

GAZDASÁG- ÉS
TÁRSADALOMTUDOMÁNYI
TANULMÁNYOK I.

Mohácsi Márta (szerk.)

Menedzsmenttendenciák



Mohácsi Márta (szerk.)

Menedzsmenttendenciák

DUPress e-könyv

Gazdaság- és Társadalomtudományi Tanulmányok

I.

Sorozatszerkesztő:
Dr. Mohácsi Márta

A Tanácsadó Testület tagjai:

Prof. Dr. Balogh Péter – Debreceni Egyetem

Prof. Dr. Bencsik Andrea – Pannon Egyetem

Prof. Dr. Illés Bálint Csaba – Szent István Egyetem

Prof. Dr. Székely Csaba – Soproni Egyetem

DUPress e-Book

Mohácsi Márta (szerk.)

MENEDZSMENTTENDENCIÁK

Management Trends



Debreceni Egyetemi Kiadó
Debrecen University Press
2019

Szerkesztő:
Dr. Mohácsi Márta

Szakmai lektor:
Prof. Dr. Berde Csaba

Nyelvi lektorok:
Arany Lajos
Dr. Troy B. Wiwczarowski

© Debreceni Egyetemi Kiadó, 2019
beleértve az egyetemi hálózaton belüli elektronikus terjesztés jogát is

ISSN 2677-0385

ISBN 978-963-318-203-1 (papír alapú kiadás)
ISBN 978-963-318-204-8 (elektronikus kiadás)

Kiadta: a Debreceni Egyetemi Kiadó, az 1795-ben alapított
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének a tagja

Felelős kiadó: Karácsony Gyöngyi főigazgató

Tördelés, borító: Juhászné Marosi Edit

A nyomdai műveletek a Debreceni Egyetem sokszorosítóüzemében készültek, 2019-ben
dupress.unideb.hu

Tartalom

Szerkesztői előszó | 7

DR. HABIL. DUNAY ANNA

Vállalkozóvá válni: ötlettől a megvalósításig | 9

To be an entrepreneur: from business idea to implementation

PROF. DR. ILLÉS BÁLINT CSABA

Az üzleti tervezés különböző megközelítései: üzleti modell és üzleti terv | 27

Business planning from different aspects: business models and business plans

PROF. DR. BALOGH PÉTER – CZINE PÉTER

Gazdasági elemzési módszerek | 47

Economic analytical methods

PROF. DR. SZÉKELY CSABA

A kockázatmenedzsment napjainkban | 67

Contemporary Risk Management

DR. KERESZTES GÁBOR – DR. PAÁR DÁVID – DR. PIRGER TAMÁS

Az innovációmenedzsment és a szervezeti kultúra összefüggései | 93

Connections between innovation management and organizational culture

PROF. DR. BENCSIK ANDREA

Tudásmenedzsment-körkép hazai kutatások tükrében | 109

Knowledge-management: an outline of domestic research

DR. MOHÁCSI MÁRTA

Karriermenedzsment a vállalati stratégiában | 135

Career Management in Corporate Strategy

PROF. DR. DINYA LÁSZLÓ – KLAUSMANN-DINYA ANIKÓ

Menedzsment 4.0 | 147

Management 4.0

DUPress e-könyv

Szerkesztői előszó

A Gazdaság- és Társadalomtudományi Tanulmányok első számával olyan kétévente megjelenő tudományos tanulmánykötet-sorozatot tervezünk elindítani, amely ezekről az érdeklődésre mindig számot tartó területekről mutat be tematikus tanulmányokat.

A sorozat első kötete „Menedzsmenttendenciák” címmel ismertet tudományos munkákat. A nyolc tanulmányból álló kötet nem a menedzsment klasszikus csoportosítása szerint mutatja be a tanulmányokat. Igyekszünk a menedzsment olyan területeiről tudományos munkákat az olvasók figyelmébe ajánlani, amelyek korábban háttérbe szorultak. A szerkesztési sorrend ezért a következő: vállalatindítás, üzleti modellek, gazdaságelemzési módszerek, kockázatmenedzsment, innovációmenedzsment, tudásmenedzsment, karriermenedzsment, és végül a menedzsment 4.0. Úgy érezzük, ezek a területek a közelmúltban kevesebb figyelmet kaptak a magyarországi szakirodalmakban.

A tanulmánykötet első tagját ajánljuk mindazoknak a vezetőknek és szakembereknek, akik szakterületükből adódóan érdeklődnek a menedzsment iránt, akik fejlődni szeretnének ezen a területen, és szeretnék, ha a tanulmányokat a döntéshozók és a döntések előkészítői is sikerrel forgatnák.

Köszönöm, hogy a tanácsadó testület tagjai elfogadták a felkérést és szakmai tapasztalataikkal segítik munkámat. Köszönöm a felkért szakmai és nyelvi lektorok munkáját és, végül köszönöm a Debreceni Egyetemi Kiadónak, hogy vállalta a tudományos tanulmánykötet-sorozat megjelentetését.

Debrecen, 2019. július 25.

Mohácsi Márta

DUPress e-könyv

Vállalkozóvá válni: ötlettől a megvalósításig

Dr. habil. DUNAY ANNA¹
egyetemi docens, Szent István Egyetem

ABSZTRAKT

A menedzsmenttudomány napjainkban egyik gyakran vizsgált témája a vállalkozásindítás és vállalkozásmenedzsment. A vállalkozóvá válás folyamatához nélkülözhetetlen a megfelelő készségek fejlesztése, valamint a szaktudás megszerzése. Ehhez kapcsolódóan számos tudományos, szakmai és még több ismeretterjesztő jellegű cikk jelent meg a nemzetközi és hazai szakirodalomban, üzleti folyóiratokban, magazinokban, vállalkozói és tanácsadói weboldalakon és blogokban. A vállalkozásindítás és vállalkozásmenedzsment oktatása és kutatása során sokszor szembesültem azzal a problémával, hogy a vállalkozás iránt érdeklődő vagy azt tanuló fiatal szinte elvész az információk, módszerek, sikertörténetek sokaságában. Jelen tanulmány fő célja a vállalkozás indításához szükséges feladatok, koncepciók összefoglalása és rendszerezése egy nemzetközi kutatás eredményeinek tükrében.

Kulcsszavak: ötlet, lehetőség, üzleti koncepció, vállalkozás, vállalkozói attitűd, vállalkozói ökoszisztéma

ABSTRACT

To be an entrepreneur: from business idea to implementation

New venture creation is one of the foci of management science research. In the course of starting an enterprise, entrepreneurial skills, relevant knowledge and motivation are indispensable. Knowledge may be gained by taking university courses or reading scientific or professional articles, magazines, success stories, websites and blogs. As an educator, I often see students facing the modern problem of information overload. The main objective of this study is to give a brief summary of the concept of and attitudes toward new venture creation, in the light of the findings of an international research study on entrepreneurial attitudes and motivations.

Keywords: idea, opportunity, business concept, entrepreneurship, entrepreneurial attitude, entrepreneurial ecosystem

¹ Dunay.Anna@gtk.szie.hu

1. Bevezetés

A mikro-, kis- és középvállalkozások minden nemzetgazdaságban a gazdaság motorját jelentik, értékelőállító és munkahelyteremtő tevékenységüknek köszönhetően. Vállalkozások folyamatosan alakulnak és szűnnek meg, a fennmaradás a piaci lehetőségek és a tevékenység helyes felmérésének, a vállalkozás menedzselésének, a folyamatos értékelő-állításnak az eredménye. Az új vállalkozásokat indító vállalkozók vállalkozásindítási okai többfélék, életkori összetételük is változó. Vállalkozóvá válni fiatal, aktív és idősebb korban is lehet, a vállalkozóvá válás motivációi és az egyének vállalkozói attitűdjei formálódhatnak és változhatnak az idő múlásával, a tapasztalatok megszerzésével.

A vállalkozói lét klasszikus elméleteit Schumpeter (1989) foglalta össze. Véleménye szerint a vállalkozó erősen motivált személy, aki képes kézben tartani a sorsát, életeleme a versengés és győzelem, elsődleges célja kreatív módon új értéket előállítani. Drucker (1992) megfogalmazásában a vállalkozók főbb jellemzői az önmegvalósítás iránti igény, a szabadságvágy, önkontroll és kihívások keresése. Hisrich (1990) definíciója szerint a vállalkozó a vállalkozás indítása és működése során vállalja a felmerülő pénzügyi, pszichikai és szociális kockázatot. A vállalkozás működtetésével a tevékenysége eredményeképpen létrejövő pénzben kifejezhető (profit) és személyes megelégedettséget nyújtó jutalmat (sikert) szeretne elérni. Természetesen a megfelelő attitűd és motivációk mellett a tudás és a készségek megléte is szükséges, így a pénzügyi, tervezési, szervezési és irányítási ismeretek, viselkedési formák ismerete és a speciális vállalkozói készségek megléte is szükséges ahhoz, hogy vállalkozóvá válhasson valaki.

A különböző korosztályok vállalkozói ismereteinek szintjét már számos hazai és nemzetközi kutatás vizsgálta. Az OECD (2005, 2013) a tagországok lakosságának pénzügyi, gazdasági és vállalkozói ismereteiről, kultúrájáról végzett nemzetközi felmérést. Ennek eredményei rávilágítottak arra, hogy a válaszadók a pénzügyi, gazdasági és vállalkozáshoz fűződő fogalmak egy részével sokan nincsenek tisztában. Hasonló eredményekre jutottak hazai kutatások is, hangsúlyozva, hogy a pénzügyi-gazdasági ismeretek sok esetben még a szakirányú felsőoktatási intézmények hallgatói körében sem mindig megfelelőek (MNB, 2006, 2012; Hornyák, 2013; Csiszárík–Kocsir, 2014). Kovács et al. (2013) rámutatott, hogy a fiatalok pénzügyi ismereteinek 40%-át az otthon látottak alapján szerzik, 20%-át az iskolában tanulják, 10-10%-ban pedig az internetes forrásokra illetve saját tapasztalataikra építenek. A családi példa fontosságára Remund (2010) is felhívta a figyelmet, kiemelve, hogy a tudás és a tudatosság hiánya komoly jövőbeni problémát is felvet, hiszen a pénzügyi tájékozatlanság továbböröklődhet. Ezt a helyzetet a minél szélesebb rétegekhez eljutó pénzügyi oktatás és tudatosságra nevelés bevezetésével lehet javítani.

Milyen a fiatal (pályakezdés előtt álló) korosztály vállalkozói életformáról formált véleménye? Hogyan lehet felkészülni a vállalkozói életpályára? Ezeket a kérdéseket több kutató és kutatócsoport is feltette és helyezte kutatásaik középpontjába, többek között Otter (1991), Szerb és Márkus (2007), Sieger et al. (2011), Gibcus et al. (2012), Farkas és S. Gubik (2013), S. Gubik (2014), Imreh–Tóth (2014), Daróczy és Illés (2014), Dunay et al. (2015, 2017), Szerb és Trumbull (2015), Illés et al. (2016). A vállalkozói ismeretek oktatására, a tudatos gazdasági viselkedés megalapozására a családi közegen kívül már a középiskolában is szükség lenne, a felsőoktatásban pedig minden szakon szerepelnie kellene a vállalkozói alapismereteket tartalmazó kurzusoknak.

A vállalkozások nemzetközi vizsgálata során speciális – és nagyon sok hasonlóságot mutató – képet tapasztaltunk a kelet-közép-európai országokban. A régióban mind a mai napig éreztetni a hatását a rendszerváltozások összeomlott piacok hiánya. A kisvállalkozások komoly problémája, hogy csak a hazai piacon mernek részt venni, és nem kívánnak a nemzetközi piacokra – még a szomszédos országok piacaira sem – betörni (Swadzba, 2001; Zozulak és Zozulaková, 2015). A közép-kelet-európai országokban a dolgozók preferenciáit elsősorban az állami vállalatok, az állam által fenntartott munkahelyek túlsúlya jellemzi, a saját aktivitáson alapuló vállalkozói életforma nem annyira népszerű (Swadzba és Cekiera, 2015).

Napjainkban, a friss diplomások számára – az elvégzett szaktól függetlenül – a választható és elérhető munkalehetőségek köre igen széles. Elhelyezkedhetnek állami szervezetnél, a versenyszférában nagyvállalatoknál vagy a kkv-szektorban, hazai tulajdonú vagy multinacionális vállalatoknál, a nonprofit szférában, emellett vállalkozást is indíthatnak, külföldön vállalhatnak munkát stb. (Dunay et al., 2015, Vinogradov et al., 2015). Ez a tendencia a visegrádi országokban is megfigyelhető (Dunay et al., 2017). A jövőbeni választásukat természetesen több tényező is befolyásolja – például a képzés típusa, a nyelvtudás illetve személyes preferenciáik, attitűdjeik.

A visegrádi országok körében végzett nemzetközi kutatás fő célja volt, hogy a pénzügyi-gazdasági tudatosság kérdéseit illetve a vállalkozói léthez kapcsolódó ismereteket, motivációkat együttesen mérjük fel, hiszen a vállalkozások fejlesztése, támogatása, a vállalkozói lét szélesebb körű megismertetése kiemelt fontosságú feladat napjainkban, különösen a célcsoportot alkotó fiatal, még nem dolgozó korosztály számára. A kutatási eredmények ezen kívül jó támpontot adtak oktatási kérdésekhez is, hiszen a felmért, valós igényhez naprakész, jól tanulható, kreativitást fejlesztő és folyamatosan frissülő tananyagokat, gyakorlatorientált tantárgyi struktúrát kell illeszteni.

2. Ki szeretne vállalkozást indítani?

Egyetemi hallgatók vállalkozói attitűdje egy nemzetközi kutatás tapasztalatainak tükrében

Az egyetemi hallgató korosztály pénzügyi tudatosságának és vállalkozási hajlandóságának vizsgálatára az International Visegrad Fund által támogatott kutatást indított a visegrádi országok négy egyeteme, a katowicei Uniwersytet Śląski (Lengyelország), az olomouci Univerzita Palackého (Csehország), a nyitrai Univerzita Konštantína Filozofa (Szlovákia) és a gödöllői Szent István Egyetem (Magyarország). A kutatás fő célja az volt, hogy felmérjük, milyen vállalkozói motivációkkal rendelkezik az a korosztály, amely a felsőoktatási intézmények különböző képzésein (üzleti jellegű és nem üzleti jellegű szakjain) tanul, és a munkaerőpiacra kilépve az alkalmazotti szféra helyett a vállalkozói életformát is választhatja. Kutatásunk egyik elődleges célja az volt, hogy az igényeket és az attitűdöket megismerve olyan oktatási anyagokat, olyan gyakorlati életre felkészítő módszereket tudjunk kialakítani, amely testre szabható a különböző képzések területeire, és olyan naprakész szaktudást adjon, amely a vállalkozást indítani kívánók számára is egy komplett „indulócsomag” lehessen.

A kutatás kiinduló koncepciója szerint a gazdasági és pénzügyi tudatosság, a vállalkozói motivációk többféle összetevő alapján vizsgálhatók, így az egyéni értékrend, a gazdasági ismeretek, a fogyasztási, megtakarítási szokások mellett a munkalehetőségekhez való hozzáállást (melynek egyik fő összetevője az önálló munkavégzés, a vállalkozói attitűd és motiváció vizsgálata) vizsgáltuk kérdőíves módszerrel, az egyetemi hallgatók körében. A kutatás során mind a négy országban ugyanazt a kérdőívet alkalmaztuk (az adott ország anyanyelvén), az értékelhető mintaszám mindegyik országban 400 fő volt. A kutatásban alap- és mesterszakos, nappali és levelező tagozatos hallgatók is részt vettek, így a már aktív munkavállaló korosztály véleménye is szerepelt a vizsgálatban. A hallgatók több tudományterületet képviseltek az egyetemek széles körű képzési területeinek köszönhetően (1. táblázat).

1. táblázat

A minta megoszlása képzési terület szerint (%)

Képzési terület	lengyel	cseh	szlovák	magyar
műszaki / agrár / egészségügyi	24,7	37,7	25,3	29,3
gazdasági	26,8	22,8	20,7	47,0
társadalomtudományi	27,0	21,0	29,5	19,0
tanári / művészeti	21,5	18,5	24,5	4,7

Forrás: Saját kutatás, 2018

A kutatás egyik kiemelt területe a vállalkozói készségek és a vállalkozói attitűd felmérése volt, mely megerősítette, hogy az egyetemi hallgatói korosztályra jellemző a fokozottabb vállalkozói motiváltság, erős a vállalkozói szellem. A vállalkozói lét iránti általános érdeklődés felhívja a figyelmet arra a tényre, hogy a vállalkozói ismeretek oktatásának bevezetését, hangsúlyozottabb szerepét nemcsak az üzleti típusú, hanem a nem üzleti képzésekben is meg kell erősíteni, illetve az ilyen jellegű ismeretek átadásában a gyakorlatiasabb szemlélet bevezetése szükséges.

Vállalkozások környezete, családi háttér

A kutatás során alkalmazott kérdőív egyik kérdése a vállalkozások fejlődésének lehetőségeire mint a vállalkozásindítás egyik kulcsfontosságú háttérére vonatkozott: azaz, hogyan ítélik meg a válaszadók a vállalkozások környezetét, jelenlegi helyzetét, fejlődési lehetőségeit a saját országukban. A válaszadók véleménye szerint mind a négy visegrádi országban jellemző, hogy a vállalkozói környezet, a vállalkozások fejlődésének lehetőségei nem a legjobbak. A lengyel hallgatók véleménye volt a legpozitívabb: a válaszadók 33,6%-a jónak véli a vállalkozói környezetet és vállalkozási lehetőségeket, a cseh egyetemisták 29,1%-a, míg a magyarok 25,8%-a értékelte pozitívnak a saját országában tapasztalható helyzetet. A legrosszabb eredmény Szlovákiában született: az ott élő egyetemisták mindössze 11,1%-a vélte úgy, hogy a gazdasági környezet megfelelő és támogató a vállalkozások indítása számára.

A vállalkozói attitűdök vizsgálata során fontos szempont a családi háttér vizsgálata: van-e, illetve volt-e vállalkozó a családban. Az eredmények hasonlóak voltak mind a négy országban, a válaszadók mintegy fele jelölte meg a családi vállalkozói háttérrel. Természetesen a kérdőív válaszai során a részletekről, az említett családi vállalkozói háttér részleteiről, a vállalkozások típusairól, sikerességéről, élettartamáról nem kaptunk mélyebb információt.

Vállalkozásindítási tervek, vállalkozói attitűd

A kérdőív egyik kérdése kifejezetten a jövőbeli vállalkozásindítási tervekhez kapcsolódott, ahol a válaszadóknak csak egyetlen választ lehetett megjelölniük. Itt a vállalkozás jövőbeli indítását legnagyobb arányban a lengyel hallgatók jelölték meg (47,5%), a szlovákok (34,1%) és a magyarok (34,4%) eredmény hasonló volt, a cseh hallgatók 27,6%-a tervezi vállalkozás indítását. Életkoruknak megfelelően viszonylag kevesen jelezték, hogy jelenleg is aktív vállalkozók (a válaszadók 1,5-4,1%-a), és ugyancsak alacsony volt azok aránya, akik már megtapasztalták a vállalkozói létet, és nem kezdenének bele újra.

A vállalkozói attitűdre vonatkozó kérdések összevonásával 3 kategóriát képeztünk, mely alapján magas, közepes és alacsony vállalkozói attitűddel rendelkező csoportokat különítettünk el (2. táblázat).

2. táblázat

A válaszadók vállalkozói attitűdje a kérdőív kérdései és állításai alapján (%)

	vállalkozói attitűd	lengyel	cseh	szlovák	magyar
Már jelenleg is vállalkozó vagyok / vállalkozásom van	magas	49,0	31,0	38,2	37,9
Hamarosan vállalkozást szeretnék indítani					
A jövőben vállalkozás indítását tervezem					
Gondoltam már rá, de még nem döntöttem	közepes	20,3	25,8	29,2	40,9
Sohasem gondoltam erre a lehetőségre	alacsony	13,6	42,3	31,0	19,0
Nem szeretnék vállalkozást indítani					
Már volt vállalkozásom, és nem kívánok újat indítani					
Közömbös válasz		17,1	0,8	1,6	2,3

Forrás: Saját kutatás, 2018

(Megjegyzés: a szürke színnel jelölt értékek jelentősen magas, a dőlt betűvel jelöltek jelentősen alacsony arányokat jeleznek az adjusztált reziduumok alapján.)

Az eredmények alapján a lengyel hallgatók voltak a leginkább nyitottak a vállalkozói létre, a csehek pedig legkevésbé. A magyar és szlovák hallgatók válaszai esetében a bizonytalanság vehető észre. Vizsgálatunk során a különböző szakmai és tanulmányi háttér hatásait is vizsgáltuk, hiszen több (műszaki, agrár, egészségügyi, gazdasági, társadalomtudományi, tanári és művészeti) szak hallgatói vettek részt a kutatásban. Az eredményekből kitűnik, hogy a vállalkozások és vállalkozói lét iránt mindegyik tudományterület hallgatói érdeklődnek (3. táblázat).

3. táblázat

A válaszadók vállalkozói attitűdje tanulmányi terület szerint (%)

Minta	Tanulmányi terület	Vállalkozói attitűd szintje			Chi-négyzet próba
		alacsony	közepes	magas	
magyar	Műszaki / agrár / egészségügyi	19,0	40,0	41,0	p = 0,987
	Gazdasági	18,8	42,4	38,8	
	Társadalomtudományi	20,3	42,0	37,7	
	Tanári / művészeti	23,5	47,1	29,4	
szlovák	Műszaki / agrár / egészségügyi	19,8	28,1	52,1	p < 0,01
	Gazdasági	19,0	31,6	49,4	
	Társadalomtudományi	37,2	31,9	31,0	
	Tanári / művészeti	47,3	26,9	25,8	
cseh	Műszaki / agrár / egészségügyi	36,9	24,8	38,3	p < 0,01
	Gazdasági	13,5	33,7	52,8	
	Társadalomtudományi	72,6	17,9	9,5	
	Tanári / művészeti	55,4	28,4	16,2	
lengyel	Műszaki / agrár / egészségügyi	9,9	25,9	64,2	p = 0,040
	Gazdasági	9,3	24,4	66,3	
	Társadalomtudományi	26,4	22,0	51,6	
	Tanári / művészeti	19,2	26,0	54,8	

Forrás: Saját kutatás, 2018

(Megjegyzés: a szürke színnel jelölt értékek jelentősen magas, a dőlt betűvel jelöltek jelentősen alacsony arányokat jeleznek az adjusztált reziduumok alapján.)

A Chi-négyzet-próba eredményei alapján a szlovák, cseh és lengyel hallgatók körében szignifikáns különbségeket tapasztaltunk a tanulmányi háttér és a vállalkozói attitűd között. A cseh és szlovák mintában a műszaki és üzleti szakok hallgatói között magasabb szintű vállalkozói attitűd volt megfigyelhető, a társadalomtudományi, tanári és művészeti szakok pedig szignifikánsan alacsonyabb vállalkozói attitűdöt képviseltek. A magyar mintában nem volt tapasztalható szignifikáns eltérés a különböző szakok között.

Ezeket a tapasztalatokat az oktatói munkában közvetlenül is fel lehet használni, és az oktatóknak tudatosan kell a vállalkozási ismereteket többféleképpen, más-más érdeklődési körhöz igazodóan oktatni, a különböző szakok különböző elvárásaihoz szabott

tananyagokkal, tantárgyak aktualizálásával és gyakorlatorientált, learning by doing eszközökkel.

Készségek, tudás megléte

A kutatás során arra is választ vártunk, miképp ítélik meg a hallgatók hogy rendelkeznek-e a vállalkozásindításhoz és vállalkozás működtetéséhez megfelelő készségekkel, tapasztalattal és tudással. A pozitív válaszokat értékelve elmondható, hogy a lengyel hallgatók 46,1%-a, a csehek 56,3%-a, a szlovákok 74,4%-a és a magyar hallgatók 67,7%-a úgy véli, hogy megvannak a vállalkozás indításához, a vállalkozói életformához szükséges képességeik. Némi bizonytalanságot tükrözött azonban a semleges válasz megjelölésének vagy a válasz hiányának viszonylag magas aránya, amely a lengyel hallgatók esetében 17,8%, a cseh mintában 13,8%, a szlovákoknál 6,8% míg a magyar válaszadók esetében 15,1% volt. A pontos okokra kérdőíves módszer miatt nem derült fény, de a bizonytalanságot okozhatja a fiatal életkor, a tapasztalat hiánya is. A válaszokat látva természetesen felmerül a kérdés: vajon valóban jól ítélik meg a hallgatók a tudásszintjüket és készségeiket? E kérdés megválaszolása majdhogynem lehetetlen, de ebben rejlik az egyetemi oktatók felelőssége: a vállalkozások indításához és működtetéséhez kapcsolódó kurzusoknak jól felépítettnek, naprakésznek és gyakorlatközpontúnak kell lennie, hogy a hallgatók a tanulmányaik során a magabiztos, jól megalapozott tudásra tegyenek szert.

Az eredmények megerősítették, hogy a vállalkozói lét iránt mind az üzleti képzéseken, mind a nem üzleti képzés szakjain tanuló hallgatók nyitottak. Ez az eredmény komoly felelősséget ró a felsőoktatásban oktatók számára: kiemelten fontos a vállalkozásindításhoz, a menedzsment-alapismeretekhez kapcsolódó tantárgyak jelenléte minden képzésben. Ezeket a tárgyakat azonban nem elméleti, hanem erőteljesen gyakorlati megközelítésben szükséges oktatni, hiszen ez biztos támpontot adhat a fiatal korosztálynak a saját vállalkozás indítása melletti döntésekben. A versenyképes gazdasági és vállalkozási ismeretek átadásával, a vállalkozói kompetenciák fejlesztésével, valamint gyakorlati támogatással a felsőoktatás jelentős mértékben járulhat hozzá a vállalkozói kedv javításához és ezáltal a versenyképesség növeléséhez Magyarországon.

3. A vállalkozási folyamat

Egy vállalkozás létrehozása és működtetése számos, egymásra épülő lépésből áll, a felkészüléstől a megalapításon keresztül a jövőbeli terjeszkedésig vagy esetleges megszűnésig, eladásig, a folyamat két fő szakasza a vállalkozás indítása és működtetése (1. ábra).

1. Felkészülés a vállalkozásra	2. Vállalkozás indítása	3. Vállalkozás működtetése	4. Vállalkozás jövője
<i>Vállalkozzak?</i>	<i>Hogyan indítsam el?</i>	<i>Hogyan tartsam életben?</i>	<i>Hogyan tovább?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ötlet és lehetőség meghatározása • képességek ellenőrzése • erőforrások meghatározása 	<ul style="list-style-type: none"> • vállalkozás alapítása • erőforrások beszerzése • üzleti terv készítés 	<ul style="list-style-type: none"> • szervezet felépítése és működtetése • fejlődés irányítása 	<ul style="list-style-type: none"> • terjeszkedés • stabilizálás • válságkezelés • befejezés
Vállalkozás indítása		Vállalkozás működtetése	

1. ábra. A vállalkozási folyamat szakaszai

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

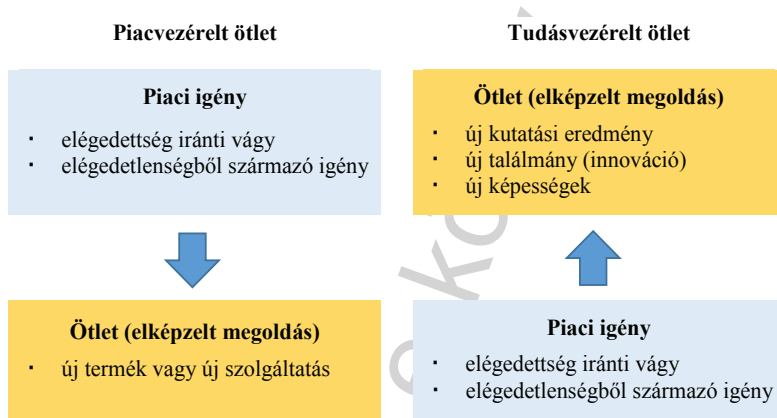
A vállalkozási folyamat első szakasza a felkészülés, amely három fő lépésből áll. A lehetőségek azonosítása során a legfontosabb annak eldöntése, hogy valódi üzleti lehetőséggel állunk-e szemben, vagyis érdemes-e az ötlettel foglalkozni, időt és energiát befektetni a további előkészítésekbe, vagy inkább más lehetőséget kell keresni. Ezután mérlegelni kell, hogy elég elkötelezett-e a vállalkozó, illetve milyen képességekkel rendelkezik és mennyire felkészült, majd harmadik lépésként az erőforrásigény meghatározása következik. A folyamat második szakasza a vállalkozás indítása. Ebben a szakaszban szükséges a vállalat üzleti tervét elkészíteni, majd az induláshoz szükséges erőforrásokat beszerezni, biztosítani, valamint a vállalkozás megalapítása, ami egy többlépcsős folyamat. Ide tartozik a vállalat név- és telephelyválasztása mellett a jogi forma megválasztása, a különböző hatósági engedélyek megszerzése, a beruházások lebonyolítása és a személyzet felvétele is (Vecsenyi, 2011).

3.1. Felkészülés a vállalkozásra: ötlet és lehetőség

Minden üzleti tevékenység kiindulópontja az ötlet, melynek megvalósíthatóságához számos háttérelmézést el kell végezni. Az üzleti ötlet két alapforrása a vállalkozó maga és a piac. Vecsenyi és Petheó (2017) megfogalmazásában tudásvezérelt és piacvezérelt, valamint üzleti ötletről beszélhetünk. Tudásvezérelt ötlet esetén a vállalkozás ötlete a

vállalkozó szakképzettségéből, hobbijából, kapcsolatrendszeréből, a rendelkezésére álló erőforrásaiból, a korábbi munkahelyén szerzett tapasztalataiból ered.

A piacvezérelt ötlet forrása a környezet, azaz a fogyasztók (egyének és szervezetek) igényei úgymint a létező, de mennyiségében vagy minőségében nem kielégített szükségletek, teljesen új, még fel nem ismert szükségletek és esetleges piaci rések. Ötletet adhatnak a makrokörnyezet aktuális trendjei (politikai, gazdasági, jogi szabályok megváltozásából adódó szükségletek), a mikrokörnyezeti szereplők (pl. versenytársak és beszállítók) igényei, kínálata, problémái is (2. ábra).



2. ábra. Piacvezérelt és tudásvezérelt ötlet

Forrás: Saját szerkesztés (2019) Vecsenyi és Petheő (2017) alapján

Mi jelenti az ötletünk értékét? Mitől egyedi és különleges? Ez az érték vajon mások számára is értéket jelent? Ezek a kérdések merülnek fel bármely ötlet megfogalmazása esetén. Hogyan lehet ellenőrizni az ötletünk megvalósíthatóságát? Mikor mondhatjuk, hogy az ötletünk egyben üzleti lehetőség is? Mi a különbség ötlet és lehetőség között?

Üzleti lehetőség az a megszürt és megvizsgált ötlet, amelyről elmondható, hogy

- piacképes, azaz a terméket/szolgáltatást el lehet adni, van rá kereslet;
- versenyképes, azaz a termék/szolgáltatás rendelkezik a versenytársak hasonló termékeihez és szolgáltatásaihoz képest olyan előnnyel, amiért a vevők hajlandók ezt a terméket/szolgáltatását választani;
- működőképes, azaz a vállalkozó meg tudja valósítani és folyamatosan elő tudja állítani a terméket/szolgáltatást;
- üzletképes, azaz a termékkel/szolgáltatással várhatóan nyereséget lehet előállítani;
- kívánatos, azaz a termék/szolgáltatás előállítása örömet szerez, a vállalkozó szívesen végzi az értékelőállító tevékenységet és motivált a vállalkozás működtetésére.

Fontos kiemelni, hogy az ötlet kontrollálása során nemcsak az objektív tényezőket, mint a piac-, verseny-, üzlet- és működőképesség, hanem a szubjektív tényezőt, az egyén személyes motiváltságát is ellenőrizni kell, hiszen ha a motiváció elvész vagy csökken, a vállalkozó veszíteni fog a dinamizmusából esetleg kiég, végül előbb vagy utóbb feladja üzleti ambícióit (3. ábra).



3. ábra. Az üzleti ötlet életképességének ellenőrzése
 Forrás: Saját szerkesztés (2019) Vecsenyi (2011) alapján

Az ötlet kontrollálásának folyamata tulajdonképpen egy előzetes környezet- és piacelemzés, valamint saját motivációnk, hozzáállásunk ellenőrzése. Ha a kérdésekre való válasz bizonytalan, ha az ellenőrzés során további kérdőjelek, bizonytalanságok merülnek fel, további, mélyebb értékelés szükséges. Tudni kell azonban, hogy a gyorsabb döntés versenyelőnyt eredményezhet, a halogatás veszélye pedig abban rejlik, hogy ugyanazt az ötletet más is megvalósíthatja. Azonban a kontrollálatlan ötlet elhibázott döntést eredményezhet, amely sikertelenséget, bukást rejthet magában.

Az ötlet tehát egy új, különleges termék vagy szolgáltatás egy felismert vagy felkeltető igény kielégítésére. Ha az ötletünk megvalósításához ismételt fizetőképes keresletet találunk az elképzelt termékekre vagy szolgáltatásokra, akkor beszélhetünk piaci lehetőségről, végül üzleti lehetőségnek nevezjük, ha már a folyamatos működés is elképzelhető, a termék vagy szolgáltatás profittermelésre képes, és a szűkebb vagy tágabb értelemben vett társadalom is elfogadja.

3.2. Vállalkozás indítása – tervezés: az üzleti koncepció, üzleti modell vagy üzleti terv

Vajon elfogadják a fogyasztók az általunk életképesnek tartott és előállított értéket? Lesz-e vevő, aki fizet érte? Hogyan kereshetünk pénzt az előállított értékkel? E kérdések megválaszolásának eszköze már az üzleti modell vagy üzleti koncepció megfogalmazásának folyamatához tartozik.

Az üzleti modell vagy üzleti koncepció egyrészt összegzi a válaszok főbb jellegzetességeit – azaz az érték előállításának folyamatát a tevékenységek és a szükséges erőforrások ismeretében, a szereplők és a folyamatok kapcsolódási pontjait, továbbá az információkat egy strukturált egységként kezeli, amelyekben az inputok, tevékenységek, szereplők és elosztási csatornák összefüggéseit találhatjuk (Nosratabadi és Illés, 2018). Ezt a sémát a megvalósítás során mintaként, algoritmusként is használhatjuk a gyakorlatban. Az üzleti modell megfogalmazása a tervezés egyik fontos lépése. Ez idő- és pénzmegtakarítást eredményezhet, gördülékenyebb tervezést, szervezést és megvalósítást tesz lehetővé. Az üzleti modell a vállalkozások folyamatainak logikáját összegzi az értékteremtési folyamat alapján, a tevékenység megkezdésétől a vevők kiszolgálásáig.

Az üzleti modellek fogalma az elmúlt másfél évtizedben kezdett ismertté válni, és napjaink egyik legtöbbször említett üzleti kifejezésévé vált, különösen az e-business és infokommunikáció területein illetve napjaink innováció által vezérelt/startup vállalkozásai esetében.

Az üzleti modell általánosságban a vállalkozás termékének vagy szolgáltatásának fogyasztói, valamint az értékelőállításban résztvevő partnerek (szállítók és belső érintettek) közötti kapcsolatrendszerrel írja le a termék és az információ áramlásának valamint a pénzáramok és az elérhető profit tükrében (4. ábra). A középpontban az érték, illetve az értékteremtő folyamatok állnak, egyik oldalról a fogyasztók igényei, másik oldalról a vállalkozás rendelkezésére álló erőforrásainak és kulcskompetenciáinak figyelembevételével.



4. ábra. Az üzleti modell általános struktúrája
Forrás: Saját szerkesztés (2019)

Napjaink egyik legismertebb üzletimodell-alkalmazása Osterwalder et al. (2005) Business Model Canvas eszköze, amely a koncepciókészítésen és tervezési feladatokon túl vállalkozások elemzésére is szolgálhat. A kilenc elemből álló modell az értéket (értékajánlatot) teszi a középpontba, amelyet egyik oldalról az értékelőállítás elemei (partnerek, erőforrások és tevékenységek, valamint a költségek), másik oldalról az érték vevő részére történő eljuttatását összefoglaló elemek (vevőkapcsolati csatornák, értékesítési csatornák és maguk a vevők valamint a bevételek) keretezik. A Canvas-modell segítségével konkrétan felvázolhatók a tervezett üzleti tevékenység folyamatai, inputjai és outputjai, a vevők elérésének útja (értékesítési és promóciós csatornák). A modell nemcsak a működési elvet írja le, amelyet a gyakorlatban be kellene vezetni, hanem jó kiindulópontja az üzleti terv készítésének is (Osterwalder és Pigneur, 2010).

Az üzleti koncepció meghatározására Vecsenyi és Petheő (2017) úgynevezett üzleti koncepciótérkép alkalmazását javasolja, amely a piaci feltételek (célpiac és igényei, értékajánlat és annak különlegessége, valamint a várható bevételek) és a működési feltételek (vállalkozó és csapata, tevékenységek és képességek, költségek és finanszírozás) oldaláról írja le a koncepció megvalósításához szükséges elemeket.

A célpiac és igényei: azaz melyek a vevők igényei, megoldandó problémái?

- Kik a vevők vagy felhasználók?
- Mekkora a piac mérete, növekedési potenciálja?

A termékkínálat, azaz: mit, milyen terméket, szolgáltatást, értéket kínál a vállalkozás?

- Mi a kínálatban a különleges versenyelőny?
- Hova pozícionáljuk a termékünket, vállalkozásunkat?

Az üzleti modell, azaz: hogyan és miből lesz a bevétel?

- Miért akarunk vállalkozni?
- Hogyan fogunk értékesíteni, hogyan jutunk a bevételhez?

A vállalkozó és a csapat, azaz: kik vesznek részt a vállalkozásban?

- Kik az alapítók, tulajdonosok, mik a motivációik?
- Kik lesznek a kulcsszereplők, munkatársak?
- Kik lesznek a közreműködő partnereink, szállítók?

A tevékenységek és szükséges képességek, azaz: hogyan működik a vállalkozás?

- Melyek az alaptévékenységek?
- Melyek a megkülönböztető képességek, a kritikus sikertényezők?
- Melyek az alapvető és nélkülözhetetlen feltételek?

A pénzügyi modell, azaz: milyen költségek merülnek fel és hogyan finanszírozzuk őket?

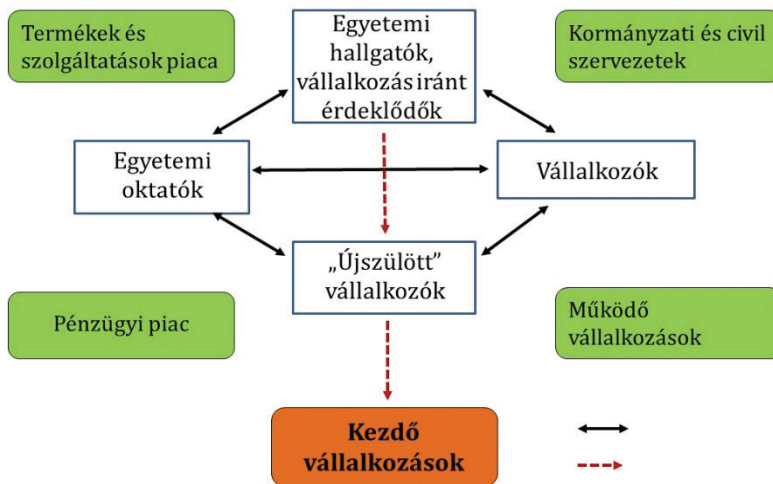
- Mennyi lesz a működési költség, az ügyfélszerzés és értékesítés költsége?
- Mire mennyi pénz kell az indításhoz?
- Honnan, hogyan finanszírozzuk az indulást?

A kérdések megválaszolásával, rendszerezett összegzésével alakul ki az üzleti koncepció, amely a konkrét tervezési lépések és számítások vázát teremti meg, a bizonytalan válaszok esetén mélyebb vizsgálat szükséges az ötlet kontrollálásához.

3.3. Vállalkozás indítása: a vállalkozói ökoszisztéma

A vállalkozások környezetének, működési feltételei háttérének és kapcsolatrendszerének fontosságát a kutatásunkban részt vevő fiatalok is kiemelték. A hazai és nemzetközi szakirodalomban a vállalkozói ökoszisztémát, azaz a háttérben működő kapcsolatrendszer fejlettségét, interakcióit a vállalkozások fejlődésének egyik kulcsszempontjának tekintik (Csapó, 2010; Fetters et al., 2010; Vecsenyi, 2011; Nathusius, 2013; Acs, Autio és Szerb, 2014; Illés et al., 2016; Szerb, 2017).

A vállalkozói ökoszisztéma fő pillérei között találhatóak a külső környezet résztvevői: maga a hazai és nemzetközi piac és annak szereplői, a képzett, vállalkozói készségekkel rendelkező munkaerő, a megfelelő finanszírozási források és az intézményi háttér. Mindemellett természetesen szükség van olyan támogató tevékenységekre és szervezetekre (5. ábra), amelyek a folyamatos képzést segítik, mentorálnak, és közvetlenül is részt vesznek a vállalkozói ismeretekhez kapcsolódó oktatásban és képzésben (Feld, 2012; WEF, 2013, Illés et al., 2016).



5. ábra. Vállalkozói ökoszisztéma szereplői

Forrás: Saját összeállítás (2019) Nathusius (2013) alapján

Az 5. ábrán zöld színnel vannak jelölve azok a külső szereplők (piaci szereplők, állami szervek, civil szervezetek, pénzügyi intézmények, működő vállalkozások), akik közvetlenül nem vesznek részt az oktatásban és képzésben, de a gyakorlati (pénzügyi, technikai vagy mentorálási) oldalról támogatják a vállalkozói ökoszisztéma oktatási szereplőit. Az ökoszisztéma belső szereplői az oktatásra vágyók, az oktatók (egyetemi oktatók az elméleti és vállalkozók a gyakorlati oldal képviselőiben), akik interaktív módon, közösen vesznek részt az „újszülött” vállalkozók és vállalkozások létrejöttében. Elméleti oldal és gyakorlati helyszínnek nélkül nem történhet sikeres átalakulás, a sikerben, azaz az új vállalkozások létrejöttéhez pedig a külső környezet támogatása, a biztos háttér nyújtása is elengedhetetlen feladat.

4. Összegzés

Az új vállalkozások indítása a gazdaság fejlettségének egyik fontos fokmérője, így az új vállalkozások indításához szükséges ismeretek átadása és formálása folyamatos feladat. A tanulmány a vállalkozásindításhoz szükséges ismeretek és modern koncepciók összegzésén kívül betekintést nyújtott egy kelet-közép-európai kutatási projekt eredményeibe, melyek megerősítették a vállalkozói ismeretek oktatásának fontos szerepét.

A vállalkozói ismeretek, üzleti koncepciók modern felfogásban történő, gyakorlatias megközelítésű oktatása, a vállalkozói ökoszisztémában betöltött szerep a felsőoktatás szereplői (oktatók és partnerek) számára kiemelkedő feladatot és kihívást jelent, hiszen a vállalkozásindításhoz nemcsak tudás, tehetség, pénzügyi háttér, készségek szükségesek, hanem ezek tudatos és integrált kombinációja. Az oktatók felelőssége a folyamatosan megjelenő és átalakuló módszerek, igények nyomán követése, a szükséges készségeknek a folyamatosan változó elvárásokhoz való alakítása, gyakorlatias, önálló gondolkozásmód kialakítása mindazok számára, akik a vállalkozói lét iránt érdeklődnek, és vállalkozás indítását tervezik.

Irodalomjegyzék

1. Acs, Z. J. – Autio, E. – Szerb, L. (2014): National Systems of Entrepreneurship: Measurement Issues and Policy Implications. Research Policy Volume, 43(3) pp. 476–449.
2. Csapó, K. (2010): Vállalkozásoktatás korszerű hazai kísérletei a Budapesti Corvinus Egyetemen. V&I Vállalkozás és Innováció, 4(1) pp. 33–51.

3. Csiszárík-Kocsir, Á. (2014): A huszonéves fiatalok pénzügyi döntéseinek hátere egy kérdőíves kutatás eredményei alapján. pp. 129–134. In: Rajnai Z., Fregan B., Ozsváth J. (szerk.): Az 5. Báthory-Brassai Konferencia tanulmánykötetei. Óbudai Egyetem, Budapest
4. Daróczi, M. – Illés, B. Cs. (2014): Challenges of Technical Education and Training in Agriculture. pp. 308–319. In: Illés B. Cs., Dunay A., Slocinska A. (eds.): *New Trends in Management in the 21st Century*. 413 p. Czestochowa University of Technology
5. Drucker, P. F. (1992): *Managing for the Future*. New York, Harper Collins
6. Dunay, A. – Swadzba, U. – Vinogradov, S. – Illés, B. Cs. (2015): Magyar egyetemi hallgatók pénzügyi tudatossága és vállalkozói attitűdje. pp. 516–528. In: Veresné Somosi M., Lipták K. (eds.): „Balance and Challenges” IX. International Scientific Conference Proceedings, Miskolc
7. Dunay, A. – Vinogradov, S. – Illés, B. Cs. (2017): Entrepreneurial attitudes of university students. The Hungarian case study. pp. 81–100. In: Swadzba U., Żak M., Cekiera R. (eds.): *Praca – konsumpcja – przedsiębiorczość: Świadomość ekonomiczna młodego pokolenia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice
8. Farkas, Sz. – S. Gubik, A. (2013): Az egyetemi-főiskolai hallgatók vállalkozói attitűd-kutatásának módszertani sajátosságai. (Methodology for evaluating the entrepreneurial attitudes of university students) *Statisztikai Szemle*, 91(10) pp. 993–1012.
9. Feld, B. (2012): *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. Wiley, New York
10. Fetters, M. – Greene P. – Rice M. – Butler J. (2010): *The development of University-based entrepreneurship ecosystems. Global practices*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham
11. Gibcus, P. – de Kok, J. – Snijders, J. – Smit, L. – van der Linden, B. (2012): *Effects and impact of entrepreneurship programs in higher education, prepared in 2012 for the European Commission. DG Enterprise and Industry, Brussels*
12. Hisrich, R. D. (1990): *Entrepreneurship/intrapreneurship*. *American Psychologist*, 45(2) pp. 209–222.
13. Hornyák, A. (2013): Pénz, pénz, pénz avagy a fiatalok pénzügyi kultúrája. *Képzés és Gyakorlat – Training and Practice*, 11(1–4) pp. 35–47.
14. Illés, B. Cs. – Dunay, A. – Nosratabadi, S. (2016): *Entrepreneurship Education Questions and Good Practices in Hungary and Central and Eastern European Countries*. pp. 409–422. Official Conference Proceedings of the Asian Conference on Education. International Academic Forum, Nagoya

15. Imreh-Tóth, M. (2014): Egyetemek vállalkozásoktatásának lehetséges szerepe a vállalkozóvá válás elősegítésében. PhD-értekezés, SZTE, Szeged
16. Kovács, I. É. – Mihály, N. – Mészáros, A. – Madarász, I. (2013:) A pénzzel kapcsolatos attitűd és különböző demográfiai változók kapcsolatának vizsgálata magyar egyetemi hallgatók mintáján. *Közgazdász Fórum*, 16(1) pp. 37–58.
17. Magyar Nemzeti Bank (MNB) (2006): A 14–17, illetve a 18–30 évesek pénzügyi kultúrájának felmérése. Kutatási jelentés. Budapest, 2006. szeptember, pp. 34–53.
18. Magyar Nemzeti Bank (MNB) (2012): Hol állunk a világban? A hazai pénzügyi kultúra szintje egy nemzetközi kutatás tükrében. Háttéranyag. http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Sajtoszoba/Sajtoszobakozlomenyek/mnbhu-sajto-kozlomeny-20120619-pk/PK_Hatteranyag_20120619.pdf. Letöltve: 2012.03.19.
19. Natusius, K. (2013): *Engagement of entrepreneurs in Universities*. Josef Eul Verlag, Lohmar-Köln
20. Nosratabadi, S. – Illés, B. Cs. (2018): Designing business models: Tools and applications. In: Illés, B. Cs. (ed.) *Proceedings of the International Conference „Business and Management Sciences: New Challenges in Theory and Practice” / „Gazdálkodás- és szervezéstudomány, Volume I. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő*, pp. 217–222.
21. OECD (2005): *Improving Financial Literacy: Analysis of Issues and Policies*. OECD Publishing, Paris
22. OECD (2013): *Culture: The role of entrepreneurship education*. In: *Entrepreneurship at a Glance 2013*. OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2013-25-en. Letöltve: 2015.02.20.
23. Osterwalder A – Pigneur Y – Tucci, C. L. (2005): *Clarifying Business Models: Origins*. *Communications of Association for Information System*, 15(16) pp. 1–40.
24. Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Wiley, New York
25. Otter, D. (1991): *Economic Awareness and Higher Education: An Outline of the Background To and Proposed Work of the Economic Awareness Programme at the University of Durham*. *Education+Training*, 33(6) pp. 9–13.
26. Remund, D. (2010): *Financial Literacy Explicated: The Case for a Clearer Definition in an Increasingly Complex Economy*. *Journal of Consumer Affairs*, 44(2) pp. 276–295.
27. S. Gubik, A. (2014): *The Role of Higher Education Institutions in the Entrepreneurship of Hungarian Students*. *Theory, Methodology, Practice*, 10(1) pp. 71–79.

