékben, de csökkenti a tudáskérő kapcsolatok kialakulásának valószínűségét.

A feltárt összefüggésnek egyik oka lehet, hogy azok a munkatársak, akik kellemes társaságot nyújtanak, nem feltétlenül azok, akiktől szívesen kérnek szakmai segítséget – és viszont. A vizsgált szervezetben megjelenő tudáskérés jelentős mértékben a vezetők és a szenior kollégák felé irányul, ők azonban kevésbé népszerűek a szimpátiahálózatban: talán a pozíció vagy életkor közötti különbségek miatt választják őket kevésbé a junior munkatársak. Az összefüggés másik oka lehet, hogy a szimpatikus és

könnyen megközelíthető munkatársaktól való tudáskérés annyira természetes és magától értetődő, hogy ezeket az alkalmakat a válaszadók nehezebben idézik fel a kérdőív kitöltésekor.

Casciaro és Lobo (2005) a munkatársak négy típusát különböztetik meg aszerint, hogy észlelt kompetenciaszintjük és közösségi elfogadottságuk magas vagy alacsony. Arra a következtetésre jutnak, hogy bár a mindkét dimenzió mentén magas értéket elérő kollégákkal mindenki szívesen teremt kapcsolatot, a kompetens, de nem közkedvelt munkatársakat többnyire elkerülik. Saját kutatásunkkal némileg árnyaltuk ezt a képet. Részben eltérő eredményeinket a tudásalapú szervezetekben a szenioritás és a felhalmozott tudás pozitív, míg a szenioritás és a megközelíthetőség, személyes szimpátia közötti negatív összefüggés magyarázhatja. Fontos látnunk ugyanakkor, hogy kérdőíves adatfelvételünk során csupán pozitív kapcsolatok meglétét vizsgáltuk, így nem voltunk tekintettel a negatív kapcsolatok hatásaira (Baksa, 2019; Labianca, 2014), amelyek pedig jelentős mértékben befolyásolhatják a tudáskérő kapcsolatokat is.

Kutatásunk eredményeinek általánosíthatóságát korlátozza, hogy csak egyetlen szervezetet vizsgáltunk, amelynek mérete és egyéb adottságai (mint például a fluktuáció mértéke vagy a szervezeten kívüli, szervezetközi kapcsolathálózat kiterjedtsége) befolyásolhatta eredményeinket. Mivel a tudáskérés dinamikus modellje (Borgatti & Cross, 2003) szerint a megvalósuló tudáskérés megváltoztatja a szereplők közötti bizalom szintjét és a szereplők egymás szakértelmére vonatkozó észlelését is, keresztmetszeti kutatásunkat longitudinális adatfelvétellel is érdemes lenne kiegészíteni. Szintén kecsegtető kutatási iránynak ígérkezik a tudáskérés mellett a tudásmegosztás motivációinak és feltételeinek további vizsgálata, például a disszeminációs és abszorpciós képességek bevonásával (Szász et al., 2019).

Tanulmányunk célja volt, hogy ráirányítsuk a kutatói közösség figyelmét a tudáshálózatok vizsgálatának egyes szakmai kérdéseire. Saját kutatásunk több korábbi kutatási eredményt részben megerősített, részben tovább árnyalt. Eredményeink azt üzenik a gyakorló vezetők számára, hogy az általunk vizsgálthoz hasonló tudásalapú szervezetekben elsősorban a munkatársak közötti bizalom megerősítésével és munkatársak szakértelmének láthatóvá tételével növelhetik a versenyképességük szempontjából jelentős tudásmegosztás előfordulásának valószínűségét.

Felhasznált irodalom

Ajmal, M., Helo, P., & Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of Knowledge Management*, *14*(1), 156–168. https://doi.org/10.1108/13673271011015633

Ajmal, M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, *39*(1), 7–15. https://doi.org/10.1002/pmj.20031

Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.

Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. (2007). Knowledge-Based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management Consulting Firms. *The Academy of Management Journal*, *50*(2), 406–428. https://doi.org/10.2307/20159861

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, *22*(5), 1123–1137. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621

Baksa, M. (2019). Negatív kapcsolatok a szervezeti hálózatokban – Meghatározások, módszerek és mércék. *Vezetéstudomány*, *50*(9), 14–25. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.09.03

Bencsik, A., & Juhász, T. (2018). Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. *Vezetéstudomány*, *49*(1), 30–39. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.04

Bencsik, A., & Sólyom, A. (2012). Jön, megy vagy marad? A tacit tudás megőrzésének lehetősége a szervezetben. *Munkaügyi Szemle*, *56*(3), 21–32.

Bordia, P., Irmer, B., & Abusah, D. (2006). Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, *15*(3), 262–280. https://doi.org/10.1080/13594320500417784

Borgatti, S. P., Brass, D. J., & Halgin, D. S. (2014). Social network research: confusions, criticisms, and controversies. In D.J. Brass, G. Labianca, A. Mehra, D. S. Halgin, & S. P. Borgatti (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*. Bradford, UK: Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2014)0000040001

Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. *Management Science*, *49*(4), 432–445. https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.432.14428

Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2002). Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.

Borgatti, S. P., & Molina, J. L. J. L. (2003). Ethical and Strategic Issues in Organizational Social Network Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *39*(3), 337–349. https://doi.org/10.1177/0021886303258111

Casciaro, T., & Sousa Lobo, M. (2005). Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks. *Harvard Business Review*, *83*(6), 92–99.

Chan, K., & Liebowitz, J. (2006). The synergy of social network analysis and knowledge mapping: a case study. *International Journal of Management and Decision Making*, *7*, 19-35. https://doi.org/10.1504/ijmdm.2006.008169

Cheng, J.-H., Huang, J.-K., Zhao, J., & Wu, P. (2019). Open Innovation: The Role of Organizational Learning Capability, Collaboration and Knowledge Sharing. *International Journal of Organizational Innovation*, *1*(3), 260–272.

Christensen, P. H., & Pedersen, T. (2018). The dual influences of proximity on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *22*(8), 1782–1802. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0211

Csedő, Z., Zavarkó, M., & Sára, Z. (2018). A vállalati innováció által indukált szervezeti változások a magyar energiaszektorban. *Vezetéstudomány*, *49*(1), 53–62. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.06

Csedő, Z., Zavarkó, M., & Sára, Z. (2019a). Innováció-e a digitalizáció? A digitális transzformáció és az innovációmenedzsment tanulságai egy pénzügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány*, *50*(7–8), 88–101. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.08

Csedő, Z., Zavarkó, M., & Sára, Z. (2019b). Tudásmenedzsment és stratégiai kettős képesség – Felsővezetői döntések elemzése az innovációs stratégia megvalósítása során. *Vezetéstudomány*, *50*(3), 36–49. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.04

Csontos, R. S., & Szabó, Z. R. (2017). A kapcsolatok erősségének szerepe a hálózati tanulásban. In *Mérleg és Kihívások X. Nemzetközi Tudományos Konferencia* (pp. 68–84). Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.

Csontos, R. S., & Szabó, Z. R. (2019). Hálózati tanulás – tanuló hálózatok. *Vezetéstudomány*, *50*(1), 2–13. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.01

Demeter, K., & Losonci, D. (2016). A lean tudás átadásának gyakorlatai multinacionális hálózatokban. *Vezetéstudomány*, *47*(12), 61–71. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.12.06

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

Ergün, E., & Avcı, Ü. (2018). Knowledge Sharing Self-Efficacy, Motivation and Sense of Community as Predictors of Knowledge Receiving and Giving Behaviors. *Journal of Educational Technology & Society*, *21*(3), 60–73.

Esmaeelinezhad, O., & Afrazeh, A. (2018). Linking personality traits and individuals' knowledge management behavior. *Aslib Journal of Information Management*, *70*(3), 234–251. https://doi.org/10.1108/AJIM-01-2018-0019

Faraj, S., & Wasko, M. (2015). Leading Collaboration in Online Communities. *MIS Quarterly*, *39*(2), 393–412. https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.06

Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. H. (2012). Organizational Learning: Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents. *Journal of Management*, *38*(2), 640–667. https://doi.org/10.1177/0149206310384631

Gelei, A., & Dobos, I. (2016). Bizalom az üzleti kapcsolatokban: A diadikus adatelemzés egy alkalmazása. *Közgazdasági Szemle*, *63*(3), 330–349. https://doi.org/10.18414/KSZ.2016.3.330

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, *78*(6), 1360–1380.

Hoe, S. L., & McShane, S. (2010). Structural and informal knowledge acquisition and dissemination in organizational learning: An exploratory analysis. *The Learning Organization*, *17*(4), 364–386. https://doi.org/10.1108/09696471011043117

Hortoványi, L., & Szabó, Z. R. (2006). Knowledge and organization : A network perspective. *Society and Economy*, *28*(2), 165-179. https://doi.org/10.1556/SocEc.28.2006.2.6

Hsu, M.-H., Ju, T. L., Yen, C.-H., & Chang, C.-M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, *65*(2), 153–169. https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.09.003

Jamshed, S., & Majeed, N. (2019). Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of Knowledge Management*, *23*(1), 90–109. https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0265

Kadushin, C. (2005). Who benefits from network analysis: ethics of social network research. *Social Networks*, *27*(2), 139–153. https://doi.org/10.1016/j.socnet.2005.01.005

Labianca, G. (2014). Negative ties in organizational networks. In Daniel J. Brass, G. Labianca, A. Mehra, D. S. Halgin, & S. P. Borgatti (Eds.), *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks* (1st ed., pp. 239–259). London: Emerald Publishing.

Leonardi, P. M. (2015). Ambient Awareness and Knowledge Acquisition : Using Social Media to Learn „Who Knows What" and „Who Knows Whom". *MIS Quarterly*, *39*(4), 747–762. https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.4.1

Mas-Machuca, M., & Martínez Costa, C. (2012). Exploring critical success factors of knowledge management projects in the consulting sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, *23*(11/12), 1297–1313. https://doi.org/10.1080/14783363.2011.637778

Mat, A., & Razak, R. C. (2011). The influence of organizational learning capability on success of technological innovation (product) implementation with moderating effect of knowledge complexity. *International Journal of Business and Social Science*, *2*(17), 217–225.

Minbaeva, D. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, *47*(4), 567–593. https://doi.org/10.1007/s11575-007-0030-4

Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*, *34*(6), 586–599. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400056

Natalicchio, A., Ardito, L., Savino, T., & Albino, V. (2017). Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, *21*(6), 1362–1383. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0516

Nebus, J. (2006). Building Collegial Information Networks: A Theory of Advice Network Generation. *The Academy of Management Review*, *31*(3), 615–637. https://doi.org/10.2307/20159232

Nesheim, T., Olsen, K. M., & Tobiassen, A. E. (2011). Knowledge communities in matrix-like organizations:

managing knowledge towards application. *Journal of Knowledge Management*, *15*(5), 836–850. https://doi.org/10.1108/13673271111174357

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Park, S., & Kim, E.-J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *22*(6), 1408–1423. https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0467

Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, *38*(4), 1115–1166. https://doi.org/10.1177/0149206311432640

Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and PerformanceNo Title. *Organization Science*, *18*(1). https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0223

Robins, G. (2015). *Doing Social Network Research: Network-based Research Design for Social Scientists*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Sára, Z., Csedő, Z., Fejes, J., Tóth, T., & Pörzse, G. (2014). Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák – A vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban. *Vezetéstudomány*, *45*(10), 42–48.

Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, *37*(6), 730–749. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2014-0197

Škerlavaj, M., Dimovski, V., & Desouza, K. C. (2010). Patterns and structures of intra-organizational learning networks within a knowledge-intensive organization. *Journal of Information Technology*, *25*(2), 189–204. https://doi.org/10.1057/jit.2010.3

Stenius, M., Haukkala, A., Hankonen, N., & Ravaja, N. (2017). What Motivates Experts to Share? A Prospective Test of the Model of Knowledge-Sharing Motivation. *Human Resource Management*, *56*(6), 871–885. https://doi.org/10.1002/hrm.21804

Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, *20*(1), 20–37. https://doi.org/10.1108/09696471311288500

Szász, L., Rácz, B. G., Scherrer, M., & Deflorin, P. (2019). Disseminative capabilities and manufacturing plant roles in the knowledge network of MNCs. *International Journal of Production Economics*, *208*, 294–304. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.12.004

Takács, K. (2010). Hálózati kísérletek. *Közgazdasági Szemle*, *57*(11), 958–979.

Tortoriello, M., Reagans, R., & Mcevily, B. (2012). Bridging the Knowledge Gap: The Influence of Strong Ties, Network Cohesion, and Network Range on the Transfer of Knowledge Between Organizational Units. *Organization Science*, *23*(4), 1024–1039. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0688

Tsai, H.-T., & Bagozzi, R. P. (2014). Contribution Behavior in Virtual Communities: Cognitive, Emotional, and Social Influences. *MIS Quarterly*, *38*(1), 143–163.

Vohra, N., & Thomas, N. (2016). Investigating Organizational Learning through Social Network Analysis: The Case of a Consultancy Firm in India. *Thunderbird International Business Review*, *58*(6), 587–600. https://doi.org/10.1002/tie.21777

Wang, W. (2016). Examining the Influence of the Social Cognitive Factors and Relative Autonomous Motivations on Employees' Knowledge Sharing Behaviors. *Decision Sciences*, *47*(3), 404–436. https://doi.org/10.1111/deci.12151

Yang, C., & Chen, L. C. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *Journal of Information Science*, *33*(1), 95–109. https://doi.org/10.1177/0165551506068135

BRAUN RÓBERT

A DIGITÁLIS (AUTO)MOBILITÁS ÉVTIZEDEI
DECADES OF DIGITAL (AUTO)MOBILITY

A jelenlegi, a mobilitással kapcsolatos megközelítések túlnyomó része a jövő kapcsán az önvezetés kérdését és – amennyiben társadalmi kérdésekről van szó – annak etikai vonatkozásait hangsúlyozza, míg a fenntarthatóság-fókuszú gondolkodás az elektromobilitásra helyezi a hangsúlyt. Jelen írás ezzel szemben azt igyekszik bizonyítani, hogy a jövő mobilitásának alapkérdése, hogy a technológiai változás pillanatát kihasználva képesek vagyunk-e kilépni az automobilitás korlátai közül és megteremteni a poszt-automobilitás politikai, társadalmi feltételeit. Ehhez jelen írás azzal járul hozzá, hogy (a) bemutatja és elemzi a társadalomtechnikai képzet fogalmát, (b) azt elhelyezi az 'automobilitás' irodalmában, majd megmutatja, hogy (c) egy új, a poszt-automobilitás világát megteremtő képzet miképpen alakítható ki és ennek (d) milyen következményei lehetnek a digitális poszt-automobilitásra, vagyis egy új újfajta mobilitási ökoszisztéma kialakulására.

Kulcsszavak: **automobilitás, képzet, apparátus, szabadság**

Current conceptualizations of mobility futures deal with autonomous mobility. When discussing the societal impacts, questions revolve around ethical issues, while sustainability considerations bring electromobility to the fore. This paper, however, focuses on the concept of 'automobility' and discusses how it is possible to step out of the boundaries presented by the imaginary of automobility. In order to do this, the paper (a) discusses the concept of sociotechnical imaginaries; (b) places this into the literature on 'automobility'; (c) shows the basics of a post-automobility imaginary; (d) and discusses the consequences thereof with regard to digital post-automobility and the emergence of a new mobility ecosystem.

Keywords: **automobility, sociotechnical imaginaries, post-automobility, science, technology and society studies (STS)**

Finanszírozás/Funding:

Jelen írás – részben – az Európai Unió Horizon Europe programjának keretében, 741402 szerződésszám alatt finanszírozott NewHoRRIzon projekt eredményeinek felhasználásával készült.

This work is utilizing results from the NewHoRRizon project, that received funding from the European Union's Horizon Europe funding program, grant number 741402.

Szerző/Author:
Dr. Braun Róbert, tudományos főmunkatárs, Institute for Advanced Studies, Vienna, Austria (braun@ihs.ac.at)

A cikk beérkezett: 2019.04.26-án, javítva: 2019.10.02-án, elfogadva: 2019.12.03-án.
This article was received: 26.04.2019, revised: 02.10.2019, accepted: 03.12.2019.

A mobilitás az ipari forradalom hajnala óta a technológiai fejlődés egyik fontos határterülete. Ahogy Max Weber írta, a vasút „a legforradalmibb gazdasági eszköz a történelemben, és nem csak a közlekedés számára" (Weber, 1925). A 'mobilitás forradalma' a XIX-XX. században az élet minden területén jelentős változásokat hozott. Az első lépés a vasút forradalma volt természetesen, ám a XIX. század végétől elkezdődött az automobilitás hosszú évszázada, mely a mai napig tart (Volti, 1996). Az automobilitás (Featherstone, Thrift, & Urry, 2005) nem magát az autót és annak technológiai környezetét jelöli, hanem a világot, amelyet e technológia teremtett. Az automobilitás a XX. század legerőteljesebb megjelenítése, mely tovább él és alakul a XXI. században is.

Ez az írás az automobilitás példáján keresztül mutatja be a technológia és társadalom kölcsönhatását, valamint azokat a politikai tényezőket, melyek ezt a kölcsönhatást meghatározzák. A fókusz ugyanakkor ebben az írásban nem a múlton, hanem a jövőn van. Jelen írás kiindulópontja, hogy jelenleg transzformatív változás zajlik a mobilitásban: elsősorban annak okán, hogy az autó-ember hibrid (Sheller & Urry, 2000) helyét egy önállóan mobilitási döntéseket hozó, potenciálisan embert, csomagot egyaránt szállító „mobil-dolog" (Hansson, 2015) veszi át, valamint az emberi döntéseket a mobilitás jelentős részében vélhetően aritmetikus döntési mechanizmusok hozzák majd (Braun, 2019a). Ez az írás amellett érvel, hogy a mobilitás jelenleg zajló átalakulása olyan kihívásokat és lehetőségeket

rejt, melyek nem technológiai, hanem politikai szempontok mentén közelítendőek meg. Ahhoz, hogy lássuk, milyen technopolitikai lehetőségeink vannak a digitális mobilitás évtizedeiben, át kell tekintenünk, hogy mit jelent pontosan az (auto)mobilitás (Böhm, Campbell, Land, & Paterson, 2006; Manderscheid, 2014; Urry, 2004, 2006) és annak politikája (Cresswell, 2010), valamint milyen lehetőségek vannak a technotársadalmi jelenségek befolyásolására.

A jelenlegi, a mobilitás jövőjével kapcsolatos megközelítések túlnyomó része a mobilitás jövője kapcsán az önvezetés kérdését és – amennyiben társadalmi kérdésekről van szó – annak etikai vonatkozásait hangsúlyozza, míg a fenntarthatóság-fókuszú gondolkodás az elektromobilitásra helyezi a hangsúlyt. Jelen írás ezzel szemben (vagy mindezen jövővíziók segítségével) azt igyekszik bizonyítani, hogy a jövő mobilitásának alapkérdése, hogy a technológiai változás pillanatát kihasználva képesek vagyunk-e kilépni az automobilitás korlátai közül és megteremteni a poszt-automobilitás politikai, társadalmi feltételeit. Ebben az írásban a technológia, ideértve a mobilitás technológiáját is, nem önmagában áll és nem elsősorban mérnöki innovációként tételeződik. A tudomány, technológia és társadalom (Science, Technology and Society – STS) irodalmával összhangban a technológia elsősorban társadalmi jelenség, melynek alakulását egyaránt befolyásolja az, hogy egyes technológiai opciók miképp felelnek meg az aktuálisan érvényes társadalmi értékeknek (Bijker, 1995), miképpen formálja egyes technológiák kialakulását, illetve alkalmazását a társadalomtechnológiai képzelet (Jasanoff & Kim, 2009, 2015), valamint miképpen kapcsolódnak össze és alkotnak technológiaformáló hálózatot a cselekvők (Latour, 2005), vagy miképpen formálják a technológiát a felszín alatti láthatatlan társadalmi összefüggések és kapcsolatok (Deleuze & Guattari, 1987).

Első lépésben az automobilitás kapcsán azt vizsgálom, hogy e társadalomtechnológiai képzet miképp ejti foglyul a technotársadalmi 'fejlődést' és mind politikailag, mind technológiailag miképp korlátozza a szabadságot. A második lépésben megmutatom, azon túl, hogy az automobilitás hatalmi konstrukció, e rezsim milyen társadalomtechnikai externáliákat tartalmaz és legitimál, melyeket hétköznapi körülmények között nem fogadnánk el, és így a poszt-automobilitás – megszabadulva az észlelt vagy rejtett externáliáktól – milyen előnyökkel jár(hat). Harmadik lépésben azt elemzem, hogy milyen lehet(ne) a poszt-automobilitás, illetve a (digitális) poszt-automobilitás világában milyen technotársadalmi csapdákat kell elkerülnünk. Az írás végén jelzem majd, hogy mindennek a gondolkodási útnak milyen tágabb, a digitális antropocénre (a jelen, ember alakította technotársadalmi fejlődés által meghatározott tág időszakra (Malhi, 2017)) vonatkozó további következményei vannak vagy lehetnek.

Módszertanilag e tanulmány az automobilitás irodalmának kritikai bemutatását adja, ám nem célja annak szisztematikus áttekintése (Robinson & Lowe, 2015). A kritikai automobilitás főbb trendjeiből kiemelek reprezentatív szövegeket, és azokon keresztül mutatom be a legfontosabb álláspontokat. Hasonlóképpen nem tekintem át szisztematikusan, csupán hivatkozok az STS tudományterület egyes alapszövegeire. Mindezek a szövegek és hivatkozások azt célozzák, hogy az olvasót bevezessék a kontextusba, mely a szöveg fő állításainak tudományos megalapozásául szolgálnak. Amint az az előző bekezdésből kitetszik, jelen szöveg alapvetően konceptuális és nem empirikus; irodalomhasználata megfelel az irodalmi áttekintések általános leírásának (Robinson & Lowe, 2015, p. 103).

Tisztában vagyok azzal, hogy az itt leírtak túlmennek a hagyományos, közgazdasági értelemben vett 'vezetéstudomány' határain. Ám ahhoz, hogy a vezetők felelősen vegyenek részt a társadalomtechnológiai jövő alakításában, döntéseikhez a megszokott társadalomtudományi határokon túlnyúló ismereteket is érdemes figyelembe venniük – ez az írás ehhez igyekszik támpontokat és segítséget nyújtani.

Az automobilitás mint képzet

Miközben az autó a XX. század meghatározó technológiája volt, az automobilitás mint kutatási terület csak viszonylag későn, a XXI. század elején jelent meg (Urry, 2000). Bár az autó sokak szerint a „modernitás összesűrűsödése" (Böhm, Jones, Land, & Paterson, 2006), más technológiák könnyebben megközelíthetőek voltak a társadalmihatás-elemzés, vagy a társadalmialakító-befolyás számára. Bijker (1995) a kerékpár fejlődésének alakulásával mutatta be a technológia társadalmi konstruálását, míg Latour (1996) klasszikus művében az ajtózsanér mutatja, miképpen kapcsolnak össze és hoznak létre társadalmi viszonyokat technológiai újítások. Jasanoff és Kim (2009) a nukleáris erőművekkel kapcsolatos társadalmi-politikai vitákat használta arra, hogy bemutassa, e viták miképpen alakítják egyes technológiák elfogadását, és az így kialakuló társadalomtechnológiai képzetek hogyan formálják a technológiát. Számos írás foglalkozott az autó/autózás jelképi világával, illetve azzal, hogy az autó/autózás miképpen jelenít meg társadalmi értékeket, víziókat vagy identitásokat (Cohen, 2012; Featherstone et al., 2005; Kröger, 2016; Miller, 2015; Walks, 2015), ahogy azzal is, hogy az autó miképpen alakította a(z) – elsősorban amerikai – város-tér szerkezetét és politikáját, létrehozva a szuburbiát (Miller, 2015; Sheller & Urry, 2000) – és az ezzel kapcsolatos sajátos amerikai életformát és társadalmi rendet –, vagy miképpen teremtett térben leképzett, ám társadalmilag nagyon is valóságos igazságtalanságot azzal, hogy meghatározta ki élhet hol, milyen magasan, merre haladhat és milyen sebességgel. Miközben Virilio (2006) már a hetvenes években a sebesség társadalmáról beszélt és a 'dromológiát' – a sebesség politikáját – tekintette a modern társadalom meghatározó jelenségének, az autó és annak politikája csak érintőlegesen, példaként jelent meg ezekben az írásokban.

Az 'automobilitás' nem (csak) az autó/autózás társadalmi hatásaival, vagy az autó társadalmi beágyazottságával foglalkozik, hanem azzal a politikai-társadalmi jelenséggel, melynek középpontjában az autó-ember hibrid áll. Az automobilitás fogalomkészletében a technológia – az autó – és az ember közösen fejt ki hatást; képletesen és valóságosan is együttműködik. Az első ezzel kapcsolatos írás az ezredfordulón jelent meg (Sheller & Urry, 2000), hogy aztán

John Urry (2004) talán legismertebb írásában megnevezze az automobilitást mint rendszert. Ebben a megközelítésben ez egy olyan autopoietikus, önszerveződő nem-lineáris technotársadalmi kapcsolati hálózat, mely a társadalmat megváltoztathatatlanul a mobilitás autóközpontú formájába zárja be. Értelmezésében az automobilitás nem az autóról, hanem arról a társadalomról szól, melynek meghatározó eleme az autó által és köré szerveződő mobilitás, valamint ennek rendszerszerű összekapcsolódása és hosszú távú zártsága. Az Urry és szerzőtársai által a későbbiekben részleteiben kifejtett rendszerelméletet egészíti ki (és bizonyos elemeiben elméletileg vitatja) a kritikai gyökerű automobilitás irodalma (Steffen Böhm et al., 2006), melynek fókuszában az automobilitás hatalomkonstrukciója és a test automobilitás általi kontrollja áll. Ez az irodalom az automobilitást 'rezsimként' tételezi, mely (rend)szabályozó mozzanatokon keresztül nem csupán meghatározza és bezárja, hanem egyszersmind létre is hozza az automobilitás alanyát, az automobilitás által társadalmi nemi szerepbe kényszerített társadalmi szubjektumot (Bonham, 2006; Manderscheid, 2014; Randell, 2017; Walks, 2015). A poszt-marxista kritikai automobilitás irodalma az autóra és annak társadalmi hatásaira mint a neoliberális fogyasztói társadalom alapideológiájára tekint, mely egyszerre jelképe és működtetője annak (Newman, 2013, 2016).

Az autózáson túl is sokakat foglalkoztatott a társadalom és a technológia viszonya. Amint azt korábban jeleztem, egyre több társadalomtudományi írás foglalkozott a technológia társadalmi beágyazottságával és a technológia és a társadalom kölcsönhatásának vizsgálatával. A technológia születésének és elterjedésének politikai befolyásoltságára Jasanoff és Kim (Jasanoff & Kim, 2009) használta először a 'technológia mint képzet' fogalmat. A szerzőpáros az atomenergia használatának elterjedése és nemzeti politikákban megmutatkozó különbségek értelmezése kapcsán vezeti be a „társadalomtechnikai képzetek" (sociotechnical imaginaries) kifejezést, mely instrumentális és futurisztikus: a politikai közösség számára (a technológia születése és elterjedése kapcsán) annak vízióját kínálja, hogy mi a jó, a kívánatos és az elérendő, valamint mely jövő megvalósítható. Ezt a gondolatot általánosították hat évvel későbbi könyvükben (2015) más technológiákkal kapcsolatos víziókra, mely szerint a társadalomtechnikai képzetek közösen elfogadott, intézményesült és nyilvánosan előadott, a kívánatos jövővel kapcsolatos víziók, melyeket a technikai és tudományos fejlődés által segített és arra ható, kölcsönösen osztott életvilág-felfogások és társadalmi rend támogat. Jasanoff és Kim szerint a társadalomtechnikai képzet a jövőbe mutatóan meghatározza, hogy mit tekint egy közösség kívánatos és jó életnek, és ez 'hozza létre' az ilyen életvilágot támogató technológiákat mint tárgyakat.

Az automobilitás ilyen társadalomtechnikai képzet, ugyanakkor több is annál. Miközben instrumentális – vagyis 'létrehozza a technológiát' –, nem csupán futurisztikus, hanem a múltba tekintő is, hiszen épp időbeli kontinuitása – mint a 'modernitás összesűrűsödése' – teremti meg a 'jó élet' legitimációját. Ugyanakkor nem csupán a jövőbe vetített jó élet képét teremti meg, hanem a jelenét is, hiszen a múltban az automobilitás által teremtett tér, illetve társadalmi rend egyszersmind a jelen 'rendje' is, mely rendként megjeleníti/megteremti a jó élet lehetséges performatív kereteit is. Az automobilitás képzetében az autó, mint a 'modernitás összesűrűsödése' technológiai tárgyként csupán annyiban létezik, amennyiben a képzet létrehozza és működteti a 'rezsimet'. Az 'automobilitás' inkább olyan 'fikció' (és nem társadalomtechnológiai valóság), mely foglyul ejti a technotársadalmi jövőt: egyrészt az elfogadott és vágyott 'jó élet' talapzatán áll, ám egyszersmind önreferenciálisan újra meg újra létre is hozza azt vágyottként és elfogadottként, mindezt a képzet és nem a hétköznapi valóság (technológiai tárgyak) szintjén (Jasanoff & Kim, 2015).