28. Schumpeter, J. A. (1989): *Essays On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism*, 1st edition, Ed.: Clemence R. V., Routledge, New York
29. Sieger, P. – Fueglistaller, U. – Zellweger, T. (2011): *Entrepreneurial Intentions and Activities of Students across the World. International Report of the GUESSS Project 2011*. University of St. Gallen
30. Swadzba, U. – Cekiera, R. (2015): *Entrepreneurship as a part of the socio-cultural capital: A sociological analysis*. In: *Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015. Management, leadership and strategy for SMEs' competitiveness*. Szent István University Publishing House, Gödöllő, pp. 235–241.
31. Swadzba, U. (2001): *Śląski etos pracy. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice
32. Szerb, L. – Márkus, G. (2007): *A felsőoktatási környezet hatása a vállalkozói életpálya választására. Nemzetközi összehasonlító elemzés*. *Közgazdasági Szemle*, 54(3) pp. 248–273.
33. Szerb, L. – Trumbull, W. N. (2015): *Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystem in the V4 countries: The Global Entrepreneurship Index perspective*. pp. 2–7. In: *Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015*. Szent István University, Gödöllő
34. Szerb, L. (2017): *A vállalkozói ökoszisztéma Magyarországon a 2010-es években – helyzetértékelés és szakpolitikai javaslatok*. *Vezetéstudomány*, 48(6–7) pp. 2–14.
35. Vecsenyi, J. – Petheő, A. (2017): *Vállalkozz okosan*. HVG Könyvkiadó, Budapest
36. Vecsenyi, J. (2011): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. 72.h.com Kiadó, Budapest
37. Vinogradov, S. – Fekete-Farkas, M. – Tóth-Naár, Z. (2015): *Determinants of the Labor Market Success of Students Graduated in Szent István University in Hungary*. *Vadyba: Journal of Management*, 27(2) pp. 27–31.
38. WEF (2013): *Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics*. World Economic Forum, Davos
39. Zozulak, J. – Zozulakova, V. (2015): *Corporate social responsibility – modern challenge or inevitability*. *Organization and Management: Social development towards values*. 84 pp. 247–259.

Az üzleti tervezés különböző megközelítései: üzleti modell és üzleti terv

Prof. Dr. ILLÉS BÁLINT CSABA²
egyetemi tanár, Szent István Egyetem

ABSZTRAKT

Napjaink felgyorsult világában a minél rövidebb reakcióidő és a gyors adaptációs képesség fontos szerepet játszik az üzleti életben és döntésekben. A vállalkozásoknak gyorsan kell reagálniuk az ügyfelek egyre gyorsabban változó igényeire. A felgyorsult információáramlásnak köszönhetően új vevőkapcsolati és elosztási csatornák jelentek meg. A gyorsan változó környezet, a vevői igények változása, a gyors reakciót kívánó döntések a tervezési módszerekben is változást idéztek elő, a hagyományos módon értelmezett üzleti tervezés szerepe megváltozott. Az új vállalkozások indítása során ma már az üzleti koncepció és az üzleti modell megalkotása jelenti a tervezési folyamat első lépését, a részletes üzleti terv készítése későbbre tolódott. A tanulmány célja a tervezési folyamat e két különböző megközelítésének ismertetése, a legismertebb üzleti modell típusok bemutatásán és az üzleti terv tartalmának összefoglalásán túl a két módszer összehasonlítása, kapcsolódási pontjainak bemutatása.

Kulcsszavak: tervezés, üzleti modell, üzleti koncepció, üzleti terv

ABSTRACT

Business planning from different aspects: business models and business plans

In our turbulently changing world, shorter reaction times and quick adaptation play an increasingly important role in business activities and managerial decisions. Enterprises must react quickly to changes in their customers' needs. Due to the fast flow of information, new customer service and distribution channels appear. The role of traditional business planning has been reduced by changes in the environment and consumer needs, as well as the need for quickly made decisions, all which have influenced the application of planning methods. Currently, in new venture creation process, the formulation of business concepts and business models plays a primary role, with any detailed business plan being prepared later. This study aims to introduce these two different aspects of the business planning process, to describe the most frequently used business model types and the "traditional" business plan, and to show the relationship between the two methods.

Keywords: planning process, business model, business concept, business plan

² Illes.B.Csaba@gtk.szie.hu

1. Bevezetés

A tervezés tudatos emberi cselekvés, amely a jövőbeli célok eléréséhez vezető utat vázolja fel, mely során több alternatív lehetőség közül keressük a legjobbat vagy a legjobb lépések kombinációját. A tervek összetettsége, időtartama és a változtatások alapján beszélhetünk informális (gondolati síkon futó) és formális (írásos dokumentumként megjelenő) tervekről. Vállalkozások indításakor és működtetése során is kiemelkedően fontos feladat a tervezés, hiszen a vállalkozások általános fő céljainak elérése, a profittermelés és tartós fennmaradás nem képzelhető el a konkrét célok meghatározása és elérésük lépéseinek megtervezése nélkül. A tartós fennmaradáshoz azonban nem elegendő a vállalkozás korai életszakaszában gyakran előforduló ad hoc döntéshozatal, a vállalat céljainak eléréséhez időről időre terveket kell készíteni. Az üzleti tervekben a cég feltárja a mozgósítható erőforrásait, a termékének és a cég piaci pozíciójának lehetőségeit, a megvalósítás költségeit és várható jövedelmeit, valamint szükséges időtartamát. Az üzleti tervezés során meg kell határozni az üzleti célokat és lehetőségeket, a feladatokat és tevékenységeket és az abban részt vevő szereplőket, a rendelkezésre álló erőforrásokat, felmerülő költségeket, a várható jövedelmet, a kockázatokat, valamint a tervezési időintervallumokat.

Napjaink felgyorsult világában a gyors üzleti döntések iránti igény, az innovációvezérelt és startup vállalkozások széleskörű elterjedése az egyszerűbb, rövidebb, rugalmasabb „egy oldalas” üzleti modell tervezetek népszerűségét hozta, de a „hagyományos” üzleti terv természetesen továbbra is egy fontos és szükséges dokumentum maradt az induló és a már működő vállalkozások számára. A leggyakoribb érvek a hagyományos üzleti tervek „ellen” az üzleti terv nagy terjedelméhez és a részletes számításaihoz kapcsolódnak, amelyek miatt az elkészítési idő hosszú, amely alatt a lehetőség ablaka akár be is záródhat és az üzleti terv tartalma nehezebben változtatható. Másik, szintén sokat hangoztatott ellenérvként említik azt, hogy a döntéshozók nem mindig olvassák el a terjedelmes üzleti terveket.

A tanulmány célja az üzleti modellek és üzleti tervek főbb jellemzőinek és típusainak ismertetésén túl a két tervezési típus hasonlóságainak és egymásra építhetőségének összegzése.

2. Üzleti modellek

Az üzleti modell kifejezés először elsősorban a folyamatok tervezése, szervezése kapcsán merült fel, később pedig leginkább információtechnológiai és matematikai modellek alkalmazásának folyamán került be az üzleti életbe, de az 1980-as években Porter értéklánc modelljének elterjedésével az üzleti modell fogalma áttevődött az üzleti folyamatok szer-

vezése és a stratégiai tervezés témakörei közé (Móricz, 2007). Az üzleti modellek fogalmának ismertsége 2000 után kezdett el növekedni, és az elmúlt évtized hozta meg a kiterjedt sikert, különösen az e-business és infokommunikáció területein, illetve napjaink innováció által vezérelt startup vállalkozásai esetében (Vecsenyi és Petheő, 2017).

Mi is valójában az üzleti modell? A nemzetközi szakirodalom a meghatározások széles körét említi, de az üzleti modellekről sok esetben úgy esik szó tudományos és szakmai irodalmi formásokban, hogy a definíciót magát nem említik. Zott et al. (2011) közel 100 szakmai és tudományos cikk áttekintése során megállapította, hogy a cikkek 37%-a egyáltalán nem definiálta az üzleti modell fogalmát, és kevesebb mint fele (47%) adott csak kifejezett fogalmi leírást az üzleti modellekről. Néhány definíció azonban csupán az üzleti modell elemeinek említésére szorítkozott (Illés et al., 2017c, d). Az üzleti modell leggyakoribb megközelítéseit tartalmazza az 1. táblázat.

1. táblázat

Az üzleti modell megfogalmazása a szakirodalomban

Definíció	Szerző
Útmutató az üzlethez	Applegate (2001), Weill és Vitale (2001)
Folyamatok megjelenítése	Morris et al. (2005), Linder és Cantrell (2000), Shafer et al. (2005)
Üzleti struktúra, rendszer	Timmers (1998), Osterwalder et al. (2005), Osterwalder és Pigneur, (2010)
Sablon, algoritmus	Amit és Zott (2001), Afuah (2004), Brousseau és Penard (2006)
Tevékenységek, szereplők és erőforrások rendszere	Zott és Amit (2008, 2010), Chesbrough és Rosenbloom (2002), Magretta (2002), Morris et al. (2005), Johnson et al. (2008)
Stratégia megvalósításának eszköze	Móricz (2007), Barakonyi (2008), Casadesus-Masanell és Ricart (2010), Teece (2010)

Forrás: Saját összeállítás (2019) illés et al., 2017a, 2017c, 2017d alapján

Az üzleti modellek eleinte elsősorban a bevételek generálására, a profit előállításának mikéntjére fókuszáltak különböző tapasztalati példák, jó gyakorlatok, vállalkozások sikertörténetei alapján (Ovans, 2015). Később került a középpontba az értékínálat fogalma, ami azt fogalmazza meg, hogyan tudja egy leendő vagy már működő vállalkozás megteremteni és eljuttatni az általa előállítani kívánt értéket (a terméket vagy szolgáltatást) a potenciális vevői felé.

Magretta (2002) megfogalmazásában az üzleti modellek a vállalkozások működését ismertetik és azokra a kérdésekre adnak választ, hogy kik a vevők, mi jelenti a vevők által

elfogadott értéket, hogyan tudjuk az értéket megfelelő költségekkel előállítani és a végül eljuttatni, valamint hogyan állítható elő a profit. Magretta (2002) véleménye szerint az üzleti modellek mind a mai napig a Porter-féle értéklánc modell elemei köré épülnek. Móricz (2007) hangsúlyozta, hogy az üzleti modellek az üzleti stratégia és az üzleti folyamatok közötti „összekötő kapcsot” jelentik, azaz rendszerbe foglalják az értékteremtés folyamatát, leírják az értékelőállításban részt vevő szereplők valamint az értékhez kapcsolódó költségek és bevételek közötti kölcsönhatásokat és folyamatokat. A két megközelítést, azaz a bevétel és jövedelem generálását, valamint az értékelőállítás folyamatának lépéseit Osterwalder és Pigneur (2002 és 2010), valamint Osterwalder, Pigneur és Tucci (2005) kapcsolta össze a Business Model Canvas módszertanában.

Az üzleti modellek tehát a vállalkozások rendelkezésre álló erőforrásait és kulcskompetenciáit figyelembe véve magát az értéket (és annak különböző dimenzióit) helyezik fókuszpontba, a meghatározott értékdimenziókhoz pedig a fogyasztók megcélzott csoportjait kapcsolják. Az üzleti modell tehát a vállalkozás fogyasztói valamint az érték előállításában résztvevő partnerek (szállítók és belső érintettek) közötti kapcsolatrendszer írja le a termék és az információ áramlásának valamint a pénzáramok és az elérhető profit tükrében (Illés et al., 2017a). A megfelelően választott üzleti modell a vállalat versenyelőnyét is növelheti (Slávik és Bednár, 2014), különösen, ha a fenntarthatósági szempontokat is figyelembe veszik a készítés során (Seroka–Stolka et al., 2017).

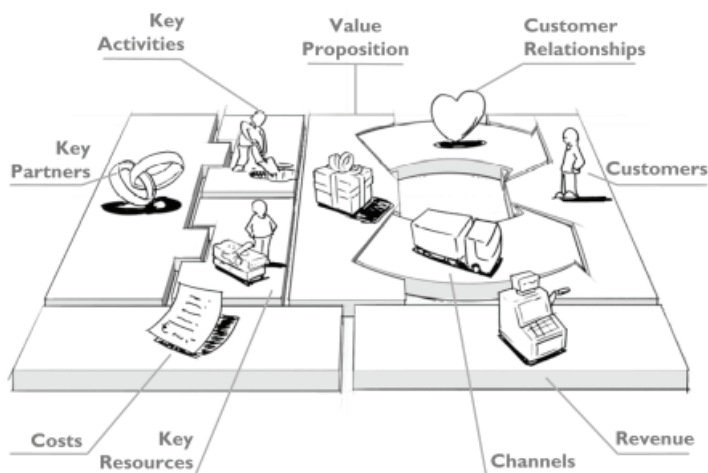
A fenti összefoglalásból kitűnik, hogy az üzleti modellek az érték, illetve értékteremtés módját, erőforrásait és pénzügyi folyamatait vizsgálják, tehát az üzleti modell az érték előállításának és az érték eljuttatásának lépéseit összegző eszköz, amely az érték fizikai átalakulásának, valamint az ahhoz kapcsolódó erőforrásoknak és pénzáramoknak útját írja le.

Az alábbiakban – a teljesség igénye nélkül – két, üzleti modell készítésre alkalmazható módszert mutatunk be.

2. 1. Business Model Canvas

A Business Model Canvas módszerét Osterwalder és Pigneur (2010) tette közzé Business Model Generation című könyvében melynek közvetlen előzménye volt Alexander Osterwalder doktori disszertációjához kapcsolódó kutatás, amelyet Prof. Yves Pigneur témavezetésével készített (Osterwalder, 2004). Osterwalder és Pigneur (2010) megfogalmazásában az üzleti modell azt írja le, hogy egy üzleti vállalkozás hogyan teremti meg az értéket, hogyan juttatja azt el a célközönség felé. Ennek részleteit vázolja fel a Business Model Canvas, amely egy kilenc blokkból álló koncepciótérkép, amely 4 fő részre osztható (1. ábra):

- az érték/értékajánlat (*Value Proposition*): a tervezett termék vagy szolgáltatás,
- az érték előállításához szükséges infrastruktúra: partnerek (Key Partners), tevékenységek (Key Activities) és erőforrások (Key Resources),
- az érték célközönsége és eljuttatásának eszközei: vevők/ügyfelek (Customers), vevőkapcsolat (Customer Relationships) és az értékesítési csatornák (Channels),
- a pénzügyi elemek és folyamatok: a költségek (Costs) és a bevételi források (Revenue).



1. ábra. Business Model Canvas

Forrás: Osterwalder és Pigneur, 2010, pp. 18–19.

A modell középpontjában az érték (értékajánlat) áll, amelyben azt kell megfogalmaznunk, hogy a tervezett ügyfeleinknek milyen problémáját oldjuk meg, illetve milyen szükségletét szándékozunk kielégíteni. A központi blokk két oldalán a vevőinket/ügyfeleinket jellemző információk és kapcsolódási pontok (ügyfél, ügyfélkapcsolatok és csatornák), illetve a másik oldalon a probléma megoldásához, a termék létrehozásához szükséges tevékenységek, erőforrások valamint partnerek találhatóak. A modell alsó részén az érték előállításához kapcsolódó pénzügyi adatok (költségek), valamint az érték előállításából származó bevételek jelennek meg.

A Canvas-modell kitöltése eredetileg a vevőtől/ügyféltől indul (ezt tükrözi a blokkok sorszámainak az eredeti modellben megadott sorrendje 1-től 9-ig), de mivel a modell lényegi eleme a rugalmasság, a kitöltés, a gondolatmenet személyre szabható. A gyakorlatban sokszor az értéktől (termékünk vagy szolgáltatásunk különböző dimenziói) indulunk ki, amely természetesen mindig az adott vevőcsoporthoz, vevői szegmenshez kapcsolódik. A Canvas-modell jobb oldalán található blokkok kapcsolódnak a bevételek megteremtéséhez.

1. Ügyfélcsoportok, fogyasztók (Customers)

A fogyasztók csoportja minden üzleti modell kulcsfontosságú eleme. Vásárolni szándékozó, fizetőképes fogyasztók nélkül a vállalkozás nem lehet életképes. Fontos feladat a fogyasztók szegmentálása, azaz az azonos igényű, viselkedésű vagy háttérű csoportok beazonosítása és a célcsoportok meghatározása, valamint annak eldöntése, hogy kik azok, akik számára nem kívánunk szolgáltatást vagy terméket nyújtani. A különböző szegmenseknek különböző érték iránti igényeik lesznek, tehát az értéket minden esetben a vevői igényekhez kell illeszteni. A vevői csoportok különböző szegmenst képviselnek, ha

- igényeik jól lehatárolhatók és eltérnek más csoportokétól;
- a csoportra egységesen jellemző vevőkapcsolati és disztribúciós csatornát igényelnek;
- jövedelemviszonyaik és fizetési hajlandóságuk hasonló és jól elkülöníthető más csoportokétól.

A modell kitöltése során a következő kérdésekre kell választ adnunk: Kinek teremtünk értéket? Kinek szeretnénk eladni? Kik a legfontosabbak? Mit tudunk róluk? Mik az igényeik? Mennyire fizetőképesek?

2. Érték / értékajánlat (Value Proposition)

Az értékajánlat tulajdonképpen azt fogalmazza meg, miért a mi vállalkozásunkat, termékünket választja majd a fogyasztó. Az értékajánlat azokat a tervezett termékeinket vagy szolgáltatásainkat tartalmazza, amelyek az általunk kiválasztott vásárlói szegmensek speciális igényeire adnak választ. Ebben a pontban azt kell átgondolni, hogy mi is a valódi érték az ügyfelek számára, mit ajánlunk fel nekik, milyen problémájukra keresünk megoldást. Meg kell fogalmaznunk: miért is gondoljuk azt, hogy ez érték? Mitől egyedi az ajánlatunk (pl. újdonság, kivitelezés, ár, stílus, alkalmazhatóság, elérhetőség stb.)? Milyen összetevői, dimenziói vannak az értékajánlatunknak, amely a vevői csoportok esetén csoportonként is eltérő lehet (pl. éttermi szolgáltatás esetén nemcsak az étel, ital, hanem a szolgáltatás jellemzői, atmoszféra, ár, megközelíthetőség, stb. is értéket képvisel)? Ezeket a dimenziókat a vevői csoportokhoz kell kötni, így minden tervezett vevői szegmenshez hozzá tudjuk rendelni a csoportra szabott értékajánlatunkat.

Az értékajánlat természetesen nem mindig egyedi, új, vagy innovatív, hanem hasonló is lehet a piac már létező kínálataihoz, de mindig meg kell tudnunk fogalmazni, hogy mitől más, mennyiben új, hogyan illeszkedik a saját vevőink igényeihez, mennyiben nyújt új vagy személyre szabottabb megoldást a megcélzott vevőcsoportjaink problémáira, igényeire.

3. Elosztási csatornák (Channels)

Ebben a blokkban azt kell leírni, hogyan juttatjuk el az értéket az ügyfél és fogyasztó felé. Milyen csatornát használjunk az adott érték eljuttatásához az adott vevői csoport felé? A csatornák kiválasztása függ magától a terméktől (méret, eltarthatóság, mennyiség stb.), a rendelkezésünkre álló erőforrásoktól (szállítóeszköz), a vevői jellemzőktől és igényektől (pl. online értékesítés elfogadottsága különböző korosztályokban), a helyszíntől stb. Az elosztási csatorna az egyik fő kapcsolódási pontunk a vevőkkel, így a fogyasztói élmény egyik fontos összetevője. A csatornák több funkciót is betöltenek:

- a termék vagy szolgáltatás eljuttatása a fogyasztói csoportokhoz,
- vásárlás utáni támogatás nyújtásának lehetősége,
- a vevői tudatosság fejlesztésének lehetséges eszköze,
- vásárlási helyszín biztosítása.

A csatorna kiválasztásakor természetesen figyelembe kell venni a termék/szolgáltatás jellemzőit, a vevői igényeket, a költséghatékonysági szempontokat és az erőforrásaink nyújtotta lehetőségeket.

4. Ügyfélkapcsolat (Customer Relationships)

Az ügyfélkapcsolat a vállalkozás és a vevők közötti információáramlás eszköze, amely a személyes kapcsolattól kezdve a teljesen automatizált módszerekig terjedhet. Az ügyfélkapcsolati csatornákon keresztül tudja a vállalkozás megszerezni és megtartani a vevőit, növelni az eladásait. Fel kell mérni, hogy milyen típusú kapcsolatot igényelnek a különböző vevőcsoportok, mennyibe kerül az ügyfélkapcsolati csatorna kiépítése és fenntartása. Az ügyfélkapcsolat alapvetően oda-vissza irányú, azaz a vevő informálását (promóció) és a vásárlói visszajelzéseket is tartalmaznia kell, a különböző szegmensek eltérő igényei szerint.

5. Bevételek (Revenue)

A bevételek jelentik az üzleti vállalkozás egyik legfontosabb értékáramát, a pénzügyi bevételek nélkül a vállalkozás életképtelen. Meg kell határoznunk, hogy az előállított értékért melyik vevőcsoporttól mennyi bevételt várhatunk illetve egy vagy több bevételi forrásunk van-e. Mindegyik bevételi forrás mögött más és más árképzési mód, piac, vevői kör, mennyiségi és minőségi jellemzők vannak a háttérben. Ismerni kell a pénzáramok mechanizmusát, azaz hogy milyen értékért, milyen módon fizet a fogyasztó, mennyit fizet és hogyan tudjuk – az előállítás költségeinek ismeretében – a legmegfelelőbb árat kiszámítani.

6. Erőforrások (*Key Resources*)

Az erőforrások között kell felsorolni milyen erőforrások és eszközök (emberi, pénzügyi, anyagjellegű erőforrások valamint tudás és képességek) szükségesek az érték előállításához és a vevőkhöz történő eljuttatásához. A kulcs-erőforrások az üzleti modell típusától (és az előállított értéktől) függenek, az erőforrások lehetnek saját erőforrások, vagy származhatnak valamelyik partnerünktől is.

7. Tevékenységek (*Key Activities*)

A tevékenységek blokkjában kell megjeleníteni minden tevékenységet, amely a vállalkozás működéséhez, az érték előállításához kapcsolódik. A tevékenységek – ugyanúgy, mint az erőforrások esetében – az üzleti modell típusától és az előállított érték jellegzetességeitől függenek. A főbb megválaszolandó kérdések: milyen tevékenységeket, milyen sorrendben és milyen fontossági sorrendben kell az érték előállításához elvégezni? Milyen tevékenységek szükségesek a disztribúciós és a vevőkapcsolati csatornák működtetéséhez? Milyen tevékenységek szükségesek a partnerekkel kapcsolatosan és a pénzügyi folyamatokhoz kapcsolódóan?

8. Partnerek (*Key Partners*)

A partnerek blokkjában az üzleti modell működtetéséhez szükséges résztvevők szerepelnek. Itt kell megjeleníteni a vállalkozás tulajdonosait, vezetőit és alkalmazottait, valamint a külső partnereket (szállítók, versenytársak, szövetségesek, lehetséges jövőbeli partnerek). A szereplőket fontossági sorrend szerint kell kezelni, és rögzíteni kell, hogy ők milyen tevékenységekben vesznek részt, milyen formában, és milyen erőforrásaik vannak, amelyek a mi tevékenységeinkben játszanak szerepet. Milyen előnyük származik a velünk való együttműködésből? Milyen tapasztalatai, élményei vannak az ügyfélnek a partnerekkel?

9. Költségek (*Costs*)

A költségek blokkjában az üzleti modell működése során felmerülő állandó és változó költségeket kell összesíteni, tehát minden, az értékelőállításához, kapcsolati csatornákhöz, tevékenységekhez, és a partnerekhez kapcsolódó költségeket. A költségek is az értékajánlattól, valamint az azt előállító tevékenységektől és szükséges erőforrásoktól függenek.

Megjegyzendő, hogy a Business Model Canvas blokkjainak sorszámait nem a kitöltés sorrendjét jelzik, hanem az eredeti mű (Osterwalder és Pigneur, 2010) leírását követik. A kitöltési sorrend az üzleti modell jellegétől, típusától és készítőjének preferenciáitól függ. A modellben színekkel jelölhetők a különböző vevői csoportokhoz tartozó különböző értékajánlatok és azok előállításához szükséges egyéb feladatok, így az összefüggések

jól vizualizálhatók (www.strategyzer.com, s.d.). Az üzleti modell rugalmasan alakítható, igény szerint változtatható és aktualizálható, amelynek Horváth et al. (2018) három fő irányát emelte ki: a meglévő üzleti modell tartalmának megváltoztatása új tevékenységek hozzáadásával, tevékenységek struktúrájának átalakítása és újszerű összekapcsolása, valamint a tevékenységek végrehajtóinak megváltoztatása. A gyorsabb változások esetére az agilis üzleti modell építése is megoldást jelenthet (Illés et al., 2017b).

2.2. Lean Canvas

A Business Model Canvas használata gyorsan terjedt elsősorban a startup vállalkozások körében. Az elsősorban innovációvezérelt startup vállalkozások a gyorsabb ciklusai miatt más módszertant igényelnek (Ries, 2011). Ennek rendszerére alkotta meg Maurya (2012, 2016) a Running Lean és a Scaling Lean módszertanokat az elinduláshoz illetve a későbbi növekedéshez. A Lean Canvas egy egyoldalas üzleti modell, amely az Osterwalder-féle Business Model Canvas-módszer felhasználásával készült (2. ábra).

<p>Problem</p> <p>Top 3 problems</p> <p>1</p>	<p>Solution</p> <p>Top 3 features</p> <p>3</p> <p>Key Metrics</p> <p>Key activities you measure</p> <p>6</p>	<p>Unique Value Proposition</p> <p>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying</p> <p>2</p>	<p>Unfair Advantage</p> <p>Can't be easily copied or bought</p> <p>7</p> <p>Channels</p> <p>Path to customers</p> <p>4</p>	<p>Customer Segments</p> <p>Target customers</p> <p>1</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Customer Acquisition Costs Distribution Costs Hosting People, etc.</p> <p>5</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>Revenue Model Life Time Value Revenue Gross Margin</p> <p>5</p>		

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

2. ábra. Lean Canvas

Forrás: www.leanstack.com/LeanCanvas.pdf (s.d.), p. 5.

A modell szintén 9 blokkból áll, amelyek a tervezett tevékenységünk életképességét vizsgálja. Az eredeti változat szoftverfejlesztő startup vállalkozásokra készült, amelyekben különösen fontos a bevezetést megelőzően a prototípus előállítás és tesztelése, de fontos a minél előbbi piacra lépés is. A modell azonban bármilyen vállalkozás esetére

alkalmazható. A 2. ábrán látható számozás a Lean Canvas kitöltésének Maurya által javasolt sorrendje, amely azonban szintén személyre szabható, a saját igények és a termék igényei szerint (és az újabb kiadásokban más sorrendiséggel is szerepel).

1. A probléma (*Problem*)

Az adott piaci lehetőség esetében mi a felhasználók három fő megoldandó problémája? Megoldható a probléma? Vajon a vevők valóban igénylik a megoldást? Fognak-e fizetni érte? Léteznek-e már korábbi megoldások az általunk vizsgált problémára, ha igen, melyek a főbb jellemzőik?

2. Vásárlói csoportok (*Customer Segments*)

Melyik az a három fő célcsoport, akiket vevőinkként szeretnénk majd tudni? A blokk alsó részébe a legelső vásárlói célcsoportot, a korai befogadókat (early adopters) szükséges megjeleníteni.

3. Egyedi érték megfogalmazása (*Unique Value Proposition, UVP*)

Az egyedi érték megfogalmazása tulajdonképpen egy olyan rövid jelmondat/szlogen, amely jól jellemzi leendő termékünket, megindokolja, hogy miért különleges, milyen módon különbözik a versenytársak kínálatától, kinek készül és mi célból.

4. Megoldás (*Solution*)

Az általunk választott megoldás bemutatása, amely választ ad a korábban megfogalmazott problémákra, más megfogalmazásban a termékünk vagy szolgáltatásunk 3 olyan tulajdonsága, melyre megoldásként tekintünk. Ha van már létező, hasonló problémára kidolgozott megoldás a piacon, ismét a sajátunk egyediségét kell hangsúlyoznunk.

5. Csatornák (*Channels*)

Melyek lesznek azok a marketingcsatornák, amelyen keresztül a termékemet/szolgáltatásomat terjesztem? A blokk az értékesítés és a promóció csatornáit is tartalmazza.

6. Bevételi oldal (*Revenue Streams*)

Itt természetesen nem egy klasszikus pénzügyi tervről van szó, hanem a bevételek legfontosabb paramétereiről. A bevételi oldal kulcsfontosságú kifejezése a Minimum Viable Product (MVP), ami tulajdonképpen a leggyorsabban elkészíthető, működő prototípust jelenti, amit a potenciális vevők speciális csoportja (korai befogadók) már hajlandók kipróbálni, fizetni érte, és értékes visszajelzéseket adni a termékről/szolgáltatásról. A kife-

jezésben a minimum szó arra utal, hogy – a lean szemléletnek megfelelően – a prototípus elkészítésére a lehető legrövidebb időt és legkevesebb költséget kell ráfordítani. Fontos szempont az árazás, hiszen az ár a termék szerves része, mivel a vásárló az ár alapján a minőségre is következtet.

7. Kiadási oldal (Cost Structure)

A tevékenység során felmerülő egyszeri és rendszeres (havi, éves) költségek tervezését fogalmazzuk meg ebben a blokkban. Minden üzleti tevékenységnél az egyik legfontosabb kérdés, hogy mennyi költséggel jár a működtetés valamint a tervezett kiadási oldal hogyan viszonyul a tervezett bevételekhez.

8. Mérendő paraméterek (Key Metrics)

A korai befogadókkal folytatott vevői interjú majd az újabb és újabb fejlesztések, iterációk során alakul ki az eladható termék. Magunk számára kell meghatároznunk, hogy milyen sikermutatókat, szeretnénk mérni, és ezeket a mutatókat számszerűsíteni kell. A mérésnek folyamatosnak kell lennie és a mérések eredményeire azonnal reagálni kell. Így alakul ki a prototípusból a termék.

9. Egyedi versenyelőny (Unfair Advantage)

Az egyedi versenyelőnyünk jellemzője, hogy mi alkottuk, nem vehetik el tőlünk, egyedi és nem – vagy csak nehezen – másolható. Versenyelőnyünk megfogalmazásakor választ kell adunk az alábbi kérdésekre: miben vagyunk jobbak, mint mások – a piacon? Mit tekintünk konkrétan a versenyelőnyünknek? (Például: van-e meglévő ügyfélkörünk, amire építhetünk, miénk-e a kizárólagos szabadalom?)

3. Az üzleti terv

Az üzleti modellek összefoglalása után jön a tervezés „hagyományos” módszere, az üzleti terv készítése. Hogyan lesz az üzleti modellből üzleti terv? Melyek a főbb kapcsolódási pontok? Mikor kell elkészíteni az üzleti tervet? Előzetes összefoglalóként elmondható, hogy az üzleti terv részletesen és a háttérinformációkat is megjelenítve foglalja össze a vállalkozás indításához vagy működtetéséhez szükséges adatokat, leírásokat, kalkulációkat.

Részletesen bemutatja a vállalkozás főbb jellemzőit, az üzleti modelljét, a résztvevők / munkatársak hierarchiáját, ismerteti a versenykörnyezetet, marketingstratégiát, a vállalkozás tevékenységeit, valamint bemutatja a jelenlegi és a jövőre tervezett pénzügyi hátte-

ret, tervezett pénzügyi folyamatokat. Összegezve, az üzleti terv az üzleti modellben foglaltak véghezviteléhez, a célok eléréséhez szükséges lépéseket foglalja össze rendszerbe foglalva.

Az üzleti tervezés az általános felfogás szerint a stratégia megvalósításának előkészítést jelent. Ez a megközelítés elsősorban a már működő vállalatokra/vállalkozásokra vonatkozik (Balaton és Tari, 2014). Az újonnan induló vállalkozásoknál az üzleti terv meghatározó szerepet tölt be a vállalati koncepció konkretizálásában és a finanszírozási feltételek megteremtésében. A kezdeti időszakban a vállalkozás általában még nem rendelkezik kiforrott stratégiával, legfeljebb az alapító és/vagy a vezetők fejében létezik elképzelés a jövőbeli célokról (Bygrave, 1994). Az üzleti terv a stratégia megvalósítását előkészítő eszköz/tervezet, amely a vállalkozás középtávon megvalósítandó céljait, a cél elérésének módjait, erőforrásait írja le (Pálinkás, 2001; Klein és Szirmai, 2009). Tartalmát tekintve egy olyan hibrid dokumentum, amelyben az előrejelzések és feltételezések mellett a vállalkozás finanszírozásának és nyereségességének tervezett számszaki adatai is megtalálhatók (Siegel et al., 1998).

Az üzleti terv a vállalkozások irányításához szükséges egyik legfontosabb dokumentum, de a gyakorlatban a cégalapításakor ritkán szánja el magát a vállalkozó az üzleti terv kidolgozására, kivéve, ha az erőforrások biztosításához külső finanszírozóra van szüksége. Ha külső forrásokra van szüksége a vállalkozásnak, akkor a befektetők vagy finanszírozók a saját döntéseik megalapozásához kérik az üzleti tervet, melynek tartalmát és szerkezetét gyakran az általuk megadott sémában kell elkészíteni (Illés, 2013). A 2. táblázat az üzleti terv céljainak, célcsoportjainak és fejezeteinek összefüggéseit ismerteti.

2. táblázat. Az üzleti terv céljainak, fejezeteinek és célcsoportjainak kapcsolata

Cél	Fejezetek, hangsúlyozottabb részek	Célcsoport
A vállalkozás portfóliójának, tevékenységi körének kialakítása, módosítása.	<ul style="list-style-type: none"> • termelési (technológiai) terv • marketing terv • pénzügyi terv (eredmény és jövedelmezőség) 	Jelenlegi vezetés és üzlettársak.
Portfólió vagy tevékenységi kör módosítása (tőkeemelés és idegen forrás bevonása).	<ul style="list-style-type: none"> • vezetői összefoglaló • marketing terv • szervezeti terv • kockázatelemzés • pénzügyi terv (jövedelmezőség) • minden, ami meggyőző erejű 	Új, potenciális üzlettársak, tőkebefektetők.
Üzletfelek, partnerek tájékoztatása.	<ul style="list-style-type: none"> • termelési (technológiai) terv • marketing terv 	Vevők, szállítók.
Idegen forrás elérése (fejlesztési hitelek, támogatások).	<ul style="list-style-type: none"> • teljes üzleti terv • hitelkérelmi pályázat 	Hitelezők, pénzügyintézetek, támogatást nyújtók.

Forrás: Illés et al., 1997, p. 6.

Az egyes részek kifejtésének részletessége attól függ, hogy az adott üzleti terv milyen céllal és kik számára készül. Újonnan induló vállalkozásoknál az üzleti terv célja, hogy az elképzeléseket tárgyilagosan, pontosan fogalmazza meg, készítése során a működés átgondolása segítséget nyújt a vállalkozás sikerét meghatározó kulcsfontosságú feladatok azonosításában. Forrásbevonáskor, banki hitelkérelem esetén a visszafizetés garantálása a legfontosabb információ, de kiemelten fontos a fedezetek és az elkötelezett vezetőség, tulajdonosi kör bemutatása. Fontos terület továbbá a stabil működés, a megbízható szállítók és vevők bemutatása, a folyamatos fizetőképes kereslet megléte.

Pénzügyi befektetők részére (akik részben tulajdonosok is) a fő információ a vállalkozásba fektetett pénz növelésének garanciája, azaz a vállalat értékének alakulására készült előrejelzések, a jövedelmező működés bemutatása a legfőbb információ, tehát az árbevétel alakulása és a költségstruktúra, valamint az üzleti modell részletesebb bemutatása célszerű. Szakmai befektetők esetén a technikai részleteket is ki kell fejteni.

Fontos, hogy dinamikus megközelítésben és ne csak egy változatban, hanem változatokban gondolkozzunk, felvázolva a vállalkozás cselekvési alternatíváit. Hangsúlyozandó, hogy az üzleti terv valamennyi részterületének (marketing, termelés- és szolgáltatás-szervezés, pénzügyi elemzés stb.) eredményeit egymással illetve a vállalkozás stratégiájában megfogalmazottakkal folyamatosan össze kell hasonlítani és az esetleges eltérések, ellentmondások esetén a szükséges korrekciókat (a tervben és/vagy a stratégiában) el kell végezni (Illés, 2013).

3. 1. Az üzleti terv tartalma

Az üzleti terv (szokásos) elemei: a címlap, tartalomjegyzék, vezetői összefoglaló, a vállalkozás általános bemutatása, a marketing és értékesítési terv, a termelési és/vagy szolgáltatási terv (működési terv), a szervezeti terv, a pénzügyi terv, a kockázatok elemzése és kezelésük, végül a szükséges mellékletek. A pontos formai követelményeket az üzleti terv címzettjének elvárásai határozzák meg.

- I. Címlap, tartalomjegyzék, bevezető oldal: a vállalkozás és a tulajdonosok adatait, a vállalkozás, finanszírozási igényt, esetleg a pályázati adatokat tartalmazza.
- II. Vezetői összefoglaló: A vezetői összefoglalóban az üzleti terv lényegét, a megvalósítás főbb lépéseit, a célok világos és tömör bemutatását kell megjeleníteni, ki kell emelni az üzlet erősségeit és azt, hogy a terv miért érdemes a támogatásra. Az összefoglaló a tervről döntést hozó vezetők számára készül, tehát a vezetői összefoglalónak rövidnek de hatásosnak, figyelemfelkeltőnek kell lennie, hiszen itt dől el a terv továbbadásának sorsa.

- III. Piacelemzés (ágazati elemzés): Ez a fejezet a vállalkozás makro- és mikrokörnyezetének elemzését tartalmazza. Itt kell összegezni azokat a vállalkozásra ható politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogi tényezőket, amelyek a működési környezetet határozzák meg, továbbá a versenykörnyezet (versenytársak, szállítók, vevők, új belépők és belépési korlátok) elemzését kell elvégezni (pl. Porter 5-erő modellje alapján). A piacelemzés fejezetben kell a piac szegmentálását is elvégezni, felmérni a vevői szegmensek igényeit és főbb jellemzőit.
- IV. Vállalkozás leírása: A vállalkozás rövid leírásakor a termékek és szolgáltatások rövid bemutatását (termékszerkezet), a nyújtott és igénybe vett szolgáltatások leírását, valamint a vállalat és a gazdasági tevékenység méreteit kell összefoglalni. Itt szerepelhet a korábban megfogalmazott üzleti modell is.
- V. Termelési terv: Ez a fejezet tartalmazza a tervezett termelési/szolgáltatási folyamat és a szükséges műszaki megoldások felvázolását. A megadott információk alapján lehet megtervezni a szükséges eszközök, anyagok és folyamatok jegyzékét és költségét. A termelési terv további elemei a termelési technológia leírása, a telephely, a gépek és berendezések, a szállítók és értékesítők (disztribúciós csatornák) listája.
- VI. Marketingterv: A marketingterv az értékesítési csatornák meghatározását, az árpolitikát, promóciós feladatokat, a szükséges marketingeszközöket és egyéb feladatokat foglalja össze. Főbb részei: árkalkuláció, promóció, forgalmi adatok (elosztási csatornák), termékgazdálkodási előjelzések, végül ellenőrzés és korrekció.
- VII. Szervezeti terv (emberi erőforrások): A szervezeti terv tartalmi elemei közé tartozik a cég szervezeti struktúrájának és szereplőinek (tulajdonosok, munkavállalók) ismertetése, a munkaszervezés személyzeti és adminisztrációs kérdései és feladatai, a tulajdonosok és menedzserek főbb képességei és tudása, valamint a szervezet hierarchiájának megjelenítése, azaz a szervezeti ábra.
- VIII. Kockázatelemzés: Elkészítéskor figyelembe kell venni a már elkészült összes fejezet kockázati tényezőit (erősség, gyengeség, lehetőség, fenyegetettség), elemezni és rangsorolni azokat, végül és akcióprogramokat kell kidolgozni a kockázatok (technológiai, piaci, szervezeti, pénzügyi kockázatok) elkerülésére vagy kezelésére.
- IX. Pénzügyi terv: A pénzügyi terv megmutatja, hogy az üzleti terv gazdaságossági szempontból reális alapokon nyugszik-e. A pénzügyi tervben meg kell válaszolni: a tervezett üzlet jövedelmező lesz-e, illetve mikortól lehet jövedelmező? Mikorra térülnek meg külső források (hitel, befektető) bevonásai? A pénzügyi terv tartalmazza az előzetes jövedelemtervet, a pénzáramlási terv (cash-flow), az előzetes

mérleg és eredménykimutatás, a fedezeti pont és a pénzügyi mutatók számításait és az esetleges beruházás-gazdaságossági számításokat.

- X. Mellékletek: A mellékletek tartalmára nehéz általános struktúrát felállítani, ez mindig a tervek rendeltetésétől, a finanszírozó elvárásaitól stb. változik. Általános szabályként elmondható, hogy az üzleti terv különböző fejezeteiben (az ésszerű terjedelem megőrzése érdekében) csak a leglényegesebb információkat kell/szabad feltüntetni és indokolt esetben azok részletezését, illetve a hitelességet segítő/alátámasztó egyéb dokumentumokat a mellékletben érdemes elhelyezni.

3. 2. Az üzleti modell és az üzleti terv összefüggései

Az üzleti modell és az üzleti terv céljai hasonlóak, de terjedelmükben és tartalmukban lényegesen különböznek. Az üzleti modell nem helyettesíti az üzleti tervet, hiszen sem a finanszírozók, sem a befektetők nem elégednek meg az üzlet koncepciójával, modelljével. Az üzleti terv készítésekor nem is maga a terv, a dokumentum a fontos, hanem a tervezési folyamat, a szisztematikus gondolkodás, amelynek végső, írásba foglalt eredménye az üzleti terv. Az üzleti modell készítése során végiggondolt és felvázolt információk jól elhelyezhetők az üzleti tervben is. A kapcsolódási pontokat ismerteti a 3. és 4. táblázat.

3. táblázat

A Business Model Canvas és az üzleti terv tartalmának kapcsolódási pontjai

Business Model Canvas	Üzleti terv
Ügyfélcsoportok, fogyasztók	Vállalkozás leírása (termék/szolgáltatás leírása) Piacelemzés, Marketingterv
Értékajánlat	Vállalkozás leírása (termék/szolgáltatás leírása) Marketingterv
Elosztási csatornák	Marketingterv
Ügyfélkapcsolat	Marketingterv
Erőforrások	Termelési terv, esetleg Kockázatelemzés
Tevékenységek	Termelési terv, esetleg Kockázatelemzés
Partnerek	Piacelemzés, Marketingterv (külső partnerek) Szervezeti terv (belső partnerek)
Bevételek	Pénzügyi terv
Költségek	Pénzügyi terv

Forrás: Saját összeállítás, 2019

4. táblázat

A Lean Canvas és az üzleti terv tartalmának kapcsolódási pontjai

Lean Canvas	Üzleti terv
Probléma	Vállalkozás leírás (termék/szolgáltatás leírása) Marketingterv
Vásárlói csoportok	Piacelemzés, Marketingterv
Egyedi érték	Piacelemzés, Marketingterv
Megoldás	Vállalkozás leírása (termék/szolgáltatás leírása)
Csatornák	Marketingterv
Egyedi versenyelőny	Vállalkozás leírása (termék/szolgáltatás leírása) Termelési terv
Mérendő paraméterek	Pénzügyi terv
Bevételi oldal	Pénzügyi terv
Kiadási oldal	Pénzügyi terv

Forrás: Saját összeállítás, 2019

A táblázatokból is jól látható, hogy sok tartalmi összefüggés áll fenn az ismertetett két üzleti modell és az üzleti terv tartalma között. Megfontolandó vállalkozás indításakor, új termék bevezetésekor, a vállalkozás működésének módosításakor egy gyorsabban elkészíthető, könnyen változtatható üzleti modell elkészítésével kezdeni a tervezést, majd a konkrét üzleti terv elkészítését az információk bővítésével tovább folytatni.

4. Összegzés

A tanulmány célja volt betekintést nyújtani napjaink egyik legizgalmasabb és sokat említett témakörébe, az üzleti modellek világába. Gyakran felmerül a kérdés, hogy ha létezik egyszerűbb és gyorsabb módszer egy probléma vagy feladat megoldására, miért kell a régit, a hagyományost (ez esetben az üzleti tervet) használni. Ez a kérdés különösen sokszor merül fel az oktatásban is.

Fő célom ezért a két, leggyakrabban alkalmazott üzleti modell ismertetésénél és az üzleti tervezés jól ismert lépéseinek összegzésénél túl a módszertanok összehasonlítása volt, amely elősegíti a módszerek átláthatóbb értelmezését és egymást kiegészítő alkalmazását.

A Business Model Canvas a tervezési és koncepciókészítési feladatokon túl a működő vállalkozások elemzésére is alkalmas. Az ilyen jellegű példákon keresztül jobban meg

lehet érteni az új vállalkozások tervezésekor felmerülő kérdéseket és problémákat. A tervezési feladatok gyakorlása – akár az üzleti modellek készítése, akár az üzleti tervezés terén – sok gyakorlati tapasztalatot tud nyújtani az üzleti képzések során, így az új módszerek megismerését, alkalmazását és nyomonkövetését érdemes a tervezéshez kapcsolódó tantárgyak oktatásába bevonni.

Irodalomjegyzék

1. Afuah, A. (2004): *Business models: A strategic management approach*. New York, Irwin/McGraw-Hill
2. Amit, R. – Zott, C. (2001): Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7) pp. 493–520.
3. Applegate, L. M. (2001): Emerging e-business models. *Harvard Business Review*, 79(1) pp. 79–87.
4. Balaton, K. – Tari, E. (2014): *Stratégiai és üzleti tervezés – Stratégia, tervezés, módszerek*. Akadémiai Kiadó, Budapest
5. Barakonyi, K. (2008): Üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, 39(5) pp. 2–14.
6. Brousseau, E. – Penard, T. (2006): The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics*, 6(2) pp. 81–110.
7. Bygrave, W. (1994): *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Wiley, New York
8. Casadesus-Masanell, R. – Ricart, J. E. (2010): From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3) pp. 195–215.
9. Chesbrough, H. – Rosenbloom, R. S. (2002): The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3) pp. 529–555.
10. Horváth, D. – Móricz, P. – Szabó, Zs. R. (2018): Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány*, 49(6) pp. 2–12.
11. Illés, B. Cs. – Lehota, J. – Takácsné György, K. (1997): *Az üzleti terv készítés alapjai*. PATE Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, Keszthely
12. Illés, B. Cs. – Nosratabadi, S. – Dunay, A. (2017a): Business models in theory and practice. pp. 286–300. In: Györkő D., Kleschné Csapi V. and Bedő Zs. (eds.) *ICUBERD 2017: Book of Papers*, 606 p., University of Pécs, Pécs

13. Illés, B. Cs. – Nosratabadi, S. – Dunay, A. (2017b): Business Model Agility: A Solution for Business Model Innovation. In: Košičiarová, I., Kádekóvá, Z. (eds.): Managerial trends in the development of enterprises in globalization era. Slovak University of Agriculture in Nitra, Nitra, pp. 130–135.
14. Illés, B. Cs. – Nosratabadi, S. – Dunay, A. (2017c): Üzleti modellek az elméletben – nemzetközi összehasonlítás. pp. 656–664. In: Veresné Somosi, M., Lipták, K. (szerk.): „Mérleg és Kihívások”. X. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolci Egyetem GTK, Miskolc
15. Illés, B. Cs. – Nosratabadi, S. – Dunay, A. (2017d): Business Model, a Tool for Value Creation and Value Offering, pp. 40–51. In: Czeglédy, T. (ed.): Managementhajó nemzetközi vizeken: Managementship on International Waters. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron
16. Illés, B. Cs. (2013): Üzleti tervezés. pp. 79–108. In: Illés, B. Cs. (szerk.): Vállalkozási alapismeretek. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő
17. Johnson, M. W. – Christensen, C. M. – Kagermann, H. (2008): Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12) pp. 50–59.
18. Klein, S. – Szirmai, P. (2009): Üzleti tervezés – Üzleti gondolkodás – Induló vállalkozások tervezése. EDGE 2000 Kft., Budapest
19. Linder, J. – Cantrell, S. (2000): Changing Business Models: Surveying the Landscape. Working paper, Accenture Institute for Strategic Change
20. Magretta, J. (2002): Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5) pp. 86–92.
21. Maurya A. (2012): *Running Lean*. Second Edition. Iterate from Plan A to a Plan That Works, O’Reilly
22. Maurya, A. (2016): *Scaling lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth*. Portfolio/Penguin, New York
23. Móricz, P. (2007): Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, 38(4) pp. 14–29.
24. Morris, M. – Schindehutte, M. – Allen, J. (2005): The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6) pp. 726–735.
25. Osterwalder, A. (2004): *The Business Model Ontology: A Proposition in A Design Science Approach*. PhD thesis, University of Lausanne. http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf. Letöltve: 2016.10.12.
26. Osterwalder, A. – Pigneur, Y. – Tucci, C. L. (2005): Clarifying Business Models: Origins. *Communications of the Association for Information System*, 15(16) pp. 1–40.

27. Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Wiley, New York
28. Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2002): *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*. 15th Bled Electronic Commerce Conference, e-Reality: Constructing the e-Economy. Bled, Slovenia
29. Ovans, A. (2015): *What is a Business Model*. Harvard Business Review. 23 January 2015. Letöltve: 2017.10.12.
30. Pálinkás, J. (2001): *Üzleti tervezés*. Gábor Dénes Főiskola, Budapest
31. Ries, E. (2011): *The Lean Startup. How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Portfolio/Penguin, New York
32. Seroka-Stolka, O. – Surowiec, A. – Pietrasieński, P. – Dunay, A. (2017): *Sustainable Business Models*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej Zarzadzanie*, 27(2) pp. 116–125.
33. Shafer, S. M. – Smith, H. J. – Linder, J. C. (2005): *The power of business models*. *Business Horizons*, 48(3) pp. 199–207.
34. Siegel, E. S. – Ford, B. R. – Bontsein, J. M. (1998): *Ernst & Young Üzleti terv ka-lauz. Ernst & Young Business Plan Guide*, CO-NEX Kft., Budapest
35. Slávik, S. – Bednár, R. (2014): *Analysis of Business Models*. *Journal of Competitiveness*, 6(4) pp. 19–40.
36. Teece, D. J. (2010): *Business models, business strategy and innovation*. *Long Range Planning*, 43(2–3) pp. 172–194.
37. Timmers, P. (1998): *Business Models for Electronic Markets*. *Journal on Electronic Markets*, 8(2) pp. 3–8.
38. Vecsenyi, J. – Petheő, A. (2017): *How can you define & develop your new venture?: From the business model canvas, through lean canvas to the business*, pp. 152–168. In: Györkő D., Kleschné Csapi, V. and Bedő, Zs. (eds.): *ICUBERD 2017: Book of Papers*, 606 p. University of Pécs, Pécs
39. Weill, P. – Vitale, M. R. (2001): *Place to Space. Migrating to eBusiness Models*. Harvard Business School Publishing Corporation, USA
40. www.strategyzer.com/ (hozzáférés: 2017.04.05.)
41. www.leanstack.com/LeanCanvas.pdf p. 5. (hozzáférés: 2019.02.15.)
42. Zott, C. – Amit, R. (2008): *The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance*. *Strategic Management Journal*. Wiley Online Library, 29(1) pp. 1–26.

43. Zott, C. – Amit, R. (2010): Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2) pp. 216–226.
44. Zott, C. – Amit, R. – Massa, L. (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. SAGE Publications, 37(4) pp. 1019–1042.

DUPress e-könyv

Gazdasági elemzési módszerek

Prof. Dr. BALOGH PÉTER³
egyetemi tanár, Debreceni Egyetem

CZINE PÉTER
PhD-hallgató, Debreceni Egyetem

ABSZTRAKT

A fejezet célja, hogy bemutassa a napjainkban alkalmazott legelterjedtebb kvalitatív és kvantitatív elemzési eszközöket, amelyeket a menedzsment legfontosabb területein belül alkalmaznak. Ehhez véleményünk szerint jó alapot szolgáltat a *Vezetéstudomány folyóirat*, mint az egyik legmeghatározóbb rendszeresen megjelenő menedzsmenttel foglalkozó kiadvány – 2018. január óta megjelent – cikkeiben alkalmazott statisztikai módszerek tudományos alapú áttekintése. A folyóiratban megjelennek a személyek, csoportok, szervezetek vagy a szervezetek működési környezetét jelentő hálózatok elemzési szintjén készített tanulmányok. Elemzésünk során kiemeljük a legfontosabb eredményeket, és számos kutatást részletesebben ismertetünk módszertani szempontból.

Kulcsszavak: Vezetéstudomány folyóirat, módszertani elemzések, kvalitatív-quantitatív kutatások

ABSTRACT

Economic analytical methods

The aim of this chapter is to present the most widely used qualitative and quantitative analytical tools used in key areas of management. In our opinion, the journal *Management Science* is a good basis (using articles published since 2018) for a scientific review of statistical methods because this journal is one of the most important, regularly appearing management publications. Studies are published on the level of individuals, groups, organizations or the operating environment of organizations. In our analysis, we highlight influential results and present several studies in greater detail from a research methodological perspective.

Keywords: Management science journal, methodological analysis, qualitative-quantitative research

³ balogh.peter@econ.unideb.hu

Bevezetés

Először is engedjék meg nekünk, hogy egy személyes indíttatású bevezetéssel kezdjük sorainkat. A szerző párosból Prof. Balogh Péter már több évtizede aktív szereplője a gazdálkodástudományi témájú PhD-oktatásnak és -védéseknek. A legtöbbször elhangzott kérdés, amit a hallgatók neki feltettek, a következő volt:

„Elég lesz-e a mintánk elemszáma és a kutatásunk során alkalmazott módszertan ahhoz, hogy publikáljunk és ahhoz, hogy megszerezhessük a PhD-fokozatot?”

Mit lehet erre válaszolni? Természetesen azt, hogy attól függ!

Azaz a hipotézisektől, a kiválasztott vállalatoktól, vállalatvezetőktől, dolgozóktól vagy esetleg megfigyelt/megkérdezett hallgatóktól. Ezért a szerzők elsődleges célja az volt, hogy bemutassuk a napjainkban alkalmazott legelterjedtebb kvalitatív és kvantitatív elemzési eszközöket, amelyeket a menedzsment legfontosabb területein belül alkalmaznak. Ehhez véleményünk szerint jó alapot szolgáltatnak a Vezetéstudomány folyóirat cikkei, mivel ez az egyik legmeghatározóbb rendszeresen megjelenő menedzsmenttel foglalkozó hazai kiadvány.

A lap honlapján a szerkesztők a következőképpen fogalmazzák meg azt, hogy a menedzsmenthez köthető kutatásokon belül hol kell elhelyezni a folyóiratot és a benne megjelenő cikkeket:

„A Vezetéstudomány szakfolyóirat a gazdálkodástudomány és a vezetéselmélet meghatározó tudományos lapja, ami egyaránt közöl empirikus kutatási eredményeket és szakirodalmi összefoglaló munkákat. A folyóiratban megjelenő cikkek a szervezetek működésének számos aspektusát vizsgálják: a struktúra, a folyamatok és a teljesítmény vonatkozásai mellett egyforma figyelmet szentelve a kulturális, magatartási és technológiai kérdéseknek. A Vezetéstudomány fontos értékének tartja multidiszciplináris háttérét, a gazdálkodástudomány nézőpontja mellett épít a szociológia, a pszichológia, a közgazdaságtan, a politikatudomány és a kommunikációelmélet eredményeire is.

A folyóiratban egyformán megjelennek a személyek, csoportok, szervezetek vagy a szervezetek működési környezetét jelentő hálózatok elemzési szintjén készített tanulmányok is. A lap empirikus kutatásokat és elméleti összefoglalókat is közöl, ám a módszertani precizitást minden műfajban megköveteli. A kutatási kérdések vizsgálatánál változatos megközelítéseket és módszertani eszközöket is szívesen fogadnak.

A beküldött tanulmányokkal kapcsolatban elvárás, hogy

- kapcsolódjanak a lap témáihoz, az itt folyó diskurzushoz;
- építsenek a témában megjelent nemzetközi eredményekre is;
- eredeti eredményekkel gazdagítsák a magyar nyelvű szakirodalmat;

- módszertani felkészültségről tegyenek tanúbizonyságot;
- elméleti és gyakorlati relevanciával is rendelkezzenek.

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kara által kiadott, az MTA Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottság által »B« kategóriába sorolt lektorált (*peer-reviewed*) tudományos folyóirat.” (Vezetéstudomány, 2019).

Ezek ismeretében úgy gondoljuk, hogy az általunk végzett módszertani szempontú összehasonlítás és elemzés nagyban segítheti a gazdálkodástudományok területén publikálni szándékozó kutatókat, illetve PhD-hallgatókat abban, hogy milyen módszertani elvárásoknak kell megfelelnie az általuk elkészített cikkeknek azért, hogy ebben a (vagy hasonló gazdálkodástudományi) folyóiratban megjelenhessen. Ugyanakkor a PhD-hallgatók által megírt és a folyóiratban elfogadott cikk már egyszerűen beilleszthető lesz a munkahelyi vitára szánt anyagba is.

1. Eredmények

Az elemzés alá vont minta 111 tanulmányból tevődik össze. Forrását a Vezetéstudományi folyóirat cikkei (2018. január kezdődőleg) jelentették. Szerzőszám tekintetében a terjedelem az egyénitől, egészen a hétszerős művekig tart. A tanulmányok rendszerezésére nomenklatúra alapján került sor, az MTA honlapján közzétett csoportok szerint. A szerzemények túlnyomó többsége a marketing, munkagazdaságtan, vállalatgazdaságtan és üzletpolitika, valamint a vezetés és szervezés kategóriákból került ki. Ezek megoszlását és a szerzők területek szerinti átlagos számát az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat

A cikkek nomenklatúra szerinti megoszlása és az átlagos szerzőszámok

Nómenklatúra	Összes mű (darab)	Átlagos szerzőszám (darab)
Ágazati (iparági) gazdaságtanok	5	2,20
Egészségügyi, oktatási és jóléti gazdaságtan	8	2,38
Környezetgazdaságtan, természeti erőforrások gazdaságtana	3	1,33
Közösségi gazdaságtan és gazdálkodás	5	1,80
Marketing	16	1,75
Munkagazdaságtan	17	2,06
Nemzetközi és világgazdaságtan	4	2,50

Az 1. táblázat folytatása:

Nómenklatúra	Összes mű (darab)	Átlagos szerzőszám (darab)
Növekedés- és fejlődésgazdaságtan	1	2,00
Termelés- és ellátásmenedzsment	1	4,00
Üzleti pénzügyek	5	1,20
Vállalatgazdaságtan és üzletpolitika	21	2,05
Vezetés és szervezés	25	1,88
Teljes minta	111	1,96

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

1. 1. A minta elemzési megközelítés szerinti megoszlása

Az elemzési megközelítés (kvalitatív, kvantitatív) csoportok szerinti megoszlását a 2. táblázat mutatja be.

2. táblázat

A cikkek megoszlása elemzési megközelítés szerint

Nómenklatúra	Kvalitatív		Kvantitatív	
	Darab	Százalék	Darab	Százalék
Ágazati (iparági) gazdaságtanok	5	100%	0	0%
Egészségügyi, oktatási és jóléti gazdaságtan	6	75%	2	25%
Környezetgazdaságtan, természeti erőforrások gazdaságtana	2	67%	1	33%
Közösségi gazdaságtan és gazdálkodás	4	80%	1	20%
Marketing	9	56%	7	44%
Munkagazdaságtan	8	47%	9	53%
Nemzetközi és világgazdaságtan	2	50%	2	50%
Növekedés- és fejlődésgazdaságtan	0	0%	1	100%
Termelés- és ellátásmenedzsment	0	0%	1	100%
Üzleti pénzügyek	4	80%	1	20%
Vállalatgazdaságtan és üzletpolitika	16	76%	5	24%
Vezetés és szervezés	14	56%	11	44%
Teljes minta	70	63%	41	37%

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

A táblázat adatai alapján jól látható, hogy összességében a kvalitatív elemzési megközelítést részesítik előnyben a szerzők. A nagyobb elemszámmal rendelkező csoportokat figyelembe véve jelentősebb eltolódás figyelhető meg ebbe az irányba a vállalatgazdaságtan és üzletpolitika, míg egészen kiegyenlített tendencia rajzolódik ki a marketing, munkagazdaságtan, valamint vezetés és szervezés területein.

1. 2. A minta elemzési módszerek szerinti megoszlása

A 3. táblázat azt mutatja be, milyen elemzési módszereket alkalmaznak a szerzők leginkább összességében és a különböző részekben.

3. táblázat

A felhasznált elemzési módszerek megoszlása nomenklatúra szerint

Nomenklatúra	Kérdőív	Interjú	Szakirodalmi elemzés	Szekunder elemzés	Eset-tanulmány
	Darab	Darab	Darab	Darab	Darab
Ágazati (iparági) gazdaságtanok	0	5	1	2	3
Egészségügyi, oktatási és jóléti gazdaságtan	2	4	2	2	1
Környezetgazdaságtan, természeti erőforrások gazdaságtana	1	0	2	0	0
Közösségi gazdaságtan és gazdálkodás	2	1	3	1	1
Marketing	6	5	7	3	1
Munkagazdaságtan	3	2	5	8	2
Nemzetközi és világgazdaságtan	1	0	2	1	0
Növekedés- és fejlődés-gazdaságtan	0	0	0	1	0
Termelés- és ellátás-menedzsment	0	0	0	1	0
Üzleti pénzügyek	0	0	3	2	0
Vállalatgazdaságtan és üzletpolitika	2	10	5	4	10
Vezetés és szervezés	10	4	11	5	3
Teljes minta	27	31	41	30	21

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

Az aggregált eredményeket nézve azt a konzekvenciát lehet levonni, hogy közel azonos számban használnak kérdőíves, interjú, szakirodalom áttekintő, szekunder adatokra támaszkodó és esettanulmány jellegű megoldásokat az írók. Területi sajátosságként lehet kiemelni a vállalatgazdaságtan és üzletpolitikában látható magas számú esettanulmányt, a munkagazdaságtanban alkalmazott szekunder elemzéseket, vagy a marketing, a vezetés és szervezés részeken megjelenő kérdőívezést. A következőkben ezekből mutatnánk be példákat néhány szerző kutatási célkitűzésein keresztül.

Kérdőíves felmérések

A marketing-nómenklatúrában fellelhető kérdőíves módszert tartalmazó szerzemények közül elsőként (Agárdi, 2019) említenék meg, aki a tapintás vásárlói döntéshozatal során jelentkező mediáló szerepét vizsgálta. Munkája során a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatóival végzett online kérdőíves felmérést. Kapott eredményeiben kiemelte az autotelikus tapintás fontosságát. (Malota et al., 2019) a hazai fogyasztók egészséges táplálkozással kapcsolatos észleléseit és attitűdjeit elemezte. Online felmérésében 1500 főt kérdezett meg, melyek adatait feldolgozva arra a következtetésre jutott, hogy bár fontos szempontként kap helyet az egészséges étkezés, bizonyos motiváló tényezők még mindig előrelőbbek. (Kenesei–Cserdi, 2018) az önkiszolgálás bevezetésének előzményeit és következményeit kutatta. A megkérdezések az előző művekhez hasonlóan, online formában történtek. Az elemszám 198 főt tett ki, melyek közül a feldolgozásba 176 személy került be. Eredményei közül többek között az interakciókra való igényt emelte ki. A mobil-kereskedelem hazai relevanciájának vizsgálatával foglalkozott (Simay–Gáti, 2018), aki a 844-es elemszámú megkérdezéseiből azt a konzekvenciát vonta le, hogy az esetleges jövőbeli felhasználók oktatása kulcsfontosságú lehet a technológia bevezetéséhez. (Gáti et al., 2018) a közösségi média személyes értékesítésre gyakorolt hatását taglalta, szintén kérdőíves metódust alkalmazva (175 kitöltő). Eredményeiben kitért arra, hogy a közösségi média hatása önmagában nem jár együtt a vevőmegtartással. Vezetés és szervezés területén (Szabó–Szentgróti et al., 2019) a különböző generációk (X, Y, Z) munkahelyi konfliktusok során tanúsított viselkedéseit térképezte fel. Értékelhető kérdőíveinek száma 395 darabot tett ki, melyek feldolgozása alapján egyik következtetése az volt, hogy a kiváltó okok között elsődlegesen az eltérő értékrendek vannak. (Kovács et al., 2019) a vezetői stílus teljesítményre gyakorolt hatását kutatta a feldolgozóiparban. 66 fős mintájából született eredményei szerint a magyar feldolgozóipari cégek vezetőit 5-féle magatartás jellemzi. (Bányai–Sipos, 2019) a felsővezetői kiválóság területét vette górcső alá. A válaszadóitól (103 fő) nyert információk alapján azt a tanulságot vonta le, hogy a felsővezetők között csak kis különbségek vannak a vezetői kiválóság szempontjából. (Kun–Újhelyi, 2018) szintén a kérdőívezés metódusát alkalmazta. 348 nappali képzéses hallgatóból álló mintája feldolgozását követően arra a konzekvenciára jutott, hogy a kulturális

illeszkedés pozitív kapcsolatban áll az egyetemi teljesítménnyel. Végül pedig (Zsigmond, 2018) tanulmányáról ejtenénk szót, aki arra kereste a választ, melyek a vállalkozásfejlesztési mentorok legfontosabb ismérvei (tulajdonságok, attitűdök, kompetenciák). Értékelhető kérdőívei (153 darab) alapján 18 darab 6 faktorba sorolható tényezőt nevezett meg az eredményes mentorálási folyamat működtetéséhez.

Interjúk

Vállalatgazdaságtan és üzletpolitika terén (Szilágyi–Mészáros, 2019) mélyinterjút alkalmazott vállalati szakértőkkel azzal a céllal, hogy más forrásból származó eredményeit megerősítse. (Csedő et al., 2019) felső és középvezetőkkel folytatott félig strukturált interjúkat, melyek következtetései további módszerrel (dokumentumelemzés) kontextusban kerültek feldolgozásra. (Bogdány et al., 2019) a vállalatok történetének és utódlási kérdéseinek megválaszolásának céljából alkalmazta a technikát a vezetőkkel és a leendő utódokkal. (Szalavetz, 2018) a hazai feldolgozóipari cégek energiahatékonysági törekvéseinek vizsgálata során különböző tanácsadó szervezetekkel és egy feldolgozóipari céggel készített interjút. (Király et al., 2018) a hallgatói csalást a felsőoktatásban (Lipták et al., 2018) pedig a kisgyermekes nők hazai foglalkoztatási helyzetét taglalta ugyanezzel a metódussal. Előbbi szerző kutatása az egészségügyi, oktatási és jóléti gazdaságtan, míg utóbbié a munkagazdaságtan területén zajlott.

Szakirodalmi elemzések

Szakirodalmi elemzésekkel szinte minden nomenklatúrában nagy számban találkozhatunk. (Vajda, 2019) az „érezkelt igazságosság” teljesítménymenedzsmentben betöltött szerepét (vezetés és szervezés), (Rideg, 2019) a vállalati stratégiaelméletek irányzatait (vállalatgazdaságtan és üzletpolitika), (Papp–Váry, 2019) az „országmarkázás” fogalmát (marketing), (Kremer, 2018) a HR-menedzsment moderáló tényezőit (munkagazdaságtan), (Horváth–Szabó Zs., 2018) a napelemes üzleti modelleket (környezetgazdaságtan, természeti erőforrások gazdaságtana), (Csapi, 2018) pedig a reálopciók alkalmazási lehetőségeinek stratégiai keretét (üzleti pénzügyek) vizsgálta.

Szekunder elemzések

A munkagazdaságtan területén alkalmazott szekunder elemzések közül (Szücs et al., 2019) az európai bankok 2006–2016 közötti adatait vizsgálta annak érdekében, hogy felfedje a jövedelemminőség mérésének lehetőségeit, valamint befolyásoló tényezőit. (Bartók–Mitev, 2018) több ország mintáit használta fel a munkaadói értékajánlatok fontosságának elemzéséhez. (Barna–Fodor, 2018) pedig a gamifikált megoldások munkahelyi légkörre gyakorolt hatását vizsgálta egy felhasználói adatbázison keresztül. Eredményül

azt kapta, hogy ezen praktikák alkalmazása képes hozzájárulni a jobb munkahelyi hangulathoz, továbbá külső motivációs eszközként is hasznosak. Szintén fontos témát taglalt ugyanezen részen, ugyancsak szekunder adatokat felhasználva (Kazainé–Holló, 2018). A szerzők az elmúlt 20 év során a munkabért terhelő adók és járulékok mértékeiben bekövetkezett változásokat analizálta hazai és nemzetközi kontextusban. Arra a következtésre jutott, hogy a magyar bérterhek meglehetősen nagyok a többi országhoz viszonyítva. Végül pedig (Havran–András, 2018) munkáját emelnék ki, akik arra használták fel a módszert, hogy a magyar hivatásos labdarúgók karriertámogatását vegyék górcső alá. Az írók azt a konzekvenciát vonták le a témával kapcsolatosan, hogy a hazai focisták meglehetősen kevés egyéni képzést kapnak, továbbá klubjaik nem finanszírozzák kellő mértékben a tehetséggondozásukat.

Esettanulmányok

(Szilágyi–Mészáros, 2019) a Magyar Telekom vállalatának két és fél évtizedes múltját tekintette át a stratégiai menedzsment szemszögéből, az esettanulmány módszerének alkalmazásával. (Csedő et al., 2019) pedig egy energetikai nagyvállalat példájával kísérelte meg bemutatni a tudásmenedzsmentet támogató IT-megoldásokat, valamint azok stratégiai kettős képességhez fűződő viszonyát. (Kozma és Sass, 2019) félig strukturált interjúkkal megalapozott, anonim vállalati esettanulmányok készítésével igyekezett rávilágítani a hazai vállalatok nemzetközivé válásának leginkább lényeges aspektusaira. (Bogdány et al., 2019) öt családi vállalkozást vizsgált meg a módszerrel, és feltárta a hazai vállalkozások körére jellemző átadási és utódlási tényezőket és nehézségeket. Végül pedig (Őri, 2018) emelnék ki a mintából, aki szintén ezt a módszert alkalmazta a vállalatgazdaságtan és üzletpolitika területén. A szerző az üzleti és informatikai folyamatok összehangolásának kérdéseivel foglalkozott egy hazai vállalat, architektúramenedzsment gyakorlatának felfedésén keresztül.

1. 3. A minta elemzési technika szerinti megoszlása

A következő táblázatok (4. és 5. táblázat) a legtöbbet alkalmazott statisztikai módszereket és technikákat hivatottak bemutatni.

4. táblázat

A felhasznált statisztikai módszerek megoszlása nómenklatúra szerint

Nómenklatúra	Viszony- számok	Leíró statisztika	Keresztábra elemzés
	Darab	Darab	Darab
Ágazati (iparági) gazdaságtanok	0	0	0
Egészségügyi, oktatási és jóléti gazdaságtan	2	1	1
Környezetgazdaságtan, természeti erőforrások gazdaságtana	1	1	0
Közösségi gazdaságtan és gazdálkodás	1	0	0
Marketing	7	5	3
Munkagazdaságtan	8	8	5
Nemzetközi és világgazdaságtan	2	1	0
Növekedés- és fejlődésgazdaságtan	0	0	0
Termelés- és ellátásmenedzsment	0	1	1
Üzleti pénzügyek	1	1	0
Vállalatgazdaságtan és üzletpolitika	4	6	2
Vezetés és szervezés	10	9	8
Teljes minta	36	33	20

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

5. táblázat

A felhasznált statisztikai módszerek megoszlása nómenklatúra szerint

Nómenklatúra	Adatredukciós eljárások	Regresszió- elemzés	Paraméteres próbák	Nemparaméteres próbák
	Darab	Darab	Darab	Darab
Ágazati (iparági) gazdaságtanok	0	0	0	0
Egészségügyi, oktatási és jóléti gazdaságtan	1	0	1	0
Környezetgazdaságtan, természeti erőforrások gazdaságtana	0	0	1	1
Közösségi gazdaságtan és gazdálkodás	0	0	0	0
Marketing	3	2	0	0
Munkagazdaságtan	1	2	2	0
Nemzetközi és világgazdaságtan	1	1	1	0

Az 5. táblázat folytatása:

Nómenklatúra	Adatredukciós eljárások	Regresszió-elemzés	Paraméteres próbák	Nemparaméteres próbák
	Darab	Darab	Darab	Darab
Növekedés- és fejlődésgazdaságtan	1	0	0	0
Termelés- és ellátásmenedzsment	1	0	1	0
Üzleti pénzügyek	0	0	1	0
Vállalatgazdaságtan és üzletpolitika	2	1	3	1
Vezetés és szervezés	7	2	6	4
Teljes minta	17	8	16	6

Forrás: Sajat szerkesztés, 2019

Jól kivehető, hogy a szerzők legnagyobb hányada a viszonyszámokat és leíró statisztikákat alkalmazta. Keresztábra-elemzések, paraméteres próbák és adatredukciós módszerek (főkomponens, faktor, klaszteranalízis) szintén nagy számban kerültek felhasználásra, viszont regresszió-elemzések és a nemparaméteres próbák mennyisége már csekélyre tehető.

Viszonyszámok

(Jáki et al., 2019) a vállalatgazdaságtan és üzletpolitika területén írt tanulmányában alkalmazott viszonyszámokat. A szerző többek között az új vállalkozást alapítók iskolai végzettségét szemlélte ezen technikán keresztül, míg (Katona, 2019) szintén a startupokkal foglalkozva, azok innovációi közül kiemelve egyet (jutalom alapú finanszírozás) használt megoszlás viszonyszámokat. A nemzetközi és világgazdaságtan nómenklatúrában ugyan ezen technikához nyúlt (Balogh–Jeremiás–Ménési, 2019), akik a nemzetközi olaj kereskedelmet vették górcső alá a komparatív előnyök megközelítésével és többek között az Öböl menti Arab Államok (GCC) teljes olaj kereskedelemhez való hozzájárulását ábrázolták felhasználásuk segítségével. Egészségügyi, oktatási és jóléti gazdaságtan kategóriában (Lantos, 2018) a hálózatokon keresztüli értékteremtés, környezetgazdaságtan, természeti erőforrások gazdaságtana részen (Nagy, 2018) a környezettudatos cselekvések elemzéséhez, míg közösségi gazdaságtan és gazdálkodás területén (Kuti–Bedő, 2018) az egyetem központú vállalkozói ökoszisztéma és a közösségi finanszírozás kapcsolatának vizsgálatához alkalmazta a technikát. A három legtöbb művet felsorakoztató csoportban (Munkácsi–Simon, 2018) a „fűtési piac” szegmentációs kihívásait, (Varga–Panyi, 2018) a magyar „Youtube piac” influencer szempontú vizsgálatát, (Kovács–Martos, 2018) az

optimizmus mintázatai és dolgozói jóllét kapcsolatait, (Balogh–Karoliny, 2018) a korosodó népesség HR-fókuszra gyakorolt hatását, (Poór et al., 2018) a szervezeti képzések és tréningek hatékonyságmérési lehetőségeit, (Bencsik et al., 2018) pedig az etikus vezető/leader magatartás jellemzőit analizálták, írásukban viszonyszámokat is felhasználva.

Leíró statisztikák

Leíró statisztikákat szintén sok szerző használt fel. Vállalatgazdaságtan kategóriában (Kazainé–Kiss, 2018) a sikeres külföldi exportorientált vállalatok innovációs példamutatására, (Kosztján et al., 2018) a vállalati szoftverfejlesztési folyamatok ésszerűsítésének vizsgálatára, marketing, valamint vezetés és szervezés területein a már korábban említett (Malota et al., 2019) egészséges táplálkozással, (Kenesei–Cserdi, 2018) önkiszolgálással, (Kovács et al., 2019) vezetői stílussal és (Szabó–Szentgróti et al., 2019) munkahelyi konfliktuskezeléssel kapcsolatos műveiben találkozhatunk az átlag, szórás, módusz, medián értékek valamelyikével. A további, kis elemszámú nomenklatúrákban is található elvértve leíró statisztikai elemzést tartalmazó cikk. Ezek közé tartozik (Nagy, 2018) környezettudatossággal, (Lamanda–Tamásné, 2018) a hazai nagybankok éves jelentéseinek működési kockázatáról, vagy (Losonci et al., 2018) a lean-termelés, menedzsment-képességek és a vezetői módszerek kapcsolatáról szóló műve.

Keresztábra-elemzések

Az összefüggések feltárására folytatott eljárásokat (Székely–Katona, 2019) az egészségügyi, oktatási és jóléti gazdaságtan csoportban alkalmazta a felnőtt magyar lakosság játékattitűdjeinek feltárására és többek között arra a következtetésre jutott, hogy „a leg-erősebb kapcsolatot a „győztes” és „vesztes” igénye mutatja, amit a „szórakoztató” tulajdonság és a „kikapcsolódás a mindennapokból” elvárás pár követ” (Székely–Katona, 2019, p. 49.). (Losonci et al., 2018) a termelés és ellátásmenedzsment területén használta fel a Spearman-féle rangkorrelációs technikát és azt kapta eredményül, hogy „a lean környezetben tevékeny vezetők képességrangsora az egyes időszakokban szoros-nagyon szoros kapcsolatot mutat” (Losonci et al., 2018, p. 20.). (Barna–Fodor, 2018) a gamifikált megoldások munkahelyi alkalmazhatóságának vizsgálata során keresett összefüggést a válaszadók hangulata és a játékosok szintjei között. „Kérdésre adott játékosonkénti átlagos értékelés és a játékosok karma szintje között 0,04-os korreláció mutatkozik, mely nem ad alapot fennálló kapcsolatra” (Barna–Fodor, 2018, p. 9.).

Adatredukciós eljárások

Adatredukciós eljárások közül (Németh–Dőry, 2019) a vállalatgazdaságtan és üzletpolitika területén faktoranalízist alkalmazott abból a célból, hogy elemezze a családi és nem

családi vállalkozások közötti különbségeket. (Szennay–Szigeti, 2019) a fenntartható fejlődési célok kutatása során, az úgynevezett GRI-k (célokhoz kapcsolható indikátorok) összevonására klaszteranalízist; míg (Székely–Katona, 2019) korábbiakban már említett tanulmányában a szerencsejátékot jellemző tulajdonságok alapján alakított ki csoportokat, faktoranalízis segítségével. (Kovács et al., 2019) leíró statisztikáknál is taglalt cikkében a vezetői jegyekből főkomponens analízis segítségével hozott létre a vezetői magatartásokat tömörítő faktorokat. (Bányai–Sipos, 2019) és (Zsigmond, 2018) szintén a vezetés és szervezés területén nyúlt az adatredukciós eljárások egyikéhez. Előbbi szerző a felsővezetői csoportok azonosítása céljából klaszteranalízist használt, míg utóbbi a sikeres folyamatvezetéshez szükséges tényezőket sorolta faktorokba.

Regressióelemzések

Regressióelemzéseket használó művek közül (Szűcs et al., 2019) lehet kiemelni, akik PLS- technikán keresztül, az AEQ-re (banki jövedelemminőség) szignifikáns hatást gyakorló változókat keresett. (Oláh et al., 2018) bináris logisztikus regressziót használt fel abból a célból, hogy megállapítsa mely tényezők hatnak jelentősen a migráció elfogadására vagy elutasítására. (Bartók–Mitev, 2018) pedig több ország adatmintáin keresztül lineáris regresszióanalízist használva taglalta a munkaadói értékajánlatok fontosságát, a munkavállalók szemszögéből.

Paraméteres és nemparaméteres próbák

(Nagy, 2018) környezettudatosság és önértékeléssel kapcsolatos vizsgálódásai során mind paraméteres, mind pedig nemparaméteres próbát alkalmazott. Első és második hipotézisének „a környezettudatos cselekvések láthatósága pozitív hatást gyakorol a tényleges környezettudatos magatartásra (H1), az átlagosnál jóval környezettudatosabb egyének esetében a cselekvés láthatósága növeli annak bekövetkezési esélyeit, míg a nem, vagy egyáltalán nem környezettudatos egyének esetében csökkenti azt (H2)” (Nagy, 2018, p. 47.) tesztelésére páros mintás t-próbát használt. A kapott eredmények alapján az első elvetésre, míg a második elfogadásra került. Harmadik hipotézisének „az önértékelés szignifikáns módon kedvezőbb a környezettudatos viselkedés tényleges mértékénél” (Nagy, 2018, p. 52.) vizsgálatára Mann–Whitney–Wilcoxon-próbát végzett és a csoportok között jelentős különbséget talált, azaz „a környezettudatosság önértékelése a ténylegesen mértéknél szignifikáns mértékben kedvezőbb” (Nagy, 2018, p. 53.). (Szabó–Ribényi, 2018) szintén merített mind a paraméteres, mind pedig az előzetes feltételt nem igénylő technikák eszköztárából. Tanulmányában az agilis szoftverfejlesztés beosztott és vezetői szemszögéből történő megítélését kutatta. Pearson Khi-négyzet próbájának alkalmazásával arra az eredményre jutott, hogy „nem volt különbség a megkérdezettek válaszai között az agilis módszertanok során a megbeszélésekre és az adminisztrációra fordított idő

mértékének megítélésében” (Szabó–Ribényi, 2018, p. 29). A vezetők és beosztottak profiljainak összevetésére Mann-Whitney próba alkalmazásával került sor. Eredménye nem igazolt szignifikáns eltérést.

Ahhoz, hogy még inkább tiszta kép váljon láthatóvá az olvasóban, a következő táblázat (6. táblázat) azt mutatja be, hány cikkben használtak három vagy attól több statisztikai technikát.

6. táblázat

A három vagy több technikát alkalmazó cikkek nomenklatúra szerinti megoszlása

Nomenklatúra	Összes mű	Három, vagy több technika
	Darab	Darab
Ágazati (iparági) gazdaságtanok	5	0
Egészségügyi, oktatási és jóléti gazdaságtan	8	2
Környezetgazdaságtan, természeti erőforrások gazdaságtana	3	1
Közösségi gazdaságtan és gazdálkodás	5	0
Marketing	16	3
Munkagazdaságtan	17	5
Nemzetközi és világgazdaságtan	4	1
Növekedés- és fejlődésgazdaságtan	1	0
Termelés- és ellátásmenedzsment	1	1
Üzleti pénzügyek	5	1
Vállalatgazdaságtan és üzletpolitika	21	3
Vezetés és szervezés	25	10
Teljes minta	111	27

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

A 6. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy az összes mű arányainak figyelembevételével a munkagazdaságtan, valamint vezetés és szervezés területeken született alkotások szerzői merítenek leginkább a statisztikai eszközök tárából. (Bányai–Sipos, 2019) írásában található viszonyszámok, leíró statisztikák, kereszttábla-elemzés, klaszteranalízis és paraméteres próba, míg (Kun–Újhelyi, 2018) művében az adatredukációs eljárások kivételével az összes vizsgált technika felhasználásra került.

1. 4. A minta elemzési szoftverek szerinti megoszlása

Szorosan kapcsolódva az előző témához (statisztikai eszköztár), lényeges kitérni az adatok feldolgozását elősegítő szoftveres támogatásra. A 7. táblázat azt hivatott bemutatni, mely területen, milyen programokat használnak leginkább a cikkek szerzői.

7. táblázat

Az alkalmazott szoftverek száma nómenklatúra szerinti megoszlásban

Nómenklatúra	Összes mű	SPSS	Egyéb szoftver	SPSS és egyéb szoftver
	Darab	Darab	Darab	Darab
Ágazati (iparági) gazdaságtanok	5	0	0	0
Egészségügyi, oktatási és jóléti gazdaságtan	8	1	1	0
Környezetgazdaságtan, természeti erőforrások gazdaságtana	3	0	0	0
Közösségi gazdaságtan és gazdaságtan	5	0	2	0
Marketing	16	1	5	0
Munkagazdaságtan	17	5	3	1
Nemzetközi és világgazdaságtan	4	1	0	0
Növekedés- és fejlődésgazdaságtan	1	0	0	0
Termelés- és ellátásmenedzsment	1	0	0	0
Üzleti pénzügyek	5	0	0	0
Vállalatgazdaságtan és üzletpolitika	21	3	1	0
Vezetés és szervezés	25	2	3	1
Teljes minta	111	13	15	2

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

Fontos kiemelni, hogy rendkívül kevés szerző említi művében az adatok feldolgozását végző eszközt. Ennek következtében (az SPSS-en kívüli további szoftverek kis elemszáma miatt) a leggyakrabban alkalmazott statisztikai szoftveren túl használt további programok, aggregálva lettek feltüntetve. A táblázat alapján jól látható, hogy a munkagazdaságtan területén alkalmaztak valamilyen számítógépes támogatást a legtöbbször (vagy legalább is itt tettek róla említést) a cikkek alkotói. (Kovács et al., 2019) SPSS 25.0 mellett R 3.4.3., míg (Havran–András, 2018) Excel programot használt fel elemzése során.

1. 5. A minta elemszám szerinti megoszlása

Amikor módszertanról beszélünk, lényeges szempont a feldolgozásba bevonni kívánt minta elemszáma. Ennek elsődlegesen az eredmények kiterjeszhetőségének érdekében van jelentősége. A 8. táblázat az elemzésbe bevont cikkekben megjelenő átlagos minta-elemszámot mutatja be összességében és nómenklatúrák szerinti bontásban.

8. táblázat

Az átlagos mintaelemszámok megoszlása nómenklatúra szerint

Nómenklatúra	Összes mű	Átlagos mintaelemszám
	Darab	Darab
Ágazati (iparági) gazdaságtanok	5	6,00
Egészségügyi, oktatási és jóléti gazdaságtan	8	610,43
Környezetgazdaságtan, természeti erőforrások gazdaságtana	3	442,00
Közösségi gazdaságtan és gazdálkodás	5	58,33
Marketing	16	413,60
Munkagazdaságtan	17	1011,30
Nemzetközi és világgazdaságtan	4	215,50
Növekedés- és fejlődésgazdaságtan	1	250,00
Termelés- és ellátásmenedzsment	1	393,00
Üzleti pénzügyek	5	9,00
Vállalatgazdaságtan és üzletpolitika	21	51,41
Vezetés és szervezés	25	188,77
Teljes minta	111	332,11

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

Jól látható, hogy az átlagos mintaelemszám rendkívül változatosan alakul a különböző kategóriák szerinti bontásban. A munkagazdaságtan területén egészen nagy elemszámmal dolgoznak a cikkek írói, míg például a vállalatgazdaságtan és üzletpolitika részen alacsonynak tekinthető ez a mutató. Utóbbi oka valószínűleg a 2. táblázatban látható tendenciával hozható összefüggésbe (eset tanulmányok magas száma). A kiugró értékek okozta aránytalanságok mérséklése érdekében az összes kategóriára vonatkozó 332-es átlag mellett kiszámításra került egy részátlag is, ahol a legkisebb és legnagyobb értékek 5–5%-át kihagyva számítottuk újra az átlagot. Ennek eredménye 193 lett, azaz a vizsgálatba bevont összes művet figyelembe véve átlagosan közel 200-as mintaelemszámmal dolgoztak a szerzők. 1500 feletti mintaelemszámmal dolgozott (Lantos, 2018), aki már a korábbiak-

ban említett hálózatokon keresztüli értékkeremtést vizsgálta az egészségügyi szektorban. Továbbá (Balogh–Karoliny, 2018) a korosodó népesség HR-re gyakorolt hatásainak; (Malota et al., 2019) a hazai fogyasztók egészséges táplálkozással kapcsolatos észleléseinek és attitűdjeinek; (Szőkely–Katona, 2019) a felnőttek játékattitűdjeinek feltárására dolgozott meglehetősen nagy elemszámmal.

Összegzés

A Vezetéstudományi folyóirat módszertani szemszögből történő áttekintése során összességében azt a következtetést lehet levonni, hogy a szerzők rendkívül változatosan merítettek mind a kutatási módszerek, mint pedig a statisztika eszköztárából. Előbbi tekintetben jól láthatóvá vált, hogy nagy számban alkalmaznak kérdőíves felméréseket és interjúkat, amelyek egy primer kutatás eredményességéhez jelentősen képesek hozzájárulni. Az alkalmazott statisztikai eljárásokat tekintve viszont már hiányérzete lehet az olvasóknak. Ennek okai közé sorolható az alkalmazott technikák alacsony száma, a kis elemszámú és nem reprezentatív minták és ennek következtében az eredmények kiterjeszthetőségének elmaradása. Lényegesnek tartjuk még megemlíteni a szoftveres támogatás feltűntetésének elmaradását, ami a cikkek formaiságának szempontjából vethet fel aggályokat.

Irodalomjegyzék

1. Agárdi, I. (2019): A tapintás iránti preferencia mediáló hatása a fogyasztó neme, a termék típusa, és a csatornaválasztás kapcsolatában. *Vezetéstudomány*, L. évf. 1. sz. pp. 70–79. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.01.07
2. Balogh, G. – Karoliny, M. (2018): A korosodó népesség HR-fókuszokat módosító hatásai nemzetközi összehasonlításban. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 10. sz. pp. 73–84. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.10.07
3. Balogh-Jeremiás, M. – Ménesi, K. (2019): Analysing the comparative advantages of the international oil trade: the case of Gulf Cooperation Council. *Vezetéstudomány*, L. évf. 5. sz. pp. 48–57. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.05.05
4. Barna, B. – Fodor, Sz. (2018): Gamifikált közösségi megoldás használata a kedvezőbb munkahelyi légkör kialakítása érdekében. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 3. sz. pp. 2–10. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.03.01

5. Bartók, B. – Mitev, A. (2018): Észlelt munkaadói értékajánlatok és a munkavállalók által tapasztalt valóság. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 10–11. sz. pp. 56–70. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.10.05
6. Bányai, E. – Sipos, N. (2019): Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén. *Vezetéstudomány*, L. évf. 1. sz. pp. 63–69. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.01.06
7. Bencsik, A. – Machová, R. – Juhász, T. – Csókás, L. (2018): Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 10–11. sz. pp. 93–104. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.10.09
8. Bogdány, E. – Szépfalvi, A. – Balogh, Á. (2019): Hogyan tovább családi vállalkozások? – Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, L. évf. 2. sz. pp. 72–85. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.02.06
9. Csapi, V. (2018): A reálopciók első 40 éve. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 9. sz. pp. 34–45. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.09.03
10. Csedő, Z. – Zavarkó, M. – Sára, Z. (2019): Tudásmenedzsment és stratégiai kettős képesség. *Vezetéstudomány*, L. évf. 3. sz. pp. 36–49. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.03.04
11. Gáti, M. – Mitev, A. – Bauer, A. (2018): A közösségi média hatása a személyes értékesítésre. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 12. sz. pp. 42–49. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.12.05
12. Havran, Zs. – András, K. (2018): A hivatásos és hivatásos pályára készülő labdarúgók fejlesztésének és karriertámogatásának magyarországi vizsgálata. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 9. sz. pp. 70–80. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.09.06
13. Horváth, D. – Szabó, Zs. R. (2018): A napelemes üzleti modellek fejlődése. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 10–11. sz. pp. 2–16. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.10.01
14. Jáki, E. – Molnár, E. M. – Kádár, B. (2019): Characteristics and challenges of the Hungarian startup ecosystem. *Vezetéstudomány*, L. évf. 5. sz. pp. 2–12. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.05.01
15. Katona, V. N. (2019): Role and positioning of reward based crowdfunding in the funding of technological innovation projects. *Vezetéstudomány*, L. évf. 5. sz. pp. 13–24. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.05.02
16. Kazainé, Ó. A. – Holló, S. (2018): Elég vagy nem elég? *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 6. sz. pp. 56–67. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.06.06
17. Kazainé, Ó. A. – Kiss, J. (2018): Milyen példát mutatnak a sikeres külföldi exportorientált vállalatok az innováció terén a hazai vállalatok számára. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 1. sz. pp. 78–86. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.01.08

18. Kenesei, Zs. – Kolos, K. (2018): Szolgáltatásmarketing: múlt vagy jövő? *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 1. sz. pp. 2–12. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.01.01
19. Király, G. – Géring, Zs. – Chandler, N. – Miskolczi, P. – Kovács, K. – Lovas, Y. – Csillag, S. (2018): Csalással az élre? *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 3. sz. pp. 28–40. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.03.04
20. Kosztyán, Zs. T. – Sebrek, Sz. Sz. – Novák, Z. (2018): A szoftverfejlesztési folyamat átfogó ésszerűsítése a vállalati dinamikus képességek lencséjén keresztül. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 4. sz. pp. 44–57. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.04.05
21. Kovács, E. – Martos, T. (2018): Patterns of optimism and employee well-being. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 11. sz. pp. 35–44. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.11.04
22. Kovács, L. – Lénárd, E. – Losonci, D. (2019): A vezetői magatartás hatása a teljesítményjavulásra a feldolgozóiparban. *Vezetéstudomány*, L. évf. 2. sz. pp. 41–58. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.02.04
23. Kozma, M. – Sass, M. (2019): Magyar „nemzetközi új vállalatok”. *Vezetéstudomány*, L. évf. 3. sz. pp. 62–71. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.03.06
24. Kremer, K. (2018): HR analytics and its moderating factors. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 11. sz. pp. 62–68. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.11.07
25. Kun, A. I. – Ujhelyi, M. (2018): Cultural fit and academic performance of higher education students. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 11. sz. pp. 12–23. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.11.02
26. Kuti, M. – Bedő, Zs. (2018): Az egyetemi központú vállalkozói ökoszisztéma és a közösségi finanszírozás kapcsolata. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 2. sz. pp. 45–52. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.02.05
27. Lamanda, G. – Tamásné, V. Zs. (2018): Banki kockázati jelentések tartalomelemzése. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 6. sz. pp. 46–55. DOI: 10.14267/VEZTUD. 2018. 06.05
28. Lantos, Z. (2018): A közösségi egészségélmény-modell. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 1. sz. pp. 19–29. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.01.03
29. Lipták, K. – Matiscsákné, L. M. (2018): A kisgyermekes nők foglalkoztatási helyzete és lehetőségeik. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 3. sz. pp. 41–51. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.03.05
30. Losonci, D. – Szántó, R. – Kása, R. – Zoltayné, P. Z. (2018): Ügyvezetők és termelésvezetők lean termelési környezetben. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 2. sz. pp. 12–26. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.02.02
31. Malota, E. – Gyulavári, T. – Bogáromi, E. (2019): „Az vagy, amit megeszelsz”. *Vezetéstudomány*, L. évf. 1. sz. pp. 80–88. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.01.08

32. Munkácsi, N. – Simon, J. (2018): What are the potential end customers of the heat market like? *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 5. sz. pp. 13–27. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.05.02
33. Nagy, Sz. (2018): A környezettudatos cselekvések elemzése. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 10–11. sz. pp. 45–55. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.10.05
34. Németh, K. – Dőry, T. (2019): Influencing factors of innovation performance in family firms. *Vezetéstudomány*, L. évf. 5. sz. pp. 58–71. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.05.06
35. Oláh, J. – Halasi, Gy. – Balogh, P. – Kőmíves, P. M. – Popp, J. (2018): A migráció megítélése a felsőoktatásban részt vevő hallgatók véleménye alapján. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 2. sz. pp. 27–37. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.02.03
36. Őri, D. (2018): Stratégiai és strukturális összehangolási zavarok feltárása az üzleti és informatikai területek között. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 7–8. sz. pp. 70–75. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.07–08.08
37. Papp-Váry, Á. F. (2019): Országmárkázás – mégis milyen márkázás? *Vezetéstudomány*, L. évf. 3. sz. pp. 25–35. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.03.03
38. Poór, J. – Juhász, T. – Szabó, K. – Kovács, I. É. – Karoliny, M. (2018): A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európában. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 1. sz. pp. 40–52. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.01.05
39. Rideg, A. (2019): A vállalati belső tényezőkre alapozott klasszikus és modern stratégiaelméletek egységes keretbe foglalása. *Vezetéstudomány*, L. évf. 4. sz. pp. 55–62. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.04.06
40. Simay, A. E. – Gáti, M. (2018): Jó példa-e Kína? Feltáró kutatás a mobil közösségi kereskedelemről. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 12. sz. pp. 11–23. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.12.02
41. Szabó, B. – Ribényi, M. (2018): Az agilis módszertanok megítélése a beosztottak és vezetők szemszögéből. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 6. sz. pp. 22–32. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.06.03
42. Szabó-Szentgróti, G. – Gelencsér, M. – Szabó-Szentgróti, E. – Berke, Sz. (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, L. évf. 4. sz. pp. 77–88. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.04.07
43. Szalavetz, A. (2018): Úton az energiahatékonyságtól az energiarugalmasságig. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 6. sz. pp. 13–21. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.06.02

44. Szennay, Á. – Szigeti, C. (2019): A fenntartható fejlődési célok és a GRI szerinti jelentéstétel kapcsolatának elemzése. *Vezetéstudomány*, L. évf. 4. sz. pp. 33–43. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.04.04
45. Székely, L. – Katona, N. (2019): A szerencse forgandó? – A felnőtt magyar lakosság játékattitűdjeinek feltárása. *Vezetéstudomány*, L. évf. 4. sz. pp. 44–54. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.04.05
46. Szilágyi, A. – Mészáros, T. (2019): A Magyar Telekom esete a hálózatkiépítéstől a digitális világig. *Vezetéstudomány*, L. évf. 4. sz. pp. 24–32. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.04.03
47. Szücs, T. – Kehl, D. – Takács, A. (2019): A jövedelemminőség mérése és befolyásoló tényezők az európai pénzügyi szektorban. *Vezetéstudomány*, L. évf. 4. sz. pp. 2–10. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.04.01
48. Vajda, É. (2019): Perceived justice as a crucial factor of performance management systems. *Vezetéstudomány*, L. évf. 5. sz. pp. 25–37. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.05.02
49. Varga, Á. – Panyi, K. (2018): Híres lesznek! *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 12. sz. pp. 24–30. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.12.03
50. *Vezetéstudomány* (2019): A folyóiratról. Célok és témakörök. 2019.03.11. <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=59122>. Letöltve: 2019.05.11.
51. Zsigmond, Sz. (2018): Vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat a karmester szemszögéből, avagy milyen elvárásoknak kell megfelelnie egy mentornak és hogyan tud sikeresen vezetni egy folyamatot? *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 10. sz. pp. 17–32. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.10.02

A kockázatmenedzsment napjainkban

Prof. Dr. SZÉKELY CSABA⁴
egyetemi tanár, Soproni Egyetem

ABSZTRAKT

Az üzleti élet szereplői mellett más szervezetek is egyre fontosabbnak tartják a veszélyek és kockázatok feltárását. A leggyakrabban említett kockázatok közé a gazdasági, ezen belül a pénzügyi kockázatok sorolják, de figyelemmel kell lenni a természeti, a társadalmi és egyéb kockázatokra is. A kockázatok felmerülésével, és azok megfelelő kezelésével összefüggésben dolgozták ki a kockázatelemzést. Az itt alkalmazott módszerek egy része jól ismert, és a menedzsment eszköztárhoz tartozik, míg más módszereket kifejezetten a kockázatelemzés céljaira dolgoztak ki. A kockázatokot átfogóan, rendszerszerűen a kockázatmenedzsment segítségével lehet megközelíteni és kezelni. A szervezet méretétől, gazdasági erejétől függ az, hogy a kockázatmenedzsment folyamata milyen keretek között valósulhat meg, és akár önálló szervezeti egység is felelős lehet a kockázatmenedzsment feladatok ellátásáért. A kockázatok kezelését a stratégiai célok figyelembe vételével kell megvalósítani. Még eredményesebb lehet a veszélyhelyzetek kezelése, ha a kockázatkezelés beépül a szervezetek stratégiai menedzsmentjébe. A kommunikációtechnika fejlődésével és a kapcsolódó technológiák elterjedésével jelentős előrelépés következett be az elmúlt évtizedekben a kockázatmenedzsment területén is, amelyet a tanulmány is bemutat.