Az autó mint a modernitás összesűrűsödése technológiai tárgyként csupán annyiban létezik, amennyiben a képzet létrehozza és működteti a 'rezsimet'. Hasonlóan a buddhista történethez, melyben a király arról faggatja a bölcset, ki is ő valójában, és a bölcs úgy felel, ő semmi, csak egy név, hisz ő nem lehet sem a haj, sem a kéz, sem a láb, sem az érzések, sem mindez együtt, hiszen egyik sem fejezi ki azt, hogy mi is pontosan a létező személy, vagyis ő, a bölcs. A király hitetlenkedésére a bölcs a szekér mibenlétéről szóló példázattal válaszol. „A kerék a szekér? Vagy a tengely? Vagy a felépítmény? Vagy a szekér mindezek együtt?" Milinda király így válaszol: „(A) szekér természetesen a kerék, a tengely, a felépítmény együttműködése és mindezek kapcsolata velünk; ezen kapcsolatokon és eseményeken túl a 'szekér' nem létezik." Nagasena erre diadalmasan mondja, a név Nagasena sem több ennél: 'kapcsolatok és események képzete' (idézi: Rovelli, 2018, pp. 172-173). Vagyis az autó mint technológiai tárgy csak annyiban létezik, amennyiben az automobilitás mint 'kapcsolatok és események képzete' létrehozza azt. Az autó, annak részei, valamint mindaz, amit köznyelvi, hétköznapi értelemben az automobilitás részeként értünk (az autó részeitől az infrastruktúrán át a reklámokig, a filmbéli ábrázolásoktól a károkig és előnyökig) – miközben hétköznapi értelemben valóságos, fogalmi értelemben csupán a képzetben és azáltal nyer jelentést. Ebben a megközelítésben az 'automobilitás képzete' olyan illúzió (vagyis nem a valóságban, hanem kapcsolatokban és az eseményekben gyökerező), mely hegemón (vagyis mindent átfogó és elnyomó (lsd. rezsim és rendszer)), folyamatos (vagyis nem csupán a jövőbe mutató, hanem a múlt által legitimált és a jelenben is érvényes), vágyott és elfogadott társadalmi és térbeli rend, mely egyszerre foglalja magába a vágyott és kívánatos társadalmi érték- és tárgyi világot az eszköztől az infrastruktúráig, az irányítás modelljeit (vagyis a rezsim jellemzőit) és annak apparátusát (vagyis a köznyelvien megfogalmazott megjelenítést – a diskurzust) (Foucault, 1986).

Társadalomtechnikai externáliák

Az, hogy az automobilitás képzet, nem jelenti azt, hogy az autók és az autók közötti kapcsolatok rendszerét létrehozó infrastruktúra és kapcsolatok negatív externáliái ne lennének nagyon is valóságosak. Ugyanakkor e negatív hatások

nem egyneműek: vannak olyan externáliák, melyek egyaránt részei az automobilitás valóságának és az automobilitás képzetének, bár különbözőképpen. Vannak olyan hatások, melyek részei az automobilitás valóságának, ugyanakkor nem vagy teljesen más tartalommal jelennek meg az automobilitás képzetében, míg ismét másfajta hatások csupán a képzetben vannak jelen és az automobilitás valóságában egyáltalán nem. Alább sorra veszem ezeket a hatásokat.

A legfontosabb szakirodalomban is gyakran szereplő negatív externália a környezetszennyezés. A légszennyezés, valamint az egyéb környezeti és zajterhelés, a klímaváltozáshoz való negatív hozzájárulás legjelentősebb forrásává mára a közlekedés vált (Krzyzanowski, Kuna-Dibbert, & Schneider, 2005; Zhang & Batterman, 2013). Ennek mértéke egy becslés szerint már a kétezres évek első évtizedének végén elérte az évi 220 milliárd eurót (Becker, Becker, & Gerlach, 2012). A légszennyezés miatt következik be a legtöbb halált okozó betegség az EU-ban, ezen belül ez a légúti megbetegedések kiemelkedő oka. Az automobilitás okozta légszennyezés felelős több mint négyszázezer idő előtti, betegség okozta halálért az EU-ban. Mindez nem csupán a motorok okozta kibocsátás okozata, hanem azoknak a mikrorészecskéknek a légúti hatása, melyet a kerék úttal való kapcsolata, vagy a fékezés okoz (EC, 2017). Az automobilitás okozta környezeti kár nemcsak a személyszállítás, hanem a teherszállítás következménye is, ugyanakkor ez a kár nem csupán a fosszilis üzemanyagok használatához kötődik. Miközben számos szerző az elektromotorok elterjedésében látja a környezeti károk mérséklésének eszközét, természetesen az elektromos energiát is elő kell állítani, mely így – részben – áthelyezi a negatív externália helyét és a károk hatásait az automobilitás komplex valóságának más helyeire. Ugyanakkor a környezeti és zajkárok nem csupán a fosszilis üzemanyagok használata miatt következnek be, hanem a (sokféle) súrlódás keltette mikroszemcsék levegőbe jutása által is. Hasonlóképpen, környezeti károkat okoz az automobilitás különböző tárgyainak pusztulása, az autók, a kerékgumik, az alkatrészek, az útmenti infrastruktúra újrahasznosítása vagy tárolása, végső soron valamilyen módon visszakerülése a természeti környezetbe (Guerrieri, Lo Casto, Peri, & Rizzo, 2015).

Egy másik fontos externália az automobilitás városi térre való hatása: az autó és az autózás infrastruktúrája jelentős részt vág ki a város nyilvánosan használható tereiből. Ez nem csupán a mozgó, hanem az álló autókra is igaz. A városi tér a különböző városrészek és funkciók közötti kapcsolatokat megteremtő virtuális csatornák hálózatává vált, ahelyett, hogy közös térként az interakció, változatosság és sokféle nyilvános kapcsolat platformjaként funkcionálna. A város ma az automobilitás felülete, ahol a társadalmi élet csak a különböző városrészekben erre szánt nyilvános (vagy zárt) terekbe zárva jelenik, jelenhet meg, s melyeket az automobilitás infrastruktúrája köt össze (Merriman, 2009; Ravazzoli & Torricelli, 2017).

Mindezek az externáliák a hétköznapi automobilitás következményei: a fizikai infrastruktúra olyan hatásai, melyekre az automobilitás hívei megoldásokat keresnek. Ugyanakkor e negatív externáliák nem csupán a hétköznapi fizikai automobilitás, hanem az automobilitás képzetének is részei, bár itt a környezeti kár itt nem negatív externáliaként, hanem szükséges infrastrukturális föltételként jelenik meg és érvényesül. A fosszilis vagy más hajtóanyag által hajtott motor, a fém felépítmény, a kerék, az út és az út menti infrastruktúra, az útirányítás rendszere és annak infrastruktúrája az automobilitás képzetének révén alternatív jelentést kap: nem a környezet pusztítása és kár, hanem haszon, a vágyott és jó élet megteremtésének elengedhetetlen (még ha negatív következményekkel is járó) része. Az út építése, vagy az autók előállítása, az automobilitás, a hétköznapi valóságban a negatív externáliák ellensúlyozásának pozitív hatása (gazdasági előny, rendezett városkép, gyors összeköttetés), míg az automobilitás képzetének a világában mindezek 'a közösen elfogadott, intézményesült és nyilvánosan megjelenített kívánatos jelen' pozitív jelentésű tereptárgyai. Az, ami a hétköznapi valóság felől negatív externáliának látszik, az a képzet világában a 'jó élet' szükséges és pozitív tartalommal teli kelléke. Vagyis e hatások jelen vannak mind a valóságban, mind a képzetben, ám eltérő kontextusban és jelentéssel (Jasanoff & Kim, 2009).

A környezeti és zajhatásokon túl az automobilitás képzete további externáliákkal terhes. Ezek között a legfontosabb az automobilitás okozta balesetek hatása. Az automobilitás következményeképpen nagyságrendileg több mint egymillió ember veszti életét és további tízmilliók sérülnek meg és kerülnek kórházba évente. Ennek negatív hatásait aligha kell elemezni. Ugyanakkor a sérülés és a halál – szemben a környezeti externáliákkal – sajátos módon nem feltétlenül kell(ene) az automobilitás valóságának is a része legyen. Számos kutatás érhető el, mely azt mutatja, hogy a közlekedési balesetek száma és hatása (a valóságban) elsősorban a közlekedő testek ütközési sebességétől, másodsorban e testek súlyától és az így keletkező erőhatásoktól függ (Alonso, Esteban, Calatayud, & Sanmartin, 2013; Brubacher, Chan, Erdelyi, Lovegrove, & Faghihi, 2018; Butler, Lord, & Fitzpatrick, 2016). Vagyis bizonyos sebesség (és ütközési erő) alatt a balesetek drámai következményei jelentősen csökkennének, akár meg is szűnnének. Az automobilitás fizikai valóságában a sebesség szabadon alakítható annak fényében, hogy milyen célok és értékek mozgatják a mobilitásnak ezt a formáját: amennyiben a balesettel és közlekedési halállal kapcsolatos externáliák csökkentendőek, úgy a sebesség és az esetleges ütközés ereje is csökkenthető (volna). Az automobilitás valóságában a baleset vagy halál negatív externália, mely bár ellensúlyozható, ám nem kiküszöbölhető. Az automobilitás valóságában a halál végső okozója nem az automobilitás, hanem a hibázó ember. Az automobilitás valóságában a technológia és a társadalomtechnikai kapcsolatok hibamentesek; hibázni csak az ember tud. Az automobilitás képzetében ugyanakkor a baleset vagy halál nincs jelen, vagy csupán olyan jelentésként van jelen, mely megkérdőjelezhetetlen és megakadályozhatatlan. Míg az automobilitás hétköznapi valóságában mind a sebesség, mind a súly csökkenthető, azáltal, hogy az automobilitás képzetében a halál megakadályozhatatlan, a valóságos

sebesség és súly is fikcióvá válik. Az automobilitás valóságos tárgyaiban olyan motorok vannak, melyeknek semmi közük a valóságos sebességhez, hiszen nem mehetnek olyan gyorsan, mint amilyen gyors haladásra a mérnökök képessé teszik őket. Így természetesen e sebességnek és a súlynak nincs köze a halálhoz és a balesethez; azt az 'emberi hiba' jelentése leplezi el (Alonso et al., 2013). Az automobilitás képzetében a sebesség a jó élet része, ekként nem korlát, hanem lehetőség. Az automobilitás valóságában a sebesség fiktív, ám a halál tragikus: minél alacsonyabb a sebesség, annál biztonságosabb, tehát 'jobb' a valóság. Az automobilitás képzetében, ahol a halál és a baleset jelentés nélküli, a sebesség éppen ezzel ellentétes: minél gyorsabb annál 'jobb'. Az automobilitás valóságában a baleset és a halál nincs jelen, hiszen csupán 'emberi hiba', esetlegesség; az automobilitás képzetében a baleset és a halál nincs jelen, hiszen ott a vágyott és megjelenített 'jó élet' van, melynek a halál nem lehet része.

A környezeti és élettani externáliákon kívül az automobilitás további társadalmi negatív hatásokkal is terhes. Az automobilitás képzetében a folyamatos infrastrukturális beruházások az automobilitás világának kiépülését és a képzeten keresztül a kívánatos, jó élet érvényesülését segítették. Az automobilitás valóságában ugyanakkor az infrastruktúra költségeit a teljes társadalom viseli – elsősorban közpénzekből finanszírozva –, míg az automobilitás előnyei az autóhasználóknál (és ezen keresztül az automobilitás ipari-gazdasági komplexumánál) jelennek meg. A közlekedésben az igazságosság fogalma a hozzáféréshez kapcsolódik (Martens, 2016). A közlekedés rendszerébe történő beavatkozás társadalmi értelemben akkor legitim, amennyiben javítja azon csoportok és egyének hozzáférését meghatározott társadalmi alrendszerekhez (oktatás, munka, egészségügy, szórakozás), amely csoportok hozzáférési szintje alacsony. Az automobilitás ezzel ellentétesen működik. Valamennyi beruházás, az alap-infrastruktúrától az automobilitás tárgyi valóságáig, az út menti infrastruktúrától a működés infrastruktúrájáig (közlekedési lámpák, útjelek, irányítótáblák stb.) azoknak a hozzáférését támogatja, akik eleve jobb hozzáféréssel rendelkeznek, hiszen autóhasználók. Ugyanakkor a korábban említett negatív externáliák (környezeti és egészségi károk, baleset és halál) elsősorban azoknál jelentkeznek, akik eleve társadalmilag hátrányos helyzetben vannak, míg a mobilitási és ennek révén hozzáférési előnyök azoknál, akik minden szempontból előnyösebb pozícióból indulnak (Krzyzanowski et al., 2005; Zhang & Batterman, 2013). Ezen túlmenően a közlekedés kódrendszere – hiszen alapvetően fekete dobozként működik – hasonlóképpen igazságtalan: a nagy összekötő úthálózat hatékony haladását támogatja a lokális közlekedési csatornákkal szemben, ezzel ismét társadalmi előnyhöz juttatva azokat a rétegeket, akik eleve jobb hozzáféréssel rendelkeznek a közlekedésben. Mindez igazságtalan, ám az automobilitás valóságában megváltoztatható. A közösségi vagy nem autós közlekedés erősítése (kerékpárutak kijelölése, gyors-autóbusz rendszerek vagy buszsávok kijelölése, a járda felületének megnövelése), az automobilitás infrastruktúrájában az ezen eszközök előnyhöz juttatása pozitív beavatkozásként lehetséges.

A Margaret Thatcher brit miniszterelnökhöz kötött mondás szerint „a férfi, aki huszonhat éves kora után még mindig busszal jár, kudarcként kell, hogy önmagára tekintsen" (Economist, 2006). Az automobilitás képzetében az igazságosság a vágyak szintjén fogalmazódik meg: a képzet jelentéstartalmai a jó életet az automobilitás aktoraihoz kötik. Az automobilitás képzetének hatalmi tényezői az autót birtoklók, vezetők és az automobilitás előnyeit élvezők; mindazok, akik elnyomottak egyszersmind vesztesek is. Az automobilitás képzetében az igazságtalanság fikció: a vesztesek jajongása a győztesek sikerei fölött. Az idézet – mégha vélhetően nem is hangzott el soha az angol miniszterelnök szájából – nem véletlenül a neoliberalizmus leglényegibb aspektusát mutatja: a perverz redisztribúció (Darvas & Mózer, 2004) meritokratikus értékké változik (Harvey, 2005).

Összességében tehát jelentős ellentmondás feszül az automobilitás valósága és az automobilitás képzete között. Az automobilitás valóságának externáliái megváltoztathatók: a környezeti károk csökkenthetők, vagy adókkal és egyéb hozzájárulásokkal ellensúlyozhatók, a baleseti és halálokok a biztonság növelése és a sebesség csökkentése révén megelőzhetők, vagy legalábbis jelentősen redukálhatók. Amiért ez mégsem történik meg, azért az automobilitás képzete felelős. Más szavakkal: az automobilitás rendszere (mert a valóságos tárgyak közötti kapcsolatok rendszerét írja le) autopoietikus és komplex, ám formálható; az automobilitás rezsimje (mert a tárgyak és dolgok közötti viszonyok és a szubjektum közötti kapcsolatot írja le) elnyomó és átfogó, ám alternatív rezsimekkel hatalmi-politikai küzdelemben ellensúlyozható. Az automobilitás mint képzet ugyanakkor nem megváltoztatható, mert ez teremti az automobilitást mint olyat. Ha nincs képzet, csupán dolgok, tárgyak és szubjektumok maradnak – automobilitás (és autó) sincs. Amennyiben az automobilitás képzete mint illúzió eltűnik, az automobilitás (és az autó, ahogyan ma ismerjük) maga tűnik el.

Poszt-automobilitás

A poszt-automobilitás megvalósulásához nem alternatív automobilitás rezsimek (vagy az automobilitás képzet új verziói) létrehozására van szükség (cf.: Cass & Manderscheid, 2018). Az 'elektromobilitás' csökkentheti a környezeti károkat, ám továbbra is megőrzi a területi és szociális igazságtalanságot, ahogyan fenntartja a baleseti és halálokok nagy részét (sebesség, súly) is. A kerékpárra, elektroeszközökre, gyaloglásra építő 'fenntartható mobilitás' folyamatos küzdelemben alulmarad az automobilitás rezsimmel szemben, hiszen az a 'győzteseknek' olyan előnyöket kínál, mely az erőforrásokért folytatott hatalmi küzdelemben eleve előnyből indulókat (autósok és az ipari-kereskedelmi komplexum) erősíti. A közösségi közlekedésre épülő mobilitás a gazdasági hatékonyság vitájában (is) alulmarad, hiszen a közösségi közlekedés árában benne van a mobilitási infrastruktúra beruházási és üzemeltetési költsége (sín, megálló, jegyrendszer stb.), míg az automobilitás rendszerében ennek költségeit a köz viseli. Vagyis az ún. autonomo-mobilitásra (a személyes

egyéni mobilitási döntésekre és közlekedésiforma-választásra) épülő alternatív rezsimek nem szűntetik meg az automobilitást, épp ellenkezőleg, amiképp az előbb említett mobilitásrezsim-alternatívák az automobilitás képzetének részét képezik, úgy válik az autonomo-mobilitás (Cass & Manderscheid, 2018; Manderscheid, 2014) is az automobilitás-képzet részévé és ezáltal fenntartójává. Az automobilitás képzete illúzió, ezért a lehetséges alternatívák nem jelennek meg a képzet szintjén.

Ahhoz, hogy a poszt-automobilitás megvalósuljon, a képzetet kell megváltoztatni és egy alternatív, fiktív (nem társadalomtechnológiai valóság, hanem képzet), hegemón és 'elnyomó' a technotársadalmi 'fejlődést' felszabadító, nyitott, elfogadott és vágyott 'jó élet' talapzatára épülő új képzetet kell megteremteni és érvényesíteni. Ez a poszt-automobilitás és annak politikája. A poszt-automobilitás képzete fókuszában a társadalmi igazságosság áll: a halál és a baleset elfogadhatatlan, a technotársadalmi befektetéseknek a társadalmi hozzáféréssel kevésbé rendelkezők felé kell irányulniuk, valamint a környezeti és egészségi externáliákat jelentősen mérsékelni kell. A képzet felől a valóság felé haladva: a poszt-automobilitás képzetének kulcsmomentuma nem a (fiktív, neoliberális) 'sebesség' és a 'hatékonyság', hanem a (vágyott és igazságosságelvű) minél többek számára elérhető jól-lét és életminőség-javítás. Ennek közgazdaságtana ismert (Kahneman, 2011; Stiglitz, 2012; Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2010).

A képzet fókuszában nem egy technotársadalmi tárgy (autó) áll, melyen keresztül a rezsim létrehozza az embert mint szubjektumot, hanem a szabadság és a pluralitás, mely a szabad szubjektum lényege (Arendt, 1958). Más szavakkal, szemben az autonomo-mobilitás rezsimmel, ahol az autonóm mobilitási döntések technotársadalmi tárgyakon keresztül tételeződnek (kerékpár, roller, közösségi eszközök stb.), a szabad ember a döntések és a más emberekhez való viszonyok szabadságában határozza meg önmagát. Vagyis az autonómiához emberekre és nem tárgyakra van szükség. A poszt-automobilitás képzetének szereplői emberek, a 'kapcsolatot és eseményt' az emberek között kell keresni, nem a tengely, a felépítmény vagy a kerék között. A szabad szubjektum lényege a kapcsolatiság (Dewandre, 2018), amit az automobilitás képzetében az autó, mint társadalomtechnikai objektum helyettesít. Az arendti szubjektum annyiban szabad, amennyiben a „cselekvés az egyetlen olyan tevékenység, mely az emberek között közvetítő tárgyak vagy dolgok nélkül történik, és megfelel az emberi állapot legfontosabb jellemzőjének, a pluralitásnak. Ez abban a tényben gyökeredzik, hogy emberek és nem 'az ember' él és népesíti a Földet (Arendt, 1958, p. 9). A pluralitás és a kapcsolatiság megkérdőjelezi az ideális technotársadalmi következmények, vagyis a vágyott és elérhető világok utópiáját, és ezáltal megteremti az emberi élet jelenének diverzitását mind az egyén, mind a társadalom szintjén. A poszt-automobilitás kapcsolati szubjektuma tisztában van a társadalmi egymásrautaltsággal, vagyis tisztában vannak azzal, hogy a cselekvés veszélyei a pluralitásból, és nem az optimális eredmény eléréséből származnak (Dewandre, 2018, p. 511).

Amennyiben a poszt-automobilitás képzetét lefordítjuk a poszt-automobilitás valóságára, úgy a kapcsolati én számára a mobilitás csupán annyiban technotársadalmi, amennyiben a kapcsolat(ok) létrehozásában, fenntartásában és működtetésében mobilitáseszközök segítenek. A mobilitás fókuszában azonban nem az önmagáért való mobilitás, hanem a kapcsolat áll: ezzel a mozgó ember megszabadul a gép-ember hibrid léttől és a tárgy eszközzé válik újra. A poszt-automobilitás eszköze (és így az ember mozgási sebessége) lassú, kicsi és könnyű, épp olyan, amit a kapcsolatot támogató mobilitás indokol. A poszt-automobilitás alacsony energiaigényű, hiszen a sebessége az ember természetes sebességéhez igazodik, és csak akkor és annyiban igényel energiát, amennyiben az az emberek közötti kapcsolatokat segíti. Ennek nyomán a poszt-automobilitás platformja a közösségi közlekedés, mely nem csupán mobilitási, hanem kapcsolati eszköz is – nyilvános tér, melyben az emberek közötti kapcsolat működik. Így a mobilitás eszköze nem elfoglalja, hanem megtöbbszörözi a nyilvános teret, a tér nem statikus, hanem maga is mozog, nyitott és sokrétű. A poszt-automobilitás világában nem csupán a gép-ember, hanem a csomag-ember hibrid is elválik egymástól: ember és csomagja együtt és külön is mozoghat annak megfelelően, hogy mi segíti a kapcsolatot és igényel kevesebb energiát. A poszt-automobilitás valósága eszközök tekintetében is plurális: nem automobilitás 'mindenkinek egy méret' elvét követi.

Digitális poszt-automobilitás

Amint arról a bevezetőben volt már szó, a jelenlegi technotársadalmi átmenet lehetőséget teremt az automobilitásból a poszt-automobilitásba való átmenet megteremtésére. Ez azonban önmagában az autonóm (önvezető) eszközök megjelenésével, a digitális mobilitás eljövetelével nem következik be. A digitális mobilitás abban az esetben teremt lehetőséget a poszt-automobilitásra, ha az egyszersmind a mobilitás képzetének változását is jelenti.

A digitális mobilitás számos olyan technológiai lehetőséget teremt, mely a poszt-automobilitás irányába mutat. A digitálisan vezérelt eszköz önmagában lehet tér, hiszen nem igényli a folyamatosan irányító ember jelenlétét. Ez megváltoztathatja és átalakíthatja a teret, melyben a mozgó eszköz nem csupán a mozgás konténere, hanem nyilvános tér, melyben az emberek közötti interakció történik. Ezen túlmenően az autonóm közlekedés egésze irányításának megváltozása lehetőséget ad a közlekedés egésze sebességének lassítására, nem az emberi döntéstől függ a KRESZ-ben foglalt haladási 'sebességajánlás' elfogadása. A lelassított városban megváltozik a mozgás ritmusa, ezzel a ritmussal pedig megváltoznak a terek, az összeköttetések és a ritmus teremtette kapcsolatok (Braun, 2017). Ez megváltoztatja és igazságosabbá teheti a város szerkezetét, a részek közötti kapcsolatok rendszerét. Az autonóm eszközök megjelenése elválaszt(hat)ja a csomagot az embertől, mely azontúl önállóan közlekedik. A csomagjaitól megszabadított ember lehet lassabb, mozoghat alacsony energiabefektetéssel és meg-meg állhat kapcsolatot keresni és folytatni másokkal. A lassabban mozgó városban átalakulnak a nyilvános terek, az épületek és a terekkel

kapcsolatos élmények. A digitális poszt-automobilitás képzete új várost hoz(hat) létre, melynek fókuszában nem az egyes elkülönült funkciójú városrészek és a köztük mozgó járművek állnak, hanem a gyakran nem, vagy alig mozgó ember: az összeköttetést a virtuális és autonóm mozgás megfelelő elegye biztosíthat(ja).

A digitális autonóm poszt-automobilitás nem a tulajdon elsődlegességére épül: a mobilitás-mint-szolgáltatás (MaaS) lehetőséget teremt sokféle eszköz használatára, melyet nem egyénileg és saját tulajdonban, hanem szolgáltatásként és megosztva lehet igénybe venni (Canzler & Knie, 2016). A teljes digitális összeköttetésre alapuló poszt-automobilitás lehetőséget ad a város újbóli benépesítésére, hiszen az útvonalak megválasztásának szempontjai is alakíthatóak. Nem, vagy nem kizárólag az A és B pont közötti áramlás, hanem az új terek belakása és élvezete is lehet a mobilitás célja, annál is inkább, mert a teljes konnektivitás nem csupán a közlekedés eszközeire, hanem alanyaira is vonatkozik: a mobilitással töltött idő nem elvesztegetett, vagy szenvedést okozó idő (Kahneman & Krueger, 2006).

Mindehhez a mobilitás új technotársadalmi megközelítésére van szükség. Fogyasztónak, városi polgárnak, szabályozónak, szakpolitikusnak és vállalatoknak demokratikusan és a jólléti értékeket támogatóan kell együttműködniük. Az automobilitás képzetének irányítói az antidemokratikus nagyvállalatok – elsősorban az autógyártók –, amelyek az automobilitás rendszerében gazdasági-politikai hasznot látnak. A poszt-automobilitás politikája is megváltozik. A (technológiai) innováció egyenrangú és bevonáson alapuló (Carayannis, Campbell, & Rehman, 2016), az érintettek közötti együttműködés demokratikus és participatórikus (Braun, 2019b). A digitális poszt-automobilitás nem a technológiai megoldásról, hanem a közösen kialakított és elfogadott társadalmi értékvilág megvalósításáról szól. Így a poszt-automobilitás képzete és valósága nem lesz az automobilitáshoz hasonló ellentmondásokkal terhes.

A digitális változások azonban számos veszélyt is rejtenek. Azon túl, hogy az automobilitás uralkodó képzete a változást könnyen foglyul ejtheti, a digitálisan vezérelt város és mobilitáseszközök folyamatosan szorítják ki a cselekvő embert a döntéshozatalból. A jelenleg zajló digitális változás egy másik askektusa a mesterséges intelligencia dominanciája. Ebben az emberi döntések egyre növekvő része kerül át arithmetikus döntési struktúrákba, melyek – a mélytanulás jelenfókuszú probabilitáson alapuló algoritmusai okán – az automobilitás képzetét ültetik át a mobilitási döntések körülményei közé (Braun, 2019a). Ez nem a poszt-automobilitás irányába hat, hiszen az arithmetikus döntéshozatal tanulási folyamatai az autó és a környezet kapcsolatának döntési logikáján alapulnak, számos esetben kiküszöbölik az 'emberi döntések' veszélyesnek tartott esetlegességeit, és még 'hatékonyabbá' és 'gyorsabbá' teszik a mozgást a negatív externáliák (baleset, környezeti károk stb.) egy részének mérséklésével. Ez az automobilitás valóságában a negatívumok megszűntetésének, vagy javításának illúzióját kínálja, miközben fenntartja és erősíti az automobilitás képzetét. A digitális átmenet az állami beavatkozással támogatott neoliberális gazdasági logika mentén működik, hiszen az új digitális, összekapcsolt, elektromos és autonóm mobilitási rend új infrastruktúrát és erre elköltendő milliárdokat igényel, mely ismét – az automobilitás képzetének viszonyai között – a korábbi közlekedési igazságtalanságot tartja fönn és alkotja újra.

Összefoglalás

A digitális mobilitás évtizedei számos lehetőséget rejtenek egy igazságosabb, demokratikusabb és fenntarthatóbb mobilitási ökoszisztéma létrehozására. E lehetőségek kihasználásához arra van szükség, hogy az automobilitás képzetének dekonstrukciója révén felismerjük az automobilitás képzete és a jelen mobilitási valósága közötti ellentmondásokat, és felismerjük, hogy az új mobilitás kialakításának fókuszában nem a mobilitás valósága, hanem a képzet megváltoztatása áll. Ehhez azt érdemes felismerni, hogy mint mindenben, ami emberi (tehát szabad és plurális), itt is az emberi viszonyok politikájával – egy közösségre vonatkozó, kollektíven és időlegesen kötelező döntések meghozatalára, ellentétek hatalmi kontextusban történő feloldása révén (Brown, 2015) – van dolgunk. A technológia és a társadalom világa par excellence politikai kérdés, hiszen a technotársadalmi konfliktusok a képzetek világában zajlanak, ahol a tét a múlttal, jelennel és jövővel kapcsolatos társadalmi víziók ügye. Ezek a konfliktusok mindenképpen feloldásra kerülnek és kollektív, időleges döntések révén érvényesülnek. A kérdés az, hogy azok, akiket e technotársadalmi változások érintenek felismerik-e azt, hogy mik az érdekeik, képesek-e a hangjukat hallatni alternatív technotársadalmi képzetek megjelenítése érdekében és részt vesznek-e a hatalmi küzdelemben hogy a számukra kedvező víziókat (is) magukba foglaló kollektív döntések szülessenek. Technotársadalmi változások idején – és a digitális mobilitás eljövendő évtizedei a folyamatos technotársadalmi változások jegyében zajlanak majd – az érintetteknek nagy lehetőségük van a folyamatok befolyásolására. Ez az írás azt igyekezett megmutatni, hogy a mobilitás jövője kapcsán milyen lehetőségek és veszélyek vannak.