Kulcsszavak: kockázatelemzés, kockázatmenedzsment, stratégiai kockázatmenedzsment

ABSTRACT

Contemporary Risk Management

Beyond the participants of business life, other organizations also consider the study of danger and risk to be a vital task. The most often referred to jeopardies are economic, and the related financial risks, but we also have to be aware of natural, social and other hazards, too. The emergence of risks and their respective handling resulted in the development of risk analysis. Some of its applied methods are well known, belonging to the toolset of management, while others were developed specifically for use in risk analysis. A comprehensive, systematic approach to the handling of risks is possible through risk management. The size and economic abilities of an enterprise determine the framework of the applied risk management processes; even a separate department can be responsible for risk management tasks. Risk management has to be carried out considering strategic objectives. Handling of risky situations can be even more effective if risk management is incorporated in the strategic management of an organization. The development and spread of communication

⁴ szekely.csaba@uni-sopron.hu

technologies in the previous decades also brought significant progress in the domain of risk management and are, presented in this essay.

Keywords: Risk analysis, Risk management, Strategic risk management

Bevezetés

Az emberiség a történelme során folyamatosan különböző kihívásokkal, fenyegetésekkel találta magát szemben. Ezeket az adott kornak megfelelően hol babonával, vallásos szertartásokkal, hol tudományos megközelítéssel kívánták előre jelezni, majd megválaszolni. A valószínűségi számítás kialakulásával (Bayes, 1763) létrejöttek azok az elméleti keretek, amelyekkel ki lehetett fejteni és rendszerré lehetett alakítani a természeti és más tényezők által kialakuló fenyegető helyzetek kezelését. Ezáltal jöhetett létre a prognosztika, a döntésmélet és a kockázatok kezelésének elmélete is.

Manapság úgy érezzük, hogy az emberiséget erő káros hatások egyre fenyegetőbbé válnak. Ennek több oka is lehet: az információ gyorsabb terjedése, a kommunikáció globálissá válása, az egyre nagyobb értékek elvesztésének veszélye, a környezeti katasztrófák, valamint a tudomány és technológia fejlődése révén rohamléptekben előre haladó fegyverkezés (a fizikai megsemmisülés) árnyéka. Nem véletlen, hogy a nemzetközi intézmények és szervezetek is egyre fontosabbnak tartják ezeknek a problémáknak a feltárását és napirenden tartását (1. táblázat), (WEF, 2019).

1. táblázat. Globális kockázatok

Gazdasági	Környezeti	Geopolitikai	Társadalmi	Technológiai
kockázatok				
<ul style="list-style-type: none"> • Nagyméretű eszköz buborékok; • Hosszan tartó defláció; • A pénzügyi mechanizmusok, intézmények hibái; • A kritikus infrastruktúra hibái, vagy hiánya; • Fiskális válság a kulcsgazdaságokban; • Nagyfokú strukturális munkanélküliség, vagy munkaerő kihasználatlanság; • Kiterjedt jogellenes kereskedelem; • Súlyos energia ár sokk; • Nehezen kezelhető infláció. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrém időjárási események; • Hibák a klímaváltozási adaptációban és a mitigációban; • A biodiverzitás nagyobb mértékű vesztesége és az ökoszisztéma összeomlása; • Nagyobb természeti katasztrófák; • Ember által kiváltott környezeti kár és katasztrófa (pl. olajszennyezés). 	<ul style="list-style-type: none"> • A nemzeti kormányzás hibái; • A regionális, vagy globális kormányzás hibái; • Államok közötti konfliktusok; • Nagyobb terrorista támadások; • Az állam összeomlása vagy válsága; • Tömegpusztító fegyverek romboló hatása. 	<ul style="list-style-type: none"> • A várostervezés hibái; • Élelmiszerválság; • Nagyméretű nem önkéntes migráció; • Mélyreható társadalmi instabilitás; • Fertőző betegségek gyors és tömeges terjedése; • Kiterjedt vízügyi válság. 	<ul style="list-style-type: none"> • A technológia fejlődésének kedvezőtlen következményei; • Az informatikai infrastruktúra és hálózatok kritikus összeomlása; • Nagyméretű kibertámadások; • Adatlopás vagy csalás tömeges előfordulása.

Forrás: Saját szerkesztés a WEF, 2019 alapján

A Világ gazdasági Fórum⁵ éves jelentésekben számol be a globális kockázatok, és az ezzel kapcsolatos fő trendek helyzetéről. A 2019-es jelentésben például a 40 rangsorolt rövid távú kockázat közül a következők kerültek az első 5 közé:

- gazdasági nagyhatalmak közötti gazdasági konfrontáció, surlódások,
- a multilaterális kereskedelmi szabályok és megállapodások eróziója,
- nagyhatalmak közötti politikai konfrontáció és surlódások,
- kibernetikai támadások: adat-, illetőleg pénzlopás,
- kibernetikai támadások: zavarok a műveletekben és az infrastruktúrában.

De bekerültek a felmérések közé, és egyre előrébb kerülnek a rangsorban olyan fenyegetések is, mint „a válság által, vagy gazdasági okokból bekövetkező gazdasági migráció”, vagy a „terrorista támadások” (WEF, 2019. 12. p.).

A kockázatok természetesen nemcsak globális szinten és hosszú távon, de a hétköznapi életben is jelentős feladatokat adnak a magánemberek, a vállalatok és szervezetek, vagy a nemzeti kormányok számára. A leggyakrabban említett kockázatok közé a gazdasági, ezen belül a pénzügyi kockázatok (pl. a befektetések, a hitelezés, az árfolyamváltozások stb. kockázata) szokás sorolni, de sok gondot okozhatnak az egészségügyi, a természeti, a társadalmi és egyéb kockázatok is. A kockázatok menedzselése mindennapos feladattá vált, amely nemcsak az erre felkészült szakértők, hanem minden felelősséget vállalni tudó ember kötelezettségévé is vált. A következő fejezetek a kockázatmenedzsment legfontosabb ismereteit foglalják össze.

Kockázat és bizonytalanság

Kockázatról a jövőről alkotott véleményünkkel, terveinkkel kapcsolatos bizonyosság meglétével, vagy ennek ellenkezőjével, a bizonytalansággal összefüggésben beszélhetünk. A kockázat a mindennapokban általánosan használt fogalomná vált: kockáztatunk, ha lelépünk a járdáról, ha ismeretlen eredetű élelmiszert fogyasztunk, vagy pénzünket értékpapírban szeretnénk kamatoztatni. A vállalatok és a bankok számára a kockázat jobban körülhatárolt: általában pénzügyi veszteségeket is magában hordozó döntéseket értenek ez alatt. Az ezzel foglalkozó tudományok (pl. játékelmélet, döntéselmélet) szakirodalma a szóban forgó tudományterületről, a vizsgálati céloktól függően többféle szempont szerint tárgyalja az ezzel kapcsolatos fogalmakat.

A 2. táblázat azt szemlélteti, hogy a bizonyosság-bizonytalanság fogalomkörnek több szintből álló logikai lépcsője van, amelyek együttesen teljes rendszert írnak le.

⁵ World Economic Forum, székhelye: Genf.

2. táblázat

A bizonyosság-bizonytalanság kontinuum

A bizonytalanság foka	Jellemzők	Példák
Nincs bizonytalanság (bizonyosság)	A kimeneteleket, eredményeket pontosan előre lehet jelezni.	A fizika és a matematika törvényei, a természettudományok egy része.
1. szint (objektív valószínűséggel mérhető kockázat)	A kimeneteleket azonosítani lehet és bekövetkezésük valószínűsége ismert, vagy <i>számítható</i> .	Szerencsejátékok: lottó, kártya, dobókocka. Egyszerűbb műszaki és gazdasági rendszerek.
2. szint (szubjektív valószínűséggel jellemezhető kockázat)	A kimeneteleket azonosítani lehet és bekövetkezésük valószínűsége <i>becsülhető</i> .	Természettudományi kutatások, időjárás. Befektetések, vállalkozások, fejlesztési projektek.
3. szint (bizonytalanság)	A kimeneteleket azonosítani lehet, de bekövetkezésük valószínűsége nem ismert.	Tűz kitorése, baleset. Hosszú távú befektetések, a gazdasági helyzet alakulása.
4. szint (teljes bizonytalanság)	A kimeneteleket nem lehet teljes mértékben azonosítani, és bekövetkezésük lehetősége sem ismert.	Úrkatás, felfedezések. Sztochasztikus projektek.

Forrás: Williams et al., 1995 nyomán, Székely, 2015

Bizonyosságnak a bármilyen kétség nélküli, egyértelmű jövőbeli állapotot tekintjük. Bizonytalanság a bizonyosság ellentéte: annak a képességnek a hiánya, hogy előre tudjuk jelezni a jelenlegi akciók, történések jövőbeli kimenetelét. Ennek megfelelően a bizonytalanság akkor alakul ki, ha az egyes emberek, csoportok úgy érzékelik, hogy a kimenetekkel kapcsolatos esélyeket nem lehet felmérni (Székely, 2014).

A kockázat a kimenetek, eredmények potenciális variációja. Kockázat esetén nem lehet pontosan előre jelezni az egyes kimenetek bekövetkezését, illetőleg annak valószínűségeit. A pénzügyi kockázatnak való kitétség akkor jöhet létre, ha egy bizonyos tevékenység potenciális nyereségeket (pozitív kimeneteleket) és veszteségeket (negatív kimeneteleket) is eredményezhet. Itt akkor van szó alapvető (tiszta) kockázatról, ha veszteségre esély van, de nyereségre nincs. Spekulatív kockázat esetén mindkettőre van esély. Az objektív és a szubjektív valószínűséggel jellemezhető kockázatok közötti különbség módszertani jellegű: matematikai és statisztikai módszerekkel állapítják meg az objektív valószínűséget, míg a szubjektív valószínűség becslésen, az emberek (pl. döntéshozók) egyéni meggyőződésén alapul.

A kockázat forrásai alapvetően a környezetben és a vizsgált rendszerekben keresendők. A fizikai (természeti), a társadalmi, a politikai a gazdasági, az operatív és a kognitív környezet egyaránt gyakorolhat káros hatásokat. A veszélyeknek való kitétség sokféle objektumot érinthet: hátrányos helyzetbe kerülhetnek, az emberek (a humán erőforrások),

a társadalmi viszonyok (a kapcsolatrendszer), a vagyon (a gazdasági erőforrások), az ember alkotta rendszerek, infrastruktúra és a természeti környezet is sérülhet. A kockázati hatások széles skálán bontakozhatnak ki, és különböző súlyúak lehetnek: egyéni veszteségek (kedvezőtlen sorsfordulat, bizalomvesztés stb.), gazdasági veszteségek, törvénytársítás, társadalmi zavarok, természeti katasztrófák, válság, emberáldozatok, háborúk stb.

A bizonytalanság csökkentésére az informáltság növelésével van lehetőség. A bizonytalanság foka attól függ, hogy milyen mennyiségű, típusú és minőségű információ áll rendelkezésre a lehetséges kimenetek azonosítására és bekövetkezési valószínűségük becslésére.

Az 1. táblázat rendszerezése egyértelművé tette, hogy a kockázat szorosan kötődik a valószínűség fogalmához. A táblázat szerint az objektív bizonytalanság esetén a kimeneteket azonosítani lehet, és bekövetkezésük valószínűsége ismert. A valószínűség megállapítása tehát a kockázat mérésének elkerülhetetlenül fontos része.

A matematika a valószínűségekről a véletlen vagy sztochasztikus változókkal összefüggésben tesz említést. Ha valamilyen jelenség kimenetelét egyértelműen meghatározzák a megfigyelt feltételek, akkor determinisztikus, ha a kimenetelre a véletlen is hat, akkor a véletlen által is befolyásolt, azaz sztochasztikus jelenségről beszélünk. Sztochasztikus, bizonytalan változóknak vagy egyszerűen véletlen változónak azokat a változókat nevezzük, amelyekhez nem rendelhetők egyértelmű értékek.

A kockázatok felismeréséhez és kezeléséhez elkerülhetetlen a kockázatok és bizonytalanság rendszerezett és folyamatos azonosítása. A kockázat azonosítása magában foglalja megfelelő információk gyűjtését a kockázatok forrásairól, tényezőiről, a veszélyekről és a veszteségnek való kitettségről.

A kockázat felmérés, becslés (*assessment*) alatt azokat a tevékenységeket értjük, amelyek lehetővé teszik a kockázat és bizonytalanság azonosítását, mérését, elemzését és értékelését, potenciális hatásainak becslését. A kockázat azonosítása alatt a kockázat észlelését, feltárását és értékelését értjük, az elemzés a kockázat természetére és szintjére világít rá, az értékelés pedig az eredmények összehasonlítását jelenti annak megállapítására: a kockázat, vagy annak hatása (kiterjedése) még elfogadható, tolerálható-e?

A kockázat forrásai olyan külső és belső tényezők, amelyek hozzá tudnak járulni a pozitív vagy negatív kimenetekhez. A veszélyek a negatív kimenetek okai. A külső tényezők a fizikai, a társadalmi, a politikai, a gazdasági és a kognitív környezetből eredeztethetők. Ezek a kockázati tényezők hozzák létre, vagy befolyásolják a kockázat pozitív vagy negatív kimenetelét.

Veszélyeknek nevezzük azokat a tényezőket, amelyek növelik a veszteségek (negatív kimenetek) esélyét, illetőleg súlyosságát. Ezek a veszélyek olyan jelenségek, helyzetek, emberi tevékenységek vagy feltételek, amelyek az emberi életben, egészségben, vagyontárgyakban, szolgáltatásokban, gazdasági és társadalmi működésben, vagy a természet-

ben okozhatnak károkat. A természeti veszélyek okai a természeti folyamatokban vagy jelenségekben, a technológiai veszélyek okai a műszaki, ipari feltételekben gyökereznek.

A kockázat felmérése az a folyamat, amelynek során meghatározzák a kockázati kitettségből adódó veszteségeket, és azok következményeit (Williams et al., 1995).

A kockázati hatások (veszteség, károk, negatív kimenet) a sérülékenységtől is függenek, és több csoportba sorolhatók:

- egyéni veszteségek (pl. emberáldozatok, kedvezőtlen sorsfordulat, bizalomvesztés stb.),
- társadalmi zavarok (pl. tüntetések, forradalom, válság, törvénysértés stb.),
- gazdasági veszteségek (pl. árfolyamvesztés, meg nem térülő beruházás, csőd stb.),
- természeti katasztrófák (pl. árvizek, földrengés, szélvihar stb.).

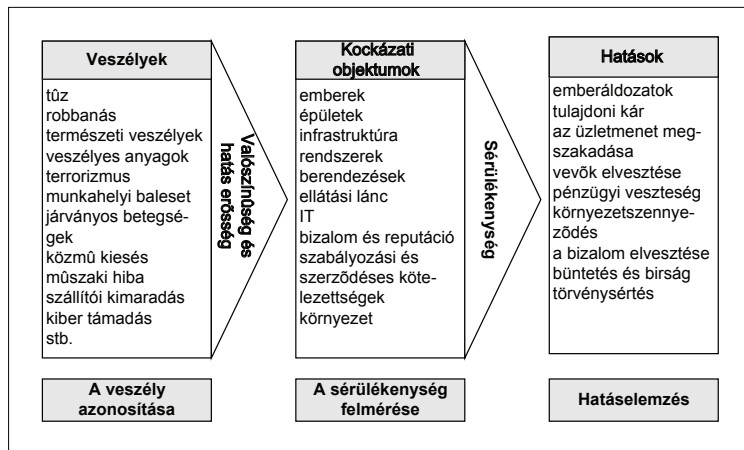
A következményeket, negatív hatásokat az emberekre, a gazdaságra, társadalomra, és a környezetre vonatkoztathatóan lehet kimutatni. Az emberekre gyakorolt hatásokat általában kvantitatív mérőszámokkal lehet mérni: a halálesetek száma, a súlyosan sérült vagy megbetegedett emberek száma, az ideiglenesen kitelepített, áttelepített emberek száma stb.

A gazdasági hatások a gyógyítás, illetőleg az ápolás, a közvetlen vagy hosszabb távú védelmi intézkedések, az infrastruktúra és az épületek helyreállítása, a kulturális örökség, a gazdasági tevékenységek helyreállítása, a biztosítási kifizetések, a közvetett szociális kiadások stb. költségeinek összegéből adódnak.

A társadalmi, politikai hatásokat kvantitatív, vagy kvalitatív skálákon lehet felmérni. A gyakoribb hatások között szociálpszichológiai következményeket (félelemérzés, bizonytalanság), a territórium elvesztését, a nemzetközi pozíció meggyengülését, a demokratikus rendszer sérülését, a közbiztonság és közrend romlását, a politikai változásokat, a kulturális javakban esett károkat és egyéb hasonló jelenségeket lehet megemlíteni.

A kockázatelemzés

A kockázatok felmerülésével és azok megfelelő kezelésével összefüggésben dolgozták ki a kockázatelemzést, amely a veszélyek felmérését és hatásának erősségét, ezzel összefüggésben a kockázati objektumok sérülékenységét, továbbá a bekövetkező hátrányos hatásokat hivatott vizsgálni. Általában a veszélyek azonosítását, a sérülékenység felmérését és a veszélyek hatásainak elemzését sorolják a kockázatelemzés területéhez (1. ábra).



1. ábra. A kockázatelemzés területei
 Forrás: GTZ, 2004

A kockázatelemzés viszonylag egyszerű formája a súlyosság és a valószínűség fokozatait is magában foglaló kockázati mátrix (2. ábra). Ebben a két tényező, és ennek eredményeként a következtetések fokozatait verbálisan, túlnyomó részben szubjektív alapon határozzák meg. Ez a módszer gyors elemzést tesz lehetővé, ami különösen a sürgőssé váló előzetes döntések meghozatalánál járhat jelentős előnyökkel. Elsősorban veszély- és katasztrófhelyzetekben alkalmazzák. Egyes kiemelten veszélyes helyzetekben (például a terroristatámadások, árvíz, tűzvész stb.) a táblázatban különböző színeket (vörös, narancs, sárga stb.) alkalmaznak, amelyek a helyzetek súlyosságát fejezik ki (pl. vörös riasztás). Ezt a kockázatelemzési módot elsősorban a válságkommunikáció során alkalmazhatják eredményesen.

SÚLYOSSÁG		VALÓSZÍNŰSÉG				
Megnevezés	Fokozat	Gyakori	Valószínű	Alkalmi	Ritka	Valószínűtlen
Katasztrófális	I	EM	EM	M	M	T
Kritikus	II	E	M	M	T	A
Marginális	III	M	T	T	A	A
Elhanyagolható	IV	T	A	A	A	A

Fokozat	EM - extra magas	M - magas	T - tűrhető	A - alacsony
----------------	-------------------------	------------------	--------------------	---------------------

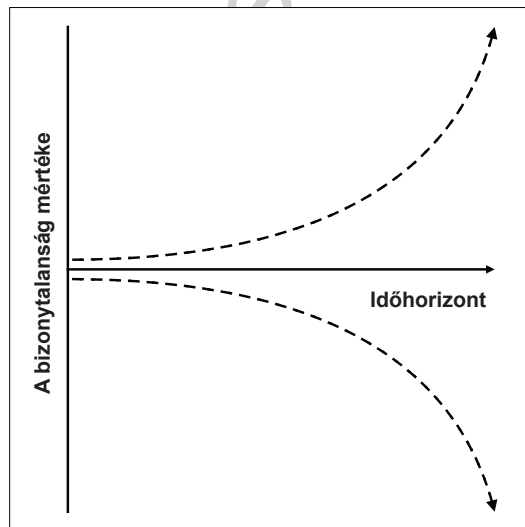
2. ábra. A kockázati mátrix egy lehetséges példája
 Forrás: az IEC/FDIS 2009 nyomán, Székely, 2015

A veszélyek különböző súlyú negatív következményekkel járhatnak. Visszafordíthatatlan, pótolhatatlan veszteséget jelent az emberi élet elvesztése, valamilyen gazdasági lehetőség elvesztése, vagy ökológiai területen fajok kihalása. Visszafordíthatók, pótolhatóak is lehetnek az embereket ért veszteségek: a betegség, a vagyonvesztés, az árvíz utáni helyreállítás és más hasonló helyzetek.

A kockázat felmérése egyszerűbb esetben egyetlen kockázat, illetőleg következményeinek felmérésére összpontosít (*single-risk assessment*). Ilyen lehet például az áradás, illetőleg következményeinek felmérése egy adott időben, illetőleg földrajzi helyen. A többszörös kockázatfelmérés (*multi-risk assessment*) esetén különböző egy időben vagy szorosan egymás után következően fellépő veszélyek valószínűségét állapítják meg, mivel ezeket egyazon tényezők okozzák, vagy egyszerűen ugyanolyan kockázati elemeket vizsgálnak időrendi egybeesés nélkül. Többszörös veszély felmérést (multi-hazard assessment) viszont akkor alkalmaznak, ha különböző veszélyek röviddel egymásután következnek be, mivel függenek egymástól, vagy ugyanolyan okokra vezethetők vissza (SCOPE 15, 1980).

Az időhorizont tágulásával az előrejelzés, a prognózis egyre bizonytalanabbá válik. Hosszabb időtáv esetén nagyobb bizonytalansággal kell számolni, és ebből adódóan kevésbé lehetnek konkrétak, egyértelműek a jövőre vonatkozó információk.

A 3. ábra a bizonytalanság mértékének az idővel összefüggő növekedését mutatja be, amely alapján az tételezhető fel, hogy a bizonytalanság az időhorizont kiterjesztésével exponenciálisan növekszik.



3. ábra. A bizonytalanság mértékének növekedése az idő függvényében
 Forrás: Saját szerkesztés, Székely, 2015

Emellett azonban nemcsak az időhorizont, hanem az adott folyamatot befolyásoló tényezők számának növekedése, illetőleg azok egymásra gyakorolt hatásának fokozódása is növeli a bizonytalanságot. A 3. táblázat a bizonytalanság fokával összefüggő helyzeteket és az azok vizsgálatára alkalmazható módszereket rendszerezi.

3. táblázat

A bizonytalanság foka és az alkalmazható elemzési módszerek

A bizonytalanság foka	Jellemzők	Elemzési módszerek
egyértelmű és világos jövő	egyértelmű a fejlődés iránya, konkrét előrejelzés lehetséges	hagyományos matematikai-statisztikai módszerek (regresszió elemzés, trendvizsgálat)
alternatív fejlődési lehetőségek	alternatív fejlődési irányokat lehet beazonosítani és leírni	szcenáriótechnika, opciós modellek
folyamatos fejlődés	többféle lehetséges fejlődési irány van, amelyeket határok közé lehet szorítani	szcenáriótechnika, játékelmélet, döntési modellek
teljes többértelműség	nem lehet fejlődési irányokat és összefüggéseket azonosítani, nem lehet egyértelmű megállapításokat tenni	szcenáriótechnika, játékelmélet, döntési modellek

Forrás: Hungenberg, 2008.

A 3. táblázat áttekintéséből arra lehet következtetni, hogy egyes módszerek, eljárások kiemelt szerepet játszanak a kockázatmenedzsment szempontjából. A bizonytalanság fokából, és az adatok helyes értelmezésének fontosságából adódóan prognózismódszereket, és a jövő lehetőségeit feltáró scenárió technikákat kell előtérbe helyezni (Székely, 2014).

Az újabb törekvések a kockázatok együttes felmérésére (multi-risk assessment) irányulnak. Több kockázat együttes becslése arra szolgál, hogy megfelelően figyelembe lehessen venni az egyes kockázatos események lehetséges tovagyűrűző hatásait (következmények, dominóeffektusok, lépcsőzetes hatások). Például a földrengés előidézhetheti a gázvezeték megrongálódását, ezáltal a felrobbanását, vagy egy ipari baleset tüzet, veszélyes gázok kiszivárgását is okozhatja. Az együttes kezelés több veszély és kockázat kölcsönös egymásra gyakorolt hatásának elemzését teszi lehetővé.

A több kockázat együttes kezelésének megközelítése lehetővé teszi a többszörös kitettség és a többszörös sebezhetőség szemléletmódjának érvényesülését. Az ilyen típusú kockázat becslés érzékelheti a más veszélyekkel járó interakciók lehetséges felerősítő, kiterjesztő hatásait. Ugyanis az egyik kockázat megnövelheti egy másik veszély előfor-

dulását, sőt, egy bizonyos esemény jelentősen megváltoztathatja a rendszer egészének sebezhetőségét. Az együttes kockázatmegközelítés megállapításokat tesz a kockázatnak kitett érzékeny területek (pl. populáció, közlekedési rendszer és infrastruktúra, épületek, kulturális örökség) sebezhetőségére vonatkozóan, megmutatja a különféle veszélyek következtében fellépő különböző típusú károk, sérüléseket, amelyek megelőzéséhez és leküzdéséhez különböző módszerekre és erőforrásokra van szükség.

Vitathatatlan, hogy több elvégzett egyszerű kockázatbecslés (single-risk analysis) már figyelembe veheti a szóban forgó veszély különböző okainak komplexitását. De ez a módszer szemléletéből adódóan elkülöníti egymástól a különböző eredetű veszélyeket (így a különböző természeti veszélyeket, az ember által előidézett veszélyeket vagy a természeti és az ember által előidézett veszélyek egyes kombinációit). Több nehézséget is le kell küzdeni a szimpla kockázatbecslések integráltabbá, együttes kockázatbecsléssé alakítása érdekében. Többek között azt a tényt is figyelembe kell venni, hogy a különböző kockázatok elérhető adatai más-más időintervallumokra vonatkozhatnak, a hatások mérésének különböző típusait használják stb., ami az összehasonlítást vagy a rangsorolást nehezíti vagy éppen lehetetlenné teszi.

A gyakorlatban más jellegű kihívások is nehezítik az együttes kockázatbecslést. Ezekhez lehet sorolni a különböző szakértők, hatóságok és ügynökségek közötti koordináció és együttműködés hiányát. A szakértők és hatóságok mindegyike specifikus veszélyekkel és kockázatokkal foglalkozik anélkül, hogy teljes áttekintést nyernének a következményekről, a dominó effektusokról és a lépcsőzetes hatásokról.

A környezeti kockázatok elemzése során a kockázat azonosítására, a kockázatok elemzésére és a kockázatok értékelésére szolgáló technikákat lehet alkalmazni. A kockázatok elemzésénél konzekvenciaanalízist, kvalitatív, szemi-kvantitatív és kvantitatív valószínűségbecslést, vagy a kockázati szint becslését lehet elvégezni. A 4. táblázat az egyes technikákat aszerint értékelve mutatja be, hogy a szóban forgó módszer mennyire alkalmas a különböző célú kockázat becslési és mérési feladatok elvégzésére.

4. táblázat

Fontosabb kockázatbecslési technikák és alkalmazhatóságuk

Módszerek és technikák	Alkalmazhatóság a kockázatbecslési folyamatban				
	kockázat-azonosítás	Kockázatelemzés			kockázat-értékelés
		konzekvencia	valószínűség	kockázati szint	
Brainstorming	JA	NA	NA	NA	NA
Interjú módszer	JA	NA	NA	NA	NA
Delphi módszer	JA	NA	NA	NA	NA
Check-lista	JA	NA	NA	NA	NA
Elsődleges veszélyelemzés	JA	NA	NA	NA	NA
HAZOP	JA	JA	A	A	A
HACCP	JA	JA	NA	NA	JA
Környezeti kockázatbecslés	JA	JA	JA	JA	JA
SWIFT	JA	JA	JA	JA	JA
Szcenárió elemzés	JA	JA	A	A	A
Üzleti hatás elemzés	A	JA	A	A	A
Hibahatás elemzés	JA	JA	JA	JA	JA
Hibafa elemzés	A	NA	JA	A	A
Eseményfa elemzés	A	JA	A	A	NA
Döntésfa	NA	JA	JA	A	A
Humán megbízhatósági elemzés	JA	JA	JA	JA	A
Következmény/valószínűség mátrix	JA	JA	JA	JA	A
Költség/haszon elemzés	A	JA	A	A	A
Döntéselemzés több kritérium alapján (MCDA)	A	JA	A	JA	A

Magyarázat:
 JA: jól alkalmazható; A: alkalmazható; NA: nem alkalmazható

Forrás: IEC/FDIS, 2009 alapján saját szerkesztés

A 4. táblázatban felsorolt módszerek egy része jól ismert, és más menedzsment területeken is alkalmazható (pl. a brainstorming, a delphi-módszer, vagy a döntésfa a döntéshozatalnál, a költség-haszon elemzés a gazdasági kalkulációknál stb.). Más módszereket kifejezetten a kockázatelemzés céljaira dolgoztak ki (pl. HACCP-, hibahatás-elemzés, elsődleges veszélyelemzés stb.).

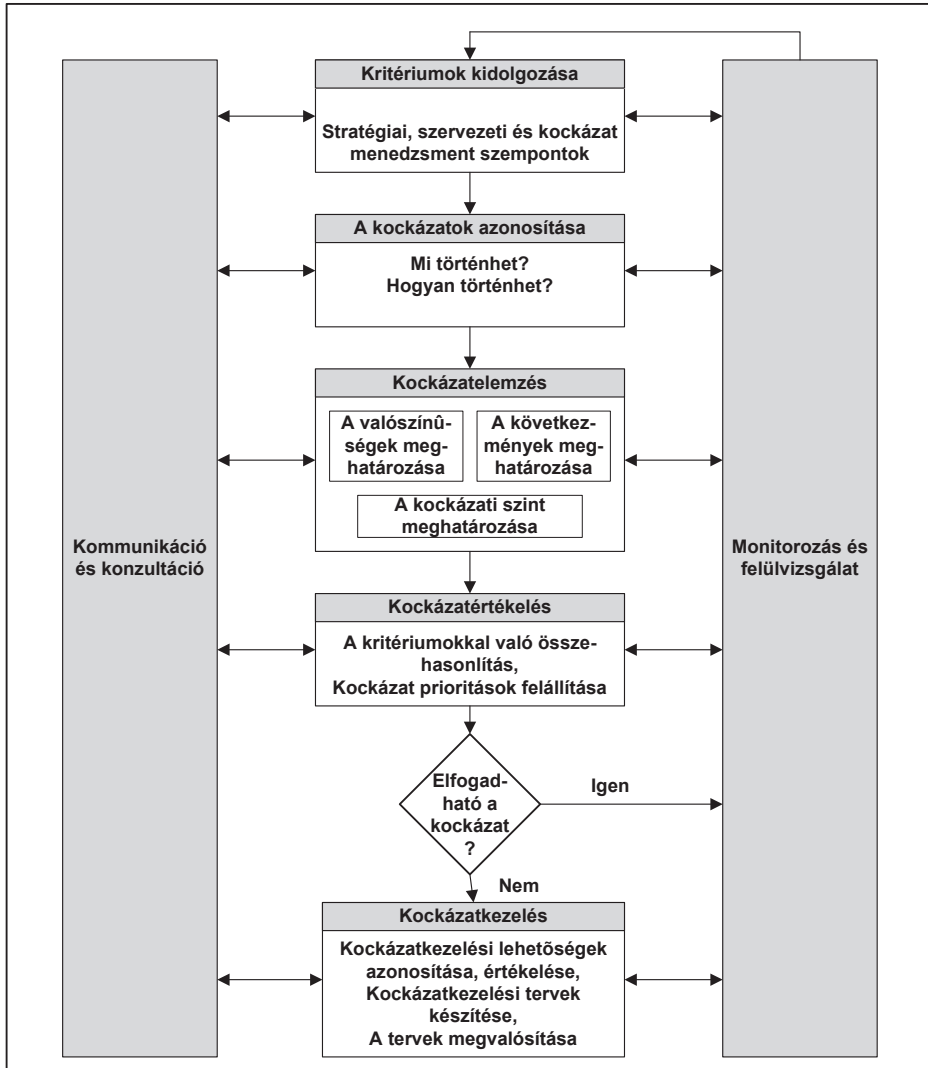
A módszerek megválasztását több tényező befolyásolja. Ezek között figyelembe kell venni a probléma komplexitását, az adott probléma vizsgálatára alkalmas módszereket, a bizonytalanság természetét és fokát, a rendelkezésre álló információ mennyiségét, a rendelkezésre álló erőforrások (pénz) mennyiségét, az időigényt, a szakértelem szintjét, továbbá rendelkezésre áll-e a megfelelő kvantitatív módszer a vizsgálatok elvégzésére. A vizsgálatok keretét átfogóan a kockázatmenedzsment képezheti.

A kockázatok menedzsmentje

Amennyiben az adott gazdasági, vagy egyéb (pl. közérdekű, nonprofit stb.) szervezet gyakran és erőteljesen veszélyeknek, kockázatoknak van kitéve, vagy amelynek feladata ezek elhárítása, célszerű felkészülten és szervezett formában válaszolni ezekre a kihívásokra. A kockázatokot átfogóan, rendszerszerűen a kockázatmenedzsment segítségével lehet megközelíteni és kezelni. Ezt az eljárást ugyan először a gazdasági (pénzügyi) területre dolgozták ki, de alkalmazása már sok területen elterjedt, illetőleg elterjeszhető.

A kockázatmenedzsment folyamata az általános menedzsment modellen alapul, és többféle megközelítésben is kidolgozható. A klasszikus menedzsmenten alapuló modell a rendszerelmélet és az irányításelmélet megközelítéseiből adódóan egy olyan visszacsatolós folyamatot képvisel, amelyben az irányítási probléma észlelése és azonosítása után az információk összegyűjtése, feldolgozása és elemzése következik, majd a lehetséges intézkedések kidolgozása után a döntés (vagy összefüggő problémák esetén a tervezés) következik. Ezt követi a megvalósítás (implementálás), amelyet a visszacsatolás (vagy a gazdasági területen a terv-tény összehasonlítás) követ. A tervcélok megvalósulásának mértéke dönti el, hogy szükséges-e további beavatkozás, tehát új információs, tervezési, megvalósítási és visszacsatolási intézkedés.

A 4. ábrán látható modell teljes körűen, és a kockázatbecslés fogalomrendszerének alkalmazásával került kidolgozásra. A középpontban a kockázat azonosítása, a kockázatelemzés és a kockázatértékelés áll, mely fázisokat a kontextus megteremtése, a problémához kapcsolódó kritériumok kidolgozása előzi meg, végül a folyamat a kockázatkezeléssel zárul. A teljes kockázatmenedzsment folyamat elengedhetetlenül fontos része az érintettekkel folytatott folyamatos konzultáció, és a kontroll, tehát a monitorozás és a felülvizsgálat.



4. ábra. A kockázatmenedzsment folyamata
 Forrás: az IEC/FDIS, 2009 nyomán, Székely, 2019

A 4. ábrán látható modell abból indul ki, hogy a szervezetek folyamatosan veszélyeknek, kockázatoknak vannak kitéve, amelyeket először azonosítani szükséges. Ehhez azonban jól kell ismerni a szervezet céljait, a stratégiáját, mivel csak ez adhat egyértelmű választ arra a kérdésre, hogy milyen behatások, folyamatok zavarhatják meg vagy lehe-

tetleníthetik el a célok megvalósulását. Ezeket a zavaró tényezőket már idejekorán fel kell ismerni, és ehhez felkészültnek kell lenni. Ez teszi szükségessé a megfelelő kockázatfelismerési és -mérési kritériumok előre történő kidolgozását.

A kockázatok azonosítása után indulhat el a kockázatelemzés. Ennek legfontosabb összetevői a bekövetkezésük valószínűségeinek megállapítása (becslése), a káros következmények megállapítása, és mindezekkel együtt a kockázati szint meghatározása. A kockázati szint megfelelő mértékétől függ a további intézkedések megtétele, a kockázatértékelés elvégzése.

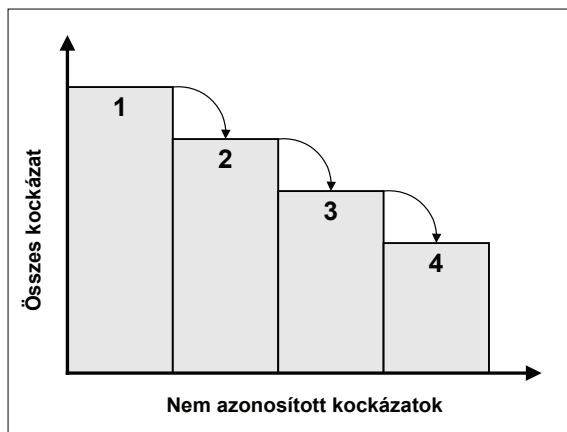
A kockázatértékelés során a stratégiai céloknak megfelelően előre kidolgozott kritériumokat össze kell vetni a bekövetkezett veszélyhelyzetekkel. Ha egyidejűleg több kockázati tényező megfigyelésére hatásának értékelésére is szükség van, ezek között prioritásokat kell felállítani annak érdekében, hogy hol, és milyen sürgősen van szükség intézkedések megtételére.

A kockázatok kezelése, tehát az intézkedések megtétele előtt fel kell tenni azt a kérdést is, hogy még elfogadható mértékű-e a kockázat, tehát nem jár-e az esetleges beavatkozás nagyobb áldozattal, mint maga a kockázatos esemény. Ilyen esetben ugyanis el kell kerülni a felesleges beavatkozásokat, és ezzel a nagyobb kár okozását.

Ha szükség van a kockázat(ok) kezelésére, akkor olyan megoldásokat kell előnyben részesíteni, amelyek a kockázatelemzés során kimutatott kockázatokat figyelembe veszik, vagy számolnak azokkal. Ezekkel az akciókkal a kockázatok elkerülhetők, csökkenthetők, másokkal megoszthatók, illetőleg bizonyos esetekben a tervezők tudatosan vállalják, és a tulajdonosok viselik a kockázatokat abban a reményben, hogy azok elegendően kis valószínűséggel következhetnek be. Ezt a több fokozatú megközelítést Wanner (2013) írta le az 5. ábrának megfelelően.

A Wanner-féle modell alapján az első lépésben azt kell megvizsgálni, hogy elkerülhető-e a kockázat. Ehhez a kockázatot kiváltó okokat megszüntetni, eliminálni, amennyiben arra lehetőség van (például árvízveszély esetén másik telephely választása).

Ha makacs, nehezen befolyásolható okokra vezethetők vissza a kockázatok (2. szint), akkor a kockázatok lehetőség szerinti csökkentésére kell törekedni. Ez a bekövetkezési valószínűség, vagy a káros hatások redukálásával oldható meg. A bekövetkezési valószínűség csökkentése általában csak nagyobb anyagi ráfordításokkal képzelhető el (például az árvízvédelmi töltés magasítása). Ugyanígy a káros hatások csökkentése is anyagi áldozatokat követelhet meg, például ha a toronyházat földrengés biztos műszaki megoldásokkal erősítik meg.



5. ábra. A kockázatkezelés fokozatai

Forrás: Wanner, 2013.

A következő fokozat (3. szint) a kockázat megosztása lehet, amire kockázati közösségeket lehet létrehozni (több szereplő bevonása a kockázatkezelésbe, pl. biztosítás kötése). A kockázatmegosztás elterjedt módszer a különböző gazdasági, társadalmi kockázatok kezelésére (részvény-portfólió, lakásbiztosítás, életbiztosítás stb.).

Ha a kockázat megosztására nincs lehetőség, vagy az nem ad elegendő biztosítékot a károk elhárítására, fel kell készülni a kockázat viselésére (4. szint). Ez többek között olyan tervek kidolgozását is jelentheti, amelyeket a vészhelyzetekben lehet alkalmazni. A társadalom, a gazdasági szervezetek, a családok is kidolgozhatnak ilyen terveket, illetőleg hozhatnak intézkedéseket ilyen tervek eredményes végrehajtása érdekében (pl. homokzsákok, egyéb árvízvédelmi berendezések raktározása, katasztrófavédelmi szervezetek fenntartása, finanszírozása stb.).

A kockázatmenedzsment folyamatát a folyamatos monitorozás, kontroll és felülvizsgálat kíséri. Monitorozásra minden esetben szükség van, mivel csak így lehet megállapítani a kidolgozott kockázatkezelési stratégia eredményességét, illetőleg a környezeti károk fennmaradása vagy súlyosbodása esetén a további intézkedések megtételének szükségességét. A kockázatmenedzsment folyamat fázisait ilyenkor újra és újra meg kell ismételni. A 4. ábra arra is rámutat, hogy mindemellett folyamatos kommunikációra, a szervezeti egységekkel és vezetőikkel való állandó konzultációra is szükség van, mert egyrészt ez biztosíthatja a megfelelő és kölcsönös információkkal való ellátást, és ezáltal a kockázatokkal kapcsolatos figyelem fenntartását. E nélkül eredménytelen lehet a kockázatkezelés, és a szervezet egyre jobban kiszolgáltatottá válhat a környezeti és belső veszélyeknek.

A szervezet méretétől, gazdasági erejétől függ az, hogy a kockázatmenedzsment folyamata milyen keretek között valósulhat meg. Kisebb vállalkozásoknál elegendő a kockázatmenedzsment modell logikájának megfelelő cselekvés, de a vállalatok méretének növekedésével akár önálló szervezeti egység is felelős lehet a kockázatmenedzsment feladataiért. Célszerű az ilyen csoportot törzskari szervezeti egységként kezelni, mert ezzel lehet biztosítani a kockázatok kezelésének egységes szemléletét és folyamatosságát a szervezeten belül.

Stratégiai kockázatmenedzsment

Már az előző fejezetben is egyértelművé vált, hogy a kockázatok kezelését a stratégiai célok figyelembevételével kell megvalósítani. Még eredményesebb lehet a veszélyhelyzetek kezelése, ha a kockázatmenedzsment beépül a szervezetek stratégiai tervezésébe. Ezt egyrészt a hosszú távú szemléletmód, másrészt a kialakuló helyzetek komplexitása teszi szükségessé (Székely, 2015).

A stratégiaiba való beépülés azt jelenti, hogy a stratégiai menedzsment minden fázisának tartalmaznia kell a kockázatok kezelésének igényét és módszereit. Tehát a stratégiai elemzésnek, a stratégiák meghatározásának és a megvalósításnak egyaránt foglalkoznia kell az esetleges veszélyek (fenyegetések) felmérésével, azokat figyelembe kell venni a stratégiák kialakításánál, a megvalósításnál, továbbá a stratégiai kontrollnak is tartalmaznia kell a kockázat kezelésének eszközeit és módszereit. Valójában már a stratégiai menedzsment tudományának kialakulásakor alkalmaztak ilyen eljárásokat (pl. a SWOT-elemzés), azonban a tudatos és folyamatos kockázatkezelés ennél alaposabb megközelítést igényel.

A korábbi fejezetek alapján egyértelművé vált, hogy nem létezik egyetlen kizárólagos módszer a környezeti elemek változásából eredő kockázatok, illetőleg azok gazdasági-társadalmi hatásainak megfigyelésére és elemzésére. A nemzetközi szakirodalom által leírt módszerek mindegyikét valamilyen konkrét (környezeti) kockázat elemzésére dolgozták ki, vagy ellenkezőleg, önmagukban is szélesebb körben, több célra is használható vizsgálati módszereknek tekinthetők.

A stratégiai elemzésnél nem lehet valamennyi szokványos információgyűjtési és feldolgozási módszert alkalmazni, mivel ezek egyrészt ráfordítás igényesek lehetnek, másrészt nem biztos, hogy megbízható információkhoz vezetnek. A 3. táblázat azt is bemutatja, hogy az elemzési módszerek között a trendvizsgálatoknak, a játékelméleti és döntési modelleknek, az opciós modelleknek, de főként a szcenáriótechnikának van kiemelt jelentősége.

A scenárió alatt olyan jövőképet értünk, amely logikailag összetartozó feltételezések eredményeként alakul ki. A scenáriók kapcsolódó események hipotetikus következményeit írják le annak érdekében, hogy fel lehessen figyelni az oksági összefüggésekre, illetőleg a bekövetkező döntési helyzetekre. Ehhez változatokat és alternatívákat kell ábrázolni, amelyek karakterisztikus fejlődési irányokat képviselnek (Hungenberg, 2008).

A scenárióelemzés során olyan alternatív jövőbeli utakat kell leírni, amelyek elvezetnek a jövőbeli szituációkhoz. A scenáriótechnika extrém helyzetek elemzésén alapul. A legjobb, a legrosszabb és a várható esetek (best case, worst case, expected case) együttesének elemzésével érzékenységi vizsgálatok formájában deríthetők fel a potenciális következmények és azok valószínűségei.

A scenáriótechnika olyan esetekben is alkalmazható, amikor a hagyományos matematikai és statisztikai módszerek már csődöt mondanak. A scenárióelemzéssel azonban nem lehet ugyanolyan egyértelmű, bizonyítható megállapításokat tenni, mint a matematikai modellekkel. Ettől függetlenül szükség van ilyen módszerekre, amelyek legalább támpontot adhatnak a bonyolult természeti, társadalmi, gazdasági összefüggések jövőbeli alakulását illetően.

A scenárióelemzés alapvetően kétféle módszerrel, az előre haladó (forward) és a visszafelé haladó (backward) eljárással végezhető el attól függően, hogy először a jövőt alapvetően befolyásoló „kulcstényezőket” állapítanak-e meg, és ezekből logikailag konzisztens scenáriókat alakítanak-e ki, vagy azonnal a jövőt leíró lehetséges scenáriókat dolgoznak-e ki, majd ezeket magyarázzák meg azok befolyásoló tényezőivel. Az 5. táblázat ezeknek megfelelően vázolja fel a scenárióelemzés lépéseit.

5. táblázat

A scenárióelemzés lépései

„Forward”-eljárás	„Backward”-eljárás
1. Feladat- és problémaelemzés, a kulcstényezők meghatározása	1. Feladat- és problémaelemzés, a kulcstényezők meghatározása
2. Befolyáselemzés	2. Befolyáselemzés
3. Előrejelzések a kulcstényezők alakulásáról	3. Jövőképek meghatározása
4. Logikailag konzisztens scenáriók kialakítása	4. A jövőképek „feloldása” a tényezőkben

Forrás: Hungenberg, 2008

A scenáriók kialakítása csoportos szakértői közreműködéssel, és többnyire kreatív technikák alkalmazásával történhet, melynek során több erre a célra kidolgozott módszer (befolyáselemzés, brainstorming, ok-okozati összefüggés elemzés stb.) felhasználása is

szükségessé válhat. A kidolgozott scenáriók, mint a jövő alakulásának lehetséges esetei szolgálhatnak stratégiák kidolgozásának alapvető kiindulási pontjaként.

A stratégiák kidolgozása során olyan megoldásokat kell előnyben részesíteni, amelyek a kockázatelemzés során kimutatott kockázatokat figyelembe veszik, vagy számolnak azokkal. Ezekkel az akciókkal a kockázatok elkerülhetők, csökkenthetők, másokkal megoszthatók, illetőleg bizonyos esetekben a tervezők tudatosan vállalják, és a tulajdonosok viselik a kockázatokat abban a reményben, hogy azok elegendően kis valószínűséggel következhetnek be.

A kockázatelemzést és kockázatkezelést a stratégiai folyamat minden részében, a teljes stratégiai folyamatban szem előtt kell tartani. Már a jövőkép meghatározásánál gondolni kell a lehetséges kockázatokra (lásd: scenáriók), de a stratégiai elemzés, a stratégia kialakítás és az implementálás fázisai sem nélkülözhetik a minden befolyásoló tényezőre kiterjedő figyelmet. Ez legcélszerűbben a stratégiai kontrollfunkcióhoz kötötten valósulhat meg.

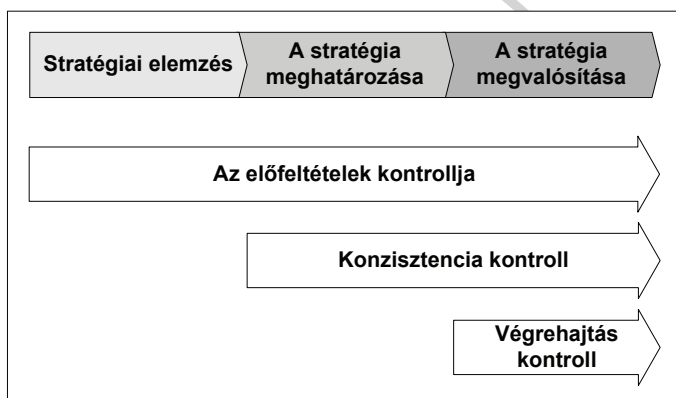
A stratégia kialakítása, tehát a megfelelő stratégiai akciók kialakítása, kiválasztása során arra kell törekedni, hogy a scenárióelemzés eredményeképpen kialakított lehetséges jövőbeli fejlődési utaknak és állapotoknak megfelelő alternatívák kerüljenek kidolgozásra. Az alternatív fejlődési irányoknak megfelelő stratégiai akciókat a döntésvizelés módszereinek megfelelően, a kockázatos, vagy bizonytalan döntésekhez javasolt módszerekkel célszerű értékelni (várható érték számítás, a várható hasznosság meghatározása, a bizonytalanság esetére javasolt eljárások, Laux et al., 2012) a stratégiai menedzsment irodalomban javasolt determinisztikus módszerek mutatószámaira építve. A megvalósítandó stratégiai akciók kiválasztásánál így a kockázatok és a döntéshozók egyéni preferenciái is figyelembe vételre kerülhetnek.

Széles lehetőség adódik a kockázatok kezelésére a stratégia implementálásakor. Ki lehet alakítani a kidolgozott stratégiákhoz legjobban illeszkedő struktúrákat és rendszereket, amelyek megfelelő kereteket adnak a kitűzött célok követéséhez. A környezeti feltételek ugyanakkor jelentős mértékben megváltozhatnak a stratégia megvalósításának hosszú időszakában, ezért adaptív menedzsment módszerek alkalmazására van szükség. Ezek közül kiemelkedik a változtatásmenedzsment, amely nem csak a változtatási intézkedések stratégiai célokra megfelelő végrehajtását segíti elő, hanem elkerülhetővé teszi a szervezeti és egyéni ellenállásból adódó kockázatokat, amelyek ellehetetleníthetik a stratégiai célkitűzések megvalósítását.

A stratégiai kontroll elsősorban arra szolgál, hogy megállapítható legyen a tervezett siker bekövetkezése, az eredmények megvalósulása. A stratégia megvalósításának intézkedései azonban hosszabb időszakra terjednek ki. Ha a klasszikus kontroll szabályainak megfelelően csak a teljes végrehajtási időszak végén történne meg a megvalósítás kontrollja, akkor nem lehetne reagálni az esetleges eltérésekre. A stratégiai kontrollnak ezért elsődlegesen a jövőre kell irányulnia.

A jövőre irányuló kontroll előreccatolással („feed forward”) valósítható meg a szokványos visszacsatolás („feed back”) helyett (Hungenberg, 2008). A stratégiai kontroll ezzel az eljárással lehetővé teszi, hogy már idejekorán információkat lehessen szerezni azon tényezők alakulásáról, amelyek befolyásolhatják a tervezett stratégia megvalósulását. Így megfelelő időpontban lehet meghozni az intézkedéseket a zavaró tényezők (kockázatok) kiiktatására, a terveknek a megváltozott feltételekhez való igazítására.

Az ilyen elven felépített stratégiai kontrollnak három különböző időszakra kell kiterjednie, és három eltérő funkciót kell ellátnia, amelyet a 6. ábra szemléltet, a stratégiai folyamat három fő lépésének megfelelően.



6. ábra. A stratégiai (kockázati) kontroll területei

Forrás: Hungenberg, 2008.

A teljes stratégiai folyamatra előremutatóan kell elvégezni az előfeltételek kontrollját. A stratégiai elemzésen (SWOT) alapuló kockázatelemzés és -elemzés mutatja meg, hogy egyáltalán milyen stratégiai akciók valósíthatók meg a környezeti feltételek és a belső tényezők keretfeltételei mellett, illetőleg azok lehetséges jövőbeli alakulása függvényében. A SWOT-elemzést ehhez a megvalósíthatóságra (feasibility), az elfogadhatóságra (acceptability) és az illeszkedésre (suitability) vonatkozó kvalitatív vizsgálatokkal is ki kell egészíteni (Jeffs, 2012).

A konzisztenciakontroll kérdése a stratégia kidolgozásának, meghatározásának időszakában vetődik fel. A vizsgálatoknak itt arra kell irányulniuk, hogy a tervezett stratégiák összhangban vannak-e a szervezet erőforrásaival, a szervezeti struktúrával, a célkitűzésekkel, illetőleg a párhuzamosan megvalósítandó más stratégiai akciókkal. A konzisztens struktúra és stratégia lényegesen növelheti a sikeres megvalósítás esélyét, csökkenti a kockázatot.

A végrehajtás kontrollja hagyományos ellenőrzésnek, visszacsatolásnak fogható fel, és a terv-tény összehasonlítás alapján valósul meg. A megvalósulás eredményeit elsősor-

ban a stratégiai tervekhez kell hasonlítani. A folyamatos visszacsatolással a stratégiák megvalósulása mellett biztosítani lehet a változó környezethez való folyamatos alkalmazkodást is, ami szintén kockázatkezelési intézkedésekkel jár együtt.

Az új technológiák által nyújtott lehetőségek a kockázatmenedzsmentben

A kockázatmenedzsment körülményei az utóbbi évtizedekben elsősorban abban változtak meg, hogy az informatika és a kommunikációtechnika, valamint az ehhez kapcsolódó műszaki és elektronikai eszközök, megoldások rohamosan fejlődtek. Moore (1965) már több mint 50 éve publikálta megfigyelését, mely szerint az integrált áramkörök összetettsége, pontosabban a szilíciumchipekben lévő tranzisztorok száma nagyjából évente megduplázódik. A később Moore-törvénynek elnevezett összefüggést kiterjesztették a számítógépek teljesítménynövekedésének becslésére is.

A kommunikációtechnika és a kapcsolódó technológiák elterjedésével hatalmas előrelépés következett be az elmúlt évtizedekben a tudomány és a gyakorlat különböző területein. Az utóbbi időben vált divatossá a digitalizáció kifejezés, ami nem jelent mást, mint a fizikai (analóg) adatok digitális formátumúvá alakítását, azaz számítógépek által feldolgozhatóvá tételét. A digitalizáció alatt azonban egyre inkább az informatika és az elektronika újabb és újabb eredményeinek alkalmazását értjük.

A kockázatelemzés és a kockázatmenedzsment nyelvére lefordítva a digitális korszak a következő új lehetőségeket teremtette meg:

- a veszélyhelyzetek automatikus észlelése, azonosítása és elemzése,
- a kockázatokat kiváltó okok gyorsabb felismerése és vizsgálata, az események bekövetkezési valószínűségeik megbízhatóbb becslése,
- a probléma megoldási lehetőségek (alternatívák) körének bővítése, illetőleg ennek automatikussá tétele,
- kockázatmenedzsment rendszerek és döntéstámogató módszerek egyre terjedő alkalmazása,
- a mesterséges intelligencia, a robotok és okos rendszerek alkalmazásainak fejlesztése,
- a nagy tömegű adatok feldolgozása (big data).

A veszélyhelyzetek és a kockázatok automatikus észlelése a szenzorok és a kontrollrendszerek elterjedésével válik lehetségessé. A gyakorlati megvalósulás nagyon sok példáját lehet ma már felsorolni a biztonsági berendezéseken (pl. betöréssjelző) keresztül a csőd előrejelzéséig. Ezek a módszerek az emberi figyelem kiegészítését, és a kockázati

tényezők észlelésének elősegítését szolgálják. Különösen fontossá váltak azok a digitális képalkotási (imaging) berendezések és szoftverek (pl. az ultrahangos eszközök, a CT, az MR stb.), amelyekkel az utóbbi évtizedekben jelentősen javítani lehetett a betegségek diagnosztizálását és a gyógyítás esélyeit.

A kockázatokat kiváltó okok gyorsabb felismerésére és alaposabb vizsgálatára azért van szükség, mert elsősorban ezek alakítják (véletlenszerűen) a kockázatkezelés eredményeit. A természeti állapotok, események általában nem befolyásolhatók, és nem jelezhetőek pontosan előre. Elég, ha csak a súlyos következményekkel járó természeti katasztrófákra (pl. a Fukushima atomerőművét romba döntő szökőár) gondolunk. A szökőárak bekövetkezésének előrejelzésére már kidolgoztak megbízható megoldást (a tengerre kihelyezett bóják függőleges mozgásának érzékelése, illetőleg az erre kiépített kommunikációs rendszer).

A problémamegoldási lehetőségek (alternatívák) körének bővítése azért válhat fontossá, mert a hagyományos módszerekkel az elképzelhető és reális megoldási lehetőségek csak viszonylag szűk köre ismerhető meg. Az internetes keresésen alapuló technikákkal olyan alternatívák is elemezhetővé válnak, amelyek rejtettek maradtak a döntéshozó előtt. Ezekre a lehetőségekre automatikus kereső és értékelő szoftvereket is lehet építeni, amelyeknél legfeljebb arra kell figyelni, hogy valóban objektív és pártatlan legyen a szolgáltatás.

A kockázatmenedzsmentet támogató információs rendszereket már régóta alkalmaznak a vállalatvezetési feladatok, különösen a vállalati döntések és a tervezés információszükségletének kielégítésére. Az ilyen rendszerek fejlesztését a számítástechnika elterjedése tette lehetővé, és ma már felhőalapú, a beruházási költség szempontjából lényegesen előnyösebb változatai is alkalmazhatók. Különböző funkcionális területek feladataira kialakított alrendszereik is lehetnek, amelyek integrált vállalati rendszerrel is összekapcsolhatók.

A döntéstámogató rendszerek (DSS) olyan szoftver rendszerek, amelyek a döntéshozók számára összegyűjtik, feldolgozzák és áttekintik az operatív és stratégiai döntési feladatokhoz szükséges információkat, és segítséget nyújtanak azok kiértékelésében. Ide tartozik az adatok osztályozása, szűrése, azok szemléletes ábrázolása, továbbá kiértékelésük (összegzés, átlagszámítások, összehasonlítások stb.). További funkcióik lehetővé tehetik modellszámítások (szcenárióelemzés, prognózisok) kivitelezését és az adatok összekapcsolását az optimalizálási algoritmusokkal. Az információk értelmezése, értékelése és megítélése, valamint a kockázatok kezelésével kapcsolatos döntéshozatal a vezetőik feladata marad. A döntéstámogatás feladata tehát arra korlátozódik, hogy az információkat elemezze, átfogóan ábrázolja, és automatizálva rámutasson az eltérésekre és különleges helyzetekre (például a határértékek túllépésére, meghaladására).

A mesterséges intelligencia (AI) és a szakértői rendszerek alkalmazásainak fejlesztése már több évtizede, és nem elsősorban a kockázatmenedzsmenttel közvetlen kapcsolatban indult el (Ginsberg, 1993). Az első alkalmazások az orvostudomány és a műszaki tudományok területén terjedtek el, és csak később váltak általánossá más területeken is (Copeland, 1993). Az orvosi diagnosztika céljaira olyan rendszereket fejlesztettek ki, amelyekkel meg lehet választani a betegségek felismerésével a legcélszerűbb kezeléset. A műszaki tudományok területén elsősorban a tervezés támogatására dolgoztak ki mesterséges intelligencián, szakértői rendszereken alapuló megoldásokat. Manapság már általánossá váltak és elterjedtek az úgynevezett okos- (smart) megoldások, amelyek részben képesek az autonóm működésre is. Elsősorban a légit közlekedés (robotpilóta), a gyógykezelés és egészségügy, a biztonságtechnika, a környezetmonitoring, a személyek azonosítása, az autóipar (önvezető autó), a valós idejű helymeghatározás (GPS-rendszerek) területén terjedtek el autonóm okos rendszerek (autonomous smart systems, ASS).

A nagy tömegű adatok feldolgozása azért került előtérbe az utóbbi években, mert a világháló, illetőleg az adatokat tároló szerverek hálózatának jelentős fejlődése következtében hatalmas méretűvé nőtt a több célra is felhasználható adatbázis. A big data nem egy konkrét technológia, hanem hagyományos és új technológiák összekapcsolása. Ezek a technológiák együttesen biztosítják a hatalmas mennyiségű, változatos adat gyors feldolgozását és kezelését. Lehetőség van a valós idejű kiértékelésre, és a szükség esetén szükséges, gyors reagálásra is. A big data három meghatározó jellemzője a nagyon nagy adatmennyiség (volume) a nagyon gyors adatfeldolgozás (velocity) és a nagyon változatos adatok (variety), (Laney, Douglas 2012). A kockázatmenedzsment szempontjából az „adatbányászat” nagy fontosságú lehet, mivel lehetőség nyílik az eddig rejtve maradt befolyásoló tényezők alaposabb feltárására.

Összegzés

Ma már nemcsak az üzleti élet szereplői, hanem a kormányok és a nemzetközi szervezetek is egyre fontosabbnak tartják a veszélyek és kockázatok feltárását. Így a Világgazdasági Fórum is kiemelt figyelmet fordít a globális kockázatok figyelemmel kísérésére és elemzésére (WEF, 2019). A leggyakrabban említett kockázatok közé a gazdasági, ezen belül a pénzügyi kockázatokat sorolják, de az emberiségnek folyamatosan figyelemmel kell lenni a természeti, a társadalmi és egyéb kockázatokra is.

A kockázatok felmerülésével, és azok megfelelő kezelésével összefüggésben dolgozták ki a kockázatelemzést, amely a veszélyek felmérését és hatásának erősségét, ezzel összefüggésben a kockázati objektumok sérülékenységét, továbbá a bekövetkező hátrányos hatásokat hivatott vizsgálni. Az itt alkalmazott módszerek egy része jól ismert, és a

menedzsment eszköztárához tartozik, míg más módszereket kifejezetten a kockázatelemzés céljaira dolgoztak ki. Az ezek elméleti háttérével foglalkozó tudományok (pl. játékelmélet, döntéselmélet) szakirodalmá szűkebb körű, és a bizonyosság-bizonytalanság kontinuum összefüggésein alapul.

A kockázatokat átfogóan, rendszerszerűen a kockázatmenedzsment segítségével lehet megközelíteni és kezelni. Ezt az eljárást először a gazdasági (pénzügyi) területre dolgozták ki, de alkalmazása mára sok területen elterjedt, illetőleg elterjeszhető. A kockázatmenedzsment folyamata az általános menedzsment modellen alapul. Olyan visszacsatolós folyamatot képvisel, amelyben a probléma észlelése és azonosítása után az információk összegyűjtése, feldolgozása és elemzése következik, majd a lehetséges intézkedések kidolgozása után a döntés (vagy összefüggő problémák esetén a tervezés) történik meg. Ezt követi a megvalósítás, amelyet a visszacsatolás zár teljes körfolyamattá. Ezzel válhat teljessé és rendszerezetté a kockázatok elemzése, értékelése és kezelése.

Az, hogy a kockázatmenedzsment folyamata milyen keretek között valósulhat meg, a rendszerfelfogás érvényesülése mellett elsősorban a szervezet méretétől, gazdasági erejétől függ. A nagyobb és jól szervezett vállalatok esetén akár önálló szervezeti egység is felelős lehet a kockázatmenedzsment feladatok ellátásáért. Emellett arra is figyelemmel kell lenni, hogy a kockázatok kezelését a stratégiai célokat figyelembe véve valósítsák meg. Még eredményesebb lehet a veszélyhelyzetek kezelése, ha a kockázatkezelés beépül a szervezetek stratégiai menedzsmentjébe.

A kommunikációtechnika fejlődésével és a kapcsolódó technológiák elterjedésével jelentős előrelépés következett be az elmúlt évtizedekben a kockázatmenedzsment területén is. Lehetővé vált a veszélyhelyzetek automatikus észlelése, azonosítása és elemzése. Ugyancsak a fejlett infokommunikációs technikák és módszerek segítségével valósulhat meg a kockázatokat kiváltó okok gyorsabb felismerése és vizsgálata, az események bekövetkezési valószínűségekre megbízhatóbb becslése. A korszerű módszerek és megoldások segítségével bővíthetett a probléma megoldási lehetőségek (alternatívák) köre, és egyes területeken automatikussá válhatott a problémamegoldás. A döntéstámogató módszerek egyre terjedő alkalmazása bevonult a kockázatmenedzsment területére is. A jövő kockázatmenedzsment-módszere lehet a mesterséges intelligencia, a robotok és okos rendszerek alkalmazása, továbbá a nagy tömegű adatok (big data) feldolgozása és hasznosítása.

Irodalomjegyzék

1. Bayes, T. (1763): An essay towards solving a problem in the doctrine of chances. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, (53) pp. 370–418.
2. Copeland, J. (1993): *Artificial Intelligence: A Philosophical Introduction*. Blackwell, Oxford, UK.
3. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), (2004): *Guidelines Risk Analysis – a Basis for Disaster Risk Management* (<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/05-0038.pdf>). Letöltve: 2013. november 2.
4. Ginsberg, M. L. (1993): *Essentials of Artificial Intelligence*. Morgan Kaufmann, San Mateo, California
5. Hungenberg, H. (2008): *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele-Prozesse-Verfahren*. Gabler, Wiesbaden. ISBN 978-3-8349-1260-2
6. IEC/FDIS 31010 (2009): *Risk management – Risk assessment techniques*. http://www.previ.be/pdf/31010_FDIS.pdf
7. Jeffs, Ch. (2012): *Strategic Management*. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446216446>, SAGE Publications Ltd Print. ISBN 9781412947695
8. Laney, Douglas (2012): *3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety*, Gartner <https://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>. Letöltve: 2018. október 10.
9. Laux, H., Gillenkirch, R. M., Schenk-Mathes, H. Y. (2012): *Entscheidungstheorie*. Springer Verlag. ISBN 978-3-642-23510-8
10. Moore, G. (1965): *Cramming More Components onto Integrated Circuits*. *Electronic Magazine*, 19.04.1965.
11. SCOPE 15. Whyte, A. V., Burton, I. (eds.) (1980): *Environmental Risk Assessment*. John Wiley & Sons, Chicester, New York, Brisbane, Toronto
12. Székely, Cs. (2014): *A környezeti kockázatok kezelése, kockázatmenedzsment módszerek*. In: Kulcsár (szerk.): *Az erdészeti és agrárszektorban történő klímaváltozás gazdasági-társadalmi hatásának elemzése, monitorozása*. Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2014. ISBN 978-963-334-209-1, pp. 113–130.
13. Székely, Cs. (2015): *Stratégiai kockázatmenedzsment*. TAYLOR. *Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. VII. évfolyam 1–2. szám. ISSN 2064-4361, pp. 103–118.
14. Wanner, R. (2013): *Risikomanagement in Projekten. Mit wirkungsvollem Risikomanagement sicher zum Projekterfolg*. 2. Auflage, S. 93. ISBN 978-1484973981

15. Williams, C. A. Jr., Smith, M. L., Young, P. C. (1995): Risk Management and Insurance. McGraw-Hill.
16. World Economic Forum (2019): The Global Risks Report 2019. 14th Edition. In partnership with Marsh & McLennan Companies and Zurich Insurance Group. ISBN 978-1-944835-15-6, 107 p.

DUPress e-könyv

DUPress e-könyv

Az innovációmenedzsment és a szervezeti kultúra összefüggései

Dr. KERESZTES GÁBOR⁶
adjunktus, Soproni Egyetem

Dr. PAÁR DÁVID⁷
adjunktus, Pécsi Tudományegyetem

Dr. PIRGER TAMÁS⁸
adjunktus, Soproni Egyetem

ABSZTRAKT

Tanulmányunkban kiindulási pontként először bemutatjuk az innováció, az innovációmenedzsment és az innovatív szervezeti kultúra évtizedekre visszanyúló szakirodalmi hátterét. A munka második felében pedig saját, kérdőíves kutatásunk eredményeképp arra keressük a választ, hogy a hazai innovatív vállalatok esetében mely kulturális értékekben mutatkozik különbség az aktuális, észlelt állapot és egy innovatívabbnak vélt, elvárt állapot között, ha a dolgozók véleményét vesszük alapul. A kérdőívet Kong-Seng és Yusof (2011) tizenkét értékdimenziója alapján készítettük. A statisztikai kiértékelés során az észlelt és az elvárt állapotok ordinális skálán történt mérése okán Wilcoxon próbát használtunk. A klasztereljárás során Ward-féle hierarchikus klasztereljárást alkalmaztunk, az alkalmazott távolság kritériuma pedig a négyzetes euklideszi távolság volt.

Az eredmények alapján arra következtethetünk, hogy a válaszadók a modellben szereplő tizenkét érték mindegyike alapján módosítanának annak az innovatív szervezetnek a kultúráján, melynél munkájukat végzik. Jelentős értékdifférenca két érték (beosztott vs. feladat orientáció, csoportmunka) esetében mutatkozott, öt érték (a hibák kezelése, a folyamatos kihívások lehetősége, a munkavégzés szabadsága, a játékosság és a humor, valamint a kockázatvállalás bátorítása) esetében pedig minimális volt az észlelt és a kívánt kulturális értékek közötti különbség.

Kulcsszavak: innováció, kultúra, szervezet

⁶ keresztes.gabor@uni-sopron.hu

⁷ david.paar@etk.pte.hu

⁸ pirger.tamas@uni-sopron.hu

ABSTRACT**Connections between innovation management and organizational culture**

In this study, we first present the literature from the past decades about innovation, innovation management, and innovative organisational culture. In the second section of the study, we use results from a survey we developed to seek answers to the question as to what kind of differences are reported by employees in the cultural values of Hungarian innovative firms between the actually perceived circumstances and a more innovative, hypothetically desired state.

The survey was prepared based on the twelve value dimensions outlined by Kong-Seng and Yusof (2011). Since differences between the perceived and desired state were measured on an ordinal scale, the Wilcoxon test was conducted for statistical evaluation. We employed Ward's hierarchical clustering method for cluster analysis, with squared Euclidean distance as the criterion for cluster distances. Our findings suggest that respondents would welcome changes in all twelve values of the model in the culture of the innovative organisation they are employed at. Significant difference in values can be observed in two cases (employee-orientation vs. task-orientation, teamwork), while responses display marginal differences between the perceived and desired states of five additional cultural values (handling mistakes, possibility for constant challenge, freedom of work, playfulness and humour, and encouragement of risk-taking).

Keywords: *innovation, culture, organization*

1. Az innovációmenedzsment elméleti megközelítése

1.1. A „schumpeteri” alapoktól napjainkig

Az innovációmenedzsment alapjait először Joseph Alois Schumpeter (1883–1950) osztrák származású, amerikai közgazdász fektette le. Művében így vélekedik: „A termelés meglévő dolgok és erők kombinációját jelenti. Másst vagy ugyanazt más módon termelni viszont annyit tesz, mint ezeket a dolgokat és erőket másképpen kombinálni” (Schumpeter, 1911). Schumpeter véleménye szerint egyedül az innováció képes a ciklikusan változó gazdasági rendszereket kizökkenteni a recesszióból és dinamikus fejlődést elérni. Későbbi művében az innováció öt alapesetét különböztette meg, melyek a következők (Schumpeter, 1939):

- új, a fogyasztói körben még nem ismert javaknak vagy a meglévő javaknak új minőségi szinten történő előállítás, a
- új, az adott iparág gyakorlatában még nem ismert termelési eljárás, módszer bevezetése, mely nem szükséges, hogy tudományos kísérlet eredménye legyen, sőt egy áruval kapcsolatos új, kereskedelmi eljárás is lehet,
- új termék elhelyezési lehetőség megtalálása, vagyis olyan piac nyitása, mely az adott ország, adott iparágában még nem volt ismeretes,

- új beszerzési források felkutatása a nyersanyagok, vagy a félkész áruk piacán,
- új szervezet létrehozása, vagy megszüntetése.

Schumpeter innovációs láncának alapja egy új találmány, egy új ötlet, vagyis egy innováció. Ennek gyakorlati megvalósítása, kifejlesztése takarja magának az innovációnak (kutatás és fejlesztés) a fogalmát a klasszikus megközelítés szerint, míg az utolsó fázist diffúzióként határozta meg, mely alatt az innováció szétterjesztését értette (Kiss, 2005). Schumpeter (1911) felhívja a figyelmet, hogy az innovációs folyamat esetében különösen nagy lehet a ráfordítás és a megtérülés között eltelt idő. Hiszen a termelés során előállított újdonság tesztelése, piaci bevezetése, majd elterjedése jelentős időtávokat, és ezzel együtt beruházott pénzeszközöket emészthet fel. Míg az innováció megtérülése valószínűleg csak jóval később jelentkezik, így tehát a befektetőnek általában nagy összegű tőket kell lekötnie. Schumpeter úgy véli, hogy az innovációnak, az innovatív tevékenység révén létrejövő újításnak további problematikus eleme az, hogy nem csak a megtérülés tolódhat későbbre, hanem az újítással járó kockázat is jelentős. Schumpeter később (1943) az innovációt, a „kreatív rombolás” folyamatként határozta meg: az új termékek és technológiák elavulttá teszik a korábbi eszközöket, a régi módszereket és eljárásokat, s helyette újakat hoznak a felszínre. Az innovatív vállalkozók tudatosan hajtják végre az újításokat, nagymértékben építve az emberi kreativitásra, különösen az alkalmazottak leleményességére. Schumpeter ezt egy természetes folyamatnak véli, melynek eredményeként nemcsak termékek, hanem akár termelőegységek, sőt iparágak is eltűnhetnek, munkahelyek szűnhetnek meg, hogy helyet adjanak az innováció által létrejövő új elképzeléseknek. Az új lehetőségek mentén kibontakoznak az új iparágak, s új munkahelyek is létrejöhetnek. Az innováció tehát, többségében egy ciklikusan visszatérő folyamat, melynek központjában az újító ötlet, mint építő erő jelenik meg. Baumol (1968) szerint az innovációmenedzsment fontos alapja a piaci egyenlőtlenségek csökkentésének, vagy eltüntetésének. A vállalkozó tulajdonképpen az egyenlőtlenségek leküzdésén túlmenően, a piacon felmerülő és súlyosnak mondható problémákat összeköti az innovációs tevékenységgel, a problémákat ennek segítségével kívánja leküzdeni. Freeman (1974) tipológiája szerint az innováció és annak menedzselése több alaptípussal rendelkezik: a fokozatosan módosító innováció, a radikális formák, az eljárásváltozások és az iparági paradigmaváltások (technikai forradalmak). Az első esetben sorolta azt, ha egy vállalat képes az adott erőforrással teljesítménynövekedést elérni, vagy a meglévő technológiával költségcsökkentést megvalósítani, folyamatos kis lépések sorozatában, melyek főként komponensek, alkatrészek cseréjét jelentheti. A radikális innovációk mindig valamilyen komplex, alapvető újítást jelentenek, új technológiákat, új termékeket, melyek a korábbiaktól különböznek. Drucker (1985) eltérően vélekedik, nem ért egyet a különböző meghatározásokkal és úgy gondolja, hogy a korabeli időket alapul véve az innováció nem műszaki, hanem gazdasági jellegű. „A modern társadalmat a menedzsment változtatta meg alapjaiban.” Az inno-

vációmenedzsment lényege az erőforrásokkal elérhető profitmaximalizálásnak a lehetősége, valamint a fogyasztók által elvárt igények tökéletes kielégítése. Az OECD innovációs fogalomköre (ld. Oslo Manual) a harmadik évezred elején bővült ki és ma már az innovációmenedzsment négy fő területére összpontosít: a termék és a technológiai (eljárás) megközelítés mellé belépett a szervezési és a marketing innovációs folyamatok irányítása. Hronszky (2005) meglátása szerint az innovációmenedzsment mára egy komplex rendszerré vált, melynek megvalósulása során bonyolult interakciók jönnek létre a környezettel és a folyamat belső elemei között egyaránt, sőt maguk a rendszerelemek is sokszor újra fogalmazódnak egy-egy innovatív folyamat közben. Chikán (2006) szerint az innováció tulajdonképpen „...a fogyasztói igények új, magasabb minőségi szinten történő kielégítése.” Könyvében az innováció két alapvető tulajdonságára hívja fel a figyelmet: egyik a fogyasztóorientáltság: az innováció akkor lehet sikeres, ha teljesíti a piaci igényeket, egyébiránt nem is lehetne értékesíteni. Másik fontos jellemzője pedig az újdonságereje, mellyel a piacon egyik versenytárs előnybe tud kerülni a másikkal szemben. A két fogalom szorosan összekapcsolódik és végső soron majd a fogyasztó dönti el, hogy számára hasznos-e egy adott innováció és annak van-e újdonságereje. A fogyasztó dönt, mégpedig azzal, hogy megvásárolja-e az adott terméket, szolgáltatást, avagy sem. Carpenter (2010) szerint az innovációmenedzsment feladata „olyan változtatás a termékvalasztékban, a szolgáltatásban, valamely üzleti modellben vagy műveletben, amely érdemlegesen javítja az érintettek nagy körének újdonságérzetét”. A szerző a statisztikai elemzés segítségével végzett feldolgozásával lényegesen kiszélesítette az innováció fogalmát, melynek során főként a fogyasztók többségének véleményére koncentrált. Hámori és Szabó (2010) az ipari társadalmakra jellemző sporadikus innovációs folyamatokat és a tudás- és információvezérelt társadalomra utaló sűrűsödő innovációtípusokat különböztetik meg egymástól. Idézik Fogel (1999, közli: Hámori–Szabó, 2010) meglátását is, aki szerint bár az ipari társadalmakban is erős volt a fejlesztési potenciál, de ezt nem lehet összehasonlítani a tudásorientált gazdasági modellel. Összegezve az innovációmenedzsment fogalomkörét, megállapítható, hogy egy roppant intenzív területről van szó, mely az idők során folyamatosan mozgásban volt és ez a jövőben is várhatóan így alakul.

1. 2. A szervezeti innováció menedzselése

A XXI. századnak gondolt és mondott szervezetektől alapvető elvárás az újító, innovatív szándékok feltérképezése, alkalmazása és tudatos véghezvitele. Az OECD (1997) meghatározása szerint „a szervezeti innováció az új szervezeti módszerek megvalósítását jelenti a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében, vagy a külső kapcsolatokban”. (Katona, 2006). A szervezeti innovációnak alapvető része a beosztottak és a vezetők kooperációja és attitűdjei. A szervezeti kultúra fejlesztésének alapvetően kétféle megkö-

zélítése lehet: (1) vagy a szervezet – mint komplex rendszer – strukturális, szervezési folyamatait, kommunikációját, kapcsolatait, szabályrendszerét újítják meg, (2) vagy a szervezetet szervesen alkotó egyéneket fejlesztjük. Előbbi (1) megközelítést nevezi a szakirodalom klasszikusan szervezetfejlesztésnek. A fogalomnak általánosan elfogadott meghatározása nincs, leginkább Beckhard (1974) definíciója terjedt el, mely szerint: a szervezetfejlesztés tervezett, teljes szervezetre kiható, felülről irányított folyamat, melynek középpontjában a szervezet hatékonyságának fokozása áll. A szervezetfejlesztés során – optimális esetben – magatartástudományi ismereteket alkalmaznak, melyek biztos alapot adhatnak a folyamat sikerének. Egyik eszköze az üzleti folyamatok újragondolása (BPR). Lényege a munkakörülmények minőségének javítása, az alkalmazottak fejlesztése, a tanulás, a kimeneti folyamatok minőségének javítása, s ezzel együtt az idő- és költségigény redukálása (Davenport-Short, 1990, közli: Iványi-Hoffer, 2010). A BPR során a vállalat:

- jövőképét és a célokat, folyamatokat újradefiniáljuk,
- meglévő folyamatait felmérjük és megértjük,
- újraformálódó folyamatait azonosítjuk,
- lehetőségeit azonosítjuk,
- új folyamatait megtervezük és létrehozunk.

Utóbbi (2) megközelítés (egyének szintje) fókuszpontba kerülését a tudás felértékelődésének folyamata hozta felszínre. Gregersen és Johnson (1997) az innovációmenedzsment fogalma alatt már az új tudás, vagy a már meglévő tudás újszerű kombinációjaként létrejövő, hasznosítható eredmény gazdasági, szervezeti rendszerbe történő integrálását, bevezetését értik. Az innováció itt már egy olyan folyamatként jelenik meg, mely a tanulás eredményeként valósul meg. A tudás menedzselése kulcsfontosságú területként jelenik meg a mai világban. A modern szervezeteknél az alkalmazottak tréningek, továbbképzések keretében folyamatosan fejlődhetnek, tudásuk gyarapszik és naprakész. Egyes munkavállalók külön is képzik magukat szakterületi specializációkon, melyeket beillesztenek a vállalat folyamataiba, ennek klasszikus példája a tanulmányi szerződés. Chesbrough (2003) dolgozta ki és vezette be a nyílt innovációs modell fogalmát a gazdálkodás- és szervezéstudományokba. A modell alapvetően változtatja meg a korábbi innovációs elképzeléseket. Chesbrough meglátása szerint a tudás bárholnan (főként kívülről) érkezhethet egy következő innováció kidolgozásához, ezért véleménye szerint a szervezeteknek nem lenne szabad titkosítani a folyamataikat, hiszen így elesnek attól a lehetőségtől, hogy újabb impulzusokat kaphassanak. Chesbrough szerint a tudásalapú gazdaságok az ötletek szabad terjesztésében és azok gyakorlati hasznosulásában rejlenek. Ezeknek mindenki számára nyitottnak kell lenniük, hogy elősegítsék a folyamatos fejlődést. Ezen elképzelést a modern üzleti folyamatokban is kívánatosnak véljük. Az alkalmazottakat ugyanúgy be kell vonni a vállalati folyamatok kidolgozásába, lehetőséget kell biztosítani

ötleteik és véleményük kinyilvánítására. Az innovatív vállalatot a nyitottság és a kommunális gondolkodás jellemzi az intern szervezeti folyamatokban. Visszakanyarodva az előbbi feltételezésünkhöz: a fogyasztót, vagyis az alkalmazottat be kell vonni a szervezeti kultúra fejlesztésébe a jövőbeni sikeres működés érdekében. Az alkalmazotti elégedetlenség, a nyomasztó munkahelyi légkör, a gyenge vállalati kultúra egyértelmű hatékonyság- és teljesítménycsökkenést idéz elő a szervezeteknél. A munkájával és munkahelyével elégedett alkalmazott, aki érzi, hogy fontos a vállalat számára a szinergia hatás révén egynél több munkavállalót jelent a vállalat számára. Fontos tehát, hogy a munkavállalók véleményét beépítsék a vállalati kultúra alakításába, hisz tulajdonképpen ők élik mindennapjaikat ebben a környezetben. Megemlítjük nem mellékes szempontként azt is, hogy a nyitott szervezeti kultúra alkalmazása és fejlesztése a szervezet számára elenyésző költségekkel jár, így racionális lehet ezt a modellt alkalmazni, természetesen ott, ahol ezt a szervezet profilja lehetővé teszi (kivétel lehet ez alól például egy katonai, rendvédelmi szerv stb.). A szervezeti innováció alapját hagyományos értelemben, s jellemzően ma is az emberi kreativitás képezheti. A kreativitást tudományos szempontból az 1950-es években Guilford kezdte el vizsgálni. Szerinte „a kreativitás alkotóképességet, teremtőképességet jelent, amely során a különféle képességek szerveződése lehetővé teszi az elszigetelt tapasztalatok összekapcsolását, újszerű értelmezését és új formában történő megjelenését”. A kreativitás alapja Guilford szerint a divergens gondolkodás, amely az intelligencián alapuló konvergens gondolkodás ellentéte. A divergens gondolkodás teszi lehetővé egy probléma több oldalról való megközelítését, illetve olyan elemek összekapcsolását, amelyeket általában nem tartunk összeillőnek. Csíkszentmihályi (1996, közli: Székely–Keresztes, 2012) a kreativitást mentális tevékenységnek tekinti, amely új megoldások bizonyos különleges személyek fejében történő felismeréshez vezet. Ezzel kapcsolatosan három, nem pontosan azonos jelenséget különböztet meg. Egyes tehetséges emberek érdekesek és inspirálóak, szokatlanul fürge észjárásúak, őket briliánsnak nevezi. Mások újszerű, eredeti módon fogják fel a világot, ítéleteik bölcsék, ők egyénileg kreatívak. Különösen fontosak azonban az olyan kreatív személyek, akik az emberi kultúrát valamilyen jelentős szempontból megváltoztatták, az ilyen emberek fenntartás nélkül kreatívak.

1. 3. Az innovatív szervezeti kultúra

A szervezeteket/vállalatokat számtalan aspektusból tipologizálhatjuk, így például akár abból a szempontból is, hogy mennyire innovációorientáltak. A vezetés mennyire várja el, illetve mennyire motiválja a dolgozókat az új szervezeti megoldások, folyamatok, technológiák és termékek kifejlesztésének területén, illetve mennyire alakítja úgy (tudatosan) a szervezeti kultúrát, hogy az innovatív legyen. A szervezeti kultúra innovációs

szempontból való vizsgálata ennek okán indokolt sőt, mint látni fogjuk kiemelkedően fontos kérdés. Martins és Terblanche (2003) véleménye szerint a szervezeti kultúra befolyásolja a szervezet innovációs potenciálját és hajlandóságát a tagok által elfogadott értékeken, normákon és hiedelmeken keresztül. Ez a befolyásolás lehet pozitív vagy negatív irányú is az innováció létrehozására vagy befogadására nézve. Ahmed (1998) még ennél is tovább megy. Véleménye szerint a kultúra az elsődleges meghatározója az innovációnak. Gondolatai lényegében megegyeznek Lawson and Samson (2001) elképzelésével, akik a szervezeti kultúrát szintén az innováció legfontosabb forrásának találják. A szervezetnek illetve annak vezetőinek tudatosan kell alakítaniuk a kultúrát, megfelelő környezetet teremtve így az innováció későbbi „virágzásához”. Az említett szerzők véleményét azonban még számos, nemzetközileg is ismert kutató osztja, így például Steele és Murray (2004) vagy Hartmann (2006). A hazai kutatók közül Pakucs (2003) vélekedik úgy, hogy a vállalati teljesítménynek és a szervezeti kultúrának szoros a kapcsolata. Véleménye szerint a sikeres vállalkozásokra a vevők igényeit szem előtt tartó fejlesztési stratégia és az innovatív magatartás a jellemző. Meglátásunk szerint a szervezeti kultúra fejlesztése elengedhetetlen a kor előrehaladtával – a társadalmi és egyéni igények és attitűdök változásai miatt. Az új, létrejövő kultúrának értéket kell teremtenie, azonban az innovatív szervezetnek nem szabad megfeledkeznie a korábbi hasznos értékeiről, melyeket szükséges lehet átmenekíteni az új vállalati folyamatokba. Különösen igaz ez a nagy múlttal, tradíciókkal rendelkező szervezetekre, akik a kultúrafejlesztések igényeit is jellemzően lassabban ismerik fel és a változtatásokat megfontoltan hajtják végre. Elmondható, hogy a korai, '80-as évek elején készített kultúra-elemzésekben is megjelenik már az innováció gondolata egyes szerzőknél, úgy ahogy a 2000-es évek elején is. A jelentősebb, egymástól komolyabb eltérést mutató elemzések nagy része pedig ebben a két évtizedben született. Ugyanúgy találunk a '80-as évek elején is olyan kultúramodellt, amelyben nem szerepel az innovativitás, mint kultúra összetevő, mint a '90-es évek végén. Önálló értékdimenzió szintjén Pascal és Athos (1981) modelljében jelenik meg legkorábban az innováció. A modell hét értéke közül az egyik a „Javulásra, javításra való törekvés” nevet kapta. O'Reilly és társai (1991) pedig még ennél is egyértelműbb elnevezéssel szolgálnak, hat dimenziójuk közül az egyik az „Innováció” nevet viseli. Hasonlóképp Detert és társai (2000) munkájában is, ahol a nyolc kultúra-összetevő közül az egyik az „Innováció/Stabilitás” nevet kapta, mely elnevezés már két érték szembenállására is rávilágít. Néhány tipológia nemcsak tartalmazza az innovációt, mint kultúra dimenziót, hanem azt vagy kulcsdimenzióként kezeli, vagy önálló, saját jellemzőkkel rendelkező kultúrátípust definiál az innovatív működésnek. Ez azt jelenti, hogy ezek az elemzések abból indulnak ki, hogy az egyes szervezetek mennyire támogatják az innovatív működést, és ezt a tulajdonságukat mely kultúraelemek milyen irányú alakításával érik el. Deal és Kennedy (1982) például „Keményfiús, macsó kultúrának” nevezi az olyan működést, ahol gyakran és

nagy kockázatot vállalnak, valamint gyors visszajelzéseket kapnak arról, hogy helyesen vagy helytelenül cselekedtek. Quinn (1988) kultúramodellje – Deal és Kennedy modelljéhez hasonlatosan – szintén két értékdimenzióra épít. Az „Innováció orientált kultúrát”, azaz az „Adhokráciát” külső orientáció, valamint rugalmasság és dinamizmus jellemzi a modellben. Az említett szerzőkön kívül még számos más kutatót foglalkoztatott az innovatív szervezeti kultúra, így például Konot (1990), aki „Pezsgő kultúrának” nevezte a működésnek azt a formáját, amelyben a legfőbb érték az innováció. Az innovatív működés szempontjából a legátfogóbbnak egy relatíve későbbi munka Kong-Seng és Yusof (2011) 12 értékdimenziója tekinthető, mely integrálja a korábbi elméletek ilyen irányú összetevőit. Kong-Seng és Yusof kimondottan azt vizsgálta, hogy milyen értékdimenziókban milyen irányban kell elmozdulnia egy szervezet kultúrájának ahhoz, hogy innovációkat tudjon létrehozni illetve, hogy könnyedén be tudja fogadni és alkalmazni tudja az innovációkat. Munkájuk során több neves szerző (pl.: Hofstede) tanulmányát vetették össze és eredményül 12 olyan értéket határoztak meg, melyből az innováció létrehozását vagy befogadását támogató kultúra modellt alkottak. A tizenkét dimenzió a következő:

1. hatalmi távolság
2. férfias vagy nőies értékek
3. individualizmus vagy kollektívizmus
4. stratégia
5. hibák kezelése
6. folyamatos tanulás
7. kihívás
8. szabadság
9. ötletek támogatása
10. játékoság/humor
11. kockázatvállalás
12. idő

A hatalmi távolság a szervezeten belüli hatalom eloszlását mutatja. A szerzők véleménye szerint az innovációs folyamatokhoz kis hatalmi távolság szükséges. Tehát, hogy ne csak a vezető diktáljon, hanem a döntések meghozatala minél inkább decentralizált legyen, lehessen akár kritikával is illetni a vezetői döntéseket. A második dimenzió tekintetében a férfias tényezőkre, tehát a jobb teljesítményre kell törekedni.⁹ A harmadik érték az

⁹ Férfias vs. nőies értékek (Hofstede 1991): egy klasszikusnak számító kutatás eredményeképp a szerző férfias értéként definiálta kultúra modelljében a teljesítményorientáltságot (jobb teljesítményre való törekvés), nőies értéként pedig a humán-orientáltságot (beosztottak elégedettségére, a jó munkahelyi légkörre fordított figyelem).

individualizmus vs. kollektívizmus azt mutatja meg, hogy mennyire egyén- vagy csoportközpontú a szervezet. Az innovációk, újítások megalkotásához célszerű a csoportmunka, a közös ötletelés. (Ez a három dimenzió Hofstede (1991) klasszikusnak számító kutatásából származik.) A negyedik dimenzió a stratégia. A szervezet stratégiájának illeszkednie kell az innovatív magatartáshoz és elgondolásokhoz, míg a hibák megfelelő kezelése azért fontos, hogy egy esetleges kudarc és a hiba kezelése ne vessen gátat a későbbi innovációknak. A hatodik dimenzió a folyamatos tanulás, amely teret enged a kíváncsiságnak, a szervezeten belüli és kívüli kommunikációnak, valamint megfelelő alapot képez a magas színvonalú tudásmenedzsmenthez és a képességek, gondolatok továbbfejlesztéséhez. A következő dimenzió a kihívás. A nagy kihívás örömet, élvezetet jelent a dolgozók számára, mely során újat alkothatnak, míg ha a kihívás kicsi vagy nincs, akkor a dolgozó nem kötelezi el magát a munka és a célok iránt. A szabadság dimenziója azt mutatja, hogy a szervezet ne legyen túlságosan kontrollorientált, engedjen teret és lehetőséget az alkalmazottak munkavégzésének, ne határolja be azokat túlzott mértékben szabályokkal. A kilencedik dimenzió az ötletek támogatása, amely azt mutatja, hogy az új ötleteket hogyan kezelik a munkatársak és a vezetés. A játékosság és a humor fontos szociális összetartó erő, nélkülözhetetlen még a spontán, új ötletek létrehozása miatt is, valamint meggátolja az unalmat, a monotonitást és a kedvetlenséget. A kockázatvállalás azt mutatja, hogy a bizonytalan, ismeretlen kimenetelűeket hogyan kezeli a szervezet. Az innovációkra törekvő szervezeteknek magas kockázatot kell vállalniuk. Az utolsó dimenzió pedig az idő, amely azt mutatja, hogy mennyi időt szánnak a szervezetenél az új ötletek kitalálására és bevezetésére. Látható, hogy a szerzők – az előző modellekkel ellentétben – nem csak egy vagy két kulcsdimenziót neveztek meg. Véleményük szerint e 12 érték megfelelő irányú kombinációja alkothat alkalmas környezetet az innovatív működéshez. Elgondolásukat teljes mértékben osztja Ahmed (1998), aki szerint egy-egy dimenzió önmagában nem lehet csodaszer az innovatív kultúra létrehozásához. Sokkal inkább az közelíti a valósághoz, hogy majdnem minden dimenzióknak van kisebb-nagyobb ráhatása a szervezetek innovációs képességére. A teoretikus áttekintés után a praktikum oldaláról mutatjuk be az innovatív szervezeti kultúra kutatásaink eredményeit.

2. Az innovatív szervezeti kultúra gyakorlati megközelítése

2.1. A kutatás módszertana

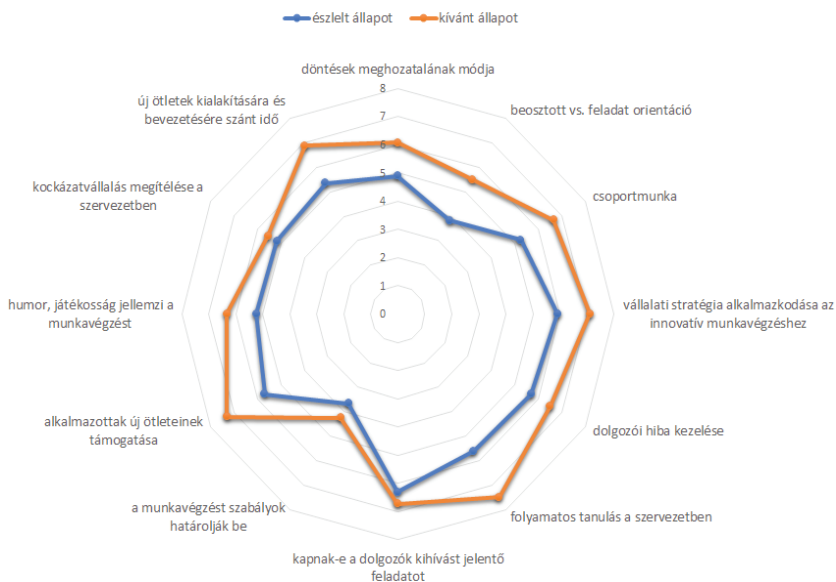
Az adatok felvételére a kizárólag innovatív szervezetek¹⁰ számára készített és kiküldött online kérdőívünk szolgált, melyet összesen 220 fő töltött ki. A kérdőív – amelyet Kong-Seng és Yusof már említett tizenkét értékdimenziója alapján készítettük el – huszonnégy kérdés szerepelt, így mindegyik értékdimenzióra két kérdés jutott. Mindegyik érték esetében volt egy olyan kérdés, amely azt vizsgálta, hogy a válaszadó szerint hogy néz ki az a terület a saját szervezeténél, a másik pedig azt, hogy véleménye szerint hogyan kellene kinéznie, tehát milyen lenne a hatékonyabb/innovatívabb működési forma. Tehát észlelt (jelenlegi állapot) és kívánt (jövőbeni állapot) megítélések voltak ezek. Ezekre a kérdésekre kilencfokú Likert-, illetve szemantikus differenciálskálán adhattak választ a dolgozók. A skála minden páratlan számához került egy kis magyarázat a kérdőívben, megkönnyítve ezzel a válaszadást.

A kapott adatok kiértékelése SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) 19.0-s programmal történt. Az észlelt és az elvárt állapotok ordinális skálán történt mérése okán Wilcoxon-próbát használtunk. Az egyes változók észlelt és elvárt állapota közötti eltérés szignifikanciájának megállapítása során a Wilcoxon-próba első lépésében minden egyes válaszadó esetében meghatározásra került az észlelt és az elvárt állapot értékelési pontszámaiból adódó különbség, amely különbségértékek pedig mértékük függvényében rangsorolásra kerültek. A rangorszámok összeadása során a tesztstatisztika egyik mérőszámaként adódott két összegzett rangszám. Az egyik azon válaszadók eltéréseinek rangszámösszege, akik az észlelt állapothoz képest magasabb pontszámot adtak a kívánt állapotra, míg a másik azon válaszadók eltéréseinek rangszámösszege, akik az észlelt állapothoz képest alacsonyabb pontszámot adtak a kívánt állapotra. A két rangszámösszeg egyúttal az észlelt állapottól való eltérés egyik, illetve másik irányú mértékét is jellemzi. Ezt a két rangszámösszeget használtuk fel a változók klasztereinek kialakítására, amely azt volt hivatott bemutatni, hogy melyek azok a változók, ahol a válaszadók az észlelt állapothoz képest a legnagyobb mértékben igénylik a vezetés részéről a változtatást. A klasztereljárás során Ward-féle hierarchikus klasztereljárást alkalmaztunk, az alkalmazott távolság kritériuma pedig a négyzetes euklideszi távolság volt.

¹⁰ A kutatás során – saját definíciónk alapján – innovatívnak tekintettük azon szervezeteket, amelyek erőteljes alkalmazkodási és kezdeményezési képességgel rendelkeznek, értékrendjükben, kultúrájukban ez a tulajdonság kiemelt fontosságú, valamint az elmúlt évek során új vagy újszerű eredménnyel bíró strukturális, termék- (szolgáltatás) vagy folyamatfejlesztést, átalakítást hajtottak végre, és az előbbieik okán jelenleg és a jövőben is erre az újtó, fejlesztő magatartásra törekednek.