Felhasznált irodalom

Alonso, F., Esteban, C., Calatayud, C., & Sanmartin, J. (2013). Speed and Road Accidents: Behaviors, Motives, and Assessment of the Effectiveness of Penalties for Speeding. *American Journal of Applied Psychology, 1*(3), 58-64. DOI: https://doi.org/10.12691/ajap-1-3-5

Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. Chicago: Chicago University Press.

Becker, U. J., Becker, T., & Gerlach, J. (2012). *The True Costs of Automobility: External Costs of Cars Overview on existing estimates in EU-27.*

Bijker, W. E. (1995). *Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs: Toward a Theory of Sociotechnical Change*. Cambridge: Massechusets: MIT Press.

Böhm, S., Campbell, J., Land, C., & Paterson, M. (2006). Conceptualizing Automobility. In S. Böhm, J. Campbell, C. Land, & M. Paterson (Eds.), *Against Automobility* (pp. 3-16). Oxford: Blackwell.

Böhm, S., Jones, C., Land, C., & Paterson, M. (2006). Introduction: Impossibilities of Automobility. *The Sociological Review, 54*(1_suppl), 3-16. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2006.00634.x

Bonham, J. (2006). Transport: disciplining the body that travels. In S. Böhm, C. Jones, C. Land, & M. Paterson (Eds.), *Against Automobility* (pp. 57-74). Oxford: Blackwell.

Braun, R. (2017). Kinotopic consumptionscapes: Impact of autonomous mobility on consumption and sociotechnical futures. *Marketing és Menedzsment, 51* (Special issue ICC), 15-26.

Braun, R. (2019a). *Artificial intelligence: the socio-political challenges of delegating human decisions to machines*.

Braun, R. (2019b). *Corporate Stakeholder Democracy*. New York/Budapest: CEU University Press.

Brown, M. B. (2015). Politicizing science: Conceptions of politics in science and technology studies. *Social Studies of Science, 45*(1), 3-30. DOI: https://doi.org/10.1177/0306312714556694

Brubacher, J. R., Chan, H., Erdelyi, S., Lovegrove, G., & Faghihi, F. (2018). Road Safety Impact of Increased Rural Highway Speed Limits in British Columbia, Canada. *Sustainability, 10*(10), 3555. DOI: https://doi.org/10.3390/su10103555

Butler, A. A., Lord, S. R., & Fitzpatrick, R. C. (2016). Perceptions of Speed and Risk: Experimental Studies of Road Crossing by Older People. *PLoS ONE, 11*(4), e0152617. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152617

Canzler, W., & Knie, A. (2016). Mobility in the age of digital modernity: why the private car is losing its significance, intermodal transport is winning and why digitalisation is the key. *Applied Mobilities, 1*(1), 56-67. DOI: https://doi.org/10.1080/23800127.2016.1147781

Carayannis, E. G., Campbell, D., & Rehman, S. (2016). Mode 3 knowledge production: systems and systems theory, clusters and networks. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 5*(1), 17. DOI: https://doi.org/10.1186/s13731-016-0045-9

Cass, N., & Manderscheid, K. (2018). The autonomobility system: mobility justice and freedom under sustainability. In N. Cook & D. Butz (Eds.), *Mobilities, Mobility Justice and Social Justice* (pp. 101-115). London, New York: Routledge.

Cohen, M. J. (2012). The future of automobile society: a socio-technological transition perspective. *Technology Analysis & Strategic Management, 24*(4), 377-390.

Cresswell, T. (2010). Towards a politics of mobility. *Environment and Planning D: Society and Space*, 17-31.

Darvas, Á., & Mózer, P. (2004). Kit támogassunk. *Esély, 6*.

Deleuze, G., & Guattari, F. (Eds.). (1987) *(Vols. Vol. 2. Capitalism and Schrizophenia)*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Dewandre, N. (2018). Political Agents as relational Selves: rethinking EU Politics and Policy-Making with Hannah Arendt. *Philosophy Today, 62*(2), 493-519. DOI: https://doi.org/10.5840/philtoday2018612222

EC. (2017). *EU action to curb air pollution by cars: Questions and Answers*. Brussels.

Economist, T. (2006, 28 September 2006). The wheels on the bus. *Economist*.

Featherstone, M., Thrift, N., & Urry, J. (2005). *Automobilities*. London: Sage.

Foucault, M. (1986). Space, Knowledge and Power. In *The Foucault reader* (pp. 239-256.). Harmondsworth: Penguin.

Guerrieri, M., Lo Casto, B., Peri, G., & Rizzo, G. (2015). Embedding "roadside equipment" in the environmental assessment of transportation system: the case of safety barriers. *International Journal of Energy and Environmental Engineering, 6*(2), 111-120. DOI: https://doi.org/10.1007/s40095-014-0155-8

Hansson, N. (2015). "Mobility-things" and consumption: conceptualizing differently mobile families on the move with recent purchases in urban space. *Consumption Markets & Culture*, 72-91.

Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.

Jasanoff, S., & Kim, S.-H. (2009). Containing the Atom: Sociotechnical Imaginaries and Nuclear Power in the United States and South Korea. *Minerva,* (47), 119-146. DOI: https://doi.org/10.1007/s11024-009-9124-4

Jasanoff, S., & Kim, S.-H. (2015). *Dreamscapes of Modernity*. Chicago: Chicago University Press.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin.

Kahneman, D., & Krueger, A. B. (2006). Developments in the Measurement of Subjective Well-Being. *Journal of Economic Perspectives, 20*(1), 3-24. DOI: https://doi.org/10.1257/089533006776526030

Kröger, F. (2016). Automated Driving in Its Social, Historical and Cultural Contexts. In M. Maurer, J. C. Gerdes, B. Lenz, & H. Winner (Eds.), *Autonomous Driving* (pp. 41-67). Berlin: Springer.

Krzyzanowski, M., Kuna-Dibbert, B., & Schneider, J. (2005). *Health effects of transport-related air pollution*. Retrieved from Copenhagen: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/74715/E86650.pdf

Latour, B. (1996). On actor-network theory. A few clarifications plus more than a few complications. *Soziale Welt, 47*, 369-381.

Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. New York: Oxford University Press.

Malhi, Y. (2017). The Concept of the Anthropocene. *Annual Review of Environment and Resources, 42*(1), 77-104. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102016-060854

Manderscheid, K. (2014). The Movement Problem, the Car and Future Mobility Regimes: Automobility as Dispositif and Mode of Regulation. *Mobilities, 9*(4),

604-626. DOI: https://doi.org/10.1080/17450101.2014.961257

Martens, K. (2016). *Transport justice: designing fair transportation systems*. New York: Routledge.

Merriman, P. (2009). Automobility and the Geographies of the Car. *Geography Compass, 3*(2), 586-599. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2009.00219.x

Miller, W. G. (2015). *Car Crazy: The battle for supremacy between Ford and Old and the dawn of the automobile age*. Philadephia: Perseus Books.

Newman, D. (2013). Cars and consumption. *Capital & Class, 37*(3), 457-476. DOI: https://doi.org/10.1177/0309816813505164

Newman, D. (2016). The Car and the Commons. *Review of Radical Political Economics, 48*(1), 53-65. DOI: https://doi.org/10.1177/0486613415586983

Randell, R. (2017). The microsociology of automobility: the production of the automobile self. *Mobilities, 12*(5), 663-676. DOI: https://doi.org/10.1080/17450101.2016.1176776

Ravazzoli, E., & Torricelli, G. P. (2017). Urban mobility and public space. A challenge for the sustainable liveable city of the future. *The Journal of Public Space, 2*(2), 37-50. DOI: https://doi.org/10.5204/jps.v2i2.91

Robinson, P., & Lowe, J. (2015). Literature reviews vs systematic reviews. *Australian and New Zealand Journal of Public Health, 39*(2), 103-103. DOI: https://doi.org/10.1111/1753-6405.12393

Rovelli, C. (2018). *The Order of Time*. New York, NY: Riverhead Books/Random House.

Sheller, M., & Urry, J. (2000). The city and the car. *International Journal of Urban and Regional Research, 24*(4), 737-757. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-2427.00276

Stiglitz, J. (2012). *The Price of Inequality*. New York: : W. W. Norton.

Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2010). *Mismeasuring Our Lives*. New York: The New Press.

Urry, J. (2000). *Sociology Beyond Societies*. London: Routledge.

Urry, J. (2004). The 'System' of Automobility. *Theory, Culture & Society, 21*(4-5), 25-39. DOI: https://doi.org/10.1177/0263276404046059

Urry, J. (2006). Inhabiting the car. *Sociological Review, 54*(1), 17-31. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-954x.2006.00635.x

Virilio, P. (2006). *Speed and Politics*. Cambridge, MA: MIT Press.

Volti, R. (1996). A Century of Automobility. *Technology and Culture, 37*(4), 663-685. DOI: https://doi.org/10.2307/3107094

Walks, A. (2015). Driving cities: automobility, neoliberalism, and urban transformation. In A. Walks (Ed.), *The Urban Political Economy and Ecology of Automobility* (pp. 3-20). New York, N.Y.: Routledge.

Weber, M. (1925). *Wirtschaftsgeschichte: Abriss der universalen Social- und Wirtschaftsgeschichte*. Munich und Leipzig.

Zhang, K., & Batterman, S. (2013). Air pollution and health risks due to vehicle traffic. *Science of The Total Environment, 450-451*, 307-316. DOI: https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2013.01.074

ZILAHY GYULA – SZÉCHY ANNA

A HAZAI VÁLLALATI SZFÉRA KÖRNYEZETI TELJESÍTMÉNYE A NEMZETKÖZI TENDENCIÁK TÜKRÉBEN

CORPORATE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE IN HUNGARY IN LIGHT OF INTERNATIONAL TENDENCIES

A hazai vállalati szféra környezeti teljesítménye jelentős átalakuláson ment át a rendszerváltást követő 30 évben. A gazdaság szerkezetének a megváltozása, a korszerű technológiai megoldások elérhetővé válása és a modern menedzsmenteszközök alkalmazásának az elterjedése lehetővé tették a vállalatok számára, hogy megfeleljenek a szigorodó jogi előírásoknak és a nemzetközi vevői elvárásoknak. Mindazonáltal a kedvező tendenciák mellett számos területen lemaradás látható a nemzetközi gyakorlathoz képest, és a hazai környezet állapotában beállt változások sem indokolják a környezeti erőfeszítések elhanyagolását. A szerzők cikkükben kísérletet tesznek a hazai vállalati szféra környezeti teljesítményének jellemzésére, melyet három szempont segítségével elemeznek: a vállalati folyamatok ökohatékonyságának, a folyamatok környezeti állapotra gyakorolt hatásának, illetve a környezeti menedzsment alkalmazott eszközeinek az áttekintésével. Kutatásuk felhívja a figyelmet az elért eredményekre, de lehetőséget nyújt arra is, hogy azonosítsák a további fejlesztést igénylő területeket, melyek segítségével tovább javítható a hazai vállalatok környezeti teljesítménye.

Kulcsszavak: **fenntartható fejlődés, erőforrás-hatékonyság, Magyarország környezeti állapota, vállalati környezeti menedzsment**

The environmental performance of the Hungarian corporate sector has developed enormously over the last 30 years since the transition to a market economy started. A shift in the structure of the economy, the increasing availability of state-of-the-art technological solutions and the spread of contemporary management techniques made it possible for Hungarian enterprises to fulfil the requirements of ever stricter legal regulations and international customer expectations. However, in spite of the favourable tendencies, Hungarian enterprises are lagging behind their European counterparts in some fields and changes in the state of the natural environment also call for more substantial action. In this article the authors make an effort to provide an overview of the environmental performance of the Hungarian corporate sector using three important aspects: the eco-efficiency of production processes, the effects of industrial processes on the state of the natural environment and the use of environmental management tools. Their conclusions draw the attention to results achieved over the last decades, but also make it possible to identify the most important fields for potential improvement so that the environmental performance of Hungarian companies can be further developed.

Keywords: **sustainable development, resource efficiency, condition of eco-systems in Hungary, environmental condition of Hungary, environmental management, corporate responsibility**

Funding/Finanszírozás:
A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban.

The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Authors/Szerzők:
Dr. Zilahy Gyula, egyetemi tanár, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, (zilahy@eik.bme.hu)
Dr. Széchy Anna, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, (anna.szechy@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.04.15-én, javítva: 2019.07.12-én, elfogadva: 2019.09.02-án.
This article was received: 15.04.2019, revised: 12.07.2019, accepted: 02.09.2019.

Magyarországon – és a legtöbb közép-kelet-európai országban – a környezetvédelem jogszabályi kereteinek és ezzel együtt a környezetvédelem alapelveinek a lefektetése már a 70-es években megindult, azonban ezen elvek gyakorlatba ültetése az állam által dominált gazdasági szférában nem valósulhatott meg. A hiánygazdaságban a termelési célok felülírták a környezeti célkitűzéseket, ami az előírások betartatásának a hiányában is tükröződött. A modern értelemben vett vállalati környezetvédelem csak az 1990-es évek elején, a rendszerváltást követően indulhatott fejlődésnek Magyarországon, ahogy a térség többi országában is.

A rendszerváltást követő években a környezetvédelem elsősorban olyan emblematikus problémák természetvédelmi és gazdasági vonatkozásaival foglalkozott, mint a bős-nagymarosi vízlépcső megépítése, majd az építkezés leállítása, a Kis-Balaton helyreállítása, illetve a szocialista ipar által hátrahagyott ipartelepek környezeti hatásainak a felszámolása.

Ennek megfelelően a környezetvédelem figyelme a 90-es években a nehéziparra és néhány jelentős környezetkárosítással járó, országos jelentőségű projektre koncentrált, míg a – részben éppen hanyatlóban lévő – könnyűipar és a fejlődésnek indult szolgáltatási szektor környezeti hatásai jelentéktelennek tűntek.

Az elmúlt 30 évben azonban jelentős változások következtek be a gazdaság szerkezetében, a rendelkezésre álló technológiai megoldásokban és nem utolsó sorban a gazdasági szereplők környezeti teljesítményével kapcsolatos nemzetközi és hazai elvárásokban. A 90-es évek gyakorlata mára elavulttá, sőt, sok esetben elfogadhatatlanná vált és a környezet védelme jelentős erőfeszítéseket kíván meg a vállalatoktól.

Cikkünkben a hazai vállalatok rendszerváltást követő környezeti teljesítményének átfogó értékelésére teszünk kísérletet a legújabb nemzetközi tendenciák tükrében. Elemzésünk szempontjából fontos kérdés a vállalati környezeti teljesítmény értelmezése, ami azonban az elmúlt évek jelentős erőfeszítései ellenére sem tisztult le teljesen sem a hazai, sem a nemzetközi szakirodalomban[1]. Jól mutatja ezt Dragomir tanulmánya is, melyben a vállalati környezeti teljesítményre mint többdimenziós fogalomra tekint, és melyben 172 különböző 1980 és 2017 között készített empirikus kutatás eredményeit felhasználva mutatja be az egyes értelmezések előnyeit és hátrányait (Dragomir, 2018).

Jelen cikkben a vállalatok környezeti teljesítményét a Nemzetközi Szabványügyi Testület ISO14031-es, környezeti teljesítmény mérésére vonatkozó szabványa szerint definiáljuk (International Organization for Standardization (ISO), 2013). Eszerint a környezeti teljesítménynek három alapvető összetevőjét különböztethetjük meg. Az első a működés környezetre gyakorolt hatásait foglalja magába (erőforrások felhasználása, kibocsátások a természeti környezetbe és az ezeket megvalósító infrastruktúra), amiket a működésiteljesítmény-indikátorok (Operational Performance Indicators, OPI) írnak le. A második összetevő a vállalati működés által érintett környezeti állapot, amit az ún. 'Environmental Performance Indicator'-ok (EPI) segítségével mérhetünk. A harmadik pedig a vállalati környezeti menedzsment fejlettsége, amit az ún. 'Management Performance Indicator'-ok (MPI) segítségével jellemezhetünk.

Cikkünkben a hazai vállalatok környezeti teljesítményének ezt a három összetevőjét vizsgáljuk meg. A kutatás során egyrészt különböző adatbázisokban rendelkezésre álló statisztikai adatokat használtunk fel (például az ökohatékonyság alakulásának vagy a környezet állapotának a jellemzésére): a nemzetközi és hazai adatokból kirajzolódó tendenciák következtetni engedtek a vállalati szféra teljesítményére is. Másrészt áttekintettük a környezeti teljesítmény három összetevőjével kapcsolatos legfontosabb hazai és külföldi kutatások eredményeit is. Ennek megfelelően cikkünk három részre tagozódik, mely részeken belül először a nemzetközi tapasztalatokat és tendenciákat, majd ezek fényében a hazai vállalati szféra által elért eredményeket mutatjuk be.

A cikknek nem célja, hogy részletesen foglalkozzon a vállalati környezeti teljesítmény értékelésével kapcsolatban felmerülő elvi és módszertani kérdésekkel, bár a helyzetelemzés rámutat a vállalati környezeti teljesítmény mérésének bizonyos hiányosságaira is. Célunk sokkal inkább az, hogy feltérképezzük, hogy mely területeken tapasztalható lényeges fejlődés és mely területek azok, ahol további jelentős erőfeszítésekre van szükség.

Erőforrás-felhasználás és környezetszennyezés a vállalati szférában

A vállalatok működésükhöz erőforrásokat – többek között természeti erőforrásokat –használnak fel, melyek segítségével termékeket, szolgáltatásokat és nemkívánt melléktermékeket állítanak elő. A vállalati inputok és outputok, illetve folyamatok elemzése ezért elengedhetetlen feltétele annak, hogy a minimálisra lehessen csökkenteni a vállalati működés környezeti hatásait.

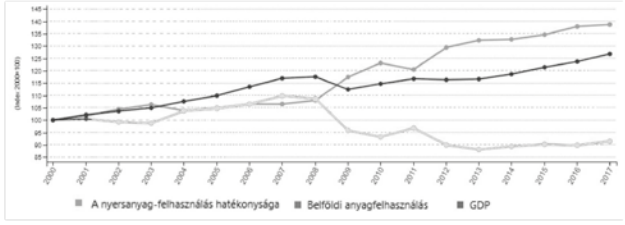
A környezeti mozgalmak korai periódusára jellemző csővégi megoldásokat az 1980-as évektől kezdte felváltani a megelőző jellegű környezetvédelem, mely azt a szemléletet igyekszik megváltoztatni, mely szerint a környezet védelme a vállalati működés gátlója, a vállalatok számára pótlólagos költségtétel. A megelőzés (az USA-ban: 'pollution prevention', máshol gyakran tisztább termelés ('cleaner production')) szemlélete felhívja a figyelmet arra, hogy ha a káros kibocsátásokat a hatékonyság növelésével csökkentjük, az egyben a felhasznált erőforrások és a környezeti kockázatok csökkenéséhez is fog vezetni – azaz a vállalat gazdasági érdekévé válik a környezet védelme. Az 1980-as évektől egyre több vállalat ismerte fel az ebben rejlő lehetőségeket és építette be vállalati stratégiájába az elképzelést (a legismertebb ezek közül a 3M, mely az évek alatt több száz millió dollárt takarított így meg). A megelőző jellegű környezetvédelemben rejlő lehetőségek azonban máig nem merültek ki. Az Európai Unióban a hagyományos terminológiát az 'erőforrás-hatékonyság' (angolul: 'resource efficiency') váltotta fel, ami azonban legfontosabb elveiben nem tér el a

megelőzés elképzelésétől, csak az időközben kifejlesztett eszközök sokszínűségében (ld. Európai Bizottság, 2011a és Európai Bizottság, 2011b).

Amint az 1. és a 2. ábrákon látható, az EU-ban az elmúlt évtizedekben sem a nyersanyagok, sem az energia felhasználásának mértéke nem követte a GDP növekedését, vagyis jelentősen nőtt az erőforrások felhasználásának hatékonysága. Ugyanakkor az is kitűnik, hogy rendkívül nagymértékű hatékonyságnövekedésre van szükség ahhoz, hogy növekvő GDP mellett abszolút értelemben is sikerüljön csökkenteni az erőforrások felhasználását. Láthatóan ez sem lehetetlen, ám meg kell jegyezni, hogy a mutatók kedvező alakulása mögött nemcsak a tisztább technológiák és a hatékonyság érdekében tett egyéb erőfeszítések állnak, hanem az európai gazdaság szerkezetének átalakulása, a jelentős erőforrás-igényű ágazatok külföldre települése is. Amellett, hogy az ipar élen jár az erőforrás-hatékonyságban rejlő megtakarítások kiaknázásában, valószínűleg további jelentős tartalékok lehetnek ezen a téren: egyes számítások szerint az ipar az Európai Unióban 2030-ig 17-24%-kal lehet képes csökkenteni a fizikai inputok iránti igényét, és a pazarlás minimálisra csökkentésével évente akár 630 milliárd eurót is megtakaríthat (European Environment Agency (EEA), 2018a).

1. ábra

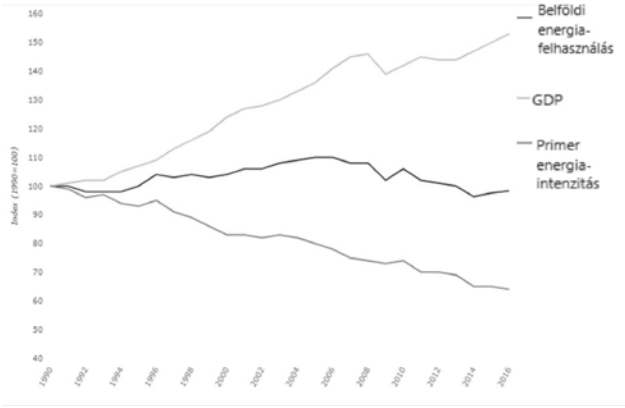
A nyersanyag-felhasználás hatékonyságának alakulása az EU-ban



Forrás: Eurostat (2018a)

2. ábra

Az energiaintenzitás alakulása az EU-ban



Forrás: EEA (2018b)

Azonban az erőforrás-hatékonyságnak, vagy más néven ökohatékonyságnak is jelentős korlátai vannak. Egyrészt, mint fent láttuk, a hatékonyságjavulás nem feltétlenül elégséges mértékű ahhoz, hogy kompenzálni tudja a növekedésből fakadó hatásokat, másrészt olykor éppen maga a hatékonyság javulása az, ami további növekedést generál, és ezzel felemészti a keletkező környezeti nyereséget, legalábbis annak egy részét. Ha ugyanis egy vállalatnak sikerül elérnie, hogy ugyanazt a terméket kevesebb energia vagy nyersanyag felhasználásával állítsa elő, akkor a költségek csökkenésének köszönhetően árait is csökkenteni tudja, ami ösztönzőleg hat az eladásokra. Vagyis több terméket fog előállítani, és így összességében nem feltétlenül csökken a felhasznált energia és nyersanyag, illetve a káros kibocsájtások és hulladék mennyisége. Egy késztermék energiafelhasználásának a csökkenése hasonló folyamatot indíthat el: a fogyasztó megtakarításait többletfogyasztásra, vagy más termékekre és szolgáltatásokra költheti, ami részben kioltja a kedvező hatást. Ezeket a jelenségeket nevezik összefoglalóan visszapattanó hatásnak.

A visszapattanó hatás mértékének megállapítására számos kísérlet történt (leginkább az energiahatékonyság vonatkozásában), azonban a sok befolyásoló tényező miatt rendkívül nehéz megbízható becslést adni (különösen, ami az előbb említett közvetett hatásokat illeti). Az ezzel kapcsolatos tanulmányok alapján összességében annyi látszik, hogy a visszapattanó hatás valószínűleg nem éri el azt a szintet, hogy környezeti szempontból értelmetlenné tegye a hatékonyságot javító intézkedéseket, ugyanakkor valóban képes érdemben (10-20 vagy akár 50%-kal) rontani azok eredményességét, így mindenképpen törekedni kell a csökkentésére (Maxwell, Owen, McAndrew, Muehmel & Neubauer, 2011). Erre megoldást kínálhatnak egyrészt a különféle környezetpolitikai eszközök (pl. energiaadók vagy a szén-dioxid-kvóták számának csökkentése), másrészt a szemléletformálási programok.

Vállalati oldalról a műszaki fejlődés nemkívánt mellékhatásának, a visszapattanó hatásnak az elkerülésére lehetnek alkalmasak az új, innovatív üzleti modellt alkalmazó vállalatok, mint például a megosztáson alapuló ún. sharing economy vállalkozásai. Ezek olyan erőforrásokat vonnak be a gazdasági folyamatokba, melyeket tulajdonosaik nem használnak ki és ezért felesleges kapacitást jelentenek számukra. Az erőforrásoknak ilyen módon történő jobb kihasználása azonban újfajta visszapattanó hatásokat is eredményezhet (pl. a használati eszközök gyakoribb cseréje), illetve számos más (pl. társadalmi) negatív hatásuk is lehet (ld. például: Zilahy, 2016).

Magyarországon a rendszerváltást követően, a hagyományos iparágak visszaszorulásával és a nemzetközi technológiai színvonalat meghonosító multinacionális vállalatok számának a növekedésével a vállalati környezetvédelem figyelme hamar a technológiai folyamatok hatékonyságára irányult. Az első kezdeményezések olyan közepes vagy nagyvállalatoknál zajlottak, melyek ugyan már új tulajdonos felügyelete alatt, de még jelentős részben elavult technológiát üzemeltetve működtek. A megelőző személet ilyen körülmények között jelentős megtakarítási potenciált ígért mind a folyamatok egyszerűbb módosításain, mind pedig a technológiák részleges vagy teljes cseréjén keresztül (ld. például Galli & Zilahy,

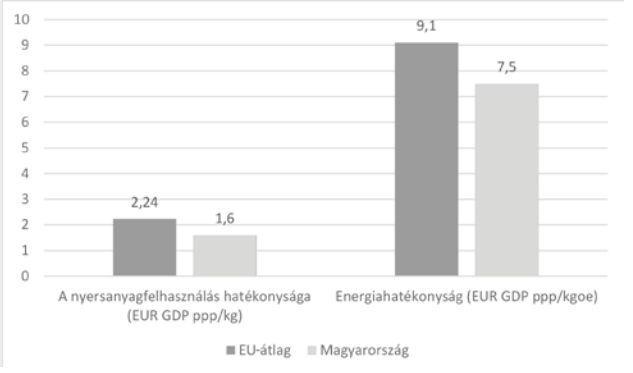
2002). Ez utóbbira azonban gazdasági okokból kifolyólag sokszor csak az örökölt technológiai megoldás teljes leamortizálódását követően, évekkel a rendszerváltozás után került sor.

Magyarországon a megelőző szemlélet folyamatszintű megvalósítását a gazdasági teljesítmény javításának az igénye és az országban megtelepedett multinacionális vállalatok által meghonosított új szervezeti kultúra hozta el a közepes és nagyvállalatok működésébe. Az országba telepített új kapacitások nem a fejlett országok levetett technológiáira, hanem korszerű, környezetbarát megoldásokra építettek, ami jelentős részben az ország Európai Unióhoz való csatlakozásának és az ezzel járó, a vállalatok működésének legtöbb területére kiterjedő környezeti szabályozásnak is köszönhető (ld. például Máyer, 2002).

E tendenciák a hazai nagyvállalati szféra ökohatékonyságának a javulását eredményezték, bár a jelen helyzetet nézve megállapítható, hogy Magyarországon makrogazdasági szinten még mindig elmarad az erőforrások felhasználásának hatékonysága az uniós átlagtól (1 kg nyersanyag felhasználásából vásárlóerő paritáson számolva az EU-ban 2,24 EUR, nálunk viszont csak 1,6 EUR hozzáadott érték keletkezik, és az energiafelhasználás vonatkozásában is hasonlóak az arányok – lásd 3. ábra). Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy ezek a különbségek nem magyarázhatók kizárólag az alacsonyabb hatékonysággal, hanem az eltérő gazdasági szerkezetnek is meghatározó szerepe van.

3. ábra

A nyersanyag- és energiafelhasználás hatékonysága Magyarországon az EU átlagához viszonyítva (2016)

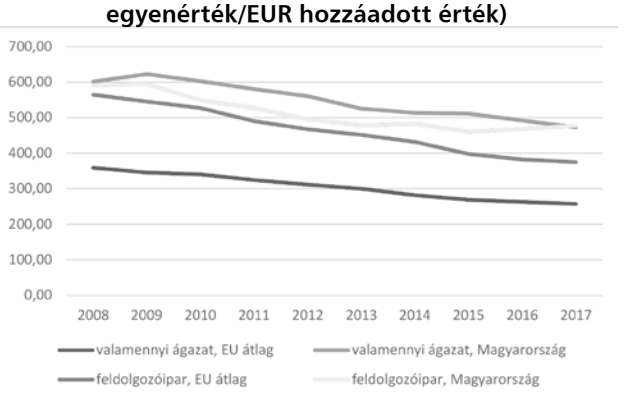


Forrás: Eurostat (2018b) és Eurostat (2018c) alapján saját szerkesztés

Összességében a vállalati szféra Magyarországon – folyamatos javulás mellett – továbbra is közel kétszer annyi üvegházhatású gáz kibocsátása mellett állít elő egységnyi hozzáadott értéket, mint az Európai Unió átlaga. Ez azonban részben természetesnek tekinthető, hiszen nálunk a hozzáadott érték nagyobb hányada származik az iparból, mint Nyugat-Európában. Külön a feldolgozóipart nézve már azt látjuk, hogy sokkal kisebb a különbség, bár az utóbbi néhány évben megállt a közeledés (lásd 4. ábra). Vannak azonban olyan szennyezőanyagok is (pl. savasodást okozó anyagok, szálló por), ahol a hazai feldolgozóipar ma már jobban teljesít, mint az EU-átlag.

4. ábra

Az ÜHG-kibocsátások intenzitásának alakulása az uniós és a hazai vállalati szférában (g CO2-egyenérték/EUR hozzáadott érték)



Forrás: Eurostat (2019d) alapján saját szerkesztés

A makrogazdasági mutatók mellett fontos az ökohatékonyság vállalati szintű megvalósításának az értékelése is, amit azonban módszertani problémák nehezítenek. A hatékonyság javítására irányuló vállalati döntések során a környezet védelme, mint motiváció általában nem önállóan vagy egyáltalán nem jelenik meg, sokkal inkább a költségmegtakarítás, a szabályozóknak való megfelelés kerül előtérbe. Bár az eredmények tekintetében nincs jelentősége, hogy egy-egy beruházás környezeti vagy más célból valósult-e meg, mindezek nehezíti a vállalati gyakorlat értékelését.

Ebben a helyzetben segítséget jelenthet a KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdaságért (KÖVET) által az ún. 'Ablakon bedobott pénz' című program keretében 2002 óta gondozott adatbázis, mely mintegy 100 vállalat 500 intézkedését mutatja be. Az adatbázis tartalmazza az intézkedések jellegét (anyagfelhasználás, veszélyes hulladék csökkentése stb.), leírását és az elért legfontosabb környezeti megtakarításokat (KÖVET, 2018) így kiváló pillanatképet fest a hazai gazdasági szereplők ilyen irányú tevékenységeiről. Az adatbázist Szigeti és szerzőtársai elemezték, akik a hatékonyság javításával kapcsolatos visszapattanó hatásról arra a következtetésre jutottak, hogy nem állapítható meg egyértelműen, hogy a programban részt vevő vállalatok mire fordították az intézkedésekből származó megtakarításokat és ezért nehéz következtetéseket levonni a visszapattanó hatásra vonatkozóan (Szigeti, Kovács, & Tóth, 2015).

Az ökohatékonyság javítása hozzájárul ugyan a legnagyobb környezeti kockázatokkal járó megoldások leváltásához és javítja a folyamatok környezeti mutatóit, azonban nem elegendő a gazdaság környezeti és társadalmi szempontból fenntartható pályára állításához. Ugyan a Magyarországon működő multinacionális vállalatok által alkalmazott műszaki megoldások fajlagos környezetterhelése egyre alacsonyabb, azonban a hazai leányvállalatoknak csak korlátozott vagy semmilyen ráhatása nincsen az előállított termékek jellemzőire és mennyiségére (ld. például: Csutora, Kerekes & Tabi, 2014). A globális gazdaságba való beágyazódás így egyúttal részben a környezeti hatások feletti kontroll lehetőségének az elvesztésével is járt.

Ugyanezen időszakban eltérő tendenciák jellemezték a hazai kis- és középvállalatokat (KKV-k), mivel azokat számos tényező hátráltatta (és hátráltatja a mai napig is) környezeti teljesítményük javításában. Noha egy-egy kisvállalat környezetterhelése alacsony, összességében a KKV-k az ipari szennyezés mintegy 60-70%-áért tehetők felelőssé Európában (Calogirou et al., 2010). A KKV-szektor hatékonysága elmarad a nagyobb vállalatokétól: Magyarországon 2016-ban a KKV-k foglalkoztatták a munkaerő 68,8%-át, de a hozzáadott értéknek csak 53,7%-át állították elő. Ez a különbség egész Európában megfigyelhető, de a mértéke kisebb, mintegy 10 százalékos (Muller et al. 2018). A környezeti hatékonyságról sokkal nehezebb pontos adatokra szert tenni, azonban a fenti számok tükrében feltételezhető, hogy a KKV-k ökohatékonysága is elmarad a nagyvállalatokéhoz képest.

Ezt a problémát felismerve az EU kiemelten igyekszik előmozdítani a tisztább termelést a KKV-szektorban. Ez a törekvés kettős eredetű, a cél egyrészt a KKV-k versenyképességének a fokozása (ezt célozza a 2008-ban elfogadott „Európai kisvállalkozási intézkedéscsomag") (Európai Bizottság, 2008), másrészt a környezetterhelés csökkentése. A két cél metszetében az erőforrások (nyersanyagok, energia, víz) hatékony felhasználása áll, mely az Európai Unió 2020-as prioritásai között kiemelt helyet foglal el (Európai Bizottság, 2011a). Ehhez kapcsolódik az „Ökoinnovációs cselekvési terv" (Európai Bizottság, 2011c), valamint a „Zöld cselekvési terv a KKV-k számára" (Európai Bizottság, 2014a) is.

A fenti intézkedések előkészítésére, illetve megvalósítására az EU számos projektet támogatott Magyarországon[2], melyek célja egyrészt az volt, hogy azonosítsa azokat a tényezőket, amelyek leginkább akadályozzák a tisztább termelést a KKV-szektorban, másrészt, hogy különböző eszközökkel segítsék a KKV-kat az ökoinnováció és az erőforrás-hatékonyság terén. E projektek nyomán több olyan terület is körvonalazódott, melyekben a KKV-knak segítségre van szüksége.

Először is szakértelem és adatok hiányában sok KKV számára nehézséget jelent a működésében rejlő ökohatékonysági potenciálok azonosítása. A környezeti menedzsment erre szolgáló eszközeit többnyire nagyvállalatok számára alakították ki, és bonyolultságuk, illetve jelentős erőforrásigényük miatt nem jelentenek megfelelő megoldást a kisebb cégeknek. Az utóbbi időben ezért számos kísérlet történt ezek egyszerűsítésére, illetve kifejezetten KKV-knak szóló eszközök kifejlesztésére. Ilyen például a PRESOURCE projekt keretében létrehozott EDIT VALUE eszköz, mely segít módszeresen áttekinteni a vállalat helyzetét, stratégiai prioritásait, környezeti hatásait és költségeit (különös tekintettel a termékbe nem kerülő kibocsájtások előállítási költségére) és így azonosítani azokat a területeket, ahol a leginkább érdemes lehet beavatkozni (Dobes et al., 2017). Hasonló céllal használható ezen kívül az ökotérképezés módszere és a környezeti irányítási rendszerek kisvállalatok számára fejlesztett változatai.

Az említett eszközökről elmondható, hogy a demonstrációs célú projektek során általában hasznosnak bizonyultak a problémák feltárása és a környezeti teljesítmény javítására, azonban a pályázati finanszírozás megszűnésével a környezeti tanácsadó cégek ezeket általában fizetős szolgáltatásként kínálják, így jelentősen csökken a KKV-k motivációja ezek igénybevételére.

Az információhiány a KKV-k esetében nemcsak a környezeti teljesítmény és az ökohatékonyság, hanem a jogszabályi kötelezettségek vonatkozásában is gyakran problémát jelent, sok KKV ugyanis nincs maradéktalanul tisztában a rá vonatkozó környezetvédelmi jogszabályokkal. (Magyarországon mintegy 400 környezeti vonatkozású jogszabály van, ezek alakulásának szisztematikus nyomon követése a legtöbb KKV számára komoly terhet jelent.) Környezeti szempontból ez nyilván súlyos probléma, de problémát jelent a vállalkozások szemszögéből is, hiszen a jogszabályi megfelelés hiánya révén jelentős kockázatnak lehetnek kitéve.

Az információ és az idő hiánya mellett a tisztább termelés KKV-k körében való elterjedésének további fő akadálya a megvalósításhoz szükséges tőke hiánya. A finanszírozási lehetőségek bővítése és a meglévő lehetőségekkel kapcsolatos információ összegyűjtése és az érintettekhez való eljuttatása ezért fontos feladat. Az egyik fő lehetőség a közfinanszírozás, mely általában vissza nem térítendő támogatás formáját ölti, és ezért népszerű a vállalatok körében. Meg kell ugyanakkor jegyezni, hogy ezek igénybevétele sokszor rendkívül bonyolult adminisztrációval jár, vagyis már a pályázat összeállításának jelentős költsége van, és ez a kisebb cégek számára sokszor túl nagy erőfeszítést és kockázatot jelent. Ami a piaci finanszírozást illeti, a pénzügyi intézmények általában nem kezelik megkülönböztetetten az ökohatékonyság javítását célzó beruházásokat, vagyis ugyanolyan megtérülési elvárásokat támasztanak, mint bármely más hitel esetén. (Egyes nyugat-európai pénzintézetekkel szemben a Magyarországon működő bankoknál még gyerekcipőben jár az a gyakorlat, hogy forrásaik bizonyos százalékát célzottan fenntarthatósági célú befektetésekbe helyezzék ki (Magyar Nemzeti Bank (MNB), 2019).) A piaci finanszírozási lehetőségek rendelkezésre állása ezért nagyban függ az általános pénzügyi környezettől (Magyarországot az évtized elején tőkehiány, a KKV-hitelezés folyamatos visszaesése jellemezte, a trend azonban 2015-től – részben az MNB ezzel kapcsolatos célzott programjainak köszönhetően – megfordult, azóta növekedés tapasztalható). Az ökohatékonysági beruházások piaci finanszírozása szempontjából tehát kulcsfontosságú, hogy a várható megtakarításokat sikerüljön megfelelően számszerűsíteni és pénzügyi szempontból is érthetően bemutatni.

A környezeti vagy ökoinnováció a technológiai folyamatok megújításán túl magába foglalja a termékek és szolgáltatások újragondolását is. Az ökoinnováció általánosan elfogadott értelmezése szerint nem feltétele, hogy környezetvédelmi indíttatásból kerüljön megvalósításra és nemcsak a saját fejlesztésű újításokat, hanem minden az adott vállalat számára újszerű megoldást magába foglal (Széchy, 2011).

Az innovációval kapcsolatos felmérések rendre azt mutatják, hogy a hazai vállalatok innovációs tevékenysége alacsony szintű. Az EU-s „Community Innovation Survey" legfrissebb (2016-os) adatai szerint a felmérést megelőző három évben a magyar vállalkozások 29%-a végzett valamilyen innovációs tevékenységet (beleértve az adaptált innovációkat is), miközben az uniós átlag 51%. Ezzel az eredménnyel hazánk az Európai Unióban csak Romániát, Lengyelországot és Bulgáriát előzi meg (Eurostat, 2019). (A tendencia ugyanakkor pozitív, 2014-ben még csak 24,5% volt az innovatív KKV-k aránya (Eurostat, 2017).)

Kifejezetten a hazai vállalatok (fenti, tág értelemben vett) környezeti innovációs tevékenységét vizsgálta egy 2010-2011-ben elvégzett kutatás, melynek középpontjában a feldolgozóipar egyes ágazatai (vegyipar, járműipar, elektronika, élelmiszeripar) álltak (Széchy, 2011). A kutatás különlegessége, hogy az adatgyűjtésre nemcsak a vállalatok, hanem az általuk végrehajtott konkrét újítások szintjén került sor, így alkalmas a különböző típusú innovációk (csővégi/megelőző/termék; új/adaptált) részletes elemzésére is[3].

A mintába került vállalatok átlagosan egy környezeti innovációt valósítottak meg a vizsgált időszak alatt, úgy, hogy a megkérdezett szervezetek 37%-ánál nem volt egyetlen sem.[4] Az innovációk 57%-a megelőző jellegű volt, mintegy negyede csővégi, a többi pedig termékinnováció. A csővégi technológiák esetében a leggyakoribb a levegő (35%), illetve a víz (30%) szennyezését csökkentő megoldás, majd a hulladékokkal kezelésével kapcsolatos újítás. A megelőző technológiák körében vezetnek az energiatakarékossági beruházások (34%), illetve az olyan újítások, melyek eredményeképpen általánosan, több szempontból is hatékonyabbá vált a vállalat működése (29%). Ami az újdonsági fokot illeti, a saját fejlesztésű újítások aránya mintegy 20%-os, az esetek többségében tehát meglévő technológiák adaptálásáról volt szó (a saját fejlesztések aránya a termékinnovációk esetében volt a legmagasabb és a csővégi technológiák körében a legalacsonyabb).

A környezeti innovációk előfordulásán, típusain túl a kutatás fontos célja volt a KKV-k környezeti innovációs tevékenységét befolyásoló tényezők vizsgálata is. A szükséges feltételek közül a válaszadók leginkább a pénzügyi háttér, különösen a külső finanszírozási lehetőségek rendelkezésre állását ítélték meg kedvezőtlenül, az informáltságot, illetve az emberi erőforrásokat kevésbé érezték korlátozó tényezőnek. A környezeti teljesítmény javítására a legerősebb nyomást a hatóságok részéről érzékelték a vállalatok, a többi külső érintett szerepe csak a nagyvállalatok esetében volt érzékelhető. A konkrét innovációk vizsgálatával azonosított legfőbb motivációk a csővégi intézkedések esetében a hatósági szabályozásnak való megfelelés, a megelőző intézkedések esetében a költségcsökkentés, a termékinnovációk esetében pedig a piaci igények. A kutatásban kirajzolódott a vállalatok egy olyan nem elhanyagolható (15%-os) csoportja is, amelyek azért nem foglalkoznak környezeti innovációkkal, mert elmondásuk szerint nem szennyezik a környezetet (a mélyinterjúkból kiderül, hogy a határértékek alatt maradó emissziókat a vállalati szakemberek jelentős része nem tekinti szennyezésnek).

A kutatásban részt vett különböző méretű vállalatok összehasonlításának egyik fő tanulsága, hogy a nagyobb vállalatok magasabb környezeti innovációs teljesítményét nem lehet csupán a jobb erőforrás-ellátottság mentén megmagyarázni. Az erőforrások rendelkezésre állása mellett ugyanis az összes érintett irányából érzékelt nyomás, és a kezelendő környezeti hatások súlyossága is együtt nő a vállalat méretével. Nem egyszerűen arról van tehát szó, hogy a kicsiknek nincs pénzük vagy idejük a környezetbarát fejlesztésekre, hanem az ezzel kapcsolatos különféle ösztönzők is jóval kevésbé hatnak rájuk. Feltételezhetően ez okozza, hogy – amint az adatokból kiderül – a kisebb vállalatok lemaradása a környezeti innovációk terén nagyobb, mint ami általában az innovációt illetően tapasztalható.

A KKV-szektor erőforrás-hatékonysággal kapcsolatos intézkedéseit az Eurobarometer felmérései is rendszeresen vizsgálják, ezekből képet kaphatunk a legutóbbi évek fejleményeiről is. 2012-ben (Európai Bizottság, 2012), 2015-ben (Európai Bizottság, 2015), illetve legutóbb 2017 második felében (Európai Bizottság, 2017) is készült ilyen felmérés, mely ugyanazokat a kérdéseket vizsgálta valamennyi EU-s ország kis- és közepes vállalatainál, így az időbeli összehasonlításra is lehetőséget ad (Magyarországról 500 vállalatot kerestek fel).

A felmérések eredményei arra utalnak, hogy a hazai KKV-k általánosságban némileg el vannak maradva az uniós átlagtól, különösen a hulladékgazdálkodás terén. A 2017-es felmérésben a magyar cégek 40%-a nyilatkozott úgy, hogy a vállalat mindent megtesz a keletkező hulladék mennyiségének minimalizálása érdekében, a vállalaton belüli újrahasznosítás aránya pedig 19%, szemben a 65, illetve 42%-os uniós átlaggal. Ennél gyakoribb az energiával, illetve a nyersanyagokkal való takarékoskodás (58 és 45%), azonban ez is alacsonyabb az EU-átlagnál (63 és 57%). Az utolsó helyet foglaljuk el ugyanakkor a zöld termékek és szolgáltatások terén, amelyet a hazai KKV-knak mindössze 11%-a kínál a piacon (EU: 24%).

Mégis szembetűnő, hogy ezek a számok jóval kisebb lemaradást mutatnak, mint az általános innovációs tevékenységekre irányuló felmérések eredményei. Ez feltételezhetően annak is köszönhető, hogy ezek a felmérések a konkrét megtett intézkedésekre kérdeztek rá és nem a megoldások újszerűségére (például kerülték az 'innovatív' kifejezés használatát), így a vállalatok olyan intézkedésekről is beszámoltak, amelyeket maguk nem tartottak különösebben innovatívnak. Erre utal az is, hogy az erőforrás-hatékonyság növelése érdekében intézkedéseket tevő KKV-k mintegy 30%-a (Magyarországon és az Unióban egyaránt) úgy nyilatkozott, hogy semennyi pénzt nem fordított erre a célra, további közel 30% pedig kevesebb, mint az éves forgalom 1%-át (Európai Bizottság, 2017). Ennek alapján úgy tűnik, hogy a cégek többsége olyan intézkedéseket választ, amelyek

jelentős beruházás, technológiacsere nélkül is megvalósíthatók (ezek az ún. 'gondos bánásmód' projektek).

A másik érdekesség, hogy a felmérések tükrében úgy látszik, hogy a hazai KKV-k körében az ökohatékonyságra fordított figyelem az utóbbi években nem növekedett, sőt, mérhetően csökkent – 2012-ben még a fent felsorolt intézkedések mindegyikénél kb. 10%-kal magasabb volt az azt gyakorlók aránya (leszámítva a hulladékok újrahasznosítását, ami időben stagnál). Azon vállalkozások aránya sem növekedett jelentősen, amelyek főként megújuló forrásból fedezik energiaszükségletüket (2017-ben 8%), ám ami a jövőre vonatkozó várakozásokat illeti, a cégek 19%-a nyilatkozott úgy, hogy két éven belül tervez ilyen jellegű fejlesztést. Ami az intézkedések hatását illeti, a hazai KKV-k az uniós átlagnál nagyobb arányban számoltak be a folyó termelési költségek csökkenéséről az utóbbi évek ökohatékonysági intézkedéseinek köszönhetően (51, illetve 41%; hasonló volt a helyzet a korábbi felmérésekben is) (Európai Bizottság, 2017).

Az intézkedések megvalósításánál mind a hazai, mind az európai vállalatok többsége (~60%) a saját anyagi erőforrásaira és szakértelmére támaszkodik, külső segítséget mintegy 20% vesz igénybe. Arra a kérdésre, hogy milyen intézkedések segítenék leginkább, hogy a cég javítson erőforrás-hatékonyságán, nem meglepő módon a legtöbben a vissza nem térítendő támogatásokat említették (EU: 36%, HU: 45%). A támogató intézkedések minden egyéb formáját (pl. a korábbiakban említett menedzsmenteszközök, tisztább termelési adatbázisok, tanácsadói szolgáltatások stb.) a hazai vállalatok kevésbé ítélték hasznosnak az uniós átlagnál. Nagyon alacsony ugyanakkor azon hazai KKV-k aránya (2-3%), akik az ökohatékonysági beruházások megvalósításához ténylegesen részesültek állami/EU-s finanszírozásban (Európai Bizottság, 2017). Ezek az eredmények összecsengenek az EU friss, a korábban említett kisvállalkozási intézkedéscsomag végrehajtását nyomon követő értékelésével, mely szerint Magyarország a sereghajtó azon szakpolitikai intézkedések terén, melyek a KKV-k környezeti teljesítményének javítását hivatottak segíteni (Európai Bizottság, 2018).

Változások a környezet állapotában

A környezetvédelem – és így a vállalati környezetvédelem – alapvető célja a természeti környezet állapotának a megőrzése, a károsodott természetes ökoszisztémák állapotának javítása. Ezért a vállalatok által felhasznált erőforrásokon és az általuk a természetbe juttatott szennyezőanyagokon kívül fontos felmérni, hogy ezek végső soron milyen változásokat eredményeznek a természeti környezet állapotában. Hiába növeljük ugyanis az ökohatékonyságot, ha az érintett ökoszisztéma állapota tovább romlik – ilyenkor az adott tevékenység csökkentése vagy teljes kiváltása válhat szükségessé.

Ennek ellenére a vállalati kibocsátásoknak a természeti környezet állapotára gyakorolt hatása a gyakorlatban a környezeti teljesítmény mérésének a leginkább elhanyagolt területe. Ez számos okra vezethető vissza. Egyrészt, a gazdálkodó szféra tevékenysége nem az egyetlen – bár gyakran az egyik legjelentősebb – meghatározója a természeti környezet állapotának. De a vállalatokon kívül a társadalom egyéb csoportjai (pl. a lakosság, az állami szféra szervezetei, intézkedései stb.) és természetes folyamatok (pl. éghajlati viszonyok, domborzat stb.) is befolyásolják egy-egy környezeti elem állapotát. Mindez nemcsak azt eredményezi, hogy egy-egy konkrét vállalat környezeti teljesítménye elhanyagolhatónak tűnik a környezet állapota szempontjából, hanem azt is, hogy nagyon nehéz meghatározni, hogy a vállalati folyamatok pontosan hogyan és milyen mértékben fejtik ki a hatásaikat. Ezen felül gyakran éri a vállalatokat – különösen a jelentős szennyezőket – az a vád is, hogy nem áll érdekükben ezeknek az összefüggéseknek és – végső soron – a felelősségüknek a bemutatása.

Mindazonáltal egyre több információval rendelkezünk a vállalatoknak a környezet állapotára gyakorolt hatásaival kapcsolatban, sőt, azok gazdasági következményeit is egyre jobban ismerjük. A természetes ökoszisztémák állapota a kiterjedt erőfeszítések ellenére is folyamatosan romlik, miközben a legfontosabb társadalmi problémák (mint a szegénység és az élelemmel, vízzel való ellátottság, a kirekesztettség stb.) megoldása is további erőfeszítéseket igényel (ld. az ENSZ Fenntartható Fejlődés céljait).

Bár a vállalatok jelentős összegeket költenek a környezetre káros kibocsátások csökkentésére, az összhatás nemhogy csökkenne, hanem egyre inkább növekszik. Jól szemlélteti ezt, hogy az elmúlt évek erőfeszítései ellenére az iparból származó üvegházhatású gázok kibocsátása 1990 és 2010 között globális szinten évi 10,37 Gtonna szén-dioxid-egyenértékről 15,44 Gtonnára növekedett (Fischedick et al., 2014).

Egy, az üzleti szféra által a természeti tőkére gyakorolt hatások számszerűsítésével foglalkozó tanulmány (Trucost, 2013) szerint az elsődleges termelés és a feldolgozóipar externális környezeti hatásai évente mintegy 7,3 billió dollárra tehetők, ami a világ 2009-es teljes termelési értékének a 13%-a. A legjelentősebb externális költségek az üvegházhatású gázok kibocsátása (38%), a vízfelhasználás (25%), a talaj használata (24%), a levegő szennyezése (7%), a talaj és a vizek szennyezése (5%) és a hulladékok keletkezése (1%).

A jelentés megállapítja, hogy a jelentős környezeti hatású iparágak nem képesek elegendő értéket előállítani ahhoz, hogy az fedezze az iparág által a természeti környezetre gyakorolt negatív hatásokat (Trucost, 2013). Ezek a hatások pedig az ökoszisztémákra gyakorolt teljes hatás arányában is jelentősek: az IPCC jelentése szerint például az ipari termeléshez közvetlenül kapcsolódó üvegházgáz-kibocsátások a teljes kibocsátások 21%-át tették ki (Fischedick et al., 2014), amiben még nem jelenik meg az a közvetett hatás, mely a termékek használatának eredményeképpen jelentkezik és melyre szintén jelentős befolyással van a vállalati szféra.

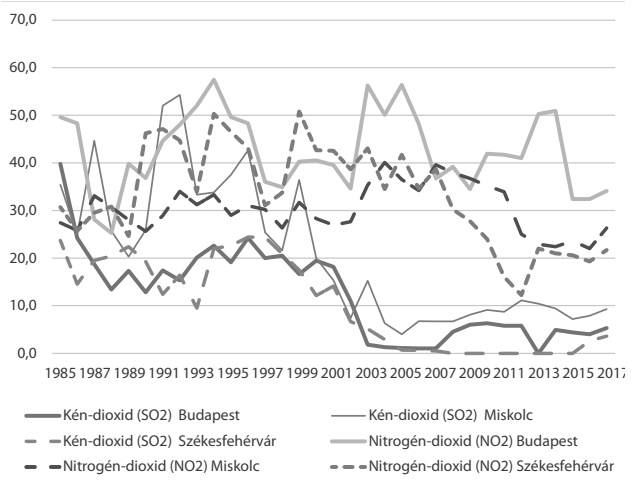
A vállalatok azonban nemcsak okozói, hanem egyben elszenvedői is a környezeti elemek állapotában beálló negatív változásoknak. Ez nemcsak azokra a szektorokra igaz, melyek közvetlenül is a természeti környezetre építkeznek, mint például a mezőgazdaság és a turizmus,

hanem minden egyéb iparágra is, hiszen minden vállalat számára egyre költségesebbé válnak a természeti erőforrások által nyújtott szolgáltatások.

5. ábra

Budapest, Miskolc és Székesfehérvár átlagos kén-dioxid- és nitrogén-dioxid-koncentrációja (1985-2017), μg/m3

Forrás: KSH (2018a) alapján saját szerkesztés



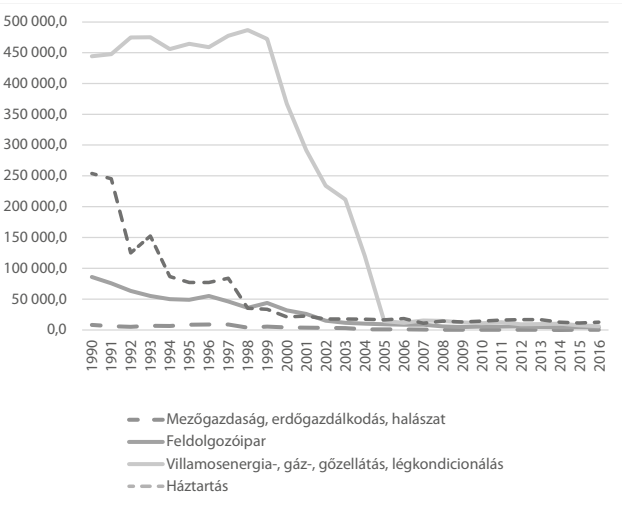
A klímaváltozás hatására bekövetkező tengerszint-emelkedés és a gyakoribb viharok például évente 7,3 milliárd dollár többletköltséget okoznak a vízparti ingatlanok és az infrastruktúra tulajdonosai számára egyedül az USA-ban. Néhány szövetségi államban pedig a klímaváltozás miatt 95 gigawattnyi új erőművi kapacitásra lesz szükség, aminek költsége évi 12 milliárd dollár (Risky Business Project, 2014).

A hazai vállalatok környezeti állapotra gyakorolt hatásainak pénzügyi vonatkozásairól még nem készült átfogó tanulmány, azonban néhány, a hazai környezet állapotával kapcsolatos tendenciát érdemes kiemelni és a vállalati működés szempontjából is elemezni. A nemzetgazdasági ágak tevékenysége elsősorban a levegő- és vízminőséget, a talajok és az élővilág állapotát érintik, de jelentős a vállalatok zajterhelése és a természeti tájra gyakorolt hatása is.

A levegőszennyezés tekintetében kiemelten fontos az elsődleges légszennyezők (melyek közvetlenül a forrásból jutnak a légkörbe) légköri koncentrációja, nevezetesen a kén-dioxid (SO_2), a nitrogén-oxidok (NO_x), szén-monoxid (CO), az illékony szerves vegyületek (VOC) és a szálló por (PM). A kén-dioxid és a nitrogén-dioxid koncentrációját mutatja néhány hazai városban az 5. ábra. A jelentős ingadozásokon túl jól látszik a kén-dioxid-koncentráció jelentős csökkenése, mely részben a rendszerváltást követően, részben pedig a 2000-es évek elején játszódott le. A pozitív változások mögött a 90-es években a háztartások kibocsátásainak a csökkenése, majd az évtized végétől 2005-ig az energiaszektor kibocsátásának a radikális csökkenése áll (6. ábra). A kén-dioxid-kibocsátás hangsúlya az elmúlt évtizedekben az iparról a lakossági kibocsátásokra tolódott át, ami elsősorban a szilárd tüzelőanyagok használatának köszönhető.