2.2. A kutatás eredményei

A vizsgálat alapján megállapítható, hogy mind a 12 vizsgált tényező tekintetében 1% alatti szignifikáns eltérés mutatkozik a válaszadók által jelzett észlelt állapot és az általuk kívánatosnak vélt, illetve hatékonyabbnak/innovatívabbnak feltételezett működés között. Ezt – az észlelt és a kívánt állapot közötti különbséget – a jobb szemléltethetőség érdekében a következő pókhálódíagramon jelenítjük meg (1. ábra).



1. ábra. Az észlelt és az elvárt kulturális értékek differenciája

Forrás: Saját szerkesztés (2017)

Az értékek közül (1. táblázat) az első klaszterbe azok tartoznak, amelyek esetében a legkevésbé hangsúlyosan merült fel a szervezeti kultúra átalakításának igénye. Ezek a következők voltak: a hibák kezelése, a folyamatos kihívások lehetősége, a munkavégzés szabadsága, a játékoság és a humor, valamint a kockázatvállalás bátorítása. Mivel ezen értékek esetében nagyon csekély különbség tapasztalható az észlelt és a kívánt értékek között, ezekkel a változókkal bővebben nem is kívánunk foglalkozni.

A második klaszter értékei esetében az első klaszterhez képest nagyobb mértékű a válaszadók igénye a szervezeti kultúra átalakítására, így ezekkel már bővebben is foglalkozunk. A válaszadók kiegyensúlyozottnak tartják munkahelyükön a döntések meghozatalának egyszemélyes, illetve közös módjának arányát, de ideálisabbnak vélnék, ha a jelenleginél nagyobb arányúak lennének a közös döntések. A vállalati stratégia alkalmazko-

dását az innovatív munkavégzéshez a közepes mértékűnél valamivel jellemzőbbnek ítélik, de ezen még jelentősen javítanának. A folyamatos tanulás jelenlétét a szervezetben a közepes mértékűnél kicsit magasabbra értékelik, de ezt is drasztikusan növelnék még. A munkahelyi légkört, illetve az ide kapcsolódó vezetői és munkatársi attitűdöt úgy ítélik meg, hogy az a közepesnél jobban támogatja az alkalmazottak új ötleteit, de ezt még jelentősen erősítenék, és kiemelten fontosnak tartják. A dolgozók véleménye alapján szervezetüknél az új ötletek kitalálására és bevezetésére közepes mértékben áll rendelkezésre idő, de erre véleményük szerint jelentősen több időt kellene fordítani az innovatív működés fejlesztéséhez.

A harmadik klaszter két értéke esetében a válaszadók jelentős hányada markáns elmozdulást tartana fontosnak az innovatív szervezeti kultúra feltételeinek megteremtése érdekében. Ez az a két tényező, amelyek esetében a szervezeti kultúra váltása a legfontosabbnak tűnik. A válaszadók úgy ítélik meg, hogy vezetők inkább a feladatokra koncentrálnak, ezzel szemben hatékonyabb lenne, ha jobban koncentrálnának a dolgozók elégedettségére is a feladatok mellett. A csoportmunkát közepes mértékben tartják jellemzőnek szervezetükben, ennek súlyát és gyakoriságát jelentősen növelnék az innovatív működés érdekében.

1. táblázat. A vizsgált értékek klaszterekbe való felosztása

Változó	Klasztertagság	Negatív rangösszeg	Pozitív rangösszeg
beosztott vs. feladat orientáció	3	13135,50	1570,50
csoportmunka	3	12199,00	1662,00
folyamatos tanulás a szervezetben	2	11264,00	671,00
döntések meghozatalának módja	2	10312,00	2249,00
vállalati stratégia alkalmazkodása az innovatív munkavégzéshez	2	10060,50	1415,50
új ötletek kialakítására és bevezetésére szánt idő	2	10055,50	1119,50
alkalmazottak új ötleteinek támogatása	2	9867,50	428,50
a munkavégzést szabályok határolják be	1	7159,00	2994,00
kapnak-e a dolgozók kihívást jelentő feladatot	1	7157,50	4017,50
humor, játékoság jellemzi a munkavégzést	1	6919,50	706,50
dolgozói hiba kezelése	1	6690,50	2220,50
kockázatvállalás megítélése a szervezetben	1	5345,00	2530,00

Forrás: Saját szerkesztés (2017)

3. Következtetések és javaslatok

Munkánk elején igyekeztünk rávilágítani az innovációmenedzsment és az innovatív szervezeti kultúra jelentőségére és mibenlétére, mely után egy tervezett vizsgálatot folytattunk le hazai innovatív szervezetek dolgozóinak véleményét alapul véve az általunk – e kutatás szempontjából – legátfogóbbnak vélt kultúramodell, az azon alapuló, általunk készített kérdőív, valamint statisztikai módszerek segítségével.

Kutatásunk eredményeként kiderült, hogy a válaszadók a modellben szereplő 12 érték mindegyike mentén módosítanának azon innovatív szervezet kultúráján, melynél munkájukat végzik. Jóllehet, komoly értékdifferencia csupán két érték esetében mutatkozott, öt érték esetében pedig kimondottan csekély volt az észlelt és a kívánt kulturális értékek közötti különbség.

A kutatásban résztvevők úgy ítélték meg, hogy vezetőik inkább a feladatokra koncentrálnak, ezzel szemben hatékonyabb lenne, ha jobban koncentrálnának a dolgozók elégedettségére is a feladatok mellett. Ezt a felvetést nem csak az innovatív szervezetek vezetőinek érdemes megfontolniuk. A vezetéstudomány klasszikus és mai napig helytálló gondolatának számít, hogy azok a vezetők – s ezáltal azok a szervezetek – eredményesebbek, akik nagy hangsúlyt fektetnek a dolgozói elégedettségre. Ugyanakkor a kapott eredmény ellentmond a kutatás alapjául szolgáló modell feltevésének, mely szerint a férfias tényezőkre, tehát a jobb teljesítményre kell törekednie egy innovatív szervezetnek.

A csoportmunkát a válaszadók közepes mértékben tartják jellemzőnek szervezetükben, a kollektívizmust ugyanakkor jelentősen erősítene az innovatív működés érdekében. Ez szintén megfontolandó. Csoportműködés során több tudás és információ integrálódik, valamint az adott probléma/feladat megközelítése is több szempontból fog megtörténni, és ez valóban jó alapot biztosíthat az innovatív működéshez.

Köszönetnyilvánítás

Jelen publikáció az „EFOP-3.6.1-16-2016-00018 – A felsőoktatási rendszer K+F+I szerepvállalásának növelése intelligens szakosodás által Sopronban és Szombathelyen” című projekt támogatásával valósult meg.

Irodalomjegyzék

1. Ahmed P. K. (1998): Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1) pp. 30–43.
2. Baumol W. J. (1968): Entrepreneurship in economic theory. *American Economic Review*, pp. 64–71.
3. Beckhard R. (1974): A szervezetejlesztés stratégiája és modelljei. KJK, Budapest
4. Carpenter H. (2010): 25 Definitions of Innovation. <http://www.innovationexcellence.com/blog/2010/08/22/25-definitions-ofinnovation/>
5. Chesbrough H. (2003): *Open Innovation*. Harvard Business School Press, Boston
6. Chikán A. (2006): *Bevezetés a vállalatgazdaságtanba*. AULA Kiadó, Budapest
7. Csikszentmihályi M. (1996): *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Perennial
8. Deal T. E., Kennedy A. (1982): *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Books Publishing, 232 p.
9. Detert J. R. – Schroeder R. G. – Mariuel J. J. (2000): A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4) pp. 850–863.
10. Drucker P. (1985): *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*. Heinemann. London. Magyarul: *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*. Park, Budapest, 1993.
11. Freeman C. (1974): *The Economics of Industrial innovation*. Harmondsworth, Penguin Book
12. Gregersen B. – Johnson B. (1997): Learning Economies, Innovation Systems and European Integration. In: *Regional Studies*, Vol. 31. Issue 5. pp. 479–490.
13. Guilford J. P. (1967): *The nature of human intelligence*. New York, NY: McGraw-Hill Book Co.
14. Hartmann A. (2006): The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 6(3), pp. 159–172.
15. Hámori B. – Szabó K. (2010): A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., 2010. október, pp. 876–897.
16. Hofstede G. (1991): *Cultures and Organizations*. Maidenhead: McGraw-Hill, 561 p.
17. Hronszky I. (2005): Az innováció politikai megalapozása evolucionista eszközökkel. *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés. SZTK-GTK Közleményei*

18. Iványi A. – Hoffer I. (2010): Innováció a vállalkozásfejlesztésben. AULA Kiadó, Budapest
19. Katona J. (2006): Az innováció fogalmának változása. Az Oslo Kézikönyv harmadik kiadása. Bevezető áttekintés. Irányelvek az innovációs adatok gyűjtésére és értelmezésére. Innovációs Mesterkurzus, Győr, 2006. április 7.
20. Kiss J. (2005): Az innováció és a technológiai fejlődés elmélete az evolucionista közgazdaságtanban. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/88/1/Kiss59.pdf>
21. Kong-Seng L. – Yusof N. A. (2011): Organizational Culture and Innovation Adoption/ Generation: A Proposed Model. World Academy of Science, Engineering and Technology, (58) pp. 268–273.
22. Kono T. (1990): Corporate Culture and Long-range Planning. Long Range Planning, 23(4), pp. 9–19.
23. Lawson B. – Samson D. (2001): Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. International Journal of Innovation Management, 5(3) pp. 377–400.
24. Martins E. C. – Terblanche F. (2003): Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. European Journal of Innovation Management, 6(1) pp. 64–74.
25. OECD (1997): Oslo Manual. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Paris. Korábbi változat: 1993, magyarul: Oslo Kézikönyv. Miniszterelnöki Hivatal, 1994.
26. O’Reilly C. A. – Chatman J. – Caldwell D. (1991): People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, 34, pp. 487–516.
27. Pakucs J. (2003): Vállalati kultúra, mint az innováció egyik erőforrása. CEO magazin, 4(2), pp. 32–33.
28. Pascal T. R. – Athos G. A. (1981): The art of Japanese management. New York: Simon & Schuster, 221 p.
29. Quinn R. E. (1988): Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. San Francisco: Jossey-Bass, 199 p.
30. Schumpeter J. A. (1911): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980
31. Schumpeter J. A. (1939): Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. Two vols., New York: McGraw Hill Book Co.

32. Schumpeter J.A. (1943): Capitalism, Socialism and Democracy. <http://sergioberumen.files.wordpress.com/2010/08/schumpeter-joseph-a-capitalismsocialism-and-democracy.pdf>
33. Székely Cs. – Keresztes G. (2012): Gondolatok az innovatív stratégiák kialakításáról. Vezetés és hatékonyság Taylor után 101 évvel, Vezetéstudományi konferencia, SZTE-GTK
34. Steele J. – Murray M. (2004): Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5) pp. 316–322.

DUPress e-könyv

Tudásmenedzsment-körkép hazai kutatások tükrében

Prof. Dr. BENCSIK ANDREA¹¹
 egyetemi tanár, Pannon Egyetem, Selye János Egyetem

ABSZTRAKT

A tudásmenedzsment mint koncepció és mint vállalati sikeresély az elmúlt két évtizedben beépült a hazai vállalati vezetés gondolkodásába is. A kezdeti tanácsalanságot felváltotta a szakmai képzések eredményeként kialakult rálátás, a tudásmenedzsment logikájának alkalmazási lehetősége és szükségességének felismerése. A szervezeti kapcsolatok révén és a nagyvállalati gyakorlatba egyre inkább beépülő módszertan segíti a tudásmenedzsment kis vállalati gyakorlatban történő alkalmazását. A tanulmány nem tárgyalja a tudásmenedzsment háttérében húzódó szakmai értékítélet mélységeit. A cél, hogy az általános megértés érdekében egy áttekintő bemutatást adjak a tudásmenedzsment fejlődéséről, melyre épülve érthetővé válnak azok a kutatások, melyek az elmúlt közel húsz év hazai vizsgálati eredményeit ismertetik. A rövid elméleti bevezetés után egy táblázatban összegzem az elvégzett, jelenleg folyamatban lévő és jövőben tervezett kutatásaink legfontosabb jellemzőit. Ezekből kiemelve a legfontosabb eredményeket, néhány kutatást részletesebben ismertetek.

Kulcsszavak: bizalom, csapatmunka, digitalizáció, intergeneráció menedzsment, kvalitatív-kvantitatív kutatások, tudásmenedzsment, tudásmegosztás

ABSTRACT

Knowledge-management: an outline of domestic research

Knowledge management (KM), as a concept and as a factor contributing to corporate success, has come to be ingrained in the managerial thinking of domestic companies over the last two decades. Although there used to be substantial confusion with respect to KM, widespread professional training has induced managers to become familiar with the topic and to realise the potential and necessity of implementing KM. The application of KM in small enterprises is assisted by organisational relationships with large companies, where the methodology of KM is prevalent. The paper does not aim to evaluate the professional judgement behind KM. The goal is to provide a general overview on the development of KM, which could enable readers to interpret research results from the past 20 years. After a short introduction, a table summarises our research (past, present, and future). Several topical results will be discussed in detail.

Keywords: trust, teamwork, digitalisation, intergenerational management, qualitative-quantitative research, knowledge management, knowledge sharing

¹¹ bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu

Bevezetés

A szervezetek versenyképességében felértékelődött emberi erőforrás, a tudás, a szellemi tőke – mint versenyképességi tényező – kezelése, minősítése kihívást jelent minden működő szervezet számára. A kihívás elsősorban a szellemi tőke maximális kihasználása területén jelentkezik úgy, hogy igényt támaszt a tudás profi szintű szervezése iránt. A kérdés: hogyan ragadjuk meg és tegyük közkinccsé az emberi fejekben elraktározott tudást, tapasztalatot? Miként hasznosíthatjuk a felhalmozott ismereteket? A felmerülő igényekre történő reagálás azt is jelenti, hogy a szervezeti működés bármely területén szükséges, hogy a megfelelő tudás megfelelő időben, megfelelő formában, mennyiségben és minőségben rendelkezésre álljon. Azt is mondhatjuk, hogy megfogalmazódott az igény a tudás, az információ magas szintű kezelésére, menedzselésére. Ez a kihívás indikálta első lépésben olyan informatikai rendszerek kiépítését, melyek a dokumentálható tudás, információ rendelkezésre állását hivatottak biztosítani. A tudásszervezés iránti igény korai fejlődési stádiumában (1980-as években) valóban egyet jelentett egy jól kidolgozott informatikai rendszer működtetésével. Az igényeket kielégítő fejlett információs rendszerek kiépítése bár sokat segített, de nem hozott maradéktalan sikert. A hiányzó részt az emberi erőforráshoz kapcsolható olyan tudással való gazdálkodás jelentette, mely a nem dokumentálható tudás elérhetőségét, felhasználását célozta, párhuzamosan egy olyan bizalomra épülő szervezeti kultúra kiépítésével, mely a tudásmegosztás kritikus problémáját igyekezett orvosolni. A valós vállalati siker olyan integrált rendszer kidolgozását igényli, mely a tudásszervezés valamennyi kérdését meg tudja válaszolni az elérhetőségtől, a megosztáson, fejlesztésen, tároláson és felhasználáson keresztül a stratégiai célok teljesüléséig. Ez az integrált rendszer nem csak az informatikai megoldások jelenleg szokásos vállalati szintű kiépítését és használatát jelenti, hanem az emberi erőforrás és szellemi tőke kihasználás újszerű módját. Ez a viszonylag újnak nevezhető tudásszervezési irány, a tudásmenedzsmentrendszer (TMR) építése felé mozdította el a szervezeteket. Ez a holisztikus szemlélet lehetőséget biztosít arra, hogy a tudásszervezés olyan szinten érvényesüljön, melynek során minden igényt ki tud elégíteni a TMR segítségével, mely a fent megfogalmazott elvárásokat teljesíteni képes.

1. Elméleti háttér

„Nincs új a nap alatt” – mondhatnánk, hiszen a tudás menedzselése nem az elmúlt évek terméke. A TMR csupán egy újfajta gondolkodási keret, rendszerszemléletű megközelítés, amely új köntösbe öltözteti a korábbi nézeteket és menedzsmenteszközöket.

Ahhoz, hogy a tudásmenedzsmentrendszer-építés és -működtetés értékeit helyén kezeljük, néhány gondolatban a tudás jelentőségét érdemes áttekinteni.

A tudás értékkel bír, ezért vagyonelemként ragadható meg. Ezentúl azonban, mivel gazdasági értékteremtésre képes, tőkeelemként is megragadható. A szellemi tőke nem jelent mást, mint a vállalat birtokában levő versenyelőnyöket biztosító tudás összessége (Salamonné Huszty Anna, 2000). A tudás többnyire egyénhez kötött fogalom, de napjaink szervezeti működésében természetes elvárásként fogalmazódik meg a szervezeti tudás igénye.

Különösnek tűnhet, hogy a szervezeti tudásról gondolkodva értékeket és hiteket említünk. Sokan úgy vélik, a vállalat objektív és semleges, nem hozható hitekkel összefüggésbe. Pedig a vállalatok azokból az emberekből állnak össze, akiknek gondolatait, tetteit értékrendjük, meggyőződésük irányítja, a szervezet történelme is értékeket és hitet hordoz.

2. A tudásmenedzsment fejlődési útja

A tudásmenedzsment (TM) története visszanyúlik időben az 1980-as évekig. A vállalatok felső vezetői 1990 óta beszélnek róla, amikor arra kényszerültek, hogy a gazdálkodásuk, üzletvitelük alapjait képező ismereteket, és azok alkalmazását újragondolják.

A TMR fejlődés és történeti kialakulás szakaszait leginkább Anklam (2005) tanulmányára alapozva hivatkozzák a szakirodalomban. Az általa definiált tudásmenedzsment-fejlődéstörténet három korszakát ma már a fejlődés túllépte, és jelenleg a 6. szakasznál tartunk.

Az első korszak jellemzője, hogy a tudás keletkezésének, előállításának technológiáját állítja középpontba (Nonaka–Takeuchi, 1995), a tudáshasznosítás mindenre kiterjedő megoldásait remélve. A tudást, mint terméket fogják fel, és az információt erőforrásként – dokumentumok, adatbázisok, tartalomszolgáltatási megoldások felhasználása segítségével – kezelik.

A második korszak legfőbb jellemzője az ismeretalapú és a tapasztalati, problémamegoldó tudás különbözőségének felismerése és tudatos kezelése. A problémás kérdés: hogyan lehet az emberi erőforrást – mint a tudás legfőbb hordozóját – tudásának megosztására ösztönözni?

A harmadik korszakban a tudással kapcsolatos gondolkodás hálózatként jelenik meg (Snowden, 1997), amelyeken belül az együttműködő szervezeti partnerek újfajta üzleti modelleket, összetett struktúrákat, innovációs rendszeregyütteseket integrálnak.

A negyedik korszak a tudás tőketényezőként történő figyelembe vételére fókuszál, s annak számszerűsítési lehetőségeit keresi, míg az 5. a vállalati versenyképesség innovációval való kapcsolatát firtatja. Amint a fentiekből látható, a fejlett gazdasági rendszerek

a tudásmenedzsment negyedik-ötödik korszakában az emberi erőforrás értékének valós kifejeződését keresik. A fejlődés jelenlegi legmagasabb szintje a (szakértők által még nem definiált, de véleményem szerint már érezhető) 6. fázis, mely az „Ipar 4.0” és a digitalizáció hatásainak köszönhetően a mesterséges intelligencia kikerülhetetlenségét jeleníti (Barkovics, 2016). A TMR-rendszer minden lépésébe óhatatlanul beleszövődnek azok az új megoldások, melyek olyan problémák megoldását is kiváltják az új digitális technológia segítségével, melyek a korai informatikai rendszerek segítségével nem voltak kezelhetők.

A fent említett korszakok a gondolkodás és technikai fejlődés természetes következményeként egymást követően alakultak. Napjainkban különböző fejlettségi szinten, különböző kultúrájú és fejlettségű társadalmak különböző fejlettségi szintű cégeinél jó gyakorlatokat és kezdeményezéseket láthatunk, melyek az „Ipar 4.0” követelményeire reagálva *best practice*-t jelenthetnek mások számára (Bencsik, 2013).

A tudásmenedzsment elméleti és gyakorlati leképezése érdekében számos modell született, melyek tárgyalásától eltekintek, de az általam leginkább preferált gyakorlatorientált modell lényegét, működőképességét az alábbiakban ismertetem.

3. Tudásmenedzsment rendszer modell

A TM definíciója meghatároz számunkra egy olyan tevékenység-láncolatot, ami a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja. (Davenport, 1996; Duhon, 1998; Gholami et al., 2013) Ez a logika a szervezeti tudásbázis kialakítására és irányítására koncentrál. Az egyik legismertebb modell Probst et al. (2006) nevéhez fűződik. Nyolc alkotóelemből áll, amelyek külső és belső körfolyamatra bonthatók. Az egyes elemek egymással kölcsönös kapcsolatban állnak, logikus egymásra épülés elve alapján állnak össze rendszerré (1. ábra).

áll rendelkezésre, mint pl. új munkatárs, szakértő alkalmazása, tanulás, konferenciák, felvásárlás.

Tudásfejlesztés (tudásteremtés)

A tudásfejlesztés célja, hogy a szervezeten belül a dolgozók saját maguk generálják a szükséges ismereteket, amely magában foglalja ötletek, modellek, képességek, termékek, folyamatok stb. kifejlesztését, az ehhez szükséges új tudás elsajátítását akár hagyományos tanulás útján.

A tudás megosztása

A tudás megosztásának célja, hogy megsokszorozza az ismereteket a vállalaton belül. (Tomka, 2009). A tudásmegosztás kritikus lépés, mely történhet közvetett vagy közvetlen módon. A módszertől függetlenül kulcstényezői az emberek, a szervezet és a technológia. A tudásmegosztás eredményessége nem csupán egy, a számos versenyképességi tényező közül, nem a lehetséges stratégiai opciók egyike, hanem a szervezet túlélésének feltétele.

A tudás megőrzése/rögzítése

A tudás megőrzésének célja, hogy a vállalat által felhalmozott, elraktározott tudás évek múltán is elérhető, felhasználható legyen. Az explicit formában megtalálható tudást könnyen elraktározhatjuk egyszerűen hozzáférhető formában. Nagyobb probléma az olyan tudás megőrzése a vállalat számára, mely ismeret az alkalmazottak fejében rejtőzik. Az explicitté nem konvertálható tudás esetében szervezeti memória kap hangsúlyozott szerepet. Ez a szakasz egyaránt magában foglalja a rögzítés, a rendszerezés, a tárolás és a frissítés mozzanatát.

A tudás felhasználása

A tudás felhasználásának kell biztosítani azt, hogy a tudást produktívan és a vállalat eredményességének javítására használják (Fehér, 2003).

A tudás birtoklása még nem hoz eredményt, az alkalmazása már inkább. A szervezetben eltárolt tudást úgy kell felhasználni, hogy az hozzájáruljon a vállalat versenyképességéhez. A megfelelően használt tudás beépül a szervezeti működésbe.

Külső kör második, záró lépése – A tudás értékelése/mérése

A modell utolsó alkotóeleme – egyúttal visszacsatolás a külső folyamat célmegfogalmazás lépéséhez – a tudás ellenőrzése, amelynek sokszor nem tulajdonítanak kellő jelentőséget. Ugyanis mindazt, amit nem lehet közvetlenül számokban kifejezhető módon mérni, nem részesítik kellő figyelemben a vállalatok. A tudásértékelés/ellenőrzés felülvizsgálja a célok elérését és lehetővé teszi a szervezeti tudás változásainak láthatóvá tételét.

A versenyképességhez való hozzájárulás mértékének megítélésében fontos szerepük van azoknak a mutatóknak, amelyeket a normatív, stratégiai és operatív célok méréséhez hozzárendelünk. A célkitűzés fázisában rögzíteni kell a sikerértékelés lehetőségét (Fehér, 2003).

A fenti modell logikáját és szervezeti folyamatokba történő beillesztésének lehetőségeit követve történtek az általunk végzett elmúlt közel húsz év hazai kutatásai (gyakran nemzetközi összehasonlításban), melyek áttekintő 1. táblázatát az alábbiakban láthatja az olvasó.

1. táblázat

A múlt–jelen–jövő TM-kutatásai hazai környezetben

	Elvégzett vizsgálatok	Napjaink kutatásai	Tervezett jövőbeli kutatások
TM működés előfeltételei	<i>Esettanulmányok:</i> – informatika – szervezeti struktúra – szervezeti kultúra	<i>Kvantitatív és kvalitatív vizsgálatok:</i> – vezetői felkészültség a digitalizációs technológia alkalmazására	<i>Esettanulmányok, kvalitatív vizsgálatok:</i> – gazdasági-társadalmi változások hatása a TM szervezeti kultúrára – fenntartható TM
TM stratégia-készítés	<i>Esettanulmányok, kvantitatív vizsgálatok:</i> – intellektuális tőke kezelése – stratégiakészítés	<i>Esettanulmányok, kvalitatív vizsgálatok:</i> – szellemi tőke és kockázati tőke kapcsolata	<i>Esettanulmányok, kvalitatív vizsgálatok:</i> – szellemi tőke felértékelődése és jelentősége a jövőbeli siker előrejelzésében
TM gyakorlat	<i>Esettanulmányok, kvantitatív vizsgálatok:</i> – KKV – nagyvállalatok – felsőoktatás – nonprofit szervezetek, intézmények		<i>Esettanulmányok, kvantitatív vizsgálatok:</i> – ismétlődő kutatás a TM hazai helyzetéről nemzetközi összehasonlításban

Az 1. táblázat folytatása:

<p>TM és vállalati folyamatok</p>	<p><i>Esettanulmányok, kvantitatív és kvalitatív vizsgálatok:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – TM és HR – TM és innováció – TM és változásmenedzsment – TM és szervezeti megoldások (tanulószervezet) – vezetői felkészültség – etika – bizalom – érzelmi intelligencia – tudásszervezés folyamatai – tudásprojektek szerepe 	<p><i>Esettanulmányok, kvantitatív és kvalitatív vizsgálatok:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – ipar 4.0 befolyása – KKV-k és nagyvállalatok esetében 	<p><i>Esettanulmányok, kvantitatív és kvalitatív vizsgálatok:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – mesterséges intelligencia alkalmazása és beépítése a TM folyamatokba
<p>Alkalmazott TM módszertan</p>	<p><i>Kvantitatív és kvalitatív vizsgálatok:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – korcsoportok szerinti megosztási hajlandóság – Y-Z-generáció jellemzői – mentoring rendszerek – tacit tudás megosztás lehetőségei – csoportmunka – kieső munkaerő (betegség, Gyes, tartós kiküldetés stb.) tudásmegosztás gyakorlata – életcélok (intrinrik-extrinrik) és tudásmegosztás kapcsolata – mesterséges intelligencia 	<p><i>Kvantitatív és kvalitatív vizsgálatok:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – az eddigiektől eltérő tudásmegosztási módszerek szükségessége és gazdasági jelentősége: <ul style="list-style-type: none"> ▪ interim menedzsment értéke ▪ a szervezeti bizalom és annak hiánya ▪ a vállalati pletyka mint információforrás 	<p><i>Esettanulmányok, kvantitatív vizsgálatok:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – intergeneráció menedzsment kihívásai a TM folyamatokban – a hálózatépítés ereje és hatása a TM-re – storytellingben rejlő lehetőségek

Forrás: Sajat szerkesztés, 2019

4. Morzsák az elmúlt időszak kutatási eredményeiből

A múlt–jelen–jövő hármásában értelemszerűen a múltban lezárt kutatások eredményei játszanak főszerepet, így ezekből válogatva ismertetek néhány mérföldkőszerű kutatási eredményt.

4. 1. A tudásmegosztás, mint a TM kritikus lépése, és a csapatmunkára való hajlandóság kapcsolata (2007)

A kutatás célja

Kutatásainkban elsősorban azt vizsgáltuk, mi a feltétele annak, hogy az emberek hajlandók legyenek önként megosztani tudásukat, s ez a magatartásmód természetes viselkedést jelentsen az emberi életkor bármely szakaszában. Ezek a követelmények a TM-rendszer építés és működés szükséges elemei.

A kutatás kiinduló hipotézisét az a tapasztalati tény adta, hogy az emberek az életük során bekövetkező változások, különböző közegbe, környezetbe való bekerülésük eredményeképpen másként viselkednek a tudásátadással összefüggő cselekedeteik tekintetében. Míg a gyerekek nyitottabbak, közlékenyebbek, a felnőttkor elérésevel, a munkahelyre való bekerüléssel ez a viselkedés nagyrészt megváltozik. Gyerekkorban a szülői hatás, minta kiemelkedő jelentőségű és a további értékrend, normák és viselkedés szempontjából meghatározó.

A kutatásunk célja volt, egyrészt igazolni ezt a tényt, másrészt feltárni a befelé fordulás háttérében húzódó okokat, melyek lehetőséget biztosíthatnak a továbbiakban a problémák kiküszöbölésére a vállalati gyakorlatban. Elsősorban az volt a célunk, hogy kiderítsük, hogyan, és miért változik a tudásmegosztási hajlandóság a különböző iskolai tanulási rendszerekben, óvodától az általános és középiskolán át az egyetemi oktatásig, majd a munkahelyválasztással bezárólag.

Fontosnak találtuk annak feltérképezését, hogy hazánkban milyen hatékonysággal és milyen minőségben történik meg az emberek közötti tudás, ismeretek és tapasztalatok továbbítása. Mekkora hajlandóság mutatkozik a tudás megosztására, s vajon melyek azok a tényezők, amelyek ezt befolyásolják, illetve ösztönzik. Feltérképeztük, hogy az egyes korosztályok körében milyen mértékben szorgalmazzák a csapatmunkát, a csapatban való felkészülést, illetve feladatmegoldást, mivel ez a módszer az egyik leghatékonyabb a tudásmegosztás szempontjából. Megvizsgáltuk, mennyire jellemző, hogy a tudás birtokosai ellenszolgáltatást várnak tudásuk közkinccsé tételéért. A megfelelő ellenszolgáltatás ugyanis ösztönzőként hat a tudásátadásra.

A vizsgálat jellemzői

A minta

Kutatásunk alapjául egy rétegzett minta szolgált. Mivel az elemzés célja a tudásátadás életkori sajátosságainak feltérképezése, a mintát különböző életkorú egyének alkották. Az egyes rétegekbe tartozó mintaelemek egyszerű véletlen eljárással kerültek a mintába.

A vizsgált korosztályok:

- óvodások,
- általános iskolások,
- középiskolások,
- nappali tagozatos egyetemi hallgatók,
- levelező tagozatos egyetemi hallgatók,
- munkavállalók.

A kutatás módszere

Munkánk során kétféle kutatási módszert alkalmaztunk. Az egyik módszer a kvantitatív kutatás volt, amelyhez kérdőíves megkérdezés által gyűjtöttünk elemezhető adatokat. Két szomszédos országban (Szlovákia és Magyarország) összesen több mint 650 személy által kitöltött kérdőív állt rendelkezésre a vizsgálatához. (Korosztályonként 100-150, természetesen az óvodás korosztály esetében ezt a módszert nem tudtuk alkalmazni.) Annak érdekében, hogy az elemzés szilárdabb alapokat nyerjen, további, kiegészítő vizsgálatot is végeztünk. Így az egyes rétegeket képviselők közül 120 személlyel mélyinterjút is készítettünk. Az óvodások esetében a magatartási jellemzők megfigyelésén kívül ezt a technikát alkalmaztuk. A minta összetételéből kitűnik, hogy a kutatás során átfogó információszerezésre törekedtünk, hogy kellő hitelességgel tudjuk igazolni feltevéseinket.

Eredmények

A lakosság társadalmi helyzete befolyásolja a családon belüli, és a családon kívüli tudás átadását. A magasabb társadalmi réteget reprezentáló településeken a megkérdezett gyerekek mindegyikével foglalkoznak otthon a szülők. A kevésbé kvalifikált társadalmi rétegű településeken sokkal alacsonyabb ez az arány. Ezekben a családokban a szülő-gyermek kapcsolatok kimutathatóan másképp alakulnak. Ezáltal a gyermekek passzívan viselkednek: nem kérdezik a szülőket, nem kíváncsiak a napi problémákra. Ez más területekre is rányomja a bélyegét. Passzívan viselkednek a társaikkal, és megjelenik a tudás visszatartása is. Feltehetően zártabb családi és baráti közösségek alakulnak ki, aminek több oka is lehet (anyagi, nemzetiségi problémák).

Kutatásaink eredményei alapján az életkor növekedésével, az idősebb korcsoportok esetében sokkal inkább megfigyelhető, hogy tapasztalataikat, tudásukat csak közeli ismerősükkel osztják meg. Gyakoribb annak gondolata is, hogy az általuk birtokolt értékes

információ (vagy tudás) egyedüli, kiváltságos helyzetbe juttathatja őket, azaz valóban úgy érzik, a tudás hatalom. A legkevésbé nyitottnak és segítőkésznek a nappali tagozatos egyetemista korosztály bizonyult, és a tudás visszatartáson túl a csapatmunkára való hajlandóság is az esetükben a legalacsonyabb. Tudásuk megosztásáért cserébe ellenszolgáltatást várnak (akár anyagi ellenszolgáltatást is), de a saját érdeküket szolgáló információ megszerzéséért bármit megtesznek.

Minden esetben a válaszok a korcsoportoktól függetlenül erősítették azt a meggyőződést, hogy a kultúra (óvodában elsősorban az otthonról hozott kultúra) és a bizalom a két legfontosabb befolyásoló tényező. Az emberek egymás iránti bizalmatlansága jelentős mértékben gátolja a tudásmegosztást. (Erre vonatkozó kutatásainkról a továbbiakban még beszámolok.)

A csapatmunkához kapcsolódó gondolatot tovább gördítve, a következő kutatás azt célozta, hogy nemzetközi összehasonlításban mérlegre tegyünk hazai felsőoktatási intézményeink munkatársait hajlandóságuk e területét vizsgálva (Bencsik–Lőre, 2008).

4. 2. Kulturális különbségek és csapatmunka összefüggései (2008)

Az egyre nyitottabb világban – mind gyakrabban kerülnek különböző kulturális háttérrel rendelkező emberek munkakapcsolatba, – így megnőtt a jelentősége a különböző kultúrák ismeretének. Sokszor csak tüneteket észlelünk, de nem tudjuk a különböző hozzáállásban, viselkedésben, munkamorálban rejlő magyarázatokat, s különösen a csapatmunka tartogat olykor meglepő fordulatokat.

Mit tapasztalunk mi, akik a felsőoktatási intézményekben dolgozva találkozunk különböző kultúrájú hallgatókkal és dolgozunk együtt különböző nemzetek kollégáival? Vajon hogyan és milyen mértékben befolyásolják együttműködésünket az otthonról hozott szokások, a természetesnek vallott értékek?

Gyakran tapasztalhatjuk, hogy a külföldi képzésen – más kultúrában – részt vett hallgatók, vagy hosszabb-rövidebb időt külföldön töltő kollégák a kulturális eltérés miatt nehezen tudják a megszerzett ismereteiket a hazai körülmények között is alkalmazni. Magyarországon az oktatási rendszer decentralizációja, az intézmények önigazgató működése és irányítása új vezetői és oktatói kompetenciákat igényel, így szükségessé vált a továbbképzés, az oktatás és vezetőképzés megújulása. Az oktatási rendszer működésében megjelentek a piaci mechanizmusok, amelyek arra készítik az intézményeket, hogy környezetük felé nyitottan, partnereik elvárásainak és igényeinek figyelembevételével, szolgáltató szervezetként működjenek. Ennek egyik eszközeként említhető a csapatmunka mind gyakoribb és különböző formákban történő alkalmazása.

A kutatás célja

A nemzetközi kutatás, melyhez mi is kapcsolódtunk, 2001-ben indult Mexikóban, s azóta a világ sok országának egyetemi oktatói részesei voltak a kérdőíves felmérésnek. A kutatás hipotézisét az jelentette, hogy létezhetnek előre meghatározható minták az eltérő kultúrájú országok oktatóinak csapatmunkához való hozzáállását illetően. A kapott minták jól tükrözik az országok közötti kulturális különbségeket, alátámasztva ezzel a hipotézist.

A vizsgálat jellemzői

A minta

A vizsgálatban részt vevő országok: Oroszország, Kína és Magyarország. A felmérés hólabdaeljárás (postán visszaküldött vagy személyes kikérdezés) módszerével történt. A mintavétel véletlenszerű, célzott rétegre irányuló, nem tekinthető reprezentatívnak (100-as minta).

A kérdőív szerkezete

Az 1. rész általános kérdéseket fogalmazott meg, mely elsősorban az oktatáshoz való hozzáállást, az oktatók és intézmények közötti viszonyt, kölcsönös elvárásokat igyekezett tisztázni. Ezt követte további két nagy fejezet, melyekben először skálaértékelésen alapuló zárt kérdésekre adott válaszokat kértünk, míg a második fő fejezetben kifejezetten – a csapatmunkához való viszony felmérése érdekében – nyitott kérdésekre kértünk választ. Végül általános tájékoztató adatok kerültek elő mint munkában eltöltött idő, oktatói tapasztalat stb.

A kutatás módszere

A kutatás kérdőíves felmérés alapján készült. A felméréshez használt kérdőívet az amerikai kollégák fejlesztették ki. A kapott válaszokat egyszerű statisztikai módszerekkel és SPSS-program segítségével értékeltük ki.

Eredmények

Eredményeinkből a kultúrák közötti különbség egyértelműen kirajzolódott. Ugyanakkor megállapítottuk, hogy az egyetemi felsőoktatás még egyik országban sem áll azon a szinten, mely egyértelműen támogatná azt a gondolkodásmódot és oktatási módszertant, mely ma már komoly elvárásnéként jelentkezik a nyugati kultúrákban. A csapatmunka, a tudás megosztásának hajlandósága, a cégek gazdasági fejlődésének mozgatórugója. Amíg nem tudjuk megfelelő szinten közvetíteni hallgatóinknak, és nem tudjuk megteremteni a feltételeket ehhez a stílusbeli váltáshoz, nem remélhetünk komolyabb előrelépést.

A mélyen gyökerező kulturális sajátosságok megváltoztatása nem egyszerű, olykor lehetetlen vállalkozás. Mégis törekedni kell arra, hogy ha lassan is, de elmozduljunk a kívánalmaknak ebbe az irányába, és megtegyük azt, ami csak rajtunk múlik. Akár oktatóink továbbképzésére, szemléletváltására is szükség lehet ahhoz, hogy megteremtjük az oktatási módszertan, hallgatói fogadókészség és az oktatás egyéb feltételrendszerét (eset-tanulmányok, tréning módszerek, projekt feladatok, multimédiás anyagok feldolgozása, digitális megoldások, gamifikáció stb. formájában). Ez teremti meg azokat az előfeltételeket, hogy hallgatóink kikerülve az oktatási intézmények falai közül nyitott, innovatív, együtt gondolkodni és dolgozni képes, versenyképes munkavállalókká váljanak, megteremtve ezzel a lehetőséget saját szervezetük, cégük számára is a hosszú távú siker esélyét (Bencsik, 2009).

A felsőoktatás után a másik olyan szegmens vizsgálatát céloztuk, mely a TM szempontjából elhanyagolt célterület, nevezetesen a KKV-k kerültek a középpontba.

4. 3. Kis- és középvállalkozások saját csapdái (2008–11)

A hazai tudásalapú gazdaság egyik speciális szegmensét céloztuk meg és elemeztük. A kérdés a következőképp merült fel: a kis és középvállalatok milyen mértékben képesek megfelelni az új gazdaság követelményeinek? Arra voltunk kíváncsiak, hogy melyek a siker forrásai, és összefüggésben vannak-e a tudásmegszerzés, elosztás, hasznosítás kérdéseivel a kis- és középvállalati szektorban.

A kisvállalkozások kutatása sokáig nem alkotta a tudományos vizsgálódások fókuszát, pedig ez a szegmens Magyarországon és a fejlett világban is gazdasági súlyánál fogva nem elhanyagolható.

A kutatás célja

A kutatás célja volt, a tudásalapú gazdaság KKV-kat érintő folyamatainak feltérképezése. Az alaphipotézisünket két irányból kívántuk igazolni. Bár elsősorban gyakorlati jellegű megközelítésre törekedtünk, de a mélyebb következtetésekhez vissza kellett nyúlni az elméleti alapokhoz. Az információkat részben szekunder források feldolgozásával, de döntően saját megközelítés alapján elemeztük. A tudásalapú gazdaság kisvállalatokat érintő folyamatait primer kutatás keretében térképeztük fel. A kutatás során tapasztaltuk, hogy a téma meglehetősen hiányosan van jelen a szakirodalomban, hiszen a kis- és középvállalkozások tanulási folyamatainak vizsgálata keveset kutatott terület, ezen belül is különösen a hazai empirikus tapasztalatok hiányával szembesültünk.

A vizsgálat jellemzői

A minta

A vizsgálatainkat több fázisban folytattuk le 2008 és 2011. között. A kutatásban két szomszédos ország volt érintve: Magyarország és Szlovákia. Az adatgyűjtés során 286 magyar és 245 szlovák értékelhető kérdőív gyűlt össze.

A kérdőív szerkezete

A kutatás érdemi részét jelentő primer kutatást kérdőíves felmérés és interjútechnika segítségével végeztük. A következő fő kérdéscsoportok jelentek meg, amelyek jól követték a kis- és középvállalkozásokat jellemző tudás és a versenyképesség közötti vizsgálat elemzési lehetőségeit:

- szervezeti kultúra és vezetési stílus, mint előfeltétel;
- a tanulás elemei, mint meghatározó jelentőségű tényezők;
- felsőfokú alkalmazottak és a kapcsolattartás a felsőoktatással, mint a jövő záloga;
- a szellemi tőke aránya, mint jelzőszám.

A kutatás módszere

Először feltáró kutatást végeztünk annak ellenőrzésére, van-e létjogosultsága az előzetesen megfogalmazott hipotéziseink vizsgálatának. Ennek keretében a vállalati tudásmenedzsment rendszer kulcsproblémájának, a tudásmegosztásnak a hátterét akartuk kutatni, nevezetesen, miért és hogyan alakul ki a tudásvisszatartás jelensége.

Az eredmények tudatában állítottuk össze a következő vizsgálati lépcső hipotéziseit, és annak tesztelésére alkalmas, ugyancsak kvalitatív és kvantitatív kutatásainkat. Ebben a fázisban a KKV-k tudásmenedzsment gyakorlatára voltunk kíváncsiak, tesztelve egyidejűleg a kultúra, vezetési stílus és tanulási hajlandóság kérdéseit, valamint a fiatal munkavállalókkal szembeni elvárásaikat, a felsőoktatással való kapcsolatukat.

Ezen kutatási eredményekre alapozva a harmadik fázisban azt akartuk bebizonyítani, hogy a KKV-knak is vannak előnyei (nem csak hátrányai) a nagy és/vagy multinacionális vállalatokkal szemben a tudásmenedzsment rendszer működtetése tekintetében, melyet, ha felismernek, saját javukra fordíthatnak. Nevezetesen a tudásalapú stratégiák helyes kiválasztása, a csapatmunka, a bizalmi légkör jelenthet versenyelőnyt.

Eredmények

A működő kis- és középvállalatoknál nagyon nagy bizalmatlanság uralkodik. Hatalmas a bizonytalanság, senkiben sem bíznak meg. Sokszor a vezetők arra hivatkoznak, hogy minden adat felhasználható ellenük, az alkalmazottak pedig nem kapnak elég önállóságot ahhoz, hogy bárminemű adatot szolgáltatassanak, így tudásukat sem osztják meg. Félnek, és bizonytalanok, a siker pillanatnyi jelenség, vagy véletlen. Nem érzik a tudás, ta-

nulás fontosságát, és nem hisznek a jövő ilyen irányú elvárásainak emelkedésében. Egyetlen dolgot éreznek, életben kell maradni, és ehhez a pénz, az anyagi tőke az egyetlen megoldás.

A tendencia és a tapasztalat azt mutatta, hogy a vállalkozások nagy része sokkal többre értékeli a kétkézi munkát, mint a diplomás végzettséget. Természetesen fontos számukra a tudás, de sokkal inkább a szaktudás, a szakmai tapasztalat és az adott területhez, szakmához való hozzáértés a domináns. Sokszor azt is láthattuk, hogy igény lenne a diplomás végzettségű emberekre, de nem képesek megfizetni a végzettségüknek megfelelően. Mivel a piac nagyon telített, a kis- és középvállalatoknak sokkal intenzívebben kell küzdeni a versenytársakkal szemben, és sok esetben nem tudnak annyi profitot szerezni, amelyekből a kulcsembereket meg tudnák tartani. Így inkább megfizetnek külső tanácsadó cégeket, akár marketingtevékenységről, akár adóbevallásról, vagy éppen könyvelési problémáról legyen szó. Nem céljuk az, hogy a saját vállalkozásukat ilyen esetekre belső emberrel felvértezzék.

A vállalatok tevékenységét alapul véve az a tendencia látszik, hogy a többségük inkább a középiskolákkal tart fenn kapcsolatot, főként a szakmunkásképzőkkel. Ez azért fontos, mivel manapság már mindenki egyetemekre, főiskolákra jár, és jó szakembert nagyon nehéz találni. Így viszont már az iskolás évek alatt kialakítják a kapcsolatot, és szakmai gyakorlatra is szert tesz a diák, ami megkönnyíti a helyzetét a munkába állás kezdetén.

A legtöbb esetben azt tapasztaltuk, hogy hangoztatják a továbbképzés fontosságát, viszont erre módot nem teremtenek sem vállalaton belül, sem vállalaton kívül. A tudás áramlását inkább korlátozzák.

A kis- és középvállalatok ma még nem érzik közvetlenül sürgetőnek a tanulás, tudásszerzés folyamatos biztosítását, a cégen belüli kultúra megteremtését, a belső feltételrendszer kiépítését. Tudják, hogy változni kell, hogy az elvárások folyamatosan emelkednek velük szemben, de sem anyagilag, sem szellemileg nem tartanak ott, hogy a nagyokkal csak gondolatban is felvegyék a versenyt. Az általunk felállított hipotézis, mely szerint a tudás alapú stratégia alkalmazása biztosította előnyeikkel is élhetnének, egyáltalán nincs a fókuszukban (Bencsik, 2011).

A KKV-k gyakorlata után a nagyvállalatokat is igyekeztünk feltérképezni a TM gyakorlat szempontjából. A következő kutatás ezt célozta.

4. 4. A tudásmenedzsment gyakorlata hazai nagyvállalatok esetében (2011–13)

A kutatás célja

A magyar gazdasági élet területén működő vállalatok körében végzett vizsgálat nem elsősorban a számszerű információk felmérését tűzte ki célul, sokkal inkább egy olyan átfogó kép kialakítását, mely közvetlen segítséget nyújthat minden érdeklődő menedzser, vezető számára, ha tudásmenedzsment rendszer kialakításáról és/vagy működtetéséről gondolkodik. Az esettanulmányokból gyűjteményes kötet született, amelyben a könyv fejezetei leképezik a valós gyakorlat pozitív és negatív tapasztalatait, közvetlen hasznosítható tapasztalat szerzésére adva ezzel lehetőséget. Széleskörű eszköztárat, módszerkatasztert kaphat az olvasó, melyek alkalmazásának jó és kevésbé sikeres oldalait is megismerhetik, valamint egy-egy esetpéldán keresztül a valóságban kipróbált eszközök működőképességét tapasztalhatják meg. A könyv több olyan vállalati esettanulmányt tartalmaz, melyek végigkövetése komoly segítség lehet a vezetői gondolkodásban, kultúraformálásban, vagy támogatást adhat bizonytalan döntési helyzetben, és felkészíthet kritikus szituációkra. A könyv mintegy menedzseri kézikönyv szolgálhat támaszként és tanulságokkal mindenki számára, aki a tudásmenedzsmentrendszer-építés gondolatával barátkozik.

A vizsgálat jellemzői

A minta

A kutatásban 33 szervezet képviseltette magát, melyekből 24 volt hazai nagyvállalat. A vizsgálatba történő bekerülésük véletlen mintavételi eljárással történt.

A kutatás módszere

Módszertanként esettanulmányokat készítettünk, melyek logikai vázát a korábban már többször hivatkozott Probst-modell adta. Ennek mentén vizsgáltuk a vállalatok tudásmenedzsment stratégia megfogalmazását és rendszereik működését.

Eredmények

A vizsgálati modell logikája mentén emlegetem fel a legfontosabb jellemzőket, közös problémákat a vizsgált szervezetek esetében. A tudásprioritásokat a cégek többsége a vízió–misszió–stratégia alapján fogalmazza meg. Mivel a vizsgálatban érintett cégek többsége multinacionális vállalat, természetesnek tekinthető, hogy közülük sok esetben felmerült a kultúra különbözőségéből eredő tisztázatlan kérdések, illetve a tulajdonos kultúrájának domináns jellege. Előfordult több vállalat esetében is, amikor a méretbeli hirtelen növekedés miatt nem tudtak lépést tartani a menedzserek a követelményekkel, illetve amikor nem következetes gondolkodás, hanem ad hoc döntések domináltak.

A tudáscélok meghatározása tekintetében érvényesült a normatív, stratégiai és operatív szintű cél megfogalmazása. A kultúrával összefüggésbe hozható kritikus kérdések ebben a lépésben is megfogalmazódtak.