6. ábra

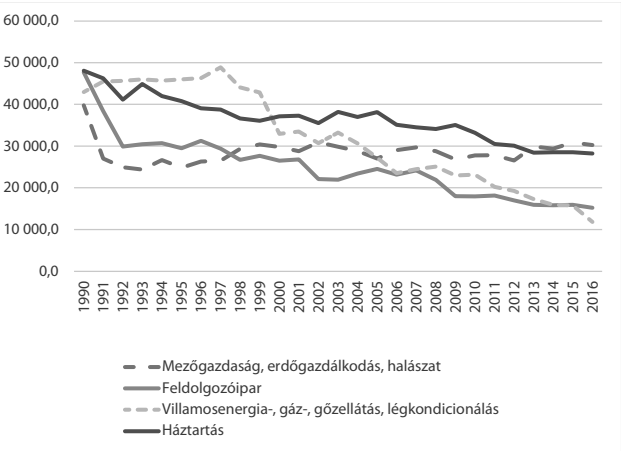
Egyes nemzetgazdasági ágak és a háztartások kén-dioxid-kibocsátásának alakulása (1990-2016), tonna



Forrás: KSH (2018b) alapján saját szerkesztés

A jelentős részben közlekedési eredetű nitrogén-oxidok koncentrációja a vizsgált városokban már nem mutat ilyen egyértelmű javulást: a 2017-es eredményeket összevetve az 1990 körüli évek legalacsonyabb értékeihez hasonló értékeket kapunk (ld. 7. ábra).

A szálló por (PM2,5 és PM10) kibocsátása 2000 és 2014 között csökkenő tendenciát mutatott, bár határérték-túllépések – ugyan csökkenő mértékben –, de előfordultak a periódusban. A szintén a háztartások által dominált illékony szerves vegyületek kibocsátása szintén csökkenő tendenciát mutat az 1990-es évek elejétől.



7. ábra

Egyes nemzetgazdasági ágak és a háztartások nitrogén-oxid (NOX) kibocsátása (1990-2016), tonna

Forrás: KSH (2018c) alapján saját szerkesztés

A fentiek jól mutatják, hogy a hagyományos légszennyező anyagok ipari eredetű kibocsátásainak csökkenése jelentős pozitív hatással volt a légkör állapotára, aminek eredményeképpen jelenleg már a háztartások kibocsátásai a leginkább meghatározóak a levegőminőség ezen aspektusaiban.

A hazai vizek állapota a légkör állapotával ellentétben nem mutat jelentős javulást. Ökológiai szempontból vizeink 9%-a sorolható a 'jó' és 'kiváló' kategóriába, míg a vizek 77%-a valamilyen beavatkozást igényel (Herman Ottó Intézet, 2016). Ennél valamivel jobb állapotot mutatnak vizeink fizikai-kémiai tulajdonságai: ebből a szempontból a vizsgált víztestek 46%-a eléri a jó állapotot. Ezek az adatok roszszabbak az Európai Unió legutolsó felmérése során készült európai átlagokhoz képest, bár a vizek minősége az Unióban sem javult jelentősen az elmúlt években (EEA, 2018c).

A vízminőség alakulására a nemzetgazdasági ágak közül elsősorban a mezőgazdaság van hatással, mely az erózió elősegítésével és a kemikáliák használatával nagymértékben hozzájárul a problémákhoz, azonban az ipar szerepe is jelentős (ld. az ipari eredetű vegyi anyagok kibocsátását, vagy a nehézfémek felhalmozódását a felszíni vizekben és a talajvízben).

A környezet állapotának egyik legfontosabb indikátora a természetes ökoszisztémák állapota. A természetes ökoszisztémákat számos emberi hatás éri, mint például az élőhelyek megszűnése és feldarabolódása, az ökoszisztéma készletek túlhasználata, szerves és szervetlen kémiai anyagok kibocsátása, idegenhonos fajok szándékos és véletlenszerű betelepítése és a klímaváltozás hatásai (Herman Ottó Intézet, 2016).

Bár a természetvédelem terén világszerte nagyon komoly erőfeszítésekre került sor az elmúlt ötven évben és 1965 óta 600%-kal nőtt a védett területek nagysága, a biodiverzitás ez alatt az időszak alatt 40%-kal csökkent. Magyarországon a természetközeli élőhelyek nagysága jelentősen csökkent az 1950-60-as évekig. Ezt követően a folyamat lelassult, majd tovább csökkent a rendszerváltozás után és néhol regenerálódási folyamatok is megfigyelhetők, azonban ez jelentős részben annak köszönhető, hogy mára az ország legtöbb részén az élőhelyek kiterjedése nem éri el a XVIII. századi növényzet negyedét sem, néhány megyében pedig a 10%-ot sem. Ennek következtében „napjainkban már csak kisebb-nagyobb szigetek maradtak fenn az egykori természetes-természetközeli vegetációból" (Herman Ottó Intézet, 2016, p. 41).

A gazdálkodó szervezetek pontos szerepe nehezen ítélhető meg az élőhelyek folyamatos pusztulásában, hiszen az a lakosság tevékenységétől is nagymértékben függ, de az egyre nagyobb területek gazdasági tevékenység alá vonása (legyen az mezőgazdasági vagy ipari, szolgáltató jellegű) jelentős mértékben károsítja a természetes ökoszisztémákat. A hatásra a természetközeli vegetáció mértékén felül egyes érzékeny növény- és állatfajok állapotából következtethetünk, melyek sok esetben folyamatosan romlanak (ld. például a kétéltűek hazai állományának, vagy a fecskék egyedszámának gyors csökkenését).

Tendenciák a vállalati környezeti menedzsmentben

A vállalati környezeti teljesítmény javítását és az előbbiekben részletesen is ismertetett megelőző jellegű intézkedések, valamint egyéb innovatív környezetvédelmi megoldások felismerését, megvalósítását és az eredmények számszerűsítését, az érintett felek számára való bemutatását segítik a környezeti menedzsment különböző eszközei, melyek jelentős fejlődésen mentek keresztül az 1990-es évektől napjainkig.

Ezek között kiemelten fontos szerepet töltenek be a vállalati tevékenység környezeti hatásainak a felmérésére, a környezeti teljesítmény értékelésére alkalmas eszközök. Számos javaslatot fogalmaztak meg a környezeti teljesítmény indikátoraira, az azokkal szemben elvárható követelményekre, a mérés lebonyolítására és a mérési eredmények kezelésére, értelmezésére vonatkozóan (ld. például az ISO14031 szabvány ajánlásait). A teljesítmény mérésére alkalmas eszközökkel szemben megfogalmazott elvárások azonban gyakran egymással is ellentétben állnak (pl. részletesség vs. egyszerűség) és merőben eltérő eszközök kidolgozásához vezetnek (ld. például az egyszerű értelmezhetőséget előtérbe helyező vállalati ökolábnyom-mutatókat (pl. Szigeti & Tóth, 2016; Marjainé & Kocsis, 2012) a komplex mutatószámrendszerekkel szemben).

A környezeti teljesítmény mérésével párhuzamosan fejlődött az eredmények bemutatására szolgáló vállalati eszköztár is. A környezeti adatokat bemutató nyilatkozatok (eleinte környezeti, majd fenntarthatósági, társadalmi felelősségvállalási stb. jelentések) 1990-es években induló pályafutása máig is tart, de mind megjelenési formájukban, mind tartalmukban komoly fejlődésen mentek keresztül. A korai évek hazai gyakorlatát elemezve Kovács (2000) kiemeli a közölt információk és a vállalati információs rendszerek hiányosságait, a vállalatok és érintettjeik közötti bizalmi viszony fontosságát és a vállalatok környezeti állapothoz való hozzájárulásának mérési problémáit. Az előbbi két területen jelentős fejlődésnek lehettünk tanúi az elmúlt időszakban, hiszen a legtöbb vállalat – néha akár zavarba ejtő – mennyiségű környezeti adatot publikál, jelentéseit pedig hitelesítteti is. Mindazonáltal napjainkban is komoly problémát jelent, hogy a közölt adatok mennyiségének, a jelentések komplexitásának a növekedése és a jelentések külső felekkel való auditálása nem feltétlenül visz közelebb egy-egy vállalkozás környezeti teljesítményének a jobb megértéséhez. Jó példa erre az a vita, mely a vállalati teljesítmény kontextusba helyezésének a hiánya körül a GRI (Global Reporting Initiative) legújabb, negyedik útmutatójával kapcsolatban alakult ki (ld. például Bernard, Abdelgadir, & Belkhir, 2015).

A vállalatok környezeti teljesítményének pénzügyi vonatkozásaival foglalkozó környezeti számvitel egyszerre hivatott a környezetvédelmi funkció szervezeten belüli támogatására, a gazdasági döntések jobb megalapozására és a vállalati tevékenység pontosabb leírására. A gyakorlati alkalmazást támogató irodalomban (ld. DePalma & Csutora, 2003) már korán felismerték a környezeti számvitel vállalati gyakorlatát akadályozó legfontosabb tényezőket, mint például a különböző vállalati funkciók (környezetvédelem, energiagazdálkodás, beszerzés, kontrolling stb.) éles elválását, az egyes területek nyelvezetének inkompatibilitását, a problémák megközelítésében fennálló eltéréseket. E problémákat valamelyest mérsékelte a környezeti tudatosság növekedése, a környezeti projektek általánossá

válása a vállalatoknál és az általuk az alkalmazottak számára nyújtott környezeti képzések.

A környezeti menedzsment különböző eszközeinek integrálási igénye már viszonylag korán megjelent. Többek között ezt a célt tűzik ki az 1990-es évek közepén megjelent környezetközpontú irányítási rendszerek (KIR) és az azok egységesítését célzó nemzetközi szabványok. A KIR kiváló lehetőséget kínál a megelőző jellegű környezetvédelem elveinek a vállalati kultúrába ültetésére, hiszen nem csak folyamatos fejlődést, de a környezeti hatások megelőzését is megköveteli a vállalatoktól.

Az utóbbi évek tapasztalatai azt mutatják, hogy a hazai nagyvállatok nemcsak a műszaki megoldások, hanem a környezeti menedzsment egyéb területein is követik a nemzetközi trendeket. A legnagyobb cégek között általánosan elterjedt gyakorlat a nyilvános fenntarthatósági jelentések készítése, és ez a Magyarországon tevékenykedő nagyvállalatok körében is így van. A KPMG 2017-es tanulmányában a részt vevő 49 ország 100-100 legnagyobb vállalatát vizsgálva azt találta, hogy Nyugat-Európában a cégek 82%-a, Magyarországon pedig 77%-a adott ki ilyen jelentést (ami meghaladja a 65%-os kelet-európai átlagot) (KPMG, 2017).

A magyarországi vállalatok körében is elterjedt a Környezeti Irányítási Rendszerek (KIR) működtetése, melyeket elsősorban a nemzetközi ISO14001-es szabvány szerint építenek ki a vállalatok, de találunk példát az Európai Unió EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) rendelete alapján működtetett vállalatirányítási rendszerekre is. Az ISO14001-es környezeti menedzsmentrendszert alkalmazó hazai vállalatok száma némi hullámzással, de folyamatosan növekedő tendenciát mutat, 2017-ben 2200 körül volt (ISO 2019). Az ennél szigorúbb feltételeket (pl. a jogszabályi megfelelés és a környezeti kommunikáció területén) meghatározó EMAS követelményeit 2019-ben 27 hazai vállalat alkalmazta 50 telephelyén (Európai Bizottság, 2019). Az ISO 50001-es energiamenedzsment-rendszer alkalmazása 2016-ban ugrott meg, 2017-re meghaladta a 600 vállalatot, ami az egész térségben a legmagasabb szám (ISO 2019).

A globális nagyvállalatok körében az utóbbi évtizedek fő tendenciája a szűkebb értelemben vett környezeti menedzsment helyett a fenntarthatóság tágabb, társadalmi kérdéseket is magába foglaló értelmezésének (vállalati felelősségvállalás, CSR) elterjedése és az ezzel kapcsolatos programok megvalósítása. A CSR-tevékenység mára Magyarországon is elterjedt, leginkább a külföldi tulajdonossal bíró nagyvállalatok gyakorlatában (Ransburg & Vágási, 2011), de a kisvállalatok vezetőinek körében is tapasztalható az új szemlélet megjelenése (Benedek & Takácsné György, 2016).

Ebben a tágabb értelemben vett fenntarthatósági kontextusban a környezeti kérdések közül nemzetközi szinten egyértelműen a klímaváltozás emelkedik ki, mint fő vállalati prioritás. A Business for Social Responsibility (BSR) minden évben felmérést készít a fenntarthatóság iránt elkötelezett vállalatok szakértőivel, akik 2018-ban az etikus működés és a sokszínűség/inkluzivitás mögött harmadik helyen nevezték meg a klímaváltozás elleni küzdelmet vállalatuk fenntarthatósági törekvéseinek fő célkitűzései között. (A környezeti problémák közül még a víz kérdéskörére és a körkörös gazdaság került fel a listára, de utóbbi az utolsó helyre szorult (BSR, 2018).) Hasonló jellegű felmérést nálunk a Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (Business Council for Sustainable Development Hungary (BCSDH)) végez rendszeresen tagvállalatai (fenntarthatóság iránt elkötelezett, jellemzően nagy cégek) körében. Érdekes, hogy nálunk viszont minden évben (2013 óta végzik a felméréseket) a környezeti felelősségvállalás került az első helyre, megelőzve a társadalmi/etikai kérdéseket (BCSDH, 2016; BCSDH, 2017). Emellett több más hazai kutatás is igazolja, hogy nálunk a vállalatok fenntarthatósági törekvéseinek középpontjában jellemzően a környezeti dimenzió áll, a társadalmi aspektusok figyelembevételére irányuló tudatos stratégia a vállalatok jóval szűkebb körére jellemző (Málovics 2011; Bárth-Fehér 2012).

Ami a klímaváltozás problémakörére való reagálást illeti, az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésére való általános törekvés mellett egyre több nagy cég tűz ki konkrét, számszerű célokat ezen a területen. 2017-ben a világ 250 legnagyobb cégének 67%-a tett közzé ilyen célt (KPMG, 2017), míg Magyarországon a BCSDH felmérésében részt vevő cégek közül 46%-os ez az arány (és további 14% számolt be belső, nem nyilvános célkitűzésről). A leginkább élen járó vállalatok arra is figyelnek, hogy ÜHG-csökkentési céljaikat a globális (a párizsi egyezményben kijelölt) klímacélokkal összhangban határozzák meg (vagyis olyan célt tűzzenek ki, ami, ha minden szereplő arányosan kivenné a részét, lehetővé tenné a globális átlaghőmérséklet emelkedésének 2°C alatt tartását). Ezt máig a konkrét céllal rendelkező vállalatok 23%-a tette meg (KPMG, 2017), Magyarországról egyedüliként a Magyar Telekom (Science Based Targets, 2019). (Összességében azonban meg kell jegyezni, hogy a nagyvállalatok által kitűzött csökkentési célok jóval alacsonyabbak, mint amire a párizsi klímacélok alapján a részükről szükség lenne (Greenbiz-Trucost, 2018).)

A vállalati klímacélok elérését elősegítő új menedzsmenteszköz a karbonkibocsátások vállalaton belüli árazása. Ez azt jelenti, hogy – noha a vállalatnak nem feltétlenül kell ténylegesen is fizetnie ezekért a kibocsátásokért (pl. adó vagy kvótavásárlás formájában) – belső használatra mégis beárazza ezeket a kibocsátásokat. Ez vagy egyfajta „árnyékárat" jelent, amit a cég tevékenységeinek, illetve beruházási lehetőségeinek értékelésénél alkalmaznak (tehát a különböző alternatívák költségeihez hozzászámolják a CO_2-kibocsátást, mint pluszköltséget, illetve ennek csökkentését, mint költségcsökkentést), vagy egy olyan belső árat, amit a cég egyes divízióinak valóban meg kell fizetnie a központ felé a kibocsátott CO_2 után (az így befolyó összeget általában kibocsátáscsökkentési projektekre fordítják). Mindennek célja egyrészt a kibocsátások csökkentése, másrészt a jövőbeli kockázatok kezelése, hiszen a vállalatok jelentős része számít arra, hogy belátható időn belül a hatósági szabályozás szigorodni fog, megjelenik (illetve megnő) a CO_2 kibocsátásokkal kapcsolatos tényleges fizetési kötelezettség. A karbonkibocsátások belső árazását valamilyen formában jelenleg mintegy 600 cég

alkalmazza, és további közel 800 vállalat tervezi a következő két év során. Noha a hazai székhelyű vállalkozások közül csak a MOL és a Magyar Telekom számolt be közvetlenül ilyen gyakorlatról, anyavállalataikon keresztül a nálunk jelen lévő multinacionális cégek növekvő része érintett (Carbon Disclosure Project (CDP), 2017).

A fejlődés másik fontos iránya, hogy a nagyvállalatok környezeti felelősségvállalása mindinkább túlnő a vállalat kapuin, és kiterjed az ellátási lánc többi fázisára is. Ez azért nagyon fontos, mivel a legtöbb vállalat esetében az ellátási láncban jelentkező hatások (az alapanyagok kitermelésétől egészen a termékek használatáig, illetve hulladékká válásig) sokkal jelentősebbek, mint, azok, amelyek magánál a cégnél keletkeznek, ám az ellátási lánc központi vállalata ezekre is jelentős befolyással bírhat (pl. – mint fentebb is utaltunk rá – azzal, hogy milyen terméket tervez). A Trucost korábban említett számításai szerint a környezeti externáliák közel 80%-a az ellátási láncban keletkezik – ez az arány egyedül a közműcégek és a bányavállalatok esetében 50% alatti (Greenbiz-Trucost, 2019). A másik szélsőséget azok a vállalatok jelentik, akik a teljes gyártó tevékenységüket kiszervezték (pl. számos elektronikai vagy ruhaipari cég) és gyakorlatilag csak terméktervezéssel és marketinggel foglalkoznak. Az ő esetükben nyilván észszerűtlen lenne környezeti erőfeszítéseiket a saját közvetlen hatásaikra korlátozni, hiszen az irodai energia- vagy papírfogyasztás csökkentésénél nagyságrendekkel többet tehetnek a környezetért pl. a termékjellemzők átalakításával, vagy a beszállítók befolyásolásával. Ezt felismerve egyre több nagyvállalat számítja ki tevékenységének teljes karbonlábnyomát, vagyis méri ÜHG-kibocsátásait a teljes ellátási láncra, illetve termékeinek teljes életciklusára vonatkozóan.

A beszállítókra irányuló fenntarthatósági tevékenység (fenntartható ellátásilánc-menedzsment) több szinten, illetve formában valósulhat meg. Számos nagyvállalat törekszik annak biztosítására, hogy beszállítói az érvényes jogszabályokat, illetve egyéb alapvető (pl. munkajogi) normákat betartva tevékenykedjenek – ezzel elsősorban saját kockázataikat kívánják csökkenteni. Elvárásaikat többnyire beszállítói kódex formájában fogalmazzák meg, a megfelelést pedig kérdőívekkel, illetve auditokkal igyekeznek ellenőrizni. Környezeti oldalról a kódexek általában jogi megfelelésre és a szennyezés megelőzésére vonatkozó általános elvárásokat fogalmaznak meg, de az is gyakori (pl. a Magyarországot is nagyban érintő autóipari láncokban), hogy megkívánják a tanúsított környezeti menedzsmentrendszer alkalmazását. A cégek egy része ugyanakkor túllép ezen a szinten, és az elvárások támasztásán túl segítséget (pl. tréningeket, vagy akár anyagi segítséget) is nyújt beszállítóinak a fenntarthatósági teljesítmény javítására, vagy akár ennél is mélyebb együttműködést kezdeményez annak érdekében, hogy közösen javítsanak a lánc ökohatékonyságán, illetve fejlesszenek fenntartható termékeket (Seuring & Müller, 2008). (A McDonalds pl. mintagazdaság-programot működtet, hogy a beszállítói körében segítse a fenntartható mezőgazdasági gyakorlatok elterjedését, melynek egyik résztvevője egy hazai baromfitelep (McDonalds, 2019).)

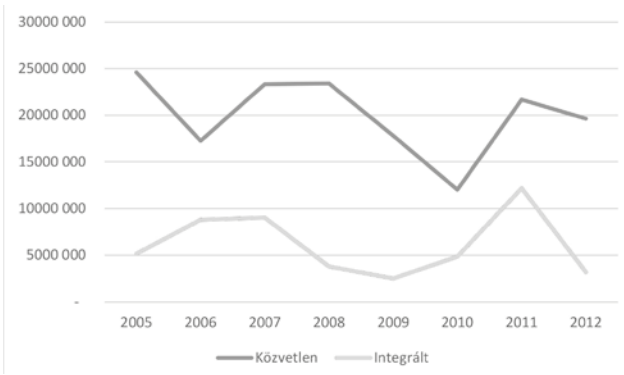
A világ 1200 legnagyobb vállalatát vizsgáló felmérés (Greenbiz Group-Trucost, 2019) tanulsága szerint a beszállítóik fenntarthatóságával foglalkozó vállalatok 29%-ának a jogszabályi megfelelés biztosítása a fő célja, 21%-nak az ösztönzés és a beszállítók viselkedésének megváltoztatása, 13%-nak pedig az innováció és az új piacok teremtésére való együttműködés. A cégek legnagyobb része (37%) ugyanakkor az információszerzést és a beszállítók viselkedésének megértését jelölte meg fő okként. Ebben az esetben felvetődik a kérdés, hogy a fenntartható ellátásilánc-menedzsmenttel kapcsolatos tevékenységek mennyiben szolgálják a beszállítók, illetve ténylegesen a fenntarthatóság érdekeit, vagy inkább a vevői beleszólás és erőfölény növelésének eszközei.

Ami a hazai vállalatokat, mint vevőket illeti, a BCSDH 2017-es felmérésében részt vevő cégek többsége (58%) „elkezdte megvitatni fenntarthatósági erőfeszítéseit a beszállítókkal", ám közvetlen együttműködésről, a beszállítók fenntarthatósági teljesítményének értékeléséről csak 25% számolt be. A fenntartható ellátásilánc-menedzsment megvalósításának legfőbb akadályaként legtöbben a megtérülés hiányát és a magas költségeket említették (BCSDH, 2017).

Végül érdemes megfigyelni a vállalatok által környezetvédelemre fordított összegeket. A KSH adatgyűjtésének az eredményeit mutatják a 8. és 9. ábrák, melyek a környezeti beruházásokat és a folyó környezetvédelmi költségeket mutatják. A beruházások esetében megkülönböztetjük a közvetlen környezeti beruházásokat, melyek elsődleges célja a környezet védelme és melyek nem, vagy csak kis mértékben változtatják meg a termelési folyamatokat. Ezzel szemben az integrált környezeti beruházások olyan intézkedések, melyek a termelési folyamatokat, illetve a termeléshez használt berendezéseket célozzák és ezáltal érnek el javulást az erőforrások felhasználásában és a szennyező anyagok kibocsátásában.

8. ábra

Környezeti beruházások a hazai feldolgozóipar vállalatainál, ezer Forint



Forrás: KSH (2015a) alapján saját szerkesztés

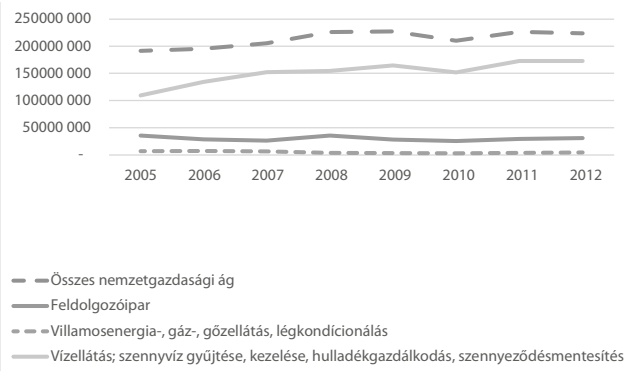
A KSH által a környezeti beruházásokkal kapcsolatban gyűjtött adatok alapján erős ingadozást látni, de egyértelmű tendenciát nehéz meghatározni. Ezt nehezíti az is, hogy csak a 2005-2012 közötti időszakra állnak rendelke-

zésre adatok. Az mindenesetre látszik az adatokból, hogy a feldolgozó szektorban a vizsgált időszakban a vállalatok jelentősen többet költöttek közvetlen környezetvédelmi beruházásokra, mint integrált megoldásokra[5].

A folyó környezetvédelmi költségek tekintetében szintén nem hozott jelentős változást az adatokkal lefedett nyolc év. A teljes nemzetgazdaság folyó környezeti költségei mutatnak növekedést ugyan, azonban ezt leginkább a vízellátással és –kezeléssel, valamint a hulladékgazdálkodással kapcsolatos szektorok költségnövekménye okozza, miközben a feldolgozó szektor környezetvédelmi költségei stagnáltak.

9. ábra

Folyó környezeti költségek egyes nemzetgazdasági ágakban, ezer Forint



Forrás: KSH (2015b) alapján saját szerkesztés

Értékelés – a hazai vállalati szektor környezeti teljesítménye

A fentiekben kísérletet tettünk a hazai vállalatok környezeti teljesítményét meghatározó három legfontosabb tényező bemutatására: a vállalati folyamatok környezeti hatásainak, az ezek eredményeképpen kialakult környezeti állapotnak, illetve a környezeti teljesítmény érdekében a környezeti menedzsment alkalmazott eszközeinek jellemzésére.

Mindazonáltal a gazdálkodó szervezetek környezeti teljesítményét nem lehet a vállalatok működési környezetétől függetlenül értékelni. A vállalati környezeti stratégiát meghatározó tényezők, nevezetesen a különböző környezeti kockázatok, a jogi keretek, a rendelkezésre álló technológiai és menedzsmentmegoldások, valamint a piac húzó ereje mind hatással vannak arra, hogy hogyan ítéljük meg a hazai vállalatok környezeti teljesítményét.

A rendszerváltást követően a hazai ipar szereplői egyre szigorúbb környezetvédelmi jogszabályokkal szembesültek, miközben egyre nagyobb függésbe kerültek a nyugat-európai központú multinacionális vállalatok működésétől, az általuk meghatározott követelményektől is. Ezek a fejlemények egyrészt ösztönzést jelentettek számos hazai vállalat számára a környezeti teljesítményük javítására, másrészt azonban csökkentette is a mozgásterüket.

A hazai helyzetre jellemző, hogy a nemzetközi vevőkön és a jogszabályi elvárásokon kívül a többi érintett (stakeholder) felől érkező nyomás viszonylag alacsony. A viszonylag gyenge civil szféra, illetve a lakosság alacsony környezeti tudatossága nem jelent erős nyomást a vállalatok számára. Bár az Eurobarometer 2014-es felmérésében (Európai Bizottság, 2014b) a magyar megkérdezettek 64%-a nyilatkozott úgy, hogy akkor is hajlandó zöld termékeket vásárolni, amennyiben azok kicsivel drágábbak, azonban ez határozottan alacsonyabb a 75%-os EU-átlagnál[6].

A marketinges szakmát természetesen nagymértékben foglalkoztatja, hogy mekkora és milyen jellemzőkkel bír a „zöld" fogyasztók csoportja – ebből a szempontból az egyik legismertebb kategóriarendszer a Natural Marketing Institute (NMI) által meghonosított „LOHAS"-szegmentáció. A LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) azokat a fogyasztókat jelöli, akik minden területen következetesen törekszenek a fenntartható életmódra és ez a vásárlási döntéseikben is érvényre jut. A LOHAS-csoport mérete az USA-ban jelenleg mintegy 23%-ra tehető (NMI, 2019). Magyarországon 2013-ban történt két kísérlet a LOHAS-szegmens méretének meghatározására, mindkét kutatás 8% körüli eredményt adott, ami határozottan alacsonyabb az amerikai helyzethez képest (Rácz 2013; Szakály, Pető, Popp, & Jasák, 2015).

Az érintettek felől érkező alacsony nyomást támasztják alá azok az eredmények is, melyek szerint a legtöbb hazai vállalat a fenntarthatósági jelentés elkészítésének legfőbb akadályaként azt érzi, hogy érintettjeik nem kérnek tőlük ilyen formában információkat (BCSDH, 2016).

Másrészt a nemzetközi üzleti életben tapasztalható jelentős új fejlemény, mely szerint a befektetők is egyre nagyobb érdeklődést mutatnak a vállalatok környezeti/fenntarthatósági teljesítménye iránt, Magyarországon még csak nyomokban van jelen. Befektetői kezdeményezés áll pl. a CDP (Carbon Disclosure Project) mögött, melynek keretében a világ vezető vállalatai önként szolgáltatnak részletes információt környezeti (elsődlegesen klímaváltozással kapcsolatos) teljesítményükről. Ma már több mint 650 befektető kapcsolódik be a szervezet munkájába, akik közvetlenül felkérik a számukra érdekes cégeket az adatok elérhetővé tételére – a 2017-ben válaszoló 7000 vállalat részvénypiaci értéke meghaladja a teljes piaci kapitalizáció 50%-át (CDP, 2017).

Egyre több az olyan nagybefektető (alapkezelő, intézményi befektető), amelyik döntéseiben (különböző szinten és módon) érvényre juttat bizonyos fenntarthatósági szempontokat is. Az USA-ban folyamatos növekedés mellett immár a professzionális alapkezelők által kezelt összeg 26%-át így fektetik be (US SIF Foundation, 2018), Európában pedig (bár a pontos adatot a különböző felelős befektetési stratégiák átfedései miatt nem lehet megállapítani) még magasabb lehet ez az arány (Eurosif, 2018). Bár a konkrét befektetési stratégiák között egyelőre dominálnak az egyszerű, kockázatalapú megközelítések (pl. problémás országok vagy ágazatok elkerülése, bizonyos nemzetközi normák betartásának megkövetelése), dinamikus növekedést mutatnak az ennél komplexebb fenntartható-

sági értékelésen alapuló stratégiák, illetve a kifejezetten fenntarthatósági célú befektetések (US SIF Foundation, 2018; Eurosif, 2018).

Ugyanakkor térségünkben ez a fajta befektetői aktivitás egyelőre jóval elmarad a nyugaton tapasztalható szinttől. A CDP adatbázisában Közép-Kelet-Európából csak a térség piaci kapitalizációjának 33%-át kitevő cégek szerepelnek (míg a világátlag, mint említettük, 50% fölött van) – Magyarországról összesen 2 cég (CDP, 2016). Az Eurosif felmérés adataiban Magyarország nem is szerepel, de a lengyel számok is jóval elmaradnak a nyugat-európai országoktól (Eurosif, 2018). Magyarországon a Nemzeti Bank 2019-ben indított programot a zöld befektetések ösztönzése céljából - a programot megalapozó helyzetértékelés (MNB, 2019) megállapítja, hogy a hazai piacon egyelőre nincsenek tanúsított zöld pénzügyi termékek, ezek hiányában pedig rendkívül nehéz megítélni a fenntarthatósági célokat szolgáló tőkekihelyezések volumenét. A befektetési alapok kínálatában elérhető ugyan néhány zöld alap, azonban ezek volumene jelenleg elenyésző (az alapok vagyontömegének 0,4%-a), ráadásul az ezekben elhelyezett összegek jellemzően külföldön kerülnek kihelyezésre. A felmérés tanulságai szerint a hazai bankok többsége nem rendelkezik deklarált fenntarthatósági stratégiával.

A vállalatokat érő nyomások relatíve alacsony volta, illetve a környezetvédelemben rejlő lehetőségek hazai korlátai megmagyarázzák a vállalati gyakorlatról előző részekben tett megállapításainkat.

A hazai környezeti állapot terén tapasztalható javulás jelentős részben a szocialista ipar maradványainak a felszámolásával magyarázható. Az utóbbi évek tendenciái azonban nem ennyire meggyőzőek, akár a környezet állapotát, akár a gazdálkodó szervezetek erőforrás-felhasználását és szennyezőanyag-kibocsátását vizsgáljuk. Bár a légszennyező anyagok koncentrációja töredéke a rendszerváltáskori értékeknek, a természeteshez közeli ökoszisztémák mérete egyre csökken, állapotuk romlik (többek között az egyre nagyobb területet lefedő ipari tevékenységek miatt).

Eredményeink azt mutatják, hogy a magyar vállalatoknak környezeti teljesítményük terén sem sikerült elszakadniuk a közép-kelet-európai térségre jellemző legfontosabb tendenciáktól és ugyan sok területen javultak a mutatóik, de egy bizonyos szint felett nem képesek megközelíteni nyugati társaikat (ld. például az erőforrás-hatékonyság területét). E jelenség mögött jelentős részben az országban az elmúlt évtizedekben kialakult gazdasági szerkezet és a hazai vállalatok világgazdasági rendszerbe való ágyazódása húzódik meg, de a környezeti politika hiányosságainak a kérdése is felmerül.

Lemaradásunk a környezeti menedzsment eszközeinek alkalmazásában is megnyilvánul. Ez a terület jól mutatja azt a szakadékot, amit a nagy multinacionális cégek beszállítói és a lemaradó KKV-k között tapasztalhatunk. Míg az előbbieknél megjelennek a környezeti menedzsment legfontosabb eszközei – és ezek hatására a technológiai újítások –, addig a főleg KKV-kból álló lemaradó vállalkozások csak elvétve alkalmazzák a környezeti irányítás eszközeit.

Kutatásunk vegyes képet vázolt fel a hazai vállalatok környezeti teljesítményét illetően: míg egyes területeken jelentős fejlődés figyelhető meg, addig más területeken stagnálás, sőt a környezeti állapot esetében romlás a jellemző. Az utóbbi években a nemzetközi színtéren jellemző erőfeszítések csak részben kapnak hangsúlyt Magyarországon, a környezeti menedzsment eszközeinek kiterjedt alkalmazása továbbra is csak a legnagyobb vállalkozásokra jellemző.

A környezet védelmét azonban jelen tudásunk szerint nem lehet 'túlzásba vinni': mindig lehet csökkenteni az erőforrások felhasználását, a káros kibocsátásokat, lehet javítani egy-egy termék környezeti jellemzőin, ami azt jelenti, hogy nem bújhatunk el az eddig elért eredmények mögött, hanem egyre újabb erőfeszítéseket kell tennünk a természeti környezet állapotának a javítása érdekében.

Jegyzet

[1] E témában jó összefoglalást nyújt Harangozó (2008).

[2] Lásd például a Tisztább Termelés Magyarországi Központja által megvalósított ACT CLEAN (2008-2010) és PRESOURCE (2011-2014) projekteket.

[3] A minta összesen 297 vállalatot és az általuk a kutatást megelőző három évben bevezetett 283 környezeti innovációt tartalmazott.

[4] A kutatás szembetűnően magasabb arányát találta az innovatív vállalatoknak, mint az CIS-felmérés. Ennek oka lehet egyrészt az, hogy a kutatásban szereplő ágazatok innovatívabbak az átlagosnál, de lehet a válaszadási hajlandóságból fakadó torzítás eredménye is. Elképzelhetőek továbbá módszertani eltérések is (pl. a környezeti innováció fogalmának a meghatározása stb.) a két kutatás között.

[5] Az adatok értelmezését tovább nehezíti, hogy az integrált környezetvédelemmel kapcsolatos beruházási költségek számszerűsítése módszertani szempontból sem egyértelmű, hiszen a vállaltok ezen intézkedéseket nem kizárólag környezetvédelmi okokból hozzák meg, sőt, a környezeti teljesítmény javulása sokszor csak egy hozzáadott értéke e korszerűsítési intézkedéseknek.

[6] Az ilyen felmérések ráadásul jellemzően messze felülbecsülik a tényleges vásárlási hajlandóságot, mivel a gyakorlatban számtalan tényező létezik, ami eltántoríthat a zöld termékek vásárlásától (a magasabb ár mellett ilyen lehet pl. a nehezebb hozzáférhetőség, a minőségi aggályok, a bizalom hiánya vagy egyszerűen a megszokás).

Felhasznált irodalom

Bárth-Fehér, S. (2012). Fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban – A „Versenyben a világgal" kutatási program 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeinek vizsgálata. *Vezetéstudomány, 43*(10), 44-55.

Benedek, A., & Takácsné György, K. (2016). A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis-és középvállalatok körében. *Vezetéstudomány, 47*(1), 58-67.

Bernard, S., Abdelgadir, S., & Belkhir, L., (2015). Does GRI reporting impact environmental sustainability? An industry-specific analysis of CO2 emissions performance between GRI-reporting and non-reporting companies. *Journal of Sustainable Development, 8*(9), 190-205.

Business Council for Sustainable Development Hungary (2016). *Felmérés 2016 – Akadályozó vagy előmozdító a vállalati átláthatóság Magyarországon?* Retrieved from https://bcsdh.hu/wp-content/uploads/2013/01/BCSDH_VezetoiAjanlas_FELMERES_teljes2016.pdf

Business Council for Sustainable Development Hungary (2017). *Felmérés 2017 – A vállalatok viszik tovább a fenntarthatóság ügyét.* Retrieved from https://bcsdh.hu/wp-content/uploads/2017/10/Felmeres_2017_HUN.pdf

Business for Social Responsibility (2018). *The state of sustainable business 2018 - Results of the 10th annual survey of sustainable business leaders.* Retrieved from https://www.bsr.org/reports/BSR_Globescan_State_of_Sustainable_Business_2018.pdf

Calogirou, C., Sørensen, S. Y., Larsen, P. B., Alexopoulou, S., Pedersen, K., Kristiansen, K. R., … Papageorgiou, M. (2010). *SMEs and the environment in the European Union*, PLANET SA and Danish Technological Institute, Published by European Commission, DG Enterprise and Industry. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/content/smes-and-environment-eu-new-study-0_en

Carbon Disclosure Project (2016). *Climate Change Report 2016 CEE edition*. Retrieved from https://6fefcbb86e61af1b2fc4-c70d8ead6ced550b4d987d7c03fcdd1d.ssl.cf3.rackcdn.com/cms/reports/documents/000/001/233/original/CEE-edition-climate-change-report-2016.PDF?1478599986

Carbon Disclosure Project (2017). *Putting a price on carbon. Integrating climate risk into business planning.* Retrieved from https://b8f65cb373b1b7b-15feb-c70d8ead6ced550b4d987d7c03fcdd1d.ssl.cf3.rackcdn.com/cms/reports/documents/000/002/738/original/Putting-a-price-on-carbon-CDP-Report-2017.pdf?1507739326

Csutora M., Kerekes S., & Tabi A. (2014). Sustainability Management in Hungary. In S. Schaltegger, S. Windolph, D. Harms & J. Hörisch (Eds.), *Corporate Sustainability in International Comparison. Eco-Efficiency in Industry and Science* (pp. 105-119). Wiesbaden: Springer.

DePalma, R. & Csutora, M. (2003). *Introducing Environmental Management Accounting at Enterprise Level – Methodology and Case Studies from Central and Eastern Europe.* Vienna: UNIDO.

Dobes, V., Fresner, J., Krenn, C., Růžička, P., Rinaldi, C., Cortesi, S., … & Grevenstette, P. (2017). Analysis and exploitation of resource efficiency potentials in industrial small and medium-sized enterprises – Experiences with the EDIT Value Tool in Central Europe. *Journal of Cleaner Production,159*, 290-300. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.017

Dragomir, V. D. (2018). How do we measure corporate environmental performance? A critical review. *Journal of Cleaner Production*, *196*, 1124-1157. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.014

European Environment Agency (2018a). *Resource efficiency briefing.* Retrieved from https://www.eea.europa.eu/airs/2018/resource-efficiency-and-low-carbon-economy/resource-efficiency

European Environment Agency (2018b). *Energy intensity.* Retrieved 20 March 2019 from https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/total-primary-energy-intensity-3/assessment-2

European Environment Agency (2018c). *European waters, assessment of status and pressures*, *EEA Report No 7/2018*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Európai Bizottság (2008). *Gondolkozz előbb kicsiben!" Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag: Small Business Act.* COM(2008)394

Európai Bizottság (2011a). *Erőforrás-hatékony Európa – az Európai 2020 Stratégia kiemelt kezdeményezése*. COM(2011)21

Európai Bizottság (2011b). *Az erőforrás-hatékony Európa megvalósításának ütemterve.* COM(2011)571

Európai Bizottság (2011c). *Innováció a fenntartható jövőért - Az öko-innovációs cselekvési terv.* COM(2011)899

Európai Bizottság (2012). *Flash Eurobarometer 342: SMEs, resource efficiency and green markets.* Retrieved from https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/surveyKy/1025/p/3

Európai Bizottság (2014a). *Zöld cselekvési terv a KKV-k számára.* COM(2014)440

Európai Bizottság (2014b). *Special Eurobarometer 416: Attitudes of European citizens towards the environment.* Retrieved from https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_416_en.pdf

Európai Bizottság (2015). *Flash Eurobarometer 426: SMEs, resource efficiency and green markets.* Retrieved from https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/surveyKy/2088/p/2

Európai Bizottság (2017). *Flash Eurobarometer 456: SMEs, resource efficiency and green markets.* Retrieved from https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/surveyKy/2151

Európai Bizottság (2018). *2018 SBA Fact Sheet & Scoreboard*. Retrieved from https://ec.europa.eu/docsroom/documents/32581/attachments/1/translations/en/renditions/native

Európai Bizottság (2019). *Eco-Management and Audit Scheme. Statistics & graphs.* Retrieved from https://ec.europa.eu/environment/emas/emas_registrations/statistics_graphs_en.htm

Eurosif (2018). *European SRI study 2018*. Retrieved from http://www.eurosif.org/wp-content/uploads/2018/11/European-SRI-2018-Study.pdf

Eurostat (2017). *Latest Community Innovation Survey results now available*. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170124-2

Eurostat (2018a). *Resource productivity statistics.* Retrieved 20 March 2019 from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Resource_productivity_statistics

Eurostat (2018b). *Resource productivity.* Retrieved 20 March 2019 from https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=env_ac_rp&lang=en

Eurostat (2018c). *Energy intensity.* Retrieved 20 March 2019 from https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nrg_ind_ei&lang=en

Eurostat (2018d). *Air emissions intensities by NACE Rev. 2 activity.* Retrieved 20 March 2019 from https://appsso.

eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=env_ac_aeint_r2&lang=en

Eurostat (2019). *Community Innovation Survey: latest results*. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190312-1

Fischedick M., J., Roy, A., Abdel-Aziz, A., Acquaye, J. M., Allwood, J. P., Ceron, Y., … & Tanaka, K. (2014). Industry. In Edenhofer, O., R. Pichs-Madruga, Y., Sokona, E., Farahani, S., Kadner, K., Seyboth, A., … & J.C. Minx (Eds.), *Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change.* Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA: Cambridge University Press.

Galli M., & Zilahy G. (2002). *A tisztább termelés lehetőségei a söriparban*. Budapest: BKÁE Környezettudományi Intézet.

Greenbiz Group-Trucost (2019). The state of green business 2019. Available from https://www.greenbiz.com/report/2019-state-green-business-report

Harangozó, G. (2008). A környezeti teljesítményértékelés módszerei. *Vezetéstudomány, 39*(2), 38-50.

Herman Ottó Intézet (2016). *Magyarország környezeti állapota.* Budapest: Author.

International Organization for Standardization (2013). *Environmental management – Environmental performance evaluation – Guidelines* (ISO standard no. 14031:2013). Retrieved from https://www.iso.org/standard/52297.html

International Organization for Standardization (2019). *The ISO survey*. Retrieved from https://www.iso.org/the-iso-survey.html

Kovács, E. (2000). *A környezeti jelentések szerepe a vállalatok környezeti és társadalmi felelősségének az előmozdításában* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.

KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdaságért (2018). *Ablakon bedobott pénz program.* Retrieved from http://kovet.hu/ablakonbedobottpenz

KPMG (2017). *The road ahead. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017.* Retrieved from https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf

KSH (2015a). *5.9.2. Környezetvédelmi beruházások gazdasági ágak szerint (2005–).* Retrieved 20 March 2019 from https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ui007.html

KSH (2015b). *5.9.2. Környezetvédelmi beruházások gazdasági ágak szerint (2005–).* Retrieved 20 March 2019 from https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ui008.html

KSH (2018a). *5.3.30. Budapest, Miskolc és Székesfehérvár átlagos kén-dioxid- és nitrogén-dioxid-koncentrációja (1985–).* Retrieved 20 March 2019 from https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ua042.html

KSH (2018b). *5.3.13. Nemzetgazdasági ágak kén-dioxid (SO2) kibocsátása (1990–).* Retrieved 20 March 2019 from https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ua030d.html

KSH (2018c). *5.3.12. Nemzetgazdasági ágak nitrogén-oxidok (NOX) kibocsátása (1990–).* Retrieved 20 March 2019 from https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ua031d.html

Magyar Nemzeti Bank (2019). *Zöld pénzügyek Magyarországon. Konzultációs dokumentum*. Retrieved from https://www.mnb.hu/letoltes/zold-penzugyek-konzultacios-dokumentum.pdf

Marjainé, S. Z., & Kocsis, T. (2012). Vízlábnyom: a fenntarthatóság egy új mérőszáma? In S. Kerekes & I. Jámbor (Eds.), *Fenntartható fejlődés, élhető régió, élhető települési táj* (pp. 63-75). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Maxwell, D., Owen, P., McAndrew. L, Muehmel, K., Neubauer, A. (2011). *Addressing the rebound effect, a report for the European Commission DG Environment*. Retrieved from https://ec.europa.eu/environment/archives/eussd/pdf/rebound_effect_report.pdf

Málovics, G. (2011). *A vállalati fenntarthatóság értelmezéséről*. Szeged: JATEPRESS.

Máyer, Z. (2002). *Az integrált szennyezés-megelőzés és -szabályozás irányelv (IPPC), és magyarországi megvalósítása: az egységes környezethasználati engedélyezés*. Budapest: Tisztább Termelés Magyarországi Központja.

McDonalds (2019). *Flagship farmers*. Available from https://www.flagshipfarmers.com

Muller, P., Mattes, A., Klitou, D., Lonkeu, O., Ramada, P., Aranda Ruiz, F., … & Steigertahl, L. (2018). *Annual report on European SMEs 2017/2018. Report prepared for for the European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. DOI: https://doi.org/10.2873/248745

Natural Marketing Institute (2019). *NMI's sustainability segmentation*. Retrieved 26 August, 2019, from https://www.nmisolutions.com/syndicated-data/segmentation-algorithms-a-panels/lohas-segmentation

Rácz, G. (2013). *Az értékek változásának és a fenntartható fejlődés trendjének hatása a hazai élelmiszerfogyasztásra* (PhD-értekezés). Gödöllő: Szent István Egyetem.

Ransburg, B., & Vágási, M. (2011). A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja: a hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata. *Vezetéstudomány, 42*(10), 2-13.

Risky Business Project (2014). *The Economic Risks of Climate Change in the United States*. Retrieved from https://riskybusiness.org/report/national/

Science Based Targets (2019). *Companies taking action*. Retrieved 26 August, 2019, from https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action/

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production, 16*, 1699-1710.

Szakály, Z., Pető, K., Popp, J., & Jasák, H. (2015). A LOHAS szegmens mérete és jellemzői Magyarországon. *Táplálkozásmarketing, 2*(1), 11-30.

Széchy, A. (2011). *Környezeti innovációk a hazai feldolgozóiparban* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Szigeti, C., Kovács, N., & Tóth, G. (2015). Abp adatbázis elemzésének módszertani kérdései. In A Tompos & M. L. Ablonczyné (Eds.), *Kitekintések - 25 éves a győri közgazdászképzés. Kautz Gyula Emlékkonferencia 2015. június 11. elektronikus formában megjelenő kötete.* Győr: Széchenyi István Egyetem. Retrieved from https://kgk.sze.hu/25eves-gyori-kozgazdaszkepzes

Szigeti, C., & Tóth, G. (2016). Vállalati szénlábnyom számítások gyakorlata. In Csiszárik-Kocsis Ágnes (Ed.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet* (pp. 351-360). Budapest: Óbudai Egyetem.

Trucost (2013). *Natural capital at risk: The top 100 externalities of business*. Retrieved from https://www.naturalcapitalcoalition.org/wp-content/uploads/2016/07/Trucost-Nat-Cap-at-Risk-Final-Report-web.pdf

US SIF Foundation (2018): 2018 *Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends*. Retrieved from https://www.ussif.org/files/Trends/Trends%202018%20executive%20summary%20FINAL.pdf

Zilahy, G. (2016). Sustainable business models – What Do Management Theories Say? *Vezetéstudomány, 47*(10), 62-72.

SZEINER ZSUZSANNA – LADISLAV MURA – HORBULÁK ZSOLT – POÓR JÓZSEF

MENEDZSMENTTANÁCSADÁSI TRENDEK A SZOMSZÉDOS SZLOVÁKIÁBAN

GLOBÁLIS ÉS REGIONÁLIS TENDENCIÁK TÜKRÉBEN

TRENDS AND TENDENCIES IN MANAGEMENT CONSULTING IN NEIGHBORING SLOVAKIA

IN LIGHT OF GLOBAL AND REGIONAL TRENDS

A cikk bevezetőjében a szerzők utalnak rá, hogy a tanácsadás, ez a tudásalapú tevékenység, közel száz éves múltra tekinthet vissza. Először áttekintik a tanácsadással kapcsolatos alapfogalmakat, majd nagy vonalakban bemutatják az üzleti jellegű tanácsadás kialakulásának és fejlődésének fontosabb lépéseit. Ezt követően rámutatnak a csehszlovák, illetve a szlovákiai tanácsadás sajátos evolúciós lépéseire globális és regionális tendenciák tükrében. Itt értelemszerűen a szlovákiai fejlődést az első (1919-1939) és a második (1945-1992) Csehszlovák Köztársaság keretei között ismertetik. A cikk további részében bemutatják a tanácsadás szlovákiai térnyerését az általános, a marketing, a HR és egyéb területen. A cikkben szólnak arról is, hogy mi az ügyfelek véleménye a tanácsadókról egy általuk 2018-ban elvégzett empirikus kutatás tükrében.

Kulcsszavak: **tanácsadás, fejlődés, Csehszlovákia, Szlovákia**

In the introductory part of this article, the authors refer to the fact that consulting, this knowledge-based activity, can look back nearly 100 years ago. First, they review the basic concepts of consulting, and then they will outline the major steps in the development of business-like consulting. Then the authors point out the specific evolutionary steps of consulting in Czechoslovakia and in the independent Slovakia in light of global and regional trends. Here, of course, the development of Slovakia is described within the framework of the first (1919-1939) and the second (1945-1992) Czechoslovak Republic. In the rest of this article the authors will discuss the development of consulting in Slovakia in general, marketing, HR and other fields. In this article, they also discuss what customers think about consultants in light of an empirical research in 2018.

Keywords: **consulting, development, Czechoslovakia, Slovakia**

Funding/Finanszírozás:
A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban.

The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Authors/Szerzők:
Szeiner Zsuzsanna, PhD-jelölt, Selye János Egyetem (Komárom), (szeiner.zsuzsanna@student.ujs.sk)
Dr. Ladislav Mura, egyetemi docens, Páneurópai Egyetem (Pozsony), Selye János Egyetem (Komárom), (mural@ujs.sk)
Dr. Horbulák Zsolt, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem (Komárom), (horbulakz@ujs.sk)
Dr. Poór József, egyetemi tanár, Selye János Egyetem (Komárom), Szent István Egyetem (Gödöllő), (poorjf@t-online.hu)

A cikk beérkezett: 2018.12.20-án, javítva: 2019.10.20-án, elfogadva: 2019.10.24-én.
This article was received: 20.12.2018, revised: 20.10.2019, accepted: 24.10.2019.

A menedzsment-tanácsadás mint üzleti szolgáltatás, mintegy 130 évvel ezelőtt, a második ipari forradalom idején jelent meg az Amerikai Egyesült Államokban, és az azóta eltelt időben az egész világon elterjedt. Létrejötte idején, a tömegtermelés beindulásával, az ipari vállalatok és vasúttársaságok egyre növekvő méretével szükségszerűen megnőtt az igény az olyan szakértőkre, akik támogatni tudták a vállalatvezetőket a folyamatok és emberek hatékony megszervezésében. Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy a kor Amerikájában a hatalmas távolságok miatt a vasút megjelenése és gyors térhódítása óriási vasúttársaságok létrejöttét idézte elő, a Pennsylvaniai Vas-

úti Társaságnak már 1890-ben száztízezer alkalmazottja volt. A gyors ipari fejlődésnek köszönhetően a tőke javak termelékenysége ugrásszerűen megnőtt, a munka termelékenysége azonban ezzel egyidejűleg mit sem változott. A munka megszervezése, illetve az alkalmazottak termelékenységének javítása állt az ebben az időben kialakult tudományos menedzsment fókuszában. A Harvard Business School kutatói (Kipping & Clark, 2012) által elfogadott nézet szerint a tudományos menedzsment első képviselői tekinthetők a menedzsment-tanácsadás előfutárainak.

Napjainkban alig találunk olyan üzleti területet, amely nem kapcsolható össze valamilyen tanácsadói tevékenységgel (Gross et al., 2009). Az elmúlt évek folyamán, az ügyféligényeknek való megfelelés alakította ki a vezetési tanácsadás részterületeit (pl. stratégia, HR, üzletvitel, operatív, projekt, IT, Big Data stb.). A ma működő tanácsadó szervezetek ezek köré a részterületek köré szerveződve építik fel üzleti tevékenységüket, egy vagy néhány részterületre specializálódva. A szlovák menedzsmenttanácsadás-piac méretét és jellegzetességeit feltáró kutatásokat a legnagyobb globális kutatóhálózatok (Source Global Research, IBIS) végeznek, itteni felmérés a témában meglehetősen ritka. Ezt a hiányt hivatott pótolni a 2018 szeptemberében elindított kutatásunk, amelyben a Szlovákia területén működő vállalkozások (vállalkozók és menedzserek) válaszait mértük fel, a különféle vezetési tanácsadókkal kapcsolatos tapasztalataikról.

Cikkünkben a szlovák vezetési tanácsadás gyakorlatának kialakulását és fejlődését a témában született, főként szlovák és cseh szakirodalom tanulmányozása révén tártuk fel, míg az aktuális trendeket a legfrissebb globális és régiós felmérések adatainak elemzésével közelítjük. A szlovákiai menedzsmenttanácsadás-piac szekunder adatokra támaszkodó bemutatását követően a témában 2018-ban végzett felmérésünk eredményeit ismertetjük.

A menedzsment-tanácsadás fogalma és kialakulása

A tanácsadás fogalma

A tanácsadás a tudásintenzív üzleti szolgáltatások közé tartozik. Az ilyen szervezetek „tudásalapú inputokat" biztosítanak más szervezetek üzleti folyamataihoz, tehát olyan szakértői cégek, amelyek szolgáltatásokat nyújtanak más szervezeteknek, és a nyújtott szolgáltatás valamilyen professzionális teljesítmény" (Nemes, 1982; Miles, 2005; Greiner & Metzger, 1983).

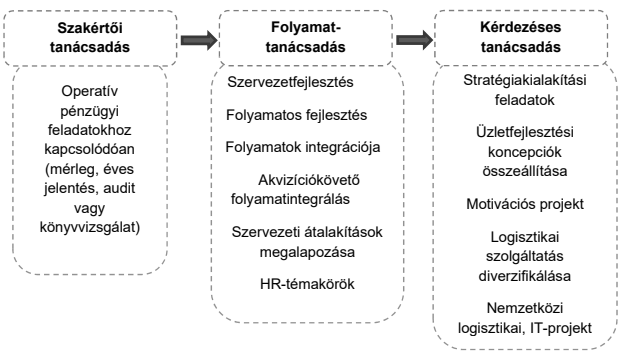
Ezen belül a menedzsment-tanácsadás olyan tevékenység, amelyet speciálisan képzett szakemberek szerveznek meg és nyújtanak különféle szervezeteknek, ezáltal objektív és független módon segítik az ügyfélszervezetet a menedzsmentproblémák azonosításában, az ilyen problémák elemzésében, és kérésre segítséget nyújtanak a megoldások bevezetésében, implementálásában (Kipping & Clark, 2012; Niedereichholz & Niedereichholz, 2012; Brooks & Edward, 2014).

Kubr (1996) szerint a tanácsadás ennél is több, mégpedig olyan professzionális szolgáltatás, amelyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak külső tanácsadó cégek vagy belső tanácsadók azért, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában és megoldásában, új lehetőségek azonosításában, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában (Block, 1981; Markham, 1999; Kipping & Clark, 2012; Poór, 2016). Maister (1993) és Schein (2002) többé-kevésbé egybehangzóan a tanácsadókat három nagyobb kategóriába sorolják, ahogy az 1. ábrán is látható:

1. *szakértő tanácsadók* (expert consulting): ezek a szakemberek szaktudásuk és tapasztalataik alapján megoldásokat javasolnak, meggyőzik az ügyfeleket azok helyességéről, és segítenek a megvalósításban,
2. *folyamat-tanácsadók* (process consulting): az ügyfél kreativitását serkentő, facilitáló eszközökkel segítik ügyfelüket a megoldások keresésében; szolgáltatásaikat leggyakrabban a csoportos és egyéni együttműködést igénylő interakciókon keresztül valósítják meg,
3. *kérdező típusú tanácsadók* (inquiry vagy humble consulting): ebben az esetben a célok eléréséhez az ügyfél és a tanácsadó együttes tudása szükséges, akik a kívánt végeredmény elérése érdekében partnerekként működnek együtt. Egyes szakemberek az ilyen típusú tanácsadást agilis konzulting kategóriájába is sorolják.

1. ábra

Tanácsadói modellek



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A tanácsadói tevékenységek csoportosítására Curuksu (2018) a következő tipizálást használja:

- szervezetfejlesztés (stratégiai tervezés, költségoptimalizáció, re-engineering, innováció),
- stakeholder piackutatás (dokumentációkutatás, ügyfél-szegmentáció, felmérések, interjúk, fókuszcsoport, Big Data elemzés),
- versenyképes intelligencia (ellátásilánc-menedzsment, ügyfél-átvilágítás, benchmarking, kiszervezés, egybeolvadás és átvétel).

Az előzőekben felvázoltakkal összhangban, a tanácsadással foglalkozó szervezetek három nagy kategóriát fednek le. Ezek az alábbiak:

- *Számviteli-pénzügyi szakmai háttérre épülő tanácsadók*: a tanácsadás területének legrégebbi szervezetei. Ezek a cégek szakmai profiljukat tekintve vala-

mely számviteli vagy pénzügyi területből nőtt ki az 1800-as években, és mára globális vállalatbirodalmakká nőtték ki magukat. Ők az ún. „első generációs tanácsadók", vagy „nagy könyvvizsgáló cégek" (Plunkett, 2018).