A tudás azonosítása kicsit kevésbé fontos területnek tűnt a cégek gyakorlatában, mint néhány más eleme a rendszernek. Tapasztaltunk hiányosságokat, felszínesen alkalmazott információkat. Van ahol a munkaköri leírások és kompetencia térképek szolgálnak kiindulási alapként, vagy egyéb adatbázisokból nyernek információt. Igényként a versenytársakkal való összehasonlítás fogalmazódott meg, de kritikaként a fluktuáció magas aránya és az aktuális problémákhoz történő nem feltétlenül szakmai hozzárendelés került kiemelésre. Volt olyan eset is, amikor azt tapasztaltuk, hogy ahol nincs tudásigény előre rögzítve, ott természetes, hogy ez a lépés is értelmét veszti.

A tudásszerzés az egyik leginkább kritikus terület, melynek elemzése eredményeként a legszínesebb paletta azonosítható. Meg kell jegyezni, hogy a vállalatok mindennapi gyakorlatában a modell következő lépései nehezen különíthetők el. A felmérés és elemzés során is többször talákoztunk azzal a problémával, hogy a tudásszerzés, tudásfejlesztés és megosztás olyan szinten folyik egymásba, hogy maguk a cégek sem tudták ténylegesen elkülöníteni ezen fázisokhoz kapcsolódó intézkedéseket vagy alkalmazott módszereket.

A tudásfejlesztés alkalmazott módszerei az elméletet mintázzák. Többségében pozitív formában, de kivételek itt is adódtak. Sajnos olyan esettel is talákoztunk, hogy a cégnek nem áll módjában, vagy vezetői gondolkodás miatt nem támogatja a képzések semmilyen módját. Ez esetben a munkatársak saját költségen képzik magukat. Bár a megkérdezettek nagy hányada nagyvállalat, mégsem jellemző teljes körűen a tudatos karriertervezés és ezzel összhangban a tudásfejlesztés.

A tudásmegosztás a leginkább kritikus lépés. Sok probléma húzódik ennek a háttérben. Gyakran a magyar gondolkodásból, kulturális gyökereinkből eredő viselkedés, mely „a tudás hatalom” szlogennel azonosítható leginkább. Emellett több negatív gondolati minta felfedezhető volt, pl. folyosói pletyka, jóindulaton múló viselkedés, a „nincs rá idő vagy hely” problémája, kulturális különbségek, versengő magatartás, érdektelenség, „nem tudja, mit kellene megosztani”, növekedésből eredő elszemélytelenedés, kommunikációs problémák, válság okozta problémák, információdömping stb. Az esetek többségében az explicit tudás megosztását célzó technikák domináltak, a tacit tudást is előtérbe helyezők elenyésző formában voltak azonosíthatók. S bár fontosnak ítélik ezt az elvárt viselkedést, ténylegesen nem vált a kultúra részévé.

A tudáshasznosítás inkább az elhanyagolt kategóriába sorolható lépés. Ez azért is érdekes, mert a józanész azt diktálná, hogy maximálisan aknázzuk ki lehetőségeinket. Úgy tűnik, talán természetesnek tartaná minden cég vezetése, hogy minden tudás alkalmazásra kerül, de a gyakorlat ezt megcáfolja.

A tudásrögzítés során a magyar tudásmenedzsment fejlettségi szintje egyértelműen visszaigazolódott. A tudásmenedzsment fejlődési fázisait tekintve a nyugati szakmai kultúra a negyedik fázisban tart, mi még az első és néha a második lépcsőt taposunk. Az első lépcső az informatikai rendszer preferenciáját jelenti, ami a vizsgálatunk során elsősorban itt igazolódott vissza. Eszerint a legtöbb esetben a tudás rögzítése csak az explicit tudást tartja fontosnak, s az intézkedések, alkalmazott technikák is ezt mutatják.

Az utolsó fázis, a tudás ellenőrzése szintén a kevésbé preferált területek egyike. Érintőlegesen használják, nem tudatosan ennek a jelentősége, és inkább az általánosságok szintjén marad.

A fenti információkat összegezve megállapíthatjuk, hogy mind a vezetés, mind pedig az állomány részéről megvan az elhatározás és az akarat arra, hogy a szervezetben belüli tudást naprakészen tartsák. Ez a törekvés azonban ritkán fogalmazódik tudásmenedzsment stratégiává, nem jelent egyértelmű rendszerépítést vagy annak megalapozására irányuló intézkedéseket. Sok pozitív képet láthatunk, érezhetően egyre fontosabbá vált a tudásközpontú gondolkodás a cégek mindennapjaiban, azonban a sok elszigetelt intézkedés, hiányos logikai lépések nem teszik teljessé és igazán sikeressé ezen elemek vagy törekvések működését. A legfontosabb teendő még mindig a vezetők képzése, tisztánlátásuk fejlesztése a tudásmenedzsmentről, a rendszergondolkodás, a rendszer minden eleme fontosságának tudatosítása, az alkalmazható módszertan, eszközkészlet fejlesztése.

Gyakran felmerült problémaként a munkatársak együttműködési hajlandósága, a lojalitás problémája, a fluktuáció és mindezekkel összefüggésben a tudásszerzés és -átadás kritikus kérdései. A következőkben bemutatásra kerülő kutatás ezen problémák hátterének felderítését célozta (Bencsik, 2013).

4. 5. Intergeneráció-menedzsment és tudásmenedzsment kapcsolata (2016–18)

A fent nevezett kapcsolat háttere két oldalról járható körbe. Az egyik megközelítést a generációk közötti különbségek jelentik, melyek nem elsősorban az évek számának eltérését jelentik, hanem minden olyan viselkedésbeli, gondolkodásbeli, életmódbeli különbséget, az ismert technológiákat, azok kezelését, az alkalmazott eszközöket, tapasztalatokat, melyek mind a hétköznapi életben, mind a munkahelyi viselkedésben tetten érhetőek. A korosztályok között húzódo, egyre mélyülő szakadék a magánéleti és munkahelyi kapcsolatokban komoly összeférhetlenséget, konfliktusokat okozhatnak, feladva a leckét a problémákat megoldani, kezelni kívánó családtagoknak vagy a vállalati vezetésnek. Ennek eredményeként jelenik meg az intergeneráció-menedzsment szükségzerűsége, mint új funkció a vezetésben. Ugyanis a munkahelyi környezet, az élethelyzetek megkívánja kommunikációs, együttműködésbeli problémák kihatnak a vállalati gazdálkodás, a haté-

kony csapatmunka, projektfeladatok elvárt szintű teljesítésére, összességében a vállalati sikerre. A munkahelyi környezetben legnagyobb valószínűséggel három generáció közös munkavégzésére kell felkészülni. (Ritkán ennél több is előfordulhat, szélsőséges vagy speciális helyzetekben.) Minél távolabb állnak egymástól a generációk időben, annál nehezebb a különbségek okozta nehézségeken úrrá lenni. A generációk együttműködése a munkahelyeken napjaink egyik igen aktuális HR kérdésévé nőtte ki magát. A kutatások számos hasonlóságot és különbséget igazoltak a generációk között, és természetesen a munkáltatókban felvetődik a kérdés, hogy miképpen tudják ezeket felhasználni, esetleg ellensúlyozni a különböző korosztályok együttműködésében.

A kutatás célja

A kutatás célja volt, hogy kiderítsük, a szervezetek hogyan látják a generációk együttes foglalkoztatását a munkahelyeken, melyek azok a lehetőségek és korlátok, amelyek az Y és Z generáció munkaerőpiaci alkalmazása során megjelennek, különös tekintettel a tudásmenedzsment rendszerek működését érintő kérdésekben.

A vizsgálat jellemzői

A minta

A vizsgálatok két országban zajlottak, Magyarországon és Szlovákiában. A kérdőíveket mind a két országban közel azonos számú válaszadó töltötte ki, 400–410 fő.

A kérdőív szerkezete

A vizsgálat során használt kérdőív három fő részre tagolódott, amely jellemzően zárt kérdésekből épült fel, és további három nyitott kérdésre kellett válaszolniuk a megkérdezetteknek. A zárt kérdések nominális és metrikus skálákból álltak, amely utóbbiak az 5 fokozatú Likert-skálák voltak. Az első kérdéskör a generációk közötti konfliktusokat vizsgálta, annak előfordulási lehetőségeit a munka során, illetve ezeknek az enyhítési és feloldási lehetőségeit kutatta. A második kérdéscsoport a korosztályok jellemzőire fókuszált, míg az utolsó részben a minta specifikálását célzó kérdések voltak.

A kutatás módszere

A kérdőívet anonim módon, webes felületen töltötték ki a válaszadók. A mintagyűjtés módszere a hólabda-eljárás volt. A válaszokat SPSS 23-as programmal elemeztük, a kiértékeléseket egy- és többváltozós statisztikai eljárások segítségével végeztük.

Eredmények

A vizsgálatok alapján a szlovák és a magyar megkérdezettek alapvetően pozitívan viszonyultak a két legfiatalabb generációhoz mint munkavállalókhöz. A vizsgálatok rávilágí-

tottak, hogy Szlovákiában az egyes generációk alapvetően a saját korosztályukhoz tartozó munkavállalókkal dolgoznak legszívesebben, míg Magyarországon ez nem mondható ki egyértelműen. A 30 év alattiak megítélése az idősebb generáció részéről igen vegyes képet mutatott. Habár nem volt kimutatható korosztályonként a szignifikáns véleménykülönbség egyik ország esetében sem, a megítélést illetően nem beszélhetünk homogén véleményekről.

A konfliktusok forrásai mindkét országban leginkább a kommunikáció és a gondolkodásbeli különbségek miatt adódhatnak. Ezek kezelési módja – a megkérdezettek szerint – mindkét vizsgált minta esetében a párbeszéd és a vezetői közreműködés lehet leginkább. Ezek az intézkedések közelebb visznek a tudásmenedzsment kritikus kérdéseinek megoldásához is, különösen a bizalom építés és tudásmegosztás területén.

A két ország esetében a HR kihívásait tekintve a vélemények hasonlóak. Az új generáció megjelenése a munkaerőpiacon azt mutatja, hogy más HR-eszközökkel kell ezeket a fiatalokat megközelíteni és lojálissá tenni a cégükhöz. Ez utóbbi azért is fontos, mert ezekben a generációkban erős a karrier, az önmegvalósítás iránti vágy, amely igen gyakori oka egy szervezet elhagyásának és a lojalitás hiánya egyúttal a tudásmegosztás, átadás és folyamatokba történő beépítés akadályát is jelenti. Az új megközelítési módok kidolgozása nélkül a szervezetek tartósan nem tudják magukhoz vonzani a fiatalokat és kezelni a generációk között fellépő konfliktuslehetőségeket a munkahelyeken (Bencsik, 2015).

5. Folyamatban lévő kutatásaink

Mivel szinte kivétel nélkül felmerült a kutatások során a kulturális problémák okozta nehézségek kezelésének igénye, ezek között is a leginkább hangsúlyos kérdésként a bizalom kialakítása, többlépcsős kutatást indítottunk a jelenlegi helyzet feltérképezésére és a problémák feltárására. A kutatás jelenlegi fázisában kiértékelt eredményeket tudunk felmutatni Szlovákia és Magyarország összehasonlítása területén, (melyről a következőkben olvashatnak egy rövid áttekintést). Mintagyűjtés zajlik Romániában és az Egyesült Államokban is, célozva ezzel a szélsőséges bizalom és bizalmatlanság jellemezte környezetek hatásának felmérését.

5.1. A bizalom mint a tudásmenedzsment működőképességének előfeltétele (2016–19)

Évtizedek kutatásai rávilágítottak a bizalom központi szerepére a sikeres szervezeti működésben (Ellonen et al., 2008; Gilbert and Tang, 1998; Wech, 2002). A munkahelyi biza-

lom vizsgálatának kezdete a múlt század hatvanas éveinek elejére tehető, mely egyre népszerűbbé vált a tudományos kutatásokban (Tan and Lim, 2009; Paliszkievicz et al., 2014; Drew, 1997; Mayer et al., 1995).

A bizalom és/vagy bizalmatlanság szervezeti következményei a vizsgálatok során elsősorban elméleti szinten kerültek górcső alá, összefüggésben a kommunikáció, etika, elkötelezettség, kultúra és/vagy egyéb vállalati sikertényezőkkel (Rahman et al., 2015; Azman et al., 2013; de Long, 1997; de Long and Fahey, 2000). A kézzelfogható, számszerűsíthető eredmények szintjén ritkán találkozunk tudományos vizsgálatok eredményeivel. Különösen igaz ez a bizalom, a bizalmatlanság, illetve túlzott bizalom gazdasági következményeinek számszerűsítését célzó tanulmányok.

A kutatás célja

Jelen tanulmány egyfajta hiánypótlás a fenti témakörben. Speciális nézőpontból került vizsgálatra a szervezeti bizalom, mivel feltételezéseink szerint a bizalomnak a tudásátadás, -megosztás, mint kritikus versenyképességi tényező szempontjából kiemelkedő jelentősége van. A tudásorientált szervezetek keretein belül működő tudásmenedzsment rendszerek építőköveinek végigkísérése során tapasztalható bizalom és/vagy annak hiánya kapcsán felismerhető problémák, azok következményei, ellentmondások feltárása és hatásaik elemzése a kutatás fő célja. A kutatásban igyekeztünk kideríteni, hogy a gazdasági következmények szerepet játszanak-e a szervezeti működés értékelése során a bizalom létezése, illetve hiánya szempontjából. A vizsgálatokat nemzetközi összehasonlításban végeztük, széleskörű hipotézisrendszerrel.

A vizsgálat jellemzői

A minta

Mindkét országban közel hasonló mintaszámmal dolgoztunk, 235 szlovák és 231 magyar szervezet vett részt a kutatásban. A minta begyűjtése a hólabda eljárás módszerével történt.

A kérdőív szerkezete

A kérdőív kérdései alapvetően zárt jellegűek voltak, nominális és metrikus skálákra épültek. A kitöltés interneten, és anonim formában zajlott. A kérdőívek kitöltése bárki számára (munkahellyel rendelkező munkavállaló) elérhető volt.

A kérdőív 4 fő témakörre kérdezett rá, nevezetesen a szervezeti jellemzőkre, a tudás specifikumaira a cégen belül, a bizalom érvényesülésére a szervezeti kapcsolatokban és a bizalmi kultúra gazdasági hatására.

A kutatás módszere

A kutatás kiinduló modellje a tudásorientált szervezetek és tudásmenedzsment-rendszer stratégiában történő megjelenését és operatív szinten történő működésének kapcsolatát vette mérlegre a bizalom szempontjából. A modell logikája a tudásmenedzsment-rendszer Probst-modelljének (2006) építőköveire épült, lekövetve azokat az összefüggéseket, melyek a szervezeti bizalom létét feltételezve vizsgálja a TM-stratégia, a TM-rendszer elemek, a tudásorientált szervezeti működés, a szervezeti hierarchia és bizalom kapcsolatát.

A kiértékelés módszerei SPSS program segítségével egy- és többváltozós eljárásokból álltak.

Eredmények

Az eredményeink alapján több érdekes tényre lehetett ráirányítani a figyelmet. Azok a szervezetek, melyek a tudásalapú működést preferálják, már alapvető elvárásként fogalmazzák meg a tudásmenedzsment-rendszer működésének beiktatását a stratégiába. A legtöbb vállalat, amelynek a tudás kevésbé fontos, inkább tőke- vagy munkaigényes a tevékenységük, egyáltalán nem foglalkozik ezzel a lehetőséggel, és a tudáskezelés, -megosztás és -megőrzés nincs azon a szinten, hogy a figyelem középpontjában a gazdálkodás meghatározó tényezőjeként kezeljék.

Ugyanakkor kimutatható volt, hogy a tudásorientált szervezetek sem egységesek abban a tekintetben, hogy stratégiai szinten kezeljék a tudásmenedzsment kérdéskörét.

A gondolkodásmódbeli hiányosságok is megerősítést kaptak. A kutatási eredmények alapján azt tudtuk kimutatni, hogy a tudásorientált szervezetek nem egységesen tartják fontosnak a bizalmi kultúra jelenlétét ahhoz, hogy a TM stratégiai szinten kezelt fontosságot kapjon a szervezeti működésben, és a rendszer elemei is kellő sikerrel működjenek. Ugyanakkor jól mintázza azt a helyzetet, ami a magyar és szlovák kultúrában (hasonlóan a többi közép-kelet-európai országhoz) jellemző. Vagyis a gondolkodás odáig jutott csak, hogy a tudásorientált vállalatok megértették a tudásgazdálkodás szükségességét, és beépül a stratégiába az elvárás, de ennek kidolgozása, működése a feltételek oldaláról egyáltalán nem biztosított. Az még nem jellemző, hogy a bizalmat olyan fontos kritériumként kezeljék, mely elengedhetetlen feltétele egy tudásmegosztó kultúrának, a tudásmegőrzés előfeltételként.

Az előzőek alapján egyáltalán nem meglepő, hogy a bizalom figyelmen kívül hagyása miatt fel sem merül az a kérdés, hogy a bizalmatlanság, a túlzott bizalom vagy a bizalom hiányának következményeit úgy tartsák számon, mint az eredményességet befolyásoló tényező. Sajnos ma még nem elég fontos a vállalatok számára a bizalmi kultúra, nem érzik ennek a gazdasági következményekben megjelenő hatását. Sokat kell tenni társadalmi és gazdasági értelemben is azért, hogy a posztoszocialista gondolkodás, viselkedés, a tudásvisszatartás, a bizalmatlanság eltűnjön és átvegye helyét egy olyan korszerű, rugalmas

és értéket megőrizni kívánó vezetői gondolkodás, mely az egyéni érdekek helyett a közös célokat, a vállalatok sikeres működését támogató kultúraformálásban öltön testet (Bencsik–Juhász, 2018).

5. 2. Az informális tudásmegosztás speciális lehetőségei (2018–19)

Ebben a témakörben két, jelenleg is zajló kutatás célját mutatom be, melyek segítenek a TM folyamatok módszertanának kiteljesítésében, a maguk speciális eszközeivel.

Az interim menedzsment, mint a tudásátadás formális és informális módjának megoldását magában hordozó lehetőség, egyre népszerűbb, elsősorban a nagyvállalati közegben. A kvalitatív kutatás célja kideríteni, milyen sikerrel tudják valóra váltani a tényleges tudásszerzés–tudásátadás célját a megbízás időszaka alatt, és milyen gazdasági eredményességgel tudják a szakértők ezt realizálni. A kutatás a fogadó szervezet és szakértő oldaláról is mérlegre teszi a kérdést.

A másik tudásmegosztásra alkalmas, de ritkán preferált informális tudásátadási forma alkalmazási lehetőségét, annak elfogadottságát és gazdasági következményeit igyekszik feltárni a kutatás. Nevezetesen a munkahelyi pletyka jelentőségét vizsgáljuk a szervezeti működésben, fókuszálva a TM-modell tudásszerzés–tudásmegosztás lépései során betöltött szerepére és gazdasági hatásaira (Bencsik, 2018).

5. 3. Vezetői felkészültség a digitalizációs technológia alkalmazására (2017–19)

A kutatás során a KKV-kat és nagyvállalatokat, azok vezetőit vizsgáljuk abból az aspektusból, hogy mennyire érzik, értik a felkészülés szükségességét a digitalizációs technológia jelentette kihívásokra. Cél, egy átfogó kép kialakítása a szervezetekről, miképp látják, és hogyan készülnek az új ipari forradalom jelentette megpróbáltatásokra. A kutatás kvalitatív és kvantitatív módszerek alkalmazására épít (Bencsik, 2018).

Összegzés

A tanulmány egy áttekintő összegzése a tudásmenedzsment hazai gyakorlatának az elmúlt közel 20 év tapasztalatai alapján. Mivel egy viszonylag fiatal tudományterületről van szó, több területen kiforratlan, és az állandóan változó gazdasági környezet hatásai miatt a folyamatos fejlődés, alakulás és szakmai viták nem kerülhetik el. Ahogyan a gaz-

daság minden területén a fejlődés következményeit a tudomány elméleti és gyakorlati szinten is kisebb-nagyobb csúszásokkal követi, így ez alól a TM sem lehet kivétel. A kutatók felelőssége a nemzetközi trendek követése, azok hazai adaptálása – lehetőségeink szerint –, valamint a hazai kutatások eredményeinek beépítése a gyakorlatba és az oktatásba. Mindezen elvárásoknak eleget téve, a következő időszak kihívásaira felkészülve az alábbi területeken tervezünk kutatásokat indítani.

Előkészítés alatt lévő jövőbeli kutatásaink

Az alábbi témakörökben elindult a gondolkodás, irodalmazás, melyek a változatos módszertannal lefolytatandó vizsgálataink előkészítését jelentik. A témakörök az eddigi tapasztalatok és kutatási eredmények alapján alakultak, remélve a hiányzó rések betöltését elméleti és gyakorlati oldalról egyaránt.

- Gazdasági-társadalmi változások hatása a TM szervezeti kultúrájára;
- szellemi tőke felértékelődése és jelentősége a jövőbeli siker előrejelzésében;
- ismétlődő kutatás a TM hazai helyzetéről nemzetközi összehasonlításban;
- mesterséges intelligencia alkalmazása és beépítése a TM folyamatokba;
- intergeneráció-menedzsment kihívásai a TM folyamatokban;
- a hálózatépítés ereje és hatása a TM-re;
- storytellingben rejlő lehetőségek;
- fenntartható tudásmenedzsment.

Remélem, eredményeink mielőbb szolgálják majd az elméleti és gyakorlati kutatások hazai feltételek közötti alkalmazását, mind közelebb kerülve ezzel a nálunk fejlettebb gazdaságok eredményeihez.

Irodalomjegyzék

1. Anklam, P. (2005): *The Social Network Toolkit: Building Organizational Performance through Collaborative Communities*. Ark Group, London
2. Azman, I. – Afiqah, F. N. – Madi, A. M. – Huda, M. M. N. (2013): *A Study of the Correlation between Training Administration and Training Motivation*. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 8. No.1. pp. 95–108.
3. Barkovics, B. (2016): *Tisztázzuk az Ipar 4.0 alapfogalmait!* <https://autopro.hu/trend/Tisztazzuk-az-Ipar-4-0-alapfogalmait/18073/>. Letöltve: 2015.11.22.

4. Bencsik, A. – Lőre, V. (2008): Oszd meg és uralkodj? A tudásmegosztás vizsgálata egy nemzetközi felmérés tükrében. „Útkeresés az üzleti és a közszférában” – III. KHEOPS Tudományos Konferencia, Mór, 2008. május 14. Konferenciakiadvány, Mór, pp. 372–385.
5. Bencsik, A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc
6. Bencsik, A. (2011): Small and silly?: or hidden pitfall for small and medium-sized enterprises. LAP Lambert Academic Publishing, Germany
7. Bencsik, A. (2013): Best practice a tudásmenedzsment-rendszer kiépítésében. Pearson, London
8. Bencsik, A. (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Akadémiai Kiadó, Budapest
9. Bencsik, A. – Juhász, T. (2018): Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. Vezetéstudomány, XLIX. évf. 1. sz. pp. 30–39. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.01.04
10. Bencsik, A. (2018): Az informális tudásmegosztás gazdasági jelentősége a szervezetekben. LIM Tudományos Konferencia, Zalaegerszeg, 2018. december 6–7.
11. Bencsik, A. (2018): The Role of Artificial Intelligence in the Knowledge Organization of Companies. In: J. Mark Munoz and Al Naqvi (eds.): Business Strategy in the Artificial Intelligence Economy, Business Expert Press, LLC. New York
12. Davenport, T. H. (1996): The Future of Knowledge Management. CIO, Vol. 9. No. 5. pp. 30–31.
13. De Long, D. W. (1997): Building the Knowledge-Based Organisation: How Culture Drives Knowledge Behaviours. Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP. Boston
14. De Long, D. W. and Fahey, L. (2000): Diagnosing cultural barriers to knowledge management. Academy of Management Executive, Vol. 14. No. 4. pp. 113–127.
15. Duhon, B. (1998): It's All in our Heads. Inform, Vol. 12. No. 8. pp. 8–13.
16. Drew, S. (1997): From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance. Long Range Planning, Vol. 30. No. 3. pp. 427–441.
17. Ellonen, R. – Blomqvist, K. – Puumalainen, K. (2008): The Role of Trust in Organizational Innovativeness. European Journal of Innovation Management, Vol. 11. p. 162.
18. Fehér, P. (2003): Tudásmenedzsment: a jövő szolgáltatása. In: Papp, I. (szerk.): Szolgáltatások a harmadik évezredben, pp. 417–462. Aula Kiadó, Budapest

19. Gholami, M. H. – Mehrdad N. A. – Salaman N. S. – Noruzy, A. (2013): Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study. *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 10. No. 2. pp. 205–213.
20. Gilbert, J. – Tang, T. (1998): An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, Vol. 27. No. 3. pp. 321–328.
21. Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. (1995): An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, Vol. 20. No. 3. pp. 709–734.
22. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Oxford
23. Paliszkievicz, J. – Koohang, A. – Nord, J. H. (2014): Management trust, organizational trust, and organizational performance: Empirical validation of an instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 2, No. 1. pp. 28–39.
24. Probst, G. – Raub, S. – Romhardt, K. (2006): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Gabler GmbH, Wiesbaden
25. Rahman, M. S. – Osman-Gani, A. M. – Momen, M. A. – Islam, N. (2015): Testing knowledge sharing effectiveness: trust, motivation, leadership style, workplace spirituality and social network embedded model. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 10. No. 4. pp. 284–303.
26. Salamonné Huszty A. (2000): *Jövőkép- és stratégiaalkotás*. Kossuth Kiadó, Budapest
27. Snowden, D. (1997): *A Framework for Creating a Sustainable Programmer*. In: Rock, S. (ed.): *Knowledge Management*. Republished in *Knowledge Management Year Book 1999* Butter-worth April 1999. Caspian Publishing, London
28. Tan, H. H. – Lim, A. K. H. (2009): Trust in Co-workers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, Vol. 143. No. 1. pp. 45–66.
29. Tomka, J. (2009): *A megosztott tudás hatalom*. Harmat Kiadó, Budapest
30. Wech, B. (2002): Trust Context: Effect on organizational citizenship behaviour, supervisory fairness and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business and Society*, Vol. 41. No. 3. pp. 353–360.

Karriermenedzsment a vállalati stratégiában

Dr. MOHÁCSI MÁRTA¹²
adjunktus, Debreceni Egyetem

ABSZTRAKT

A tanulmány az emberierőforrás-menedzsment oldaláról elemzi, mit jelent a karriermenedzsment a vállalatok, vállalkozások életében. Régebben a karrier elsősorban egyénekhez kapcsolódó fogalom volt, ma már a fogalmat a szervezetek, vállalatok is használják és megjelenik a stratégiai tervezés során is. A dolgozat elméleti részében bemutatjuk a gazdag modellkínálatot, illetve elsősorban arra keressük a választ, hogy mit jelent a szervezeti karriergondozás, illetve, hogy a karrier- és teljesítménymenedzsment rendszerében milyen stratégia mentén lehet megtartani egy munkavállalót. A tanulmány a karriermenedzsment széles eszköztárát is bemutatja. További célja a tanulmánynak, hogy ismertesse: a munkavállaló, hogyan illeszthető be a szervezetbe, és miért fontos a szervezeti tudás, tanulás. Mindezen tényezők összességében, a munkaerőt megtartva, a versenyképesség alapjait képezhetik a vállalatok számára.

Kulcsszavak: emberi erőforrás, karriermenedzsment, vállalati és egyéni stratégia

ABSTRACT

Career Management in Corporate Strategy

The study analyses what career management means in the life of companies and enterprises from the perspective of human resource management. In the past, the concept of career was primarily related to one person, while it is used today by organizations and companies, appearing also in strategic planning. In the theoretical part of the dissertation, we present the rich model range, primarily looking for what organizational career management means and what strategy can be used to keep an employee in his / her career and performance management system. The study also presents a broad range of career management tools. A further purpose of the study is to explain how an employee can be integrated into the organization and why organizational knowledge and learning are important. Taken together, these factors can provide the basis for companies to remain competitive while maintaining their workforce.

Keywords: human resources, career management, corporate and personal strategy

¹² mohacsi.marta@arts.unideb.hu

1. A karriermenedzsment az emberierőforrás-menedzsment rendszerében

A nemzetközi és hazai szakirodalom az emberierőforrás-menedzsment rendszerében helyezi el a karrier-, tehetség- és teljesítménymenedzsment folyamatait. Egyre több szervezet és vállalat foglalkozik azzal, hogy az alkalmazottaik karrierfejlesztési törekvéseit támogassa, ezáltal is elősegítve a szervezet céljait. „Az emberierőforrás menedzsment (EEM) szerepe akkor érvényesül leginkább, ha sikerül hozzájárulnia a szervezet tágabb értelmű értékteremtéséhez. Ez a változás leginkább akkor érhető el, ha az EEM-nek nem a hagyományos funkcionalitása dominál, hanem aktívan beépül, integrálódik az üzleti folyamatokba és így járul hozzá a szervezeti teljesítmény növeléséhez” (idézi Poór et al., 2017, p. 360).

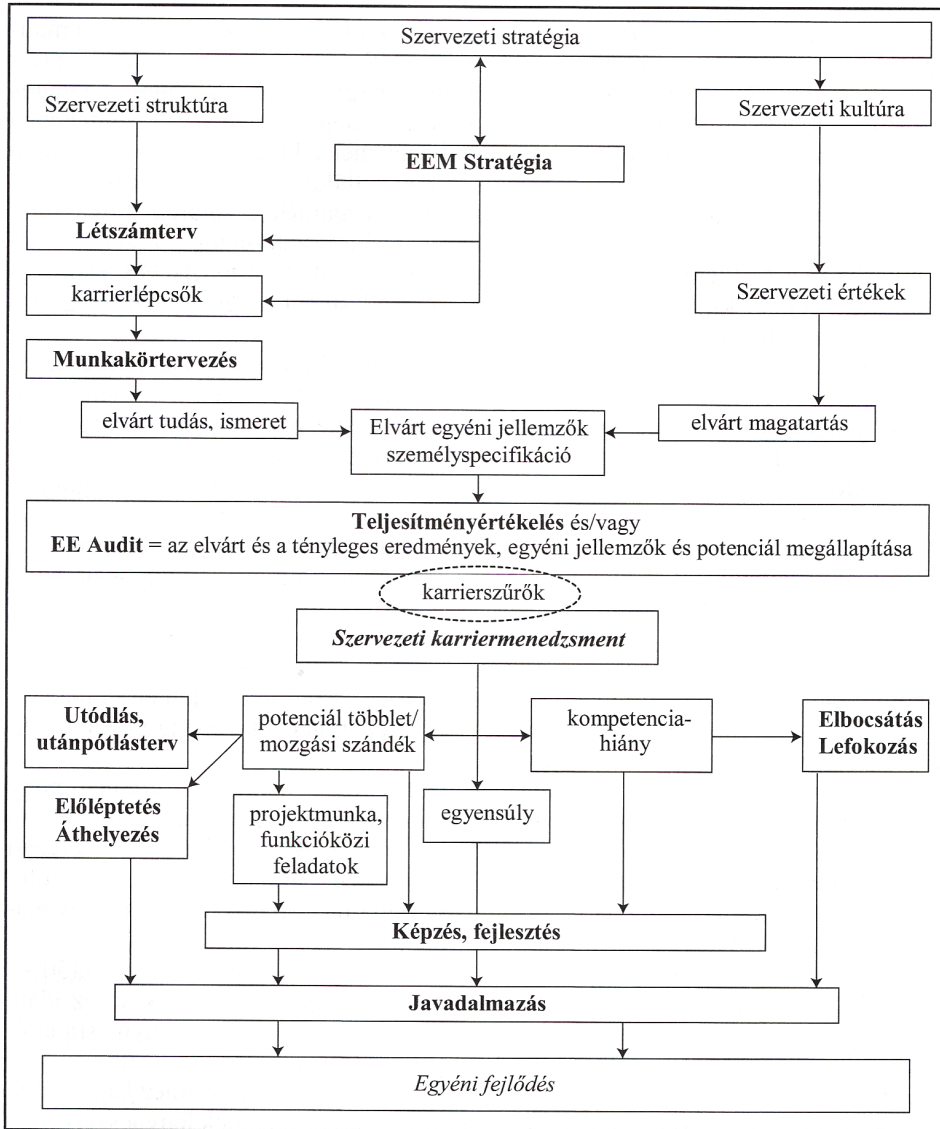
A vállalati teljesítmény növelését a teljesítménymenedzsment is elősegítheti. A vállalatok a munkavállalók számára sokáig az általános teljesítményértékelés (bérezés, ösztönzés) eszközeit használták. Az egyéni teljesítményt befolyásoló tényezők között pedig a tudást, a képességet, és a motivációt értették. Van azonban egy harmadik elem, amely mára már elengedhetlenné vált a vállalatok, szervezetek életében ez pedig a teljesítés környezete (Poór et al., 2017).

Armstrong (2006) szerint a teljesítménymenedzselési stratégiák „a szervezeti célérés menedzselési kérdéseit foglalják magukba, melyek eszközrendszere két fő csoportba sorolható: egyrészt szervezeti teljesítmény-mérőszámokra (*Balanced ScoreCard*), másrészt olyan folyamatokat és eszközöket kell latba vetni, amelyek hatására az alkalmazottak a szervezet igényeinek megfelelő teljesítményt nyújtanak és készek annak folyamatos fejlesztésére” (idézi Karoliny–Balogh, 2017, p. 204).

Az első ábra a karriermenedzsment rendszerét, mint integráló rendszert mutatja be, a szervezet oldaláról. Az ábrán középen a teljesítményértékelés szerepel, amely a karrier-szűrőkön keresztül a szervezeti karriermenedzsment területeit mutatja be.

A vállalati karriermenedzsment szereplői (Poór et al., 2017):

- a munkavállaló,
- a HR részleg,
- a közvetlen felettes.



1. ábra. A karriermenedzsment mint integráló (emberierőforrás-menedzsment) EEM-rendszer
 Forrás: Poór et al., 2017, p. 362.

Az ábra szerint a „szervezeti karriermenedzsment rendszer egy olyan integráló megoldás, amely a szervezeti gyakorlatban immanens módon igényli és garantálja a hiányában esetleg szeparáltan, összehangolatlanul működő EEM-rendszerek összehangolását” (Poór et al., 2017, p. 361). Az első ábra azonban nemcsak az EEM-rendszerek integrációját mutatja meg „hanem arra is rámutat, hogy hogyan lehet mindezek segítségével az egyéni fejlődést a szervezeti célkitűzések megvalósulásának irányába terelni” (Poór et al., 2017, p. 363).

2. Vállalati karrier, karriertervezés

Poór és munkatársai (2017) így írnak a karrier fogalmáról: „A tradicionális értelmezés szerint a karrier az egyénekhez kapcsolódó fogalom, ami valamikor csupán egy, vagy csak néhány szervezethez volt köthető. Lineáris karrierállomásokat tartalmazott, és sikerét az előléptetésben, valamint a fizetés nagyságában mérték” (idézi Poór et al., 2017, p. 360). Az újabb megközelítések viszont rámutatnak a szervezeti karrier jelentőségére.

Clarke (2017) szerint „habár elterjedt jelenség, hogy az emberek egyre gyakrabban váltanak munkahelyet, ez nem feltétlenül azért történik, mert a munkavállalók nem kívánnak sokáig egy munkaadónál dolgozni. Ha váltanak is időnként munkáltatót, sokan inkább arra törekcszenek, hogy lehetőleg tovább tudjanak egy helyben maradni, és a választott szervezetüknel fejlődcsessenek, legyenek sikeresek” (idézi Poór et al., 2017, p. 360).

Klein és munkatársai (2012) szerint a kifejezést az életben többféle jelentésben használják, egyrészt jelentheti a munkát, és jelentheti a munkával eltöltött egész életet. Bencsik (2013) szerint „a karrier a teljes életút vagy egy adott életrszakasz munkával kapcsolatos történéseinek összessége, társadalmilag szervezett szférában. Tovább lépve minden, amit egy élet folyamán összegyűjtünk” (Bencsik, 2013, p. 123.) Bencsik úgy gondolja, hogy a karrier lehet felfelé irányuló (vertikális mobilitás), sikeres, (horizontális átrcsoporrtosítás), stagnáló, sikertelen (lefelé irányuló vertikális mobilitás) és visszafelődő (Bencsik, 2013). Sikerességen Bencsik (2013) ugyanolyan feladatot ért jobb körülmények között végezve, stagnáláson mozdulatlanságot ért, szerkezeti, tartalmi és életstílusbeli holtponrttal. A karrier szó szinonimái: életút, életpálya, pályafutás, érvényesülés, előmenetel, és siker (Klein et al., 2012).

A szervezeti karriertervezés szempontjából fontos az egyéni érdeklődés. A pályaérdeklődés három fő jellemzője: a tartalmi telítettség, az intenzitás, és a tartósság vagy állandósság. Klein (2012) és szerzőtársa a jellemzőket a következőképpen definiálja: a tartalmi telítettség „az a jelenség, amely a figyelem tartós irányulásának sugarát kizárólagó-

san egy témára, vagy csak a vele szoros kapcsolatban álló témákra korlátozza” (Klein et al., 2012, p. 671). Hátránya, hogy az egyoldalúság beszűkülést jelenthet. Aki sokféle téma iránt érdeklődik, annak az embernek gazdag az érdeklődése. Talán ennél is fontosabb, hogy mennyire komolyan, intenzíven érdeklődünk egy téma iránt. „Intenzitás tekintetében az a kívánatos, hogy az egyén érdeklődéstémái strukturált érdeklődés-profil alkossanak. Ez azt jelenti, hogy az egyén odafordulásának, energiátöltésének és aktivitásának foka ne egyenlően oszolja meg az egyes témák között” (Klein et al., 2012, p. 671). Nem egyszerű feladat a témákat középpontban tartani. „Az, hogy milyen az egyes témák tartóssága, azt nem maga a téma határozza meg, hanem az egyén hozzá való viszonya, vele való kapcsolata” (Klein et al., 2012, p. 671).

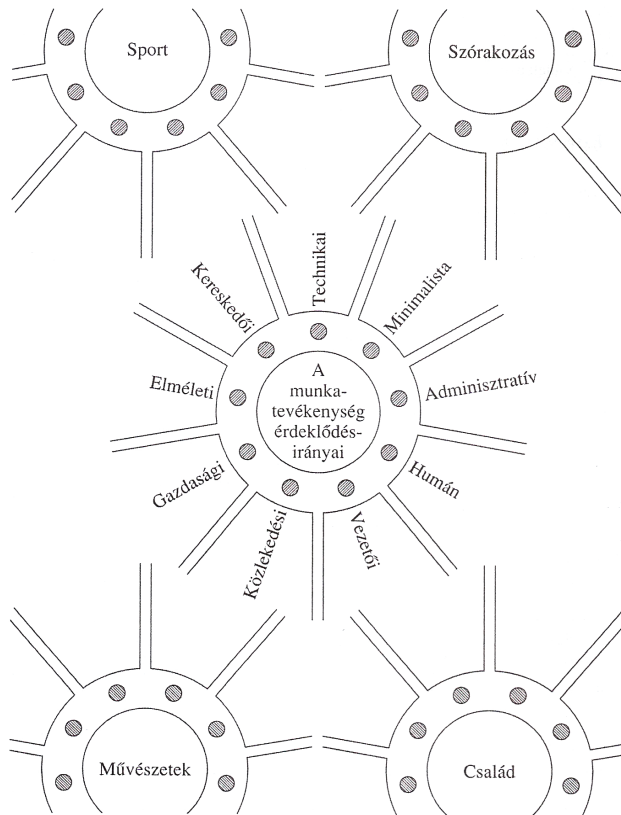
A vállalatok, vállalkozások vezetői a pályae érdeklődésnél szeretik feltárni és megtudni az érdeklődés irányait és a munkamagatartási formákat. Ezáltal kiderül, hogyan illeszthető a munkatárs a szervezetbe és milyen karrierutat, karrierlehetőséget lát a vezető az egyénben. A lehetséges pályae érdeklődési irányokat és munkamagatartási formákat mutatja be az 1. táblázat.

1. táblázat. Pályae érdeklődési irányok és munkamagatartások

Pályae érdeklődési irányok	Jellegzetes munkamagatartások
technikai kereskedői elméleti gazdasági közlekedési humán adminisztratív	vezetői minimalista

Forrás: Klein et al., 2012, p. 674. alapján saját szerkesztés, 2019

A jellegzetes munkamagatartásoknál a minimalista kifejezés közömbösséget, az ambíció hiányát, minimális erőbefektetést és passzivitást jelent. Vezetői kifejezésen feladatkiosztást, ellenőrzést, irányítást lehet érteni. A munkatevékenység mellett fontos az is, hogy az ember életét, milyen érdeklődés határozza meg. Az elmúlt évtizedekben a legnépszerűbb pályae érdeklődés lehetséges irányait és annak kapcsolatait a magánéleti aktivitásokkal együtt szemlélteti a második ábra. Az ábrán a pályae érdeklődés kilenc iránya: technikai, minimalista, adminisztratív, humán, vezetői, közlekedési, gazdasági, elméleti, kereskedői. Az ábra az irányok és azok kapcsolódása során – sport, szórakozás, művészetek, család – mutatja be a teljes körű egyéni érdeklődést.



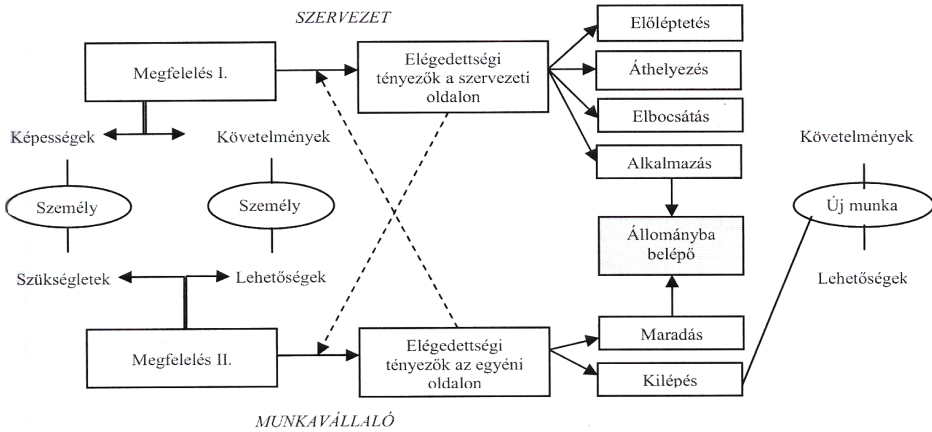
2. ábra. A pályaejrdeklódés lehetséges irányai és annak kapcsolata
Forrás: Klein et al., 2012, p. 675.

A vállalatok, vállalkozások által leggyakrabban használt érdeklódés-kérdőívek a Super-féle, és a Larcebeau-féle kérdőív. A Super-féle (1990) pályaejrdeklódés hat faktort különböztet meg: tudományos, altruista (mások jólétét, érdekét szem előtt tartó) művészet, rendszerező, szociális és az anyagi érdeklódés. Larcebeau (1967) négy érdeklódési irányval számol: az élőlényekkel való kapcsolatok, a fizikai aktivitás, az anyagi érdeklódés és az intellektuális érdeklódés.

A karriertervezés folyamán a pályaejrdeklódés mellett fontos szempont a vállalathoz való illeszkedés.

Davis és Lofquist (1984) modellje a szervezetet nyílt rendszerként kezeli, és az illeszkedést dinamikus folyamatként értelmezi. A foglalkozásilleszkedés modellek közül a szerzőpáros modelljét emelném ki és mutatom be részletesen (3. ábra).





3. ábra. A foglalkozás-illeszkedés modellje

Forrás: Davis és Lofquist (1984) idézi Tóth-Bordásné–Bencsik, 2012, p. 89.

Davis és Lofquist (1984) modelljében két oldalon zajlanak a folyamatok, az egyén és a szervezet oldalán. Tóth-Bordásné és szerzőtársa így értelmezi a két oldalon zajló folyamatot: „a szervezeti oldalon zajló megfelelési folyamatban, a szervezet által elvárt képességeknek és követelményeknek, elvárásoknak kell az egyénnek megfelelnie. A munkavállalóknak a szervezeti sajátosságokhoz kell tudniuk alkalmazkodni. Eredménye a szervezeti elégedettség és a munkavállalói magas teljesítmény. A munkavállalói oldalon a munkakör és a szervezet ki kell, hogy elégítse a munkavállaló szükségleteit, elvárásait, hogy megtalálja az egyén a számításait a szervezetben. Eredménye a munkavállalói elégedettség” (Tóth-Bordásné–Bencsik, 2012, p. 89). Az illeszkedéshez mindkét folyamat szükséges, a folyamatok eredménye az elégedett munkavállaló, amely a karriert erősíti.

3. A vállalati stratégia, egyéni stratégia kialakítása a karriermenedzsment szemszögéből

A cégvezetők a vállalati stratégia kialakításánál, a teljesítmény tervezésénél figyelembe veszik az egyéni igényeket is. „A szervezeti egység- vagy csoportcélokhoz igazított egyéni célok inkább eredmény-, mint feladatorientáltak, tömören meghatározottak, olyan mérőszámokat tartalmaznak, melyek elérése jól értékelhető. Feszés, de elérhető szintűek, szerencsés esetben a célok prioritását is tartalmazzák” (Karoliny–Balogh, 2017, p. 207). A vállalatok gyakran használják az egyéni teljesítmény tervezésnél az alábbi jellemzőket: időben rögzített, specifikus, mérhető, egyeztetett, reálisan tervezhető. Karoliny és szerző-

társa (2017) a következőket érti a fogalmak alatt. „Időben rögzített: megállapodást vár az időkeretről, teljesítési határidőkről. „Specifikus: egyértelmű célkitűzéseket kell megfogalmazni. Mérhető: világosan mutassák, hogy mihez fogják mérni a sikeres teljesítményt. Egyeztetett: a vezetők és a munkatársak is elfogadják. Reálisan tervezhető: a célkitűzések a team vagy az egyén tevékenységi vagy hatáskörén belül található területekre vonatkoznak és a rendelkezésre álló erőforrásokkal elérhetőek” (Karoliny–Balogh, 2017, p. 208). Nemzetközi tekintetben az egyéni teljesítmények értékelésére leggyakrabban a 4CF-modellt használják. A modell Karoliny és szerzőtársa (2017) szerint „fontos célkitűzési szempontokra hívja fel a figyelmet. Clarity (világos célok), Challenge (kihívást jelentsen), Complexity (ne legyen túl bonyolult a cél), Commitment (a célok tervezésében való részvétel, elősegíti az elköteleződést” (Karoliny–Balogh, 2017, p. 208).

A teljesítményértékelési célok ideális esetben az emberierőforrás-menedzsment más feladatainak eléréséhez és támogatásához is hozzájárulhatnak. Karoliny és Balogh (2017) szerint ilyenek lehetnek például: „az egyéni képzési igények rendszerezett értékelése; az egyéni erőfeszítés; a teljesítmény ösztönzése és jutalmazása; az alkalmazottak helyzetének, fejlődésének és megítélésének ismerete; a munkaköri teendők tisztázása; a munkaköri leírások és munkacélok rendszeres áttekintése; információk biztosítása az előléptetéshez; vállalati kultúra alakítása; az egyéni és szervezeti célok összekapcsolása; a vezető és a beosztottak közötti kommunikáció erősítése; megfelelés a jogszabályoknak (Karoliny–Balogh, 2017, pp. 210–211).

A vállalati stratégiának érdemes figyelembe venni az egyéni karriercélokat is.

A vállalati stratégia fogalmát leggyakrabban hat kulcsszóval (6P) szokták értelmezni. Ez azt jelenti, hogy a kulcsszavak mindegyikének angol megfelelője P betűvel kezdődik (2. táblázat).

2. táblázat. A vállalati stratégia értelmezése 6P-vel

Plan	terv
Pattern	minta
Posture	helyzet
Perspective	jövőkép
Ploy	csel
Path	út

Forrás: Papp–Szabó, 2009, p. 17. alapján saját szerkesztés

A Papp–Szabó (2009) szerzőpáros szerint „a vállalati stratégia mint terv azt jelenti, hogy ezt a vállalat tudatos lépések sorozataként alakítja ki. A vállalati stratégia mint minta, a cég következetes viselkedését, a vállalati magatartás szabályszerűségét jelenti. A vállalati stratégia mint helyzet, a környezeti feltételrendszerben a fenntartható előny megismerését és felkutatását jelenti és azt, hogy ez milyen célokat és eszközöket kíván meg.

Életképes-piaci pozíciónak is nevezik. A vállalati stratégia mint jövőkép megmutatja, hogy a szervezetben milyen a világ észlelésének módja. Választ ad arra, hogy a cég a távolabbi jövőben hogyan prognosztizálja, a globális környezetet, és azon belül saját helyzetének változásait. A vállalati stratégia, mint csel esetében a hangsúly a versenytársak megtévesztésén van. Ebben az értelemben úgy szemléljük a stratégiát, mint a valós szándékok elrejtésére szolgáló félrevezető manőverek együttese. A vállalati stratégia, mint út értelmezése, azt hangsúlyozza, hogy a stratégiai döntések sorozataként minden cég bejár egy utat. Érvényesül az úgynevezett útfüggőség. Ez azt jelenti, hogy a megszerzett erőforrások közöttük kiemelten a nem megfogható erőforrások, megszabják a jövőbeli választható stratégiai alternatívákat” (Papp–Szabó, 2013, p. 17–18).