- *Vállalatvezetés és szervezés területén működő tanácsadók*: ide tartoznak a tradicionális vezetési tanácsadó cégek. Tanácsadási praxisukat jellemzően a vállalati stratégiai tanácsadás szakterület köré építették fel. Ide tartoznak a már korábban említett: McKinsey and Co., a Booz and Co., a Boston Consulting Group és mások (Pereira, 2017).
- Üzletviteli technológiai tanácsadók: ide tartoznak az ún. harmadik generációs tanácsadó cégek, amelyek az 1950-es években és azután alakultak. Elsődleges szakterületük az üzletviteli-technológiai tanácsadás (business technology consultancies). Jellemzően az informatikai ipar gyártói, alkalmazásfejlesztői, vagy tanácsadói köreiből kinőve, majd komoly tanácsadó cégek komplett tanácsadási üzletágait kivásárolva jöttek létre, illetve jelentek meg a tanácsadói piacon. Ide tartozik a PWC, a Unisys, az SAP stb. (Poór et al., 2016).

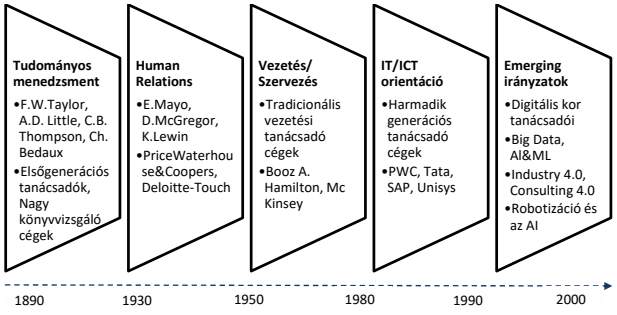
A globális menedzsment-tanácsadás kialakulása és fejlődése

Ahogy azt már korábban írtuk, napjainkra a tanácsadás az üzleti élet szinte minden területére kiterjedt. Az elmúlt évtizedek során súlyponti orientációi jelentősen változtak (Fink, 2004; Czerniawska & May, 2004; Poór, 2005). A tanácsadás fejlődését létrejöttétől napjainkig számos felosztásban lehet tárgyalni.

A témánk szempontjából a tanácsadás fejlődését a részletek túlzott kifejtése nélkül öt nagyobb irányzathoz kapcsolhatjuk. Míg a klasszikus irányzat képviselői elsősorban technokraták, a neoklasszikus irányzat képviselői társadalomtudósok pszichológusok, szociológusok voltak. A vezetésben a technikai, technológiai területről érkező, mérnöki szemléletet képviselő szakemberek erős racionális gondolkodással jellemezhető irányzatokat dolgoztak ki, a humán és társadalomtudományi szakterületről érkezők pedig olyan irányzatokat, amelynek középpontjában az emberi magatartás és az emberi tényezők állnak. Ennek megfelelően a vezetési gondolkodásban két, egymástól jól elkülöníthető tudományos paradigma ismerhető fel, melyek közül az előbbit nevezhetjük „objektív racionalitásnak" míg az utóbbit „humanizmusnak". Az egész vezetéstudomány-történeten végigvonul ez a két szemlélet, amely az egyes irányzatokban jól felismerhető. A menedzsment átalakulásával előtérbe került a vállalatszervezés és a stratégia. Az irányzat létrejöttének fő mozgatórugói a vállalati méretek megnövekedése, a decentralizáció terjedése és a portfólióalapú tervezés voltak. Az elmúlt évtized alatt kibontakozó információs és kommunikációs (IT/ICT) forradalom jelentősen befolyásolta a tanácsadás fejlődését. Ezen fejlődési szakasz meghatározó szereplőivé váltak a nagy könyvvizsgáló (auditor) cégek menedzsment-tanácsadó részlegei (pl. PriceWaterhouse&Coopers, Deloitte&Touche, Ernst&Whiney, Arthur Young, KPMG stb.), továbbá az informatikai szektor ismert szereplői EDS, a CSC, a Capgemini, az IBM és a Tata vállalatok. Napjainkban pedig már a robotizáció és a mesterséges intelligencia (AI) hatására már itt kopogtat az iparág elképzelt ajtaján az ötödik generációs tanácsadás.

2. ábra

A menedzsment-tanácsadás fejlődése



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Hosszú ideig töretlen fejlődés volt a jellemző erre az iparágra. Nem volt ritka a kétszámjegyű növekedés (Bronnenmayer et al., 2014). Sőt az sem volt precedens nélküli, hogy a tanácsadók a gazdaság visszaesése, vagy megtorpanása ellenére is jól tudtak prosperálni. A 2008-2009-es válság volt az első olyan nagy gazdasági válság, amikor a tanácsadókat is elérte ugyanaz a krízis, mint amelyeket az ügyfeleiknél tapasztaltak. A leépítés és a korábban prosperáló üzletágak bezárása sem volt ritka jelenség ebben az iparágban sem. Napjainkra ez a helyzet megváltozott. Újra nem ritka a kétszámjegyű növekedés ebben az iparágban, amely 2018-ban több mint 2,4 millió főt foglalkoztató iparág globális szinten 630 milliárd dollár árbevételt realizált (IBIS, 2019) (2. ábra).

A menedzsment-tanácsadás kialakulása Szlovákiában

Tanácsadás a csehszlovák érában

A két világháború közötti Csehszlovákiára – amely magában foglalta a mai Szlovákiát – annak létrejöttekor a német mintájú vállalatirányítás volt a jellemző. Az 1919-ben megalakult ország vezetése azonban alapvetően Nyugat-Európa, illetve az angolszász országok felé orientálódott. Ezért, továbbá a nemzeti liberális légkör miatt, éppen Csehszlovákia volt az az állam, ahol leginkább fogékonyak voltak az új gazdaságirányítási gondolatokra. Nem véletlen tehát, hogy Frederick F. Taylor, Henry Ford vagy Henri Fayol elképzelései cseh nyelven is (Ford, 1924; Taylor, 1931; Fayol, 1931) olvashatók voltak. Ebben a korszakban fontos fogalom volt az ún. tudományos munkaszervezés. Nem volt ez másképpen a Csehszlovák Köztársaság (1919-1939) idején sem.

Ez hatékonyságnövelő intézkedések sorát jelentette, amit racionalizálásnak is neveztek. A kifejezés alatt műszaki és szervezési kérdéseket értettek, úgy mint a munka normázását, új bérezési formát (az órabér helyett áttértek a teljesítmény bérezésére), vállalati és pénzügyi tervezést, energiatakarékosságot, raktározást, továbbá vállalaton be-

lüli fuvarozást. Emellett a kiválasztásnál még a pszichotechnikát is alkalmazták.

A munkaszervezés kutatásának Csehszlovákiában intézményes keretei is voltak. 1920-ban alapították a Masaryk Munkaakadémiát (Masarykova Akademie Práce) hat szakmai részleggel, melynek céljai közé tartozott a taylori modell alkalmazása és a munka tudományos szervezése. Külföldi tanulmányutakat szerveztek cseh és szlovák mérnökök és műszaki szakemberek számára ezekbe az országokba, hogy megismerhessék a fejlettebb munkamódszereket. Segített megszervezni, hogy a tudomány és a technológia világának kiemelkedő képviselőinek a látogatásait Csehországban, és utoljára, de nem utolsósorban, támogatta a Ford gyárban alkalmazott gyártási módszerek itteni bevezetését (Masaryk...; Nespor). Az intézet életében az 1929-1930-as gazdasági válság jelentős törést okozott, és pénzhiány okán bizonyos intézeteit be kellett zárni. Később az intézet amerikai orientációja meggyengült, utána inkább a portugál, szovjet és német, vagyis az etatista módszerek felé kezdtek nyitni. 1952-ig működött az intézet, amikor is beolvadt a Csehszlovák Tudományos Akadémiába (Míšková, Franc & Kostlán, 2010). További hasonló irányultságú intézmény volt az 1923-ban létesült Cseh Szabványügyi Társaság. A cseh tudományosság erejét mutatja, hogy Prága volt az a hely is, ahol 1924-ben először tartottak konferenciát az irányító munka tudományos hátteréről (Prague International Management Congress), és szintén a cseh fővárosban rendezték meg 1928-ban az első nemzetközi szabványosítási kongresszust.

A kérdéskörrel elsősorban műszaki végzettségű szakemberek foglalkoztak. A tudományos munkairányítás legjelentősebb elméleti képviselői között Špaček és Verunáč nevét kell említeni. Az elmélet legeredményesebb alkalmazója Tomáš Baťa cipőgyárai voltak, amelyek munkatermelékenysége még az akkori amerikai üzemekét is meghaladta (Průcha et al., 2004, 2009).

A kelet-közép-európai országok XX. századi történetét több mélyreható sokk határozta meg, amelyek közé kiemelten tartozott az 1945 és 1948 között a szocialista társadalmi és gazdasági rendszer bevezetése, majd ennek a lebontása 1989 után. A tervutasításos társadalmi-gazdasági rendszerben a tanácsadásnak központosított modellje valósult meg. A rendszer alapvető meghatározója volt a gazdaság központi irányítása és az elszigetelődés. Ebből következik, hogy sok gazdasági újítás nem tudott a régióban – és beleértve Cseszlovákiát – gyökeret verni, illetve a rendszer sajátosságai miatt nem tudott érvényesülni. Ezek közé tartozott a tanácsadás több válfaja is. Általánosságban véve az 1980-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban – így a cikkünk tárgyát képező jogelőd Csehszlovákiában és Szlovákiában – a tanácsadási szolgáltatásokat állami irányítás alatt álló ágazati kutatóintézetek, egyetemek, vagy az egyes minisztériumok részlegei végezték. A legtöbb országban a múlt rendszer keretei között a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO), vagy az ENSZ szakmai szervezete, az UNIDO segítségével hozták létre a menedzsment-tanácsadás központi intézményeit (Kubr, 1996). Ezekben az országokban az előző rendszer keretein belül a modern menedzsment-tanácsadás vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők. Leginkább a tudományos vezetés korábban említett irányzatához tartozó közelítések voltak a jellemzők (Poór, 2016).

A szocializmus mintegy négy évtizede alatt (1948-1989) Csehszlovákia mind gazdaságilag, mind pedig társadalmilag a legstabilabb szocialista országok közé tartozott. Alacsony volt a reformkényszer, de politikai hajlandóság sem volt rá, így ritkák voltak és nem voltak mélyrehatóak sem. A csehszlovák reformok így jobbára inkább félbe hagyott átalakításoknak tekinthetők (Horbulák, 2018). A gazdaságtörténet (Průcha, 2009) csupán csak két reformidőszakot ismer, mégpedig az 1957 és 1960 közöttit, majd az 1964 és 1968 között véghezvitt kísérletet. Igaz más gazdaságtörténészek nyolcat sorolnak fel (Šulc, 2000), de ezek között szerepelnek a szocialista gazdálkodás bevezetésének, illetve annak elmélyítésének a fázisai is.

Csehszlovákiában a vállalatok gazdálkodását a szocializmus időszaka alatt szintén érték külső hatások, ezek azonban nem piaci erők voltak, hanem a szabályzó szervek és a pártvezetés felől érkeztek. A szakirodalom az 1970-es és 1980-as években is hivatkozik Leninre, illetve a pártkongresszusok határozataira (Koucký & Říha, 1972; Filka & Aust, 1983).

A vállalati hatékonyságon természetesen a szocialista országok – beleértve Csehszlovákiát – is igyekeztek javítani. Az ilyen témájú könyvek az 1960-as évek közepétől kezdtek megjelenni, majd 1970-től még gyakoribbá váltak. A javasolt változtatásokat többféle oldalról közelítették, gyakran a korábban már említett racionalizálásnak (Kubík, 1969; Koucký & Říha, 1972; Pavelka, 1977; Lipták, 1977), munkaszervezésnek (Filka & Aust, 1983), minőségirányításnak (Linczényi, 1970; Leščišin & Stern, 1983), termelésszervezésnek (Sedlák & Leščišin, 1971; Líbal, 1983), vagy normázásnak (Stanek, 1983) nevezték. Az általános irányultságú elképzelések, illetve könyvek mellett számos ágazati (építőipari, mezőgazdasági, erdészeti, bányászati, könyvtári stb.) jellegű kiadvány is megjelent.

Kubík (1969, p. 70) a racionalizálás folyamatát a következőképpen írta le: „Az irányítás mintegy kulcsként szolgál a műhely, az iroda, az üzem, a vállalat és az egész nemzetgazdaság hatékonyságának a növelésében." A tanácsadói szerepet külső tudományos intézmények végezték, amelyeket természetesen szintén átitatott az akkori ideológia, ellenben kétségtelen, hogy bennük is megvolt a javítás szándéka. Közülük ki kell emelni a Szlovák Műszaki Főiskolát, a Gazdasági Főiskola Termelő Ágazatok Gazdasági és Vezetési Karát, a Csehszlovák Munkakutatási Intézetet, vagy a Vezetési Intézetet. Koucký és Říha (1972, pp. 191-192) könyvükben összesen 29 ilyen intézményt említenek.

A korszak irodalmát elemezve ki lehet jelenteni, hogy a tőkés országokban zajló folyamatokkal nem foglalkoztak, legfeljebb a XX. század első felének a klasszikusaira utaltak röviden. Kivételnek számított, ha a szovjet, kelet-német és jugoszláv tapasztalatok mellett megemlítették a japán gyakorlatot is (Linczényi, 1970).

A tárgyalt tevékenységek mai szemszögből nézve leginkább a menedzsment szervezés és vezetés ágához álltak

a legközelebb. Nem véletlen, hogy a szakkönyvek írói a rendszerváltozás után nem egyszer menedzsmenttárgyú kiadványokat adtak közre. A tanácsadás „piaci" alapokon nyugvó megjelenése az 1980-as évek végére tehető. Csehszlovákiában, amikor az új tudományos-műszaki ismeretek elmélyítését szerették volna a gyakorlatba implementálni, még ebben az időben is Csehszlovákia Kommunista Pártjának a Kongresszusára, illetve a Központi Bizottság határozataira hivatkoztak. Ekkor a tanácsadást a következőképpen határozták meg: „A konzultációs tanácsadás az irányítás egy bizonyos szakmai tevékenysége, amely segíti a vezető pozíciókban lévő dolgozókat konkrét irányítási problémáik megoldásában és a legprogresszívebb tapasztalatok bevezetését az intézményekbe" (Šimončič, 1988, p. 13). Néhány sorral lejjebb az említett szerző a konzultációs tanácsadás jellemzőinél a következőket sorolja fel:

- „a konzultációhoz való hozzájutás kezdeményezése,
- a konzultáns tanácsainak alkalmazása a megrendelőnél,
- operativitás és szoros munkakapcsolat a konzultáns és a gyakorlati szakma között,
- a konzultáns támogatása a javaslatok gyakorlati alkalmazásában,
- a konzultáns felelőssége a nyújtott tanácsoknál."

Látható, hogy a tanácsadó szerepe már a piaci viszonyokat kezdi idézni.

Még a szocialista időszak idején került sor a külföldi előadók részvételével megtartott országos szimpóziumra Prágában, amelynek címe *Előkészítés és tanácsadás a stratégiai irányításra és innovációra* volt, amelyen egyik szerzőtársunk részt vett az előadásával (Poór, 1990). A több tucat résztvevő előadásában már szintén megjelent a tanácsadás piaci alapú értelmezése. Lipták (1989), a pozsonyi Vezetési Intézet képviselője kijelentette, hogy „az iparilag fejlett világ országaiban az irányítás területén a tanácsadás nagyon szerteágazó fejlett tevékenység," majd úgy folytatta, hogy Csehszlovákiában nincs külön intézményesített tanácsadás. A szerző hozzáteszi, hogy az elmondottak a saját véleményét képezik, amelyek a probléma sokéves tanulmányozásán és a Csehszlovák Szocialista Köztársaságban, illetve a Magyar Népköztársaságban szerzett tapasztalatain alapulnak. Lipták a tanácsadás kilenc funkcióját sorolja fel: prognosztikai-orientáló, diagnosztikáló-identifikáló, koncepciós-programozó, metodikai-megoldó, innovációs-realizáló, fejlesztő-aktivizáló, kreatív-formáló, informatikai-racionalizáló és szervező-internacionalizáló.

Szlovákia megalakulása után

A közép-kelet-európai régió országai számára 1989-ben nyílt meg az út a nyugati típusú menedzsmentelvek és -módszerek átvételére, amely a külföldi működő tőke beáramlásával valósulhatott meg. A rendszerváltó országok számára a közvetlen külföldi tőkebefektetések jelentős szereppel bírtak az átalakuló gazdaságok szerkezeti újjáépítésében és modernizációjában (Fábián, 2012). A tanácsadás mint független üzleti szolgáltatás meghonosodása, párhuzamosan két szálon ment végbe, egyrészt a nagy nemzetközi tanácsadó vállalatok kezdtek a térségben megtelepedni, majd idővel helyi specializált cégek jöttek létre, amelyeket általában korábban releváns szakmai tapasztalatot szerzett majd önállósodott szakemberek alapítottak. Szlovákiába 1991-ben érkeztek meg az első nagy múltú nemzetközi tanácsadó cégek, köztük az Ernst & Young, a KPMG, a PriceWaterhouseCoopers és mások. Kezdetben a tanácsadó cégek elsősorban a nemzetközi nagyvállalatok szlovákiai terjeszkedését segítették, sok esetben ügyfeleiket követték a régióba a tanácsadó cégek. Mivel a cseh és a szlovák piac nagyon sok azonos motívumot hordoz és a két nép nyelve is szinte teljesen egyforma, a Prágában létesített székhely után számos tanácsadó cég nem hozott létre külön egységet Pozsonyban is.

Szlovákiában a tanácsadói tevékenység a világ sok országához és Magyarországhoz hasonlóan jogszabályilag nincs szabályozva. Tanácsadócéget, külön speciális tanácsadói minősítés nélkül mindenki létrehozhat, ha rendelkezik a vállalkozásalapítás általános gazdasági és pénzügyi feltételeivel.

Szlovákia, hivatalos nevén Szlovák Köztársaság, önálló államként 1993. január 1-től létezik, ekkor vált ki a 2. világháború után újjáalakult Csehszlovákiából. Az új államalakulatokban új Alkotmányt, valamint törvénytárt fogadtak el. Az önállósodás első évei nem teltek zökkenőmentesen Szlovákia számára. Ebben az időben a gazdasági és társadalmi transzformáció megtorpanásáról számoltak be a hazai és külföldi szakemberek (Fritsch & Brzezinski, 1999; Smith & Ferenčíková, 1997; Goldman, 1999). Ennek csak egyik oka, hogy az amúgy is átalakulásban lévő ország, függetlenségének kikiáltása után letért a még közös államban kitűzött gazdasági és politikai irányvonalról. A befektetők részéről bizonytalannak megítélt vállalkozói környezet sokkal inkább köszönhető a politikai stabilitás hiányának (Smith & Ferenčíková, 1997). Az új állam nacionalista és korrupt kormánya rendkívül nehézkesen kezdett hozzá a piacgazdaság feltételeinek a megteremtéséhez, egy 1996-os OECD-tanulmány szerint „Szlovákia egyfajta hezitálással fogadja mind az országba érkező külföldi tőkét, mind bármilyen más külső részvételt a szlovák gazdaságban. Az átalakulásban lévő ország gazdasági növekedése ugyanakkor erősen függ az export teljesítményétől, ezért különösen nyitottnak kell lennie minden lehetséges, kívülről érkező gazdasági együttműködésre" (OECD, 1996).

A transzformáció lelassulásának következtében Szlovákia a többi posztkommunista országhoz képest elégtelenül teljesített a gazdaság átstrukturálásának terén. Ennek köszönhetően a tudásalapú ágazatokba való külföldi és hazai tőkebefektetés a térség többi országához képest késve, és jóval szerényebb mértékben következett be, ezen a téren jelenleg is lemaradás tapasztalható, ez a tény pedig tovább erősíti az ország gazdaságának az alacsonyabb hozzáadott értékű, munkaigényes ágazatoktól való függését. Az ország exporttermékei főként egyszerű, kevéssé feldolgozott, alacsony szintű hozzáadott értékkel bíró termékek, amelyek kiviteli konkurenciaképességét elsősorban az árténye határozza meg.

Szlovákiában 1998-tól kezdődött el a céltudatosan befektetőbarát vállalkozói környezet kialakítása. Az új Dzurinda-kormány (két jobbközép és egy balközép párt koalíciója) programjában az integrációs lemaradás behozását, valamint a válság sújtotta gazdaság helyreállítását tűzte ki célul. Mindezt mély, átfogó reformokkal és a makrokörnyezet átstrukturálásával többé-kevésbé sikerült is elérnie. Hatékony gazdaságpolitikájának köszönhetően sikerült az országot a lemaradók köréből az élenjárók közé sorolnia; 2004-ben a többi V4 országgal és hat másik állammal együtt sikerült csatlakoznia az Európai Unióhoz. A kormány gazdaságpolitikai intézkedései elsősorban a bankrendszert, az adórendszert, a nyugdíj-, az egészségügyi, a szociális rendszert, valamint a munkaerőpiacot célozták meg (Mikloš, 2008). Az ezután következő években a külföldi működőtőke-beáramlás nagymértékben felgyorsult.

Az elmúlt két évtized során a szlovák gazdaság a porteri (Porter, 2011) beruházásvezérelt stádiumban van, amelyet nagy mennyiségű tőkebeáramlás jellemez. Mivel ebben a ciklusban a gazdaság még nem elég felkészült az innovációvezérelt – következő – stádium megvalósítására, a beáramló tőke mindenekelőtt az alacsony hozzáadott értéket képviselő munkaintenzív területeket célozza. Szlovákia hosszú időre a nyugat- és észak-európai autó- és elektronikai ipar nagyvállalatainak „összeszerelő műhelyévé" vált. A jól képzett műszaki szakemberek és a viszonylag olcsó helyi munkaerő kiváló lehetőséget jelent számukra, hogy néhány gyártási művelet Szlovákiába történő kihelyezése révén növeljék profitjukat (Liptáková, 2015; Kádár, 2017).

Az előzőekben elmondottakhoz kapcsolódva fontos utalni arra, hogy a tanácsadás alkalmazása azokban az országokban magas, ahol a gazdasági fejlettség és az innováció különösen magas, és a nemzeti kultúrában viszonylag alacsony a bizonytalanságkerülés (uncertainity avoidance) (Barthelemy, 2019).

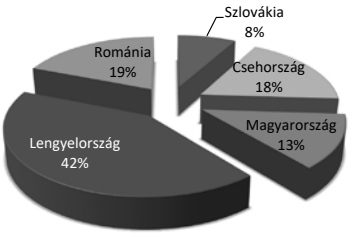
A bizonytalanságkerüléssel kapcsolatban Hofstede (1980) nyomán a tanácsadásra vonatkozóan a következők állapíthatók meg. A bizonytalanságkerülés-index Szlovákiában a legalacsonyabb a régió országait tekintve, sőt a DACH (Németország, Ausztria, Svájc) országokhoz viszonyítva is. A bizonytalanságkerülés a lengyel társadalom esetében a legmagasabb (93), de viszonylag magas Ausztriában (70) és Németországban (65) is. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy a hatalmi távolság Szlovákiában messze a legmagasabb (100), majd Románia következik hasonlóan magas (90) értékkel. A gazdaságilag igen fejlett DACH-országokban viszont a hatalmi távolság igen alacsony értéket vesz fel (35, 34, 11). Szlovákiában tehát a társadalom bizonytalanságkerülésre való hajlama nem szab gátat sem a vállalkozó kedvnek, sem pedig az új dolgok bevezetésének és a tanácsadók alkalmazásának.

A szlovák menedzsment-tanácsadási piac aktuális trendjei

A szlovák menedzsmenttanácsadás-piac méretére és egyéb paramétereire vonatkozó adatokat a globális kutatóközpontok KKE-régiós felméréseinek eredményeiből tudhatjuk meg. Sajnos az európai tanácsadó-szövetség, a FEACO 1994 óta folytatott felmérésében Szlovákia nem szerepel.

3. ábra

A KKE menedzsment-tanácsadói piac földrajzi megoszlása



Forrás: a szerzők saját szerkesztése a Source Global Research adatai alapján, 2015-2017

A globális menedzsmenttanácsadó-iparág éves árbevétele 2018-ban 634 milliárd dollár volt (IBIS, 2019), ennek 28%-át, vagyis 177,5 milliárd dollárt az európai tanácsadó ipar állította elő.

A Source Global Research kutatóhálózat 2015-2017-es adatai szerint a KKE (közép- és kelet-európai) régió (Magyarország, Lengyelország, Szlovákia, Csehország és Ro-

1. táblázat

A hofstedei mutatók és a tanácsadási ráfordítások részesedése a vizsgált ország GDP-jéből

Országok	Hofstedei mutatók						Tanácsadás becsült részesedése az ország GDP-jéből
	Hatalmi távolság	Individualizmus	Maszkulinitás	Bizonytalanságkerülés	Hosszú távú orientáció	Mások elfogadása	
Szlovákia	100	52	100	51	77	28	0,25*
Csehország	57	58	57	74	70	29	0,33
Magyarország	46	80	88	82	58	31	0,31
Lengyelország	68	60	64	93	38	29	0,10
Németország	35	67	66	65	83	40	0,71
Svájc	34	68	70	58	74	66	0,25
Ausztria	11	55	79	70	60	63	0,74

*Forrás: Barthélemy, J. (2019). The Impact of Economic Development and National Culture on Management Consulting Expenditures: Evidence from Europe and North America. European Management Review, July, pp 1-12. p. 6. és az *IBIS World Report (2019): Industry trends, global industry reports https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/business-activities/management-consultants.html (2019. 07.26.) a szerzők számítása alapján.*

mánia) menedzsmenttanácsadó-piaca által előállított jövedelem 3,5 milliárd dollár 8%-a köthető Szlovákiához. A piac területi megoszlását a régióban a 3. ábra szemlélteti.

Jelenleg a tanácsadó iparág megszámlálhatatlan képviselője tevékenykedik a szlovák piacon, melyek között megtalálhatóak a legnagyobb globális tanácsadó cégek helyi leányvállalatai, az utóbbi 20-25 év során megkapaszkodott és nagyra nőtt hazai tanácsadó vállalatok, valamint az egészen kicsi és makro vállalkozások és szabadúszó tanácsadók is, amelyek a gazdasági élet minden részterületét lefedik (Hanuláková&Paráková, 2013a és b; Hanuláková& Paráková, 2014; Hanuláková 2015; Fáber et al, 2014; Sedmina, 2016; Kadlečíková et al., 2017). Ahogy jeleztük, Szlovákiai tanácsadópiaca a KKE-régió tanácsadópiacának 8%-át teszi ki 280 millió dolláros éves árbevétellel. A legnagyobb profitot generáló tanácsadó szervezet 47 millió euró éves árbevétellel a PWC Slovakia. A PWC 1991 óta van jelen a szlovák piacon, 2 irodát működtet, egyet Pozsonyban és egyet Kassán, jelenleg 770 fős munkaerőlétszámmal dolgozik. A PWC Slovakia ügyfelei közül 44 a Trend Top 200 listán szereplő vállalat.

A közszféra-tanácsadás ebben a régióban – beleértve Szlovákiát – nagyon lassan növekszik, a GDP-hez viszonyított súlya az európai átlaghoz képest nagyon alacsony.

A szlovákiai tanácsadó piacról számos cikk olvasható a napi és heti szaklapokban, de tudományos felmérés erről az üzleti szegmensről eddig még nem jelent meg. Ezért is vállalkoztak a pozsonyi Páneurópai Egyetem Közgazdaságtudományi Kar és a komáromi Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar kutatói a következőkben bemutatott felmérés elvégzésére.

Az empirikus kutatás

A kutatásról

Empirikus felmérésünkkel arra a kérdésre szerettünk volna választ kapni, hogy mennyire elterjedt a szlovákiai vállalkozások és intézmények esetében, a külső konzulensek bevonása, illetve hogy mennyire elégedettek a válaszadók az általuk igénybe vett tanácsadási szolgáltatásokkal. A kutatásunkat 2018. szeptember-december folyamán bonyolítottuk le Szlovákia egész területén. A felmérésben való részvétel önkéntes volt, a megkérdezett cégek véletlenszerűen kerültek a felmérésünkbe. 24%-os válaszadási arány mellett 194 értékelhető kérdőívet kaptunk, amelyek feldolgozását egyváltozós statisztikai módszerekkel végeztük el. Egy szervezettől egy válaszadótól gyűjtöttük be a kérdőíves válaszokat. A kérdőívünket korábbi hasonló magyarországi felmérések (Poór & Iliás, 2015), valamint az Európai Vezetési Tanácsadó Szövetség (FEACO) számára végzett hasonló kutatások (2008-2013) alapján készítettük el.

A kérdőívünk 21 kérdést tartalmazott, amelyből hét vonatkozott a válaszadó szervezetre és személyre. A többi 14 kérdéssel vizsgáltuk a tanácsadás elfogadottságát, alkalmazását és azt, hogy miért nem alkalmaznak konzultánsokat.

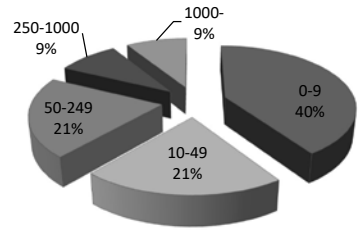
A minta bemutatása

A felmérésben szereplő cégek 48%-a vett már igénybe külső tanácsadást, rájuk a kérdőívünk első része vonatkozott, míg a második részben a kész tapasztalatokkal még nem rendelkező cégek véleményét kérdeztük le. Ennek eredményeképpen az egyes kérdéseknél eltérő elemszámmal értékeltük ki a válaszokat.

A válaszadók legnagyobb hányada, 41%-a kis szervezet, az 1000 fő feletti szervezetek 9%-os arányban képviseltetik magukat a felmérésben. A részt vevő szervezetek nagyság szerinti megoszlását a 4. ábra szemlélteti.

4. ábra

A részt vevő szervezetek méret szerinti megoszlása

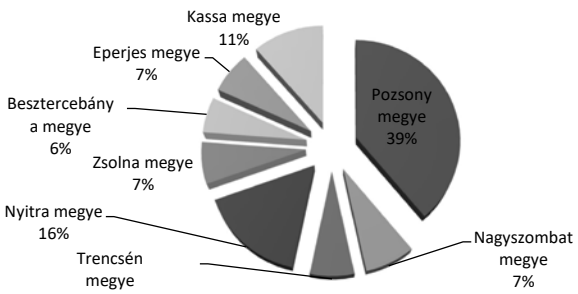


Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A legtöbb válaszadó a pozsonyi kerületből kerül ki, ez annak tudható be, hogy Pozsonyban és környékén található a legtöbb cég, így a random kiválasztott szervezetek közül is a legtöbb kérdőív ebben a kerületben került kiküldésre (5. ábra).

5. ábra

A válaszadó szervezetek megyék (kerületek) szerinti megoszlása



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A felmérésben résztvevők 62%-a szlovákiai magánvállalat, 17%-uk pedig külföldi tulajdonú cég. A közszféra 14%-ban képviselteti magát a válaszadók között. A legtöbb válaszadó a szolgáltatások területén működik, majd ezt követi a gyártás, a kereskedelem, és a közszféra.

Külső tanácsadók bevonásának okai

A megkérdezett szervezetek legnagyobb hányada (43%-a) azért vesz igénybe külső tanácsadót, mert úgy véli, hogy ezeknek a szakembereknek speciális tudásuk van, ami értéket teremthet a cégük számára. Míg 40%-uk azért támaszkodik külső szakemberre, mert úgy gondolja, hogy a cége túl kicsi ahhoz, hogy minden területre legyen saját szakértője. A válaszadó szervezetek közel harmada speciális esetekben vesz igénybe tanácsadót, mint például a válság, felvásárlás, átszervezés, nagyobb beruházás stb. A költségei csökkentése

okán a válaszadók 26%-a igényli külső tanácsadók szolgáltatását, és mindössze 10%-a keres külső szakértőt azért, mert ezt különféle tenderek, bankhitelek, nemzetközi pályázatok kötelezővé teszik számukra. Még ennél is kevesebben, mindössze a válaszadók 9%-a nyilatkozott úgy, hogy törvény általi kötelezettségek miatt vett igénybe külső tanácsadót.

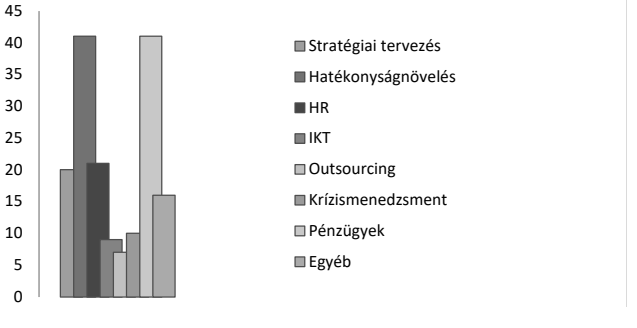
A válaszadókat arra kértük, hogy egy ötös skálán értékeljék, mennyire voltak elégedettek az igénybe vett külső tanácsadói szolgáltatással, ahol az egyes a legkevésbé elégedettet, az ötös pedig a teljes mértékben elégedettet jelöli. A válaszok alapján kapott átlag 3,88, tehát a válaszadók inkább elégedettek a kapott szolgáltatással, de azért nem mindenki elégedett maradéktalanul. A kapott válaszok mindegyike a 3-5 intervallumban található, tehát olyan válaszadó nem volt a felmérésben, aki teljesen elégedetlen lett volna a vásárolt tanácsadói szolgáltatással.

Szerettük volna megtudni, hogy mi a válaszadók benyomása a kapott tanácsadási szolgáltatásokkal kapcsolatban azon túl, hogy hasznosnak vagy feleslegesnek ítéli-e meg. Ennek során megtudtuk, hogy a válaszadók 12%-a nem tudta bevezetni, implementálni a tanácsadó által kidolgozott javaslatot, és 7%-uk úgy válaszolt, hogy nem tudtak jól együtt dolgozni a tanácsadóval. Viszonylag sokan, a válaszadók 40%-a úgy véli, hogy a kapott szolgáltatás értéke és ára nem volt egyensúlyban egymással.

Szerettük volna megtudni továbbá, hogy jellemzően milyen területeken vesznek igénybe külső tanácsadókat a válaszadó szervezetek. Az első helyen a hatékonyságnövelés és a pénzügyek állnak. A 6. ábra szemlélteti, hogy a válaszadók milyen területeken vettek igénybe tanácsadót.

6. ábra

A tanácsadás alkalmazásának területei



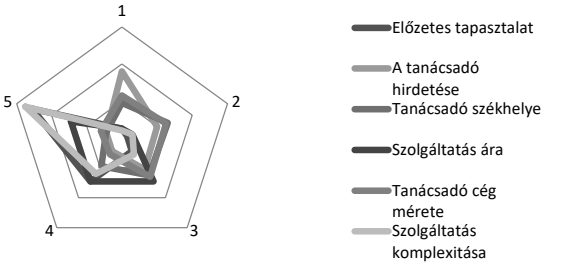
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A felmérésben részt vevő szervezeteknek mindössze 17%-a keres meg nemzetközi tanácsadó irodát, a többi válaszadó helyi egyéni vállalkozót (56%), vagy helyi kis cégeket bízza meg ilyen feladatokkal.

A tanácsadó kiválasztásának általuk legfontosabbnak ítélt kritériumait a válaszadóink egy Likert-skálán határozták meg, ahol 1 a legkevésbé fontos, 5 pedig a legfontosabb tényező (7. ábra). A tanácsadó kiválasztásának legfőbb kritériumai a felmérés eredménye szerint a tanácsadó referenciái, az előzetes tapasztalat, illetve a nyújtott szolgáltatás komplexitása. Ezt követi a személyes ismeretség, a gyors határidők, valamint a szolgáltatás ára. A legkevésbé fontosnak ítélt tényezők között a tanácsadó székhelye és mérete, illetve a tanácsadó cég hirdetései állnak.

7. ábra

A tanácsadó kiválasztásának kritériumai „1"



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A jövőre vonatkozó szándékaikról kérdeztük azokat a válaszadókat, akik ez idáig nem vettek igénybe külső tanácsadót. Arra a kérdése, hogy milyen okokból tervezi tanácsadó bevonását, a válaszadók 15 százaléka válaszolt úgy, hogy ezt különféle intézmények elvárásai (bankok, nemzetközi grantok stb.) teszik szükségessé. A válaszadók 26%-a azért tervezi külső tanácsadó bevonását, mert a cég túl kicsi ahhoz, hogy minden területre legyen saját belső emberük, szintén 26% rendhagyó esetekben (válság, restrukturalizáció, beruházás) venne igénybe külső tanácsadást.

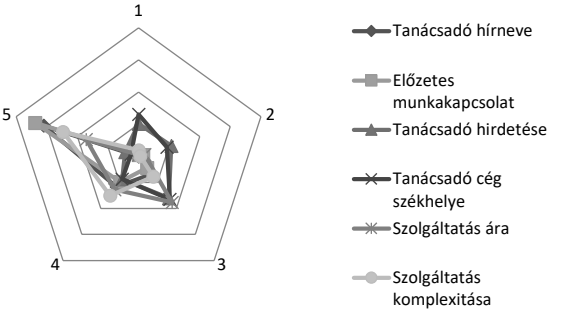
Arra a kérdésre, hogy mi alapján választják majd ki a megfelelő tanácsadót, a válaszadók legnagyobb hányada (40%) ismerősei ajánlását tartja leginkább mérvadónak, és hasonlóan magas azok aránya, akik a kiválasztást tenderrel végeznék. A válaszadók 19%-a a tanácsadó piacon megtalálható cégek közül a tanácsadók hirdetése alapján választja ki az általa alkalmazott tanácsadót.

A felmérésben részt vevő cégek 23%-a szívesebben fordul nagy nemzetközi tanácsadó cégekhez, 76%-uk azonban a hazai kis cégeket, vagy szabadúszó (freelancer) tanácsadókat részesíti előnyben.

A válaszadó szervezeteket arra kértük, hogy 1-től 5-ig terjedő skálán pontozzák a felsorolt kiválasztási kritériumokat, ahol 1- az egyáltalán nem fontos, 5- nagyon fontos. Válaszadóink az általuk kiválasztandó tanácsadóval szemben támasztott kiválasztási kritériumait a 8. ábra szemlélteti.

8. ábra

A tanácsadó kiválasztásának kritériumai „2"



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Következtetések

A szlovák tanácsadópiac egy jelenleg is növekvőben és fejlődésben lévő terület, amelyet Szlovákiában – a nemzetközi nyitás által – a külföldi működő tőke beáramlásával honosult meg. Jelenleg a gazdasági élet minden területére szakosodott nemzetközi és hazai tanácsadó szervezetek működnek az országban. A szektor legnagyobb profitot hozó ügyfélszektorai a pénzügyi szolgáltató szektor, az ipari termelés, valamint a média és telekommunikáció. A szlovákiai cégek legnagyobb része, (99%-a) KKV (kis- és közepes vállalkozás), döntő többségük (87%) hazai tulajdonú szervezet. A nagy nemzetközi cégek jellemzően a munkaintenzív műveleteket helyezik ki Szlovákiába, a stratégiai döntéseket az anyaországi központokban hozzák meg. Az országban működő fejlesztő és kutató laboratóriumok száma elenyésző, ennek megfelelően innováció tekintetében Szlovákia az EU és az OECD lemaradói között kullog.

A szlovákiai cégek körében végzett felmérésünkbe ez idáig országszerte 194 szervezet kapcsolódott be. A válaszadó cégek – amelyek között megfelelő arányban megtalálhatók az egészen kicsi vállalkozásoktól a közepes méretű cégeken át a legnagyobb, 1000 fő fölötti létszámmal rendelkező szervezetek – közel fele vett igénybe eddigi működése során tanácsadót, és az eddig ilyen tapasztalatokkal nem rendelkezők sem zárkóznak el attól, hogy a jövőben külső tanácsadást vegyenek igénybe. Jelen cikkünkben nem vállalkozunk a felmérés összes eredményének bemutatására, sem mélyebb összefüggések feltárására. Csupán a tanácsadás elterjedtségére, valamint a tanácsadási szolgáltatások vásárlóinak elégedettségére vonatkozó válaszokba nyújtunk betekintést, amelyek a jelenlegi piaci állapotot hivatottak feltérképezni. Felmérésünk nem tekinthető reprezentatívnak túl alacsony elemszáma miatt, azonban más hasonló felmérésekhez kapcsolódva (Tokár-Szadai, 2017) óvatos következtetések levonására nagyon is alkalmas, mivel a válaszadó szervezetek között megtalálhatóak egészen nagy és egészen apró cégek, valamint a magán- és a közszféra is megfelelő arányban képviseltetve van a válaszadók között.

A felmérésben részt vevő szervezetek nagyrészt elégedettek a vásárolt tanácsadási szolgáltatásokkal, ugyanakkor viszonylag magas azon szervezetek aránya (40%), amelyek a szolgáltatás ár-érték arányát erősen megkérdőjelezik, és 12%-uk nem tudta implementálni a tanácsadó által kidolgozott javaslatot. A válaszadó szervezetek 82%-a KKV, mindössze 17% van külföldi tulajdonban, és pont ennyi azon szervezetek részaránya (17%), amelyek nagy nemzetközi tanácsadó cég szolgáltatásait veszik igénybe. A fennmaradó 83%, tehát a válaszadók döntő többsége inkább fordul helyi kisvállalkozáshoz, vagy helyi egyéni tanácsadó vállalkozóhoz, amennyiben vezetési tanácsadásra van szüksége. A felmérés eredménye szerint a leggyakoribb oka annak, hogy egy szlovákiai vállalkozás vagy intézmény vezetési tanácsadást vesz igénybe, a hatékonyságnövelés, valamint a pénzügyek (beruházások, projektek finanszírozása, likviditás javítása stb.).

Az előzőekben leírtak alapján elmondható, hogy a szlovákiai tanácsadás napjainkra rátért arra a fejlődési pályára, amit az 1993-as országszétválás rövid ideig lefékezett. A tanácsadási piac mérete és komplexitása megfelel az ország gazdasági fejlettségének. Arról sem szabad megfeledkezni, hogy területi különbségek (kelet és nyugati, vagy északi és déli megyék, főváros és kelet megyék stb.) árnyalhatják az előzőekben leírtakat.

A tanácsadás szlovákiai elterjedtségének a jövőben a digitális átállás és a szűkösen rendelkezésre álló munkaerő által generált kihívások feltehetően újabb lendületet fognak adni. Felmérésünket a közeli jövőben kibővítve, a válaszadók körének folyamatos növelésével folytatjuk, hosszabb távot és mélyebb összefüggéseket vizsgálva a szlovák tanácsadói piacon.

Felhasznált irodalom

Barthélemy, J. (2019). The Impact of Economic Development and National Culture on Management Consulting Expenditures: Evidence from Europe and North America. *European Management Review*, July, 1-11. DOI: https://doi.org/10.1111/emre.12352 (Letöltve: 2019.07.15.)

Biswas, S. & Twitchell, D. (2002). *Management Consulting.* New York: Wiley & Sons.

Block, P. (1981). *Flawless Consulting.* San Francisco: Pfeiffer Company.

Brewster, C., Morley, M., & Buciuniene, I. (2010). The Reality of Human Resources Management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management, 5*(2), 145-155. DOI: https://doi.org/10.1108/17465261011045098

Bronnenmayer, M., Wirtz, B.W., & Göttel, V. (2014). Succes factors of management consulting. *Review of Management Science,10*(1), 1-34.

Brooks, A. K. & Edwards, K. (2014). *Consulting in Uncertainty – The Power of Inquiry.* New York: Routledge.

Career & Employment Guide (2018). *The Slovak Spectator.*

Curuksu, J.D. (2018). Analysis of the Management Consulting Industry. In *Data Driven Management for Professionals* (pp. 1-16). Cham: Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-70229-2_1 (Letöltve:2019.07.02.)

Czerniawska, F. & May, P. (2004). Management Consulting in Practice. London: Kogan Page.

Eastern European consulting industry grows 7%, market worth €1.4 billion (2018). *Consultancy.eu*. https://reports.sourceglobalresearch.com/report/download/3028/extract/The-Eastern-Europe-Consulting-Market-in-2017 (Letöltve: 2019.07.25.)

European Comission (2019). *Progress Report 2018 Country Profile SLOVAKIA*. Available online at: https://slord.sk/buxus/docs///SK-Country_profile_2019-ok.pdf (Letöltve: 2019.07.25.)

Fáber, A., Čičmanec, S., Kosa, P. & Skalská (2014). *Energetické služby a poradenstvo* (Energetikai szolgátatások és tanácsadás). Bratislava: Jaga Group.

Fábián, E. (2012). *Tőkebefektetések Magyarországon*. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/569/1/kozg_2012n1p111.pdf (Letöltve: 2019.07.20.)

Farkas F. & Poór J. (1977). *Niekolko teoretickych a praktickych problemov z oblasti racionalizacia praca* (A munkaracionalizálás fejlődésének alapvető szempontjai). Bratislava: Synteza, 2-3.

Fayol, H. & Hoch, A. (1931). *Zásady správy všeobecné a správy podniků* (Az általános igazgatás és vállalatigazgatás irányelvei). Praha: Orbis.

FEACO Annual Report 2012/2013. Federation of European Consulting Associations (FEACO), Brussels.

FEACO Annual Research Reports, 1994-2018. http://www.feaco.org/site-page/feaco-annual-survey-european-mc-market (Letöltve: 2019.02.10.)

Filka, M. & Aust, H.-J. (1983). *Vědecká organizace práce v průmyslu* (A munka tudományos szervezése az iparban). Praha: Nakladatelství Svoboda.

Fink, D. (2004). *Management Consulting 2004 – Trends and Kompetenzen in Management Beratung*. Bonn: Vahlen.

Ford, H. (1924). *Můj život a dílo* (Életem és munkám). Praha: Sfinx.

Fritsch, M. & Brezinski, H. (1999). *Innovation and technological change in Eastern Europe: pathways to industrial recovery*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Goldman, M. F. (1999). *Slovakia Since Independence: A Struggle for Democracy*. Westport: Greenwood publishing Group.

Greiner, L. E. & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.

Gross, A., Poór J. & Solymossy, E. (2009). A nyugati menedzsment-tanácsadás változó körvonalai. *Marketing és Menedzsment***,** *44*(4), 20-32.

Hanuláková, E. & Daňo, F. (2004). Poradenstvo a jeho prínos pre podnikovú prax (A tanácsadás és hozadéka a vállalati gazdálkodásban). *Ekonomické rozhľady, 34*(1), 18-26 .

Hanuláková, E. & Paráková, R. (2013a). Prístupy ku klasifikácii poradenskej činnosti (A tanácsadási tevékenység osztályozásának lehetőségei). Moderné metódy a prístupy v marketingovom manažmente. Zborník vedeckých statí. (Modern módszerek és megközelítések a marketingmenedzsmentben. Tudományos cikkek folyóiratai.) *Ekonóm*, 46-57.

Hanuláková, E. & Paráková, R. (2013b). Trendy a perspektívy poradenstva (Tanácsadási trendek és perspektívák). In *Vedecké state Obchodnej fakulty II* (pp. 171-178). Bratislava: Ekonóm.

Hanuláková, E. & Paráková, R. (2014). Využitie poradenstva pri riešení environmentálnych výziev podnikateľskej činnosti (Tanácsadás felhasználása az üzleti tevékenység környezeti kihívásainak megoldására). *Studia commercialia Bratislavensia, 7*(26), 186-196.

Hanuláková, E. (2015). *Poradenstvo ako determinant efektívnej marketingovej činnosti* (A tanácsadás mint a marketingtevékenység egyik meghatározó része). s.l.: Ekonóm.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Horbulák Zs. (2018). A csehszlovák gazdasági reformok. *Világtörténet, 40*(3), 399-414.

IBIS World Report (2019). *Industry trends, global industry reports*. https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/business-activities/management-consultants.html (Letöltve: 2019. 07. 26.)

Kádár, B. (2017). Including labour market: Proposals in higher education offers. *Acta Oeconomica Universitatis Selye, 6*(2), 89-100.

Kadlečíková, M., Kapsdorferová, Z., Krajčírová, R. & Šafáriková, J. (2017). *Manažérske poradenstvo* (Menedzsment tanácsadás). Poľnohospodárska univerzita v Nitre.

Kipping, M. & Clark, T. (2012). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford: Oxford University Press.

Kipping, M. (2002). Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies. In Timothy, C. & R. Fincham (Eds.), *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Business.

Koucký, J. & Říha, L. (1972). *Komplexní socialistická racionalizace* (Komplex szocialista racionalizáció). Praha: Práce.

KPMG Slovakia homepage (2019). https://home.kpmg/sk/en/home/services/advisory/management-consulting.html (Letöltve: 2019. 09. 1.)

Kubík, J. (1969). *Základy racionalizačná praxe* (A racionalizáció gyakorlatának alapjai). Praha: Institut řízení.

Kubr, M. (1996). *Management Consulting a Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office.

Lacková, A., Karkalíková, M. & Kollár, V. (2004). *Marketing v kariérovom poradenstve.* (Marketing a karrier tanácsadásban). Bratislava: Ekonóm.

Leščišin, M. & Stern, J. (1983). *Organizácia a riadenie kvality. Vybrané kapitoly*. (Szervezés és minőségirányítás). Praha: Vysoká škola ekonomická.

Líbal, V. (1983). *Organizace a řízení výroby* (Szervezés és termelésirányítás). Praha: SNTL, Alfa.

Linczényi, A. (1970). *Komplexné riadenie kvality* (A minőség komplex irányítása). Bratislava: Knižnica racionalizácia a riadenie, zv. 7. Práca.

Lipták, F. (1977). *Racionalizačný plán podniku* (A vállalati racionalizáció tervezése). Bratislava: Práca.

Lipták, F. (1989). Funkcia poradenstva v oblasti riadenia (Menedzsment-tanácsadás). In Procházka, V., Ždímal, M., Sagan, V. & Landa, O. (edi.), *Průprava a poradenství pro strategické řízení a inovace, celostátní pracovní seminář s mezidárodní účastí* (Oktatás és tanácsadás a stratégiai menedzsment és innováció területén, országos műhelymunka, nemzetközi részvétellel) (pp. P1-P7). Praha, 1989. február 14-16.

Liptáková, J. (2017). *Slovakia stays strong in automotive* (Szlovákia: a reformok története). Bratislava: Spectator Sme. https://spectator.sme.sk/c/20067514/slovakia-staysstrong-in-automotive.html (Letöltve: 2019. 07.15.).

Maister, D. (1993). *Managing Professional Service Firm*. New York: Free Press.

Markham, C. (1999). *The Top Consultant*. London: Kogan Page.

Masaryk Academy of Labour (Masarykova akademie práce). https://www.mua.cas.cz/en/masaryk-academy-of-labour-masarykova-akademie-prace-685 (Letöltve: 2019.08.29.)

Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Routledge.

Miklos, I. (1997). *Melyek a "szlovák gazdasági csoda" legfőbb gyengéi?* Budapest: Pro Minoritate Alapítvány. http://www.prominoritate.hu/folyoiratok/1997/ProMino97-2-09-Miklos.pdf> (Letöltve: 2019. 07. 15.)

Miklós, I. (2008). *Slovensko: príbeh reforiem*. Bratislava: Univerzita Pre Moderné Slovensko. http://www.upms.sk/media/Slovensko_Prbeh_reforiem.pdf (Letöltve: 2019. 07. 15.)

Miles, I. (2005). Knowledge-intensive business services: prospects and policies. *Foresight, 7*(6), 39–63. DOI: https://doi.org/10.1108/14636680510630939

Minarechová, R. (2015). *Many Slovaks still migrate for work*. Bratislava: Spectator Sme. https://spectator.sme.sk/c/200573 67/manyslovaks-still-migrate-for-.work.html (Letöltve: 2019. 07. 15.)

Míšková, A., Franc, M., & Kostlán, A. (edit.) (2010). Bohemia docta. Praha: Academia.

Nemes F. (1982). A tanácsadás szerepe a korszerű vállalatvezetésben. *Vezetéstudomány, 13*(12), 27-32.

Nešpor, R.Z. *Masarykova akademie práce* (1920–1952). https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Masarykova_akademie_pr%C3%A1ce (Letöltve: 2019.08.29.)

Niedereichholz, Ch. & Niedereichholz, J. (2012). Das Beratungsunternehmen. München: Oldenbourg Verlag.

OECD Economic Surveys Slovak Republic (1996). https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-slovak-republic-1996_eco_surveys-svk-1996-en#page7 (Letöltve: 2019. július 15.)

Pavelka, K. (1977). *Racionální rozhodování v řízení* (Racionális döntéshozatal az irányításban). Praha: Svoboda.

Pereira, L. F., Jerónimo, C. M. & Ramos, M. R. (2017). Management consulting business models. A perspective of sustainability. In *2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (pp. 29-35). IEEE. https://repositorio.iscteiul.pt/bitstream/10071/16468/1/Management%20Consulting.pdf (Letöltve: 2019. 07.15.)

Plunkett, J. W. (2018). Major trends affecting the consulting industry. In *Plunkett's Consulting Industry Almanac 2018* (pp. 6-21). Houston: Plunkett Research.

Poór, J. (1990). Notes for a Brief History of the Hungarian Consulting Industry. *In Second European Management Congress. East Meets West* (pp. E 61-62). CECIOS European Council of Management, Prague, October 22-25. 1990. (Conference proceeding).

Poór J., Gross,A. & Roberson,M. (eds.) (2003). *Management Consultancy in an Eastern European Context: in Association with FEACO*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Poór J. (2005). A tanácsadó ipar nemzetköziesedésének lehetőségei és a kereskedelmi elméletek. *Vezetéstudomány, 35*(3), 47-55.

Poór, J. (szerk.) (2010). *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J. (2016). *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J. & Iliás A. (2015). Quo vadis' management consultancy Hungarian research – 2014. In Mracek, P. Fojtú, K. & Luhan, J. (eds.), *Perspectives of Business and Entrepneurship Development*. 15th International Conference Brno, Csehország, 2015.05.28-05.29. Brno: Brno University of Technology.

Porter, M. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Průcha, V. et al. (2009). *Hospodářské a sociální dějiny Československa. 2. díl období 1945-1992*. (Csehszlovákia gazdasági és társadalmi története. 2. rész. 1945-1992.). Brno: Doplněk.

Průcha, V. et al. (2004). *Hospodářské a sociální dějiny Československa. 1. díl období 1918-1945*. (Csehszlovákia gazdasági és társadalmi története. 1. rész. 1918-1945.). Brno: Doplněk.

PWC Slovakia homepage (2019). Available onlie at: https://www.pwc.com/sk/sk/o-nas.html (Letöltve: 2019. 07.15.)

Sario (2017). *Sario the Slovak Investment and Trade Development Agency: Automotive sector in Slovakia*. Bratislava. http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/sarioautomotive-sector-in-slovakia-2017-03-02.pdf (Letöltve: 2019. 07. 15.)

Schein, E.H. (1986). *Szervezéslélektan*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Schein, E.H. (2002). Consulting: What Should it Mean? In Clark, T. & R. Fincham (eds.), *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Business.

Schein, E.H., (2016). Humble consulting. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Sedlák, M. & Leščišin, M. (1971). *Organizácia výroby priemyselných podnikov* (Az iparvállalatok termelésszervezése). Bratislava: Alfa.

Sedmina, R. (2016). *Manažérske poradenstvo pre komerčné spoločnosti* (Menedzsment-tanácsadás kereskedelmi vállalkozások számára). Bratislava.

Šimončič, I. S. (1988). *Efektívne riadenia a konzultačné poradenstvo* (Hatékony irányítás és tanácsadás). Bratislava: Práca.

Smith, A. & Ferenciková, S. (1997). *Regional transformation and foreign investment on the road to capitalism in Eastern Europe: case studies from the manufacturing sector in Slovakia* (pp. 4-6). Brighton: University of Sussex.

Stanek, V. (1983). *Sociálno-ekonomické aspekty normovania práce* (A munkanormázás szociális és gazdasági aspektusai). Bratislava: Práca.

Strečanský, B. (2015). *Slovakia Country Report European Foundations for Research and Innovation EUFORI Study.* http://euforistudy.eu/wp-content/uploads/2015/07/Slovakia.pdf (Letöltve: 2019.07.20.)

Stričík, M. (2002). Manažovanie agrárneho poradenstva na Slovensku (Az agrártanácsadás menedzselése Szlovákiába. In *EDMAN 02 „Education for management". Mezinárodní pracovní seminář* (pp. 143-150). Praha, 2002. augusztus 29.

Šulc, Z. (2000). *Psáno inkognito. Doba v zrcadle samizdatu 1968-1989* (Írásos inkognitó. Idő a szamizdat tükrében 1968-1989). Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, Praha

Szaktanácsadási központok a magyar-szlovák határmenti régióban. Výskumný ústav agroekológie. Michalovce. 2015

Szeiner, Zs., Szobi, Á. & Sklenár, D. (2018). Employee benefits practice in Slovakia. *Ad Alta Journal of Interdisciplinary Research, 8*(2).

Szomolányová, S. (1994). Szlovákia társadalmi-politikai fejlődésének forgatókönyve. *Kalligram, 3*(3). http://www.kalligram.eu/Kalligram/Archivum/1994/III.-evf.-1994.-marcius/Szlovakia-tarsadalmi-politikai-fejlodesenek-forgatokoenyve

Taylor, F. W. (1931). *Poselství Taylorovo* (Taylor üzenete). Praha: Orbis.

Tokár-Szadai Á. (2017). Vezetési tanácsadók kiválasztásának a szempontjai. *Vezetéstudomány, 48*(6-7), 39-48. DOI: https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.05

Trend, szlovák gazdasági hetilap. TrendTop 2018. november

United Nations Conference on Trade And Development (2018*). Investment and new industrial policies*. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf (Letöltve: 2019.07.20.)

United Nations Conference on Trade And Development. World Investment Report (2012). *Towards a New Generation of Investment Policies* (Research Paper). New York & Geneva: United Nations. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012_embargoed_en.pdf (Letöltve: 2019.07.20.)

Veščík, M. (1998). Názory slovenských manažérov sa líšia v tom, či je poradenstvo drahým luxusom alebo nevyhnutnosťou (A szlovák menedzserek véleménye nem egységes azzal kapcsolatban, hogy a tanácsadás luxus vagy szükségszerűség). *Trend*, 1998. március 18.

Žaja, J., Bitter, J. & Storoška, M. (2003). *Podnikové poradenstvo* (Menedzsment-tanácsadás). Nitre: Slovenská poľnohospodárska univerzita.