A sikeres stratégiának két illeszkedést kell megvalósítania a vállalati illeszkedést (lásd fent) és a külső illeszkedést. A külső illeszkedésnek három alapvető formája ismert a reaktív, a preaktív és a proaktív adaptáció. Papp–Szabó (2013) szerint a reaktív adaptáció azt jelenti, amikor a környezeti változásokra a cég utólag reagál. A preaktív adaptáció azt jelenti, amikor a mikro- és makrokörnyezeti változásokat a vállalatok elemzésekkel megpróbálják előre jelezni, így megelőzőleg próbál alkalmazkodni a vállalat az elkövetkezendő változásokhoz. A proaktív adaptáció azt jelenti, hogy a vállalat nem pusztán elszenvedője a környezeti változásoknak, hanem ő alakítja a környezetet (Papp–Szabó, 2013, p. 44).

Bencsik (2013) szerint a stratégia sikeres megvalósításához körültekintően kell megválasztani a vezetési eszközt. A menedzsment választja ki azt a technikát, amelynek alkalmazásával közelebb kerülhet kitűzött céljaihoz. A stratégiai célokhoz rendelhető eszközöket mutatja be a 3. táblázat.

3. táblázat. A stratégiai célokhoz rendelhető eszközök

Cél	Eszközök
pénzügyi eredmények elérése	teljesítményalapú ösztönzés tulajdonosi értékrend elemzése az átfutási idők csökkentése
fogyasztói értékek növekedése	fogyasztói elégedettség mérése TQM fogyasztóközpontú vezetés
versenypozíció fejlesztése	stratégiai tervezés TQM stratégiai szövetségek
hosszú távú teljesítmények támogatása	stratégiai tervezés az átfutási idők csökkentése TQM
szervezetben belüli integrációs törekvések erősítése	stratégiai tervezés TQM vízió- és misszióalkotás

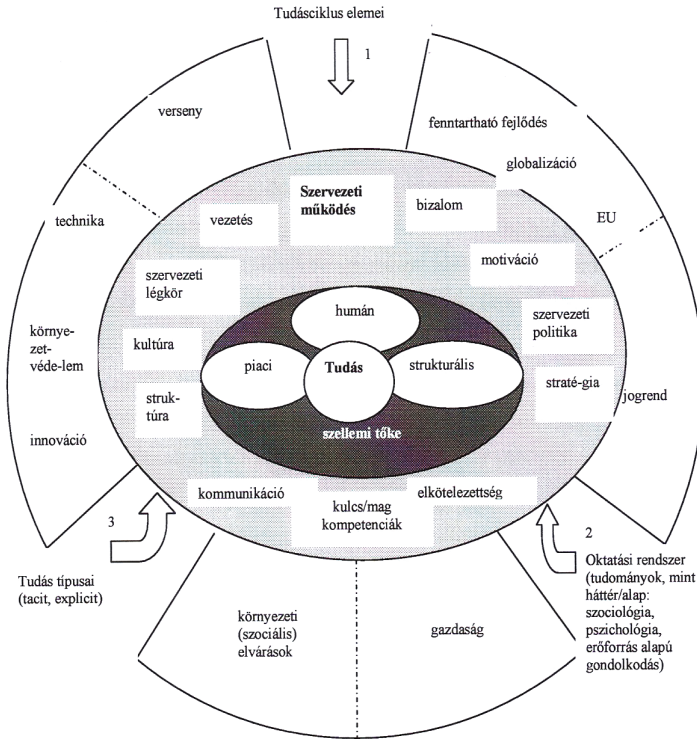
Forrás: Bencsik, 2013, p. 166.

A teljesítménymenedzsmet rendszerét négy pozitívummal szokták illetni: hasznosság, praktikusság, rendszer érvényesség, megbízhatóság. A fogalmakat Karoliny és szerzőtársa (2017) így definiálja. „Hasznosság: ami az értékelési célok teljesülésével jellemezhető. Praktikusság: ami a költségigény, a könnyű használhatóság, illetve az elfogadás mértéke alapján ítélni lehet meg. Rendszer érvényesség: azaz, hogy az értékelés a tényleges teljesítmény valóban fontos információira épít-e. Megbízhatóság: azaz, hogy különböző értékelők mennyire adnak hasonló értékelést a hasonló teljesítményű munkatársaknak (Karoliny–Balogh, 2017, p. 236).

4. A vállalati karrier és tanulás összefüggései

A karriermenedzsmet folyamatában – munkáltatói és munkavállalói oldalon egyaránt – felismerhető a kölcsönös tanulás, egymás céljainak, képességeinek megismerése. Munkáltatói oldalon általában az elvárások (követelmények) munkavállalói oldalon pedig az igények (szükségletek) növekednek. A karriermenedzsmet folyamatában alkalmazandó eszközöknek széles skáláját ismerjük. „Lewis és Arnold (2012) ezek között a következő megoldásokat említi: képzés, fejlesztés, mentorprogram, teljesítményértékelés. Ez a lista azonban még kiegészíthető például karrierkonzultációkkal, formális karriertervekkel, projektfeladatokkal, kiküldetésekkel, rotációval és munkakör-gazdagítással. Alkalmazzuk a szervezeti és a munkavállalói célok és igények, a működési keret, valamint az anyagi feltételek is befolyásolhatják” (idézi Poór, 2017, p. 363).

Argyris és Schön (1978) szerint „a szervezeti tanulás azt a folyamatot jelenti, ahogyan a szervezetek feltárják, elemzik és korrigálják az elkövetett hibákat. Felfogásuk szerint a szervezeti tanulást nem lehet azonosítani sem a szervezeti tagok tanulási folyamataival, sem a – szervezet sikerességében vagy sikertelenségében egyébként kiemelt szerepet játszó – vezetés tanulási folyamataival. A helyzet paradoxon jellegét azonban az mutatja, hogy a szervezetek csakis az egyének (vezetők és tagok) tapasztalatain és cselekedetein keresztül képesek tanulni” (Bakacsi, 2004, p. 295). A tudás érvényesülését mutatja be vállalati feltételek között a 3. ábra.



3. ábra. A tudás érvényesülése vállalati és környezeti feltételek között
 Forrás: Bencsik, 2009, p. 115.

Az ábra helyes alkalmazása esetén Bencsik (2009) szerint lehetőségük van a vállalatoknak a változásokhoz gyorsan és zökkenőmentesen alkalmazkodni, az emberi erőforrás szerepét használni, elégedett munkatársakat foglalkoztatni, versenyképes szervezeti működést fenntartani. A vezetőktől és a munkatársaktól való tanulás a vállalati karriert erősíti.

5. Összefoglalás

A tanulmány az emberierőforrás-menedzsment oldaláról mutatta be a karrier- és teljesítménymenedzsment fontosságát a vállalatok életében. Nagy kihívása lesz a témának az információbiztonság és a digitális eszközök alkalmazása, a felhőalapú szolgáltatások, a hordozható eszközök, a digitális platformok. A fiatalabb generáció tagjai már elsősorban

ilyen felületeken keresnek állást. A fiatal munkavállalók a karrierjük szempontjából azonban kockázattal járóbbak, gyorsabban váltanak munkahelyet, rövidebb az egy munkahelyen eltöltött idő. A munkaerőpiac szempontjából azt lehet mondani, hogy a szervezeti lojalitásnak kisebb a szerepe, mert az egyéni választási lehetőségek nagyobbak. Ezért a vállalatok, vállalkozások vezetőinek stratégiában gondolkodva, teljesítményértékelési célokat kitűzve kell megadni a lehetséges karrierlehetőségeket munkavállalóik számára.

Irodalomjegyzék

1. Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest
2. Bencsik Andrea (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Z-Press Kiadó, Miskolc
3. Bencsik Andrea (2013): A menedzsment alapjai. Széchenyi István Egyetem, UNIVERITAS-GYŐR Nonprofit Kft., Győr
4. Karoliny Mártonné – Balogh Gábor (2017): Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Szerk.: Karoliny Mártonné – Poór József, Wolters Kluwer, Budapest
5. Klein Balázs – Klein Sándor (2012): A szervezet lelke. EDGE 2000 Kiadó, Budapest
6. Larcebeau, S., (1967): Interest and education, Psychology Bulletin, 257(XX) pp. 10–15. Paris
7. Papp Ilona – Szabó Zsolt Roland (2013): Stratégiai menedzsment. UNIVERITAS-GYŐR Nonprofit Kft., Győr
8. Poór József – Balogh Gábor – Bálint Brigitta – Dobay Péter – Kollár Csaba (2017): Integrált és integráló EEM-rendszerek és eszközök. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Szerk.: Karoliny Mártonné – Poór József, Wolters Kluwer, Budapest
9. Super, D. E. (1990): A life-span, life-space approach to career development. In: D. Brown, L. Brooks, & Associates (eds.), Career Choice and Development (2nd ed., pp. 197–261). San Francisco, Jossey-Bass Publishing
10. Szabó József (2009): Vállalati gazdaságtan. Széchenyi István Egyetem, UNIVERITAS-GYŐR Nonprofit Kft., Győr
11. Tóth-Bordásné Marosi Ildikó – Bencsik Andrea (2012): Szervezeti magatartás avagy a bizalom ereje. UNIVERITAS-GYŐR Nonprofit Kft., Győr

Menedzsment 4.0

Prof. Dr. DINYA LÁSZLÓ¹³

egyetemi tanár, Eszterházy Károly Egyetem,
Szegedi Tudományegyetem

KLAUSMANN-DINYA ANIKÓ¹⁴

mestertanár, Eszterházy Károly Egyetem

ABSZTRAKT

A „negyedik ipari forradalom” (IF-4.0) egyre gyorsuló sebességgel halad előre, és amelyik gazdasági (és/vagy társadalmi!) szereplő nem képes ehhez megfelelően alkalmazkodni, az eltűnik a színről. A romboló innovációk korábban ismeretlen következménye: „a győztes mindent visz!”. A döntéshozók körében globális, makro- és mikroszinten egyaránt növekvő a bizonytalanság a válaszokat illetően. Ennél fogva egyetlen esélyük marad: a trendek minél korrektebb, megalapozottabb feltárása, várható következményeik előrejelzése és tudatosítása minden lehetséges eszközzel az érintettek körében. „Korlátozott racionalitásunk” egyre nyilvánvalóbb, mert módszereink és modelljeink nagyságrendekkel primitívebbek, mint az irányítani kívánt (próbált) rendszerek komplexitása. A technikai (technológiai) innovációkkal párhuzamosan hasonló ütemben meg kell(ene) valósítanunk a rendszer-, azaz szervezeti innovációkat is. Célunk ezúttal annak felmérése és összegzése, hogy az előttünk álló évtizedek várhatóan milyen kihívásokat támasztanak a szervezetek irányításával, azaz a menedzsmenttel szemben. Amit az előzőek alapján szektor- és szintsemlegesnek célszerű tekintenünk. Kiindulásként négy pontban összegezzük a változásokból következő kihívások jellegét: exponenciális, komplex, „GPT” és romboló változások kihívásaira kell válaszokat találnunk, amihez a „Menedzsment – 4.0” típusú paradigmaváltást látjuk szükségesnek. Ennek tartalmát a klaszikus McKinsey-féle 7’S modell átértelmezésével vázoljuk fel.

Kulcsszavak: Ipari Forradalom – 4.0, Menedzsment – 4.0, paradigmaváltás

ABSTRACT

Management 4.0

The “Fourth Industrial Revolution” (IF-4.0) is progressing at an accelerating pace, and economic (and also social) actors which are not able to adapt to this challenge will disappear from the scene. It can be argued that a previously unknown consequence of destructive innovations could be summarised by the slogan “the winner takes it all!” Uncertainty about responses to changes is also

¹³ dinya.laszlo@uni-eszterhazy.hu

¹⁴ dinya.aniko@uni-eszterhazy.hu

increasing among decision makers at global, macro, and micro levels. It seems that they have but one option: to reveal the trends as accurately as possible, to substantiate them, to predict their expected consequences, and to make stakeholders aware of all possible outcomes. Our “bounded rationality” is becoming increasingly evident because our methods and models are not sophisticated enough to capture the complexity of the systems we want to control. In parallel with technical (technological) innovations, we need to implement systemic and organisational innovations at a similar pace. In this paper, our goal is to assess and summarize the potential challenges faced by those who manage organisations, i.e., those who engage in management. We argue that the transformative power of innovations materialises irrespective of sector and firm size. As a starting point, we summarise the nature of the resulting challenges from four aspects: managers need to respond to exponential, complex, “GPT”, and disruptive changes. As we see it, this requires a “Management – 4.0” paradigm shift, the contents of which are outlined by the reinterpretation of the classic McKinsey 7S model.

Keywords: Industrial Revolution – 4.0, Management – 4.0, paradigm shift

1. Bevezetés

A „negyedik ipari forradalom” (IF-4.0) egyre gyorsuló sebességgel halad előre, és amelyik gazdasági (és/vagy társadalmi!) szereplő nem képes ehhez megfelelően alkalmazkodni, azon átgázolva ugyanígy robog majd tovább. Felvetődik a kérdés, hogy a világot mozgató (szándékosan kerüljük az irányító jelzőt) nagy gazdasági-politikai érdekcsoportok valamennyire mederbe tudnák-e terelni egyáltalán ezt a fékevesztett száguldást? Erre számos alternatív válasz lehetséges, kezdve azzal, hogy ezek a meglehetősen diffúz érdekcsoportok egymással is többnyire szemben állnak, nem látni (legalábbis nyilvánosan) egységes szándékot nemcsak az egyre fenyegetőbb változások konszolidálására, de még a korrekt diagnózisukra sem – akárcsak a többi nagy globális kihívás, így a klímaváltság, migráció, stb. esetében. Ha lenne ilyen szándék, akkor bizonyára láthatnánk legalább a jeleit a társadalmi-politikai rendszer megfelelő irányú átalakításában, de éppen ellenkezőleg, a meglévő (sok szempontból már diszfunkciótlan) rendszereknek is az eróziója tapasztalható. Ennek világos jeleit mutatta a globális változásokat hagyományosan évente értékelő tanácskozás, a WEF (World Economic Forum) által szervezett legutóbbi, 2019. január végi davos-i fórum „tanácstalansága” (Elliot, 2019). Ezen „Globalizáció 4.0” címszó alatt számos kiváló elemzést vitattak meg a várható változásokról, aminek eredményét nagyjából úgy foglalhatjuk össze, hogy a globális döntéshozók (irányítók?) körében teljes a bizonytalanság a teendőket illetően. Ennél fogva az elemző szakértőknek egyetlen esélye marad: a trendek minél korrektebb, megalapozottabb feltárása, várható következményeik előrejelzése és tudatosítása minden lehetséges eszközzel – bízva abban, hogy ez még időben eléri a döntéshozók ingerküszöbét, mobilizálja az érintettek (civiliek) kritikus tömegét, és érdemi lépésekre kerül sor, mielőtt beköszönt a teljes káosz.

Hasonló helyzettel szembesülünk, ha az üzleti életben, tágabb értelemben a gazdaságban tapasztalható trendeket vizsgáljuk, amelyek természetesen szoros kölcsönhatásban vannak a technikai, a társadalmi, a politikai, sőt a természeti környezeti változásokkal is. Már a rendszerelmélet II. világháború utáni fejlődését (Boulding, 1956), illetve a korlátozott racionalitás fogalmának bevezetését követően (Simon, 1955) megtanultuk, hogy ne tápláljunk illúziókat elemzési és döntési kompetenciáinkat illetően. Egyrészt módszereink, modelljeink nagyságrendekkel primitívebbek, mint az irányítani kívánt (próbált) rendszerek bonyolultsága, másrészt, ha lennének is alkalmas módszereink (de nincsenek!) saját racionalitásunk annyira korlátolt, hogy optimális döntéseket ilyen rendszerek kapcsán csak véletlenül hozhatunk. És akkor még a döntések végrehajtásának buktatóiról nem is ejtettünk szót.

Némi szkepticizmussal ezek után tehát tudomásul vehetjük: nem véletlen, hogy a menedzsmentről kialakult vélemény szerint „ez a legrégebbi művészet, és a legújabb tudomány”. A kettő aránya pedig változó: egyre komplexebbé (azaz kiszámíthatatlanabbá) váló világunkban újra túlsúlyba kerül a művészet, szemben a tudománnyal. Nem ártana szem előtt tartani (és főként aktualizálni) Szent-Györgyi Albert egy régebbi mondását: „Világunkat olyan döntéshozók uralják, akiknek az agya még az atomkor előtt megszilárdult!” (Szent-Györgyi, 1986). Az aktualizálás a technikai fejlődéssel lépést tartva ma már az „internet”, majd pedig „a negyedik ipari forradalom” fogalmak behelyettesítésével (az atomkor helyébe) az iménti mondatba egyszerűen megoldható. Az üzenet azonban változatlan: ha az emberiség (azaz: a társadalom – benne az értékrend és a politika, valamint a gazdaság – benne az üzleti, a köz- és a civil szektor szervezeteinek működése) nem nő fel a gyorsan fejlődő technológiához, a túlélésünk esélytelen. Ez egyebek között azt is jelenti, hogy gazdasági és társadalmi rendszereink működtetését harmóniába kell(ene) hoznunk a technológiai fejlődéssel, sőt – ha már a fenyegetésekről van szó – a szisztematikusan tönkretett természeti környezettel is. Vagyis a technikai (technológiai) innovációkkal párhuzamosan legalább ilyen ütemben meg kell(ene) valósítanunk a rendszer-, azaz szervezeti innovációkat is. Nemcsak a gazdaságban, de a társadalomban, sőt a politikai rendszerben is, ami bőven megérme egy hosszú misét, de ezúttal koncentrálnunk a menedzsment területére.

A felvezetésből kiindulva a jövőt illetően egyre nyilvánvalóbb, hogy a menedzsment a szervezetek fenntartható irányítását jelenti, aminek további értelmezése a következő (Dinya, 2008):

- szervezetek alatt nemcsak a vállalatok, hanem valamennyi gazdasági és társadalmi szervezet értendő (üzleti és non-business jellegű, illetőleg mikro- és makroszintű szervezetek egyaránt). Hiszen bármilyen típusú szervezet esetében egy menedzsment (a menedzserek) felelőssége és kötelessége a döntés a rendelkezésre álló, de korlátozott erőforrások ésszerű felhasználásáról. Ha egy szervezetnek korlátlan erőforrásai lennének, azok felhasználása kapcsán menedzsmentre (és felelős, racioná-

lis döntésekre) nem is lenne szüksége – de ez a szituáció nem életszerű, ilyen szervezettel még nem találkoztunk. Bár döntéseink gyakran mégis ilyennek tűnnek, ami csak Szent-Györgyi meglátásának az időtállóságát igazolja.

- irányítás alatt nemcsak a vezetést, hanem a tervezést, a szervezést és az ellenőrzést is együttesen értjük, miután a vezetés fogalma (értelmezésünkben) kifejezetten az emberek irányítását jelenti. Az így definiált vezetéshez képest a szervezetek irányítása jóval összetettebb, hiszen sokféle erőforrást kell ésszerűen működtetni, amelyek közül „csak” az egyik (jóllehet egyre inkább középpontba kerülő) az emberi erőforrás.
- a fenntartható irányítás nem szűkíthető le a természeti környezettel való összhangra, bár ez kétségkívül egyre inkább előtérbe kerül. Emellett ugyanis még jelenti a szervezet hosszútávú (fenntartható) eredményességét, illetőleg az egyedi, nehezen utánozható, azaz fenntartható (verseny)előnyök biztosítását is. Ez utóbbit éppen a gyorsuló technológiai fejlődés értékeli fel: „ha nem vagy képes semmilyen különlegességre, nem való vagy a piacra!”

Írásunk célja ezúttal annak felmérése és összegzése, hogy az előttünk álló évtizedek várhatóan milyen kihívásokat támasztanak a szervezetek irányításával, azaz a fentebb értelmezett menedzsmenttel szemben. Amit (ugyancsak az előzők alapján) szektor- és szintsemlegesnek célszerű tekintenünk.

2. Konceptcionális megközelítés – környezeti változások 4.0

A „Menedzsment 4.0” elnevezés több dologra utal: egyrészt az előttünk álló évtizedeket döntően meghatározni látszó, exponenciálisan gyorsuló technológiai fejlődés, közkeletű nevén „Ipari Forradalom 4.0” (IF-4.0) korszakára. Másrészt arra, hogy a menedzsment eddigi, viszonylag rövid fejlődéstörténete során, akárcsak a technológiai fejlődés, szintén több (egymásra épülő és egymásba is ágyazódó) lépésben jutott el máig, így a 4.0 jelzéssel azt üzenjük, hogy igyekszünk illeszkedni a legújabb kihívásokhoz. Bár a szakmai, illetőleg a laikus közvélemény pedig különösen jelenleg még alapvetően a 4.0 bűvöletében él, (ugyan elenyésző számban), de már megjelentek az első elemzések, amelyek az IF-5.0, sőt IF-6.0 korszak lehetőségeiről (és fenyegetéseiről) szólnak. Talán célszerűbb is lenne ennek szellemében a „Menedzsment X.0” elnevezést használnunk fejtegetéseinkben, utalva a gyorsuló ütemben jelentkező, és egymást átfedő fejlődési fázisok bekövetkezésére, meg arra is, hogy a korszakhatárok éppúgy elmosódnak, mint a szervezetek közti határok. De tartunk tőle, hogy erre az üzenetre ma még kevesen rezonálnának, mindamelllett elemzésünkben erre is súlyt helyezünk.

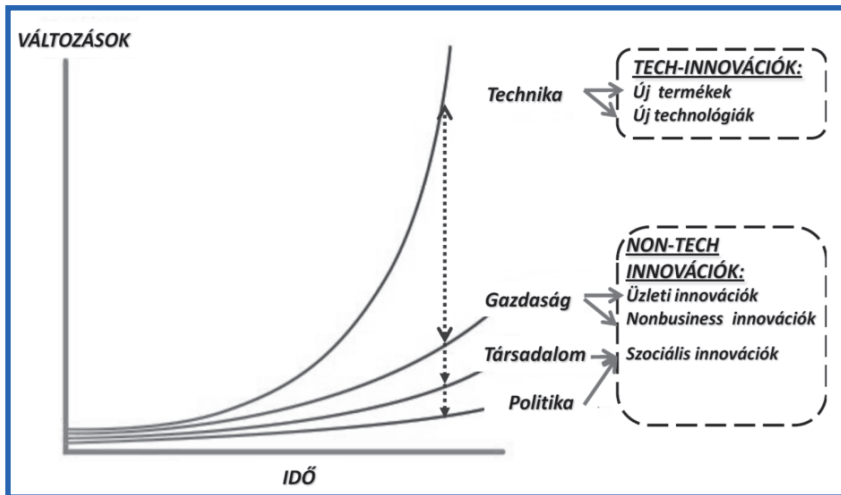
A szakirodalomban tömegével találni forrásokat, amelyek egy-egy szűkebb területen térképeznek fel exponenciális jellegű változásokat. Például a digitalizáció (Internet of Things – IoT, a „dolgozók Internet-e”), a fenntartható fejlődés, vagy a robotizáció és mesterséges intelligencia (Artificial Intelligence – AI) gazdasági és társadalmi kihívásai, stb. Belevesznénk a végtelen hosszú listába, ha ezeket megpróbálnánk felsorolni. Előbbre juthatunk, ha megkeressük, hogy mi a közös jellemzője ezeknek a változásoknak, amit négy pontban foglalunk össze.

2. 1. Exponenciális változások

Számtalan elemzés egybehangzóan igazolja, hogy a technikai fejlődés egy ideje már nem a történelmileg megszokott (legalábbis emberi időléptékekkel mért), fokozatos (lineáris), hanem egyre gyorsuló (exponenciális) ütemben zajlik. Miután az emberiség eddig ilyen-mivel nem szembesült, nem is tudunk vele nagyon mit kezdeni. Ahhoz, hogy mederben tartsuk ugyanis gazdasági-társadalmi-politikai rendszereinknek, és értelemszerűen egyénilig saját magunknak is fel kellene vennünk legalább közel hasonló fejlődési, átalakulási tempót (paradigmaváltás). Ennek a sokszintű paradigmaváltásnak a jeleit még nemigen látni, sőt inkább az ellenérdekű erők, az inkompetencia, és a növekvő káosz dominálják a folyamatokat. Ez azt eredményezi, hogy tágul a szakadék („gap”) a gyorsuló technológiai fejlődés, meg a nyomában igen lassan kullogó társadalom-gazdaság-politika között (1. ábra). Emiatt viszont térségenként, sőt országokként, és globálisan is eltérő mértékben, de növekednek a feszültségek (szakadékok) az egyes területek (például társadalmi rétegek, gazdasági szereplők boldogulási kilátásai) között, amelyek következtében nemcsak a versenyképesség, de a társadalmi „béke” is elporladhat – lokálisan és globálisan egyaránt. Eddigi társadalmi és gazdasági működésünk (gyakorlatilag életvitelünk) haldéktalan radikális átalakítása nélkül esélyünk sem marad a legrosszabb scenárió elkerülésére: a kezelhetetlen méretűvé növekedő polarizáltság robbanásszerű kiegyenlítő-désére.

Ahhoz, hogy az exponenciális változások kezelésének kihívását megválasszunk számos alapvető szemléleti – módszertani kérdés folyamatos tisztázása, illetve kutatási feladat megoldása is szükséges (Dinya, 2018). Ezek közül most a menedzsment azon kérdéseire fókuszálunk, amelyek a tárgyalt tágabb kontextusban fontosak lehetnek a szervezetek működtetése szempontjából. Ennek egyik fontos dimenziója az innováció fogalmának kiszélesítése, és a klasszikus technokrata felfogáson (tech-innovációk, lásd: új termék, új technológia) túli „non-tech innovációk” felértékelése: az üzleti, a non-business, a társadalmi, sőt – ad absurdum – a politikai innovációk gyorsítása. Továbbá annak tudatosítása, hogy az innovációk önmagukban semlegesek – a gyakorlati bevezetés, alkalmazás céljától és módjától függően válhatnak károsá, vagy hasznossá. Nem az innovációktól

(IF-4.0) kell(ene) tehát félni, mint azt gyakran tapasztalni, hanem tőlünk, az emberektől, pontosabban a döntéshozóktól, akik azokat alkalmazzák. Nem véletlen a szkeptikus mondat: „Régóta nagy erővel kutatjuk, létezik-e földönkívüli intelligencia. Eddigi és jelenlegi működésünket látva ideje lenne felderíteni, létezik-e egyáltalán intelligencia a Földön?”

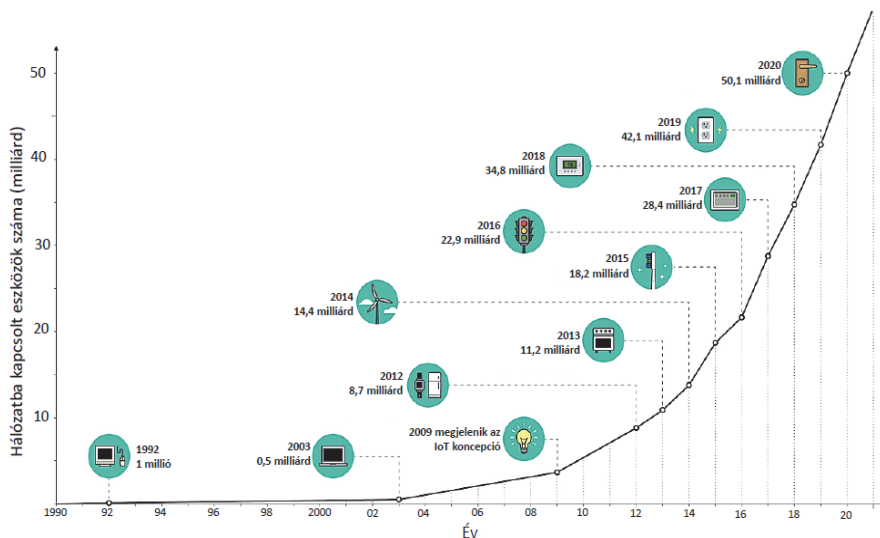


1. ábra. Eltérő ütemű változások – táguló szakadékok – növekvő feszültségek
(Forrás: Dinya, 2018)

És ez érvényes a non-tech innovációkra is, lásd: a „demokrácia sötét oldalaként” emlegetett jelenséget, amikor egy szűkkörű (egymással összefonódó politikai/gazdasági „elit”) az IoT segítségével manipulációk („fake news”, álhírek) és átfogó, titkos megfigyelési rendszer (Orwell nyomán: a „Big Brother”) révén biztosítja hatalmát (O’Neil, 2017).

Az exponenciális változások a társadalom, a gazdaság és a természeti környezet legkülönfélébb jellemzőinek elemzése során mindenütt megjelennek. Ennek csak egyetlen példáját hozzuk (2. ábra), amely az Internet-be kapcsolt „okos” (smart) eszközök számának a növekedését mutatja. Előrejelzések szerint a trend folytatódik: 2025 táján már 200–220 milliárd(!) okos eszközzel számolnak a hálózatba kötve. Azt is tudjuk, hogy 2016-ban ez a durván még (csak) 23 milliárd eszköz annyi információt termelt, mint az emberiség egész addigi történelme során. Vagyis egyetlen év alatt megdupláztuk a rendelkezésünkre álló információ mennyiségét. A 2025-re kalkulált eszközháttér birtokában ez már 12 óránként(!) következik be. Menedzserek (döntéshozók) mondhatnák, hogy ennek zöme értéktelen számukra, és ez nyilván igaz is. Csakhogy megfelelő támogatás híján képtelenség lesz kihalászni ekkora tömegű információból a releváns információkat egy-

egy döntéshez. Ha valaki (döntéshozóként) továbbra is csak a saját kapacitására, megszo-
kott módszereire támaszkodik, az úgy tesz, mit az autóversenyző, aki a verseny során
csak az első sebességfokozatot használja. Gyorsan más (egzotikus) kategóriába kerül.
Versenyben maradni ilyen szituációban például nélkülözhetetlen lesz megfelelő szoftve-
rek (mesterséges intelligencia) használata nélkül, amelyek kikeresik és rendszerezik a
szükséges információkat a „felhőből” (Cloud) a döntéshozók számára.



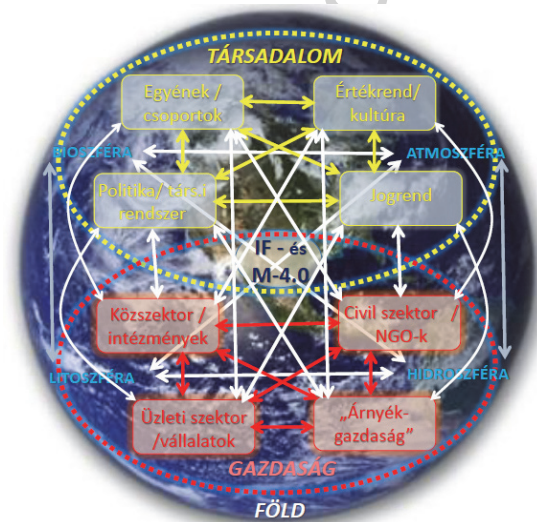
2. ábra. Az IoT exponenciális bővülése
 Forrás: Saját szerkesztés, Frangos, 2017 nyomán

2. 2. Komplex változások

Az IF-4.0 előrehaladtával a növekvő komplexitás kezelése terén az inkompetencia egyre erősebb korlátot jelent a különféle (üzleti, non-business) szervezetek számára az eredményesség, illetve egyáltalán a túlélés szempontjából. Egy rendszer komplexitása alatt azt értjük, hogy mennyi alrendszerből áll, azok milyen összetett (hálózatos) kölcsönhatásban vannak egymással, valamint ez a két jellemző milyen gyorsan és milyen mértékben változik. Ez vonatkozik a szervezetekre, illetve a környezetükre egyaránt, és mert a gyorsuló technikai fejlődés egyik fontos katalizátora a globális hálózatosodás, a környezeti és a szervezeti komplexitás növekedése egymástól elválaszthatatlan. Minél komplexebb egy rendszer (szervezet és környezete), annál kevésbé kiszámítható (előrejelezhető) a reagálása a menedzseri beavatkozásokra és/vagy a változásokra. Ezt a megközelítésünket vá-

zoljuk fel (eléggé leegyszerűsítve) a 3. ábrán, ahol az egymással rendkívül komplex kölcsönhatásban levő nagy rendszereket, a globális társadalmi, gazdasági és természeti ökoszisztémákat tüntetjük fel legfontosabb alrendszereikkel együtt. A szervezeteket irányító menedzsmentnek ebben a komplex rendszerben kell(ene) racionális döntéseket hoznia.

A társadalom legfontosabb alrendszereinek a (szociológusok körében) közismert tagozódást tekintjük, és nyilvánvaló, hogy az egyének (és csoportok), a formális és informális játékszabályok (jogrend, illetve értékrend), valamint a politikai rendszer szoros kölcsönhatásban állnak egymással, és meghatározzák, hogyan működik egy adott társadalom. Ugyanez áll a gazdaság már hivatkozott három fő szektorára (üzleti, köz- és civil szektor), de itt nem hagyható figyelmen kívül az ún. „árnyékgazdaság” sem, amely (éppen az említett növekvő polarizáltság miatt) megkerülhetetlen (bár kevésbé elemzett, kissé „szégyenlősen” kezelt) tényező. Súlyja viszont globális szinten az összes GDP 20-25%-ával egyenértékű (hazánkban is nagyjából ekkora), és politikai befolyása is egyre nagyobb mértékű (az ún. „crony”, azaz haveri kapitalizmus jelensége), (The Economist, 2014).



3. ábra. Komplex működési környezet – növekvő komplexitási kihívások

Forrás: Saját szerkesztés

Mindezek a mesterséges rendszerek azonban nem választhatók el a természeti környezettől (ökoszisztémáktól), amelynek négy fő eleme (ugyancsak követve a klasszikus felosztást) a bioszféra, a hidroszféra, a litoszféra (szárazföld) és az atmoszféra. Nagy hibát követnénk (követünk!) el, ha az IF-4.0 korában még mindig döntően szabad javakként, és mesterséges rendszereink, azaz a gazdaság és a társadalom korlátlan erőforrásaiként te-

kintenénk a természeti erőforrásokra, amikor menedzseri döntéseket hozunk. Miután pedig az IF-4.0 az ábrán szereplő valamennyi tényezővel szemben exponenciálisan növekvő kihívásokat támaszt, a „Menedzsment – 4.0”-val (M-4.0) együtt az összes nagy rendszer (és alrendszereik) metszéspontjában helyezük el őket. Annál is inkább, mert döntéseink függvénye, hogy milyen innovációkat milyen céllal, és hogyan vezetünk be rendszereink működtetése során.

A komplexitás ma már a szervezetek eredményességének egyik legnagyobb akadályává válik, beleértve az üzleti vagy nem üzleti szektorok szereplőit is. Ennek ellenére nagyon kevés kutatás történt (eddig) e gyorsan növekvő kihívás okairól és következményeiről az ipari forradalom – 4.0 korszakában. Hasonlóképpen nagyon kevés gyakorlati információ áll rendelkezésre, amelyek használható útmutatást adnának ahhoz, hogy a menedzsment hogyan kezelhetné ezt a problémát. A növekvő komplexitás kapcsán például ilyen kihívásokkal szembesülünk: a gazdasági környezet kiszámíthatatlan (turbulens) zavarai, a fogyasztói igények gyors változása, az egyre gyakoribb válsághelyzetek menedzselése, az innovatív új termékek vagy szolgáltatások sikeres bevezetése, a szabályozási változások kezelése, a tehetséges munkaerő felkutatása és megtartása (Dinya–Klausmann-Dinya, 2019).

A Global Entrepreneurship Index (GEI) adatbázisa alapján összehasonlítottuk az EU-tagországok üzleti szektorait (beleértve Magyarországot is), hogy mennyire felkészültek a növekvő komplexitás kezelésére. Az eredményes szervezeti működéshez ugyanis pontosan meg kell találni a megfelelő komplexitású rendszerstruktúrát. Ez másként azt jelenti, hogy minden szervezetnek meg kell találnia a működésében a komplexitás/egyszerűség optimális arányát, ennek alapján beszélhetünk „jó vagy rossz” komplexitásról/egyszerűségről, és e kettő optimális szintje folyamatosan változik.

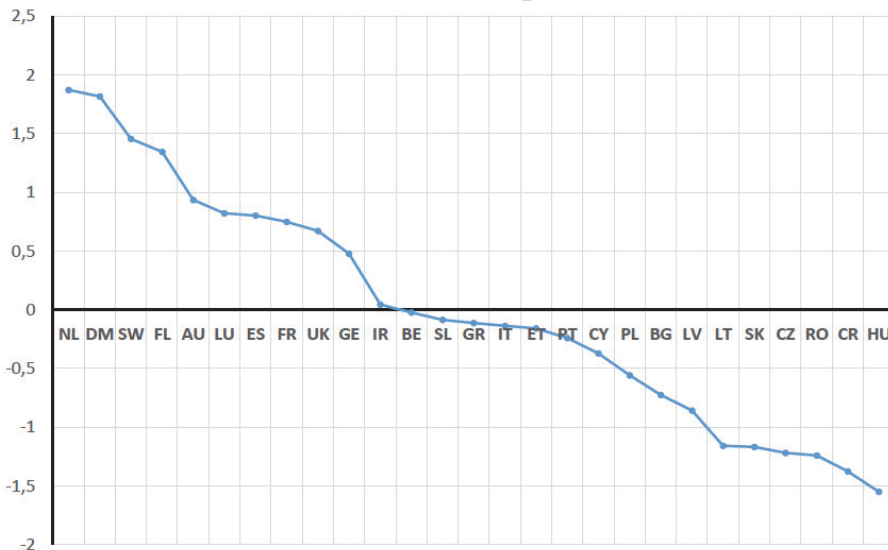
Az EU-tagországok üzleti szektorainak növekvő komplexitásra történő felkészültségét jellemző 14 GEI-indikátort faktor- és klaszterelemzéssel vizsgálva három olyan, karakteresen elkülöníthető klasztert (országcsoportot) azonosítottunk, amelyek eltérő mértékben felkészültek a növekvő komplexitás menedzselésére: a kiegyensúlyozott, a rugalmas és a sebezhető (fenyegetett) országok kategóriáit. A 14-ből 11 indikátor egymással szorosan összefügg, így helyettesíthető egy komplex mutatóval (faktorral), amelyet társadalmi-gazdasági felkészültségnek nevezhetünk. E komplex mutató alapján rangsorolva a tagországokat Magyarország az utolsó helyre kerül (4. ábra). Emiatt nem meglepetés, hogy a sebezhető (fenyegetett) országok kategóriájában található, olyan országok társaságában, mint például Észtország, Litvánia, Lengyelország, Lettország, Ciprus és Románia. A hazánk gazdasági teljesítményéről szóló „győzelmi jelentéseket” („Magyarország jobban teljesít!”) csak ilyen nemzetközi összehasonlítás tükrében kellene tehát a helyén értékelni. Nem véletlenül fogalmazta meg az MNB a legutóbbi gazdasági évnnyitó fórum

során: „két út áll előttünk – vagy a sok reform, vagy pedig a beragadás a közepes jövedelmű országok csapdájában” (Domokos, 2019).

Elemzésünk alapján már sorolhatjuk is, különösen mely gyenge pontjaink szorulnának mielőbbi fejlesztésre:

- vállalkozói attitűdök tekintetében: lehetőségekre fókuszálás, kockázatok menedzselése, hálózatépítés, vállalkozói kultúra, start-up készségek;
- vállalkozói képességek tekintetében: technológiai fejlesztések, versenyszellem;
- vállalkozói törekvések terén: termékinnováció, folyamat innováció, kockázati tőke bevonása.

Ezekon a területeken ugyanis igen jelentős a lemaradásunk nemcsak a legjobban felkészült („kiegyensúlyozott” kategóriába sorolt) országokhoz, de még a saját („fenyegetett”) klaszterünk átlagához képest is. Részletesebb értékelés és módszertani alátámasztás a hivatkozott forrásban található (Dinya–Klausmann-Dinya, 2019). Fontosnak tartjuk felhívni a figyelmet arra, hogy (a „fenyegetett” országok, így hazánk esetében is) a Menedzsment 4.0 meghonosításához a Menedzsment 3.0 kiteljesítésén át vezet az út...



4. ábra. Az EU-tagországok rangsora a vállalkozói szektor komplexitás kezelésére felkészültségének alapján. *Forrás:* Dinya–Klausmann-Dinya, 2019

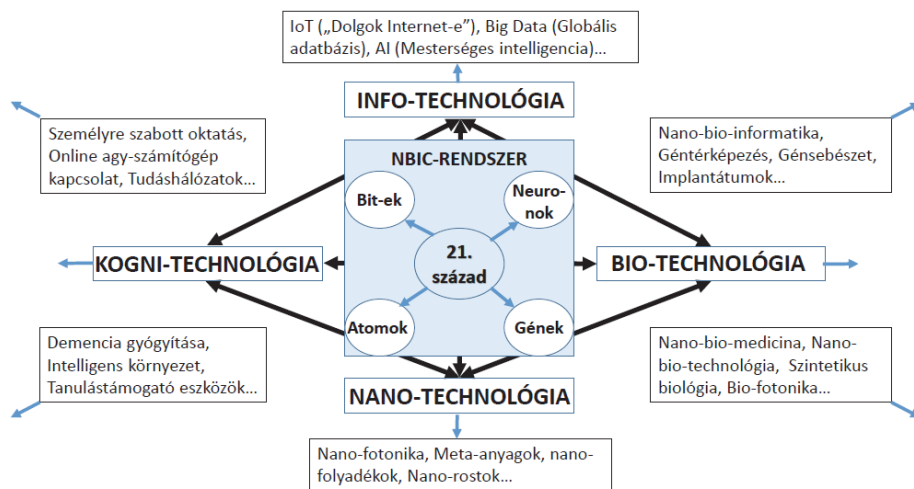
a) „GPT”-jellegű változások

A „General Purpose Technologies” (GPT-k, azaz: általános célú technológiák) kategóriába sorolható technológiai változások az egész gazdaságot, annak csaknem valamennyi ágazatát érintik, általában nemzeti, de akár globális szinten is. A GPT-k potenciálisan drasztikusan megváltoztatják működési paradigmánkat a meglévő gazdasági és társadalmi struktúrákra gyakorolt hatásuk révén. Az ipari forradalmakat (lásd: IF-1.0, -2.0, -3.0 és jelenleg az IF-4.0) ilyen technológiai váltásokhoz szokás kötni. Sőt már elvétve ugyan, de szó esik az IF-5.0 és IF-6.0 várható bekövetkezéséről is.

Van azonban két lényeges különbség a korábbi ipari forradalmakat katalizáló GPT-változások, és a jelenlegi (IF-4.0) korszak között:

- a korábbi ipari forradalmak egy-egy bizonyos (GPT-jellegű) technológiához köthetők (IF-1.0: gépesítés, IF-2.0: elektromosság, IF-3.0: számítógépek széleskörű elterjedése), most azonban egy egész sor új technológia egyidejűleg jelenik meg,
- ráadásul ezek nem is egymástól függetlenül, hanem egymással összefonódva fejtik ki radikális átformáló hatásukat a gazdaság és a társadalom egészére (és ne feledkezzünk meg a természeti környezetre gyakorolt hatásaikról sem!).

A számos ugrásszerű technológiai fejlődés között szakértők különös figyelmet szentelnek az ún. NBIC-technológiáknak (azaz: Nano-Bio-Info-Cogni-technológiák), amelyek lényegét és hatásaikat az 5. ábrán foglaljuk össze.



5. ábra. Jelenlegi GPT-jellegű technológiai változások és várható eredményeik
 Forrás: Saját szerkesztés, Roco, 2014 nyomán

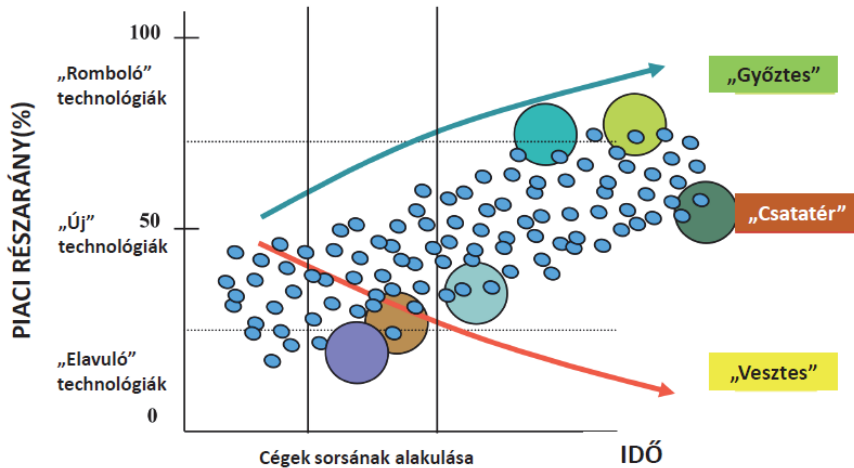
Anélkül, hogy részletekbe menően végig mennénk a (korántsem teljes, csak az 5. ábrán példaként megemlített) következményeken kiemelnénk egyetlen példát, ami illusztrálja a GPT-hatást teljes „szépségében”:

- előrejelzések szerint a biotechnológia fejlődése rövid időn belül elérhetővé teszi a testbarát implantátumok sokféleségét;
- ezt ötvözve a kogni-technológia fejlődése nyomán teljesen feltárt agyműködés, az info-technológia révén megjelenő mesterséges intelligencia, és a nanotechnológia által lehetővé tett miniatürizálás eredményeivel (úgy 15-20 éven belül) megvalósulhat az online agy-számítógép kapcsolat, sőt nem sokkal ezt követően (erre alapulva) az online agy-agy kapcsolat is;
- ennek társadalmi, gazdasági hatásait felmérni ma még csak nagy vonalakban lehetséges, de elképzelhető – mondjuk úgy, hogy közel kerülünk – az emberi történelem ún. szingularitási (szakadási) pontjához, ami után már addigi „játékszabályainkból” kvázi semmi sem marad érvényben (Kurzweil, 2006).

A különféle szintű döntéshozóknak, vagyis a szervezeteket irányító menedzsmentnek a felelőssége ebben a folyamatban megkerülhetetlen, akár az üzlet világában, akár a közintézményekben, akár kormányzati szinten születő döntésekről van szó. A végzetes hiba akkor történhet, ha nem mérjük (nem mérjük) fel korrekt módon a gyors technológiai fejlődés következményeit, és elmulasztjuk az adekvát kezelésükhöz feltétlenül szükséges társadalmi-gazdasági innovációk kigondolását, bevezetését.

b) „Romboló” változások

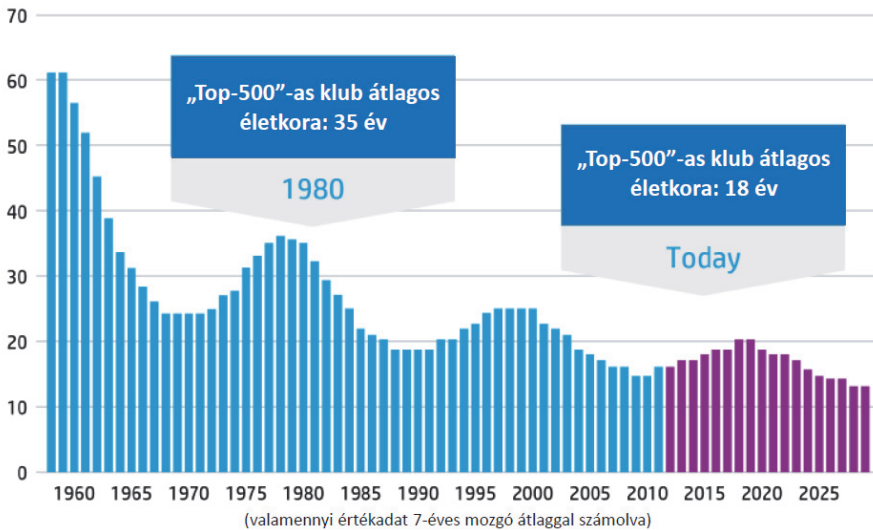
Előrejelzések azt mutatják, hogy a 21. században (tehát 100 év alatt) kb. olyan mértékű technológiai fejlődés zajlik le, mint a megelőző 20 ezer év alatt. Lefordítva: unokáink e század végén úgy néznek vissza majd ránk (mostani technológiánkkal a kezünkben), mint ahogy mi nézünk vissza kőbaltás őseinkre. Az egymást gyorsulva követő technológiai ugrások nem fokozatosan alakítják át az üzleti modelleket, a „játékszabályokat”, hanem radikálisan, ahogyan nevezik: sorozatos romboló („disruptive”) lépések mentén. Amikor egy korábbi üzleti modellnek nemcsak egyes elemeit kell kicserélni, hanem az egészet – mégpedig igen rövid idő alatt – az nem átalakítás, hanem lerombolás utáni felépítés. Ennek megfelelően a kihívás a 6. ábra szerint alakul.



6. ábra. A „romboló” technológiák következménye
 Forrás: Saját szerkesztés, Bolwell, 2016 nyomán

A radikálisan új (romboló) technológiák bevezetése sokkal többet jelent, mint az elavult technológiák megújítása. Amely cégek csupán új (újabb) technológiában gondolkodnak, gyorsan a csatátéren találják magukat, szemben a romboló technológiákat bevezetőkkel, meg a hozzájuk hasonlóan „fontolva haladókkal”. És itt korábbiaktól eltérően a harc kimenete nem az lesz, hogy a mezőny két táborra oszlik majd: az élenjárókra, és a „futottak még” táborára. Itt a „győztes mindent visz!” elve érvényesül, és mindenki más „hősi halottként” (valamivel jobb esetben „tetszhalottként”, egyfajta élő kövületként) vesztesévé válva marad a csatátéren. Ennek számtalan példáját látni az informatikai ágazatban, a platformalapú szolgáltatók (megosztásos gazdaság) területén, stb.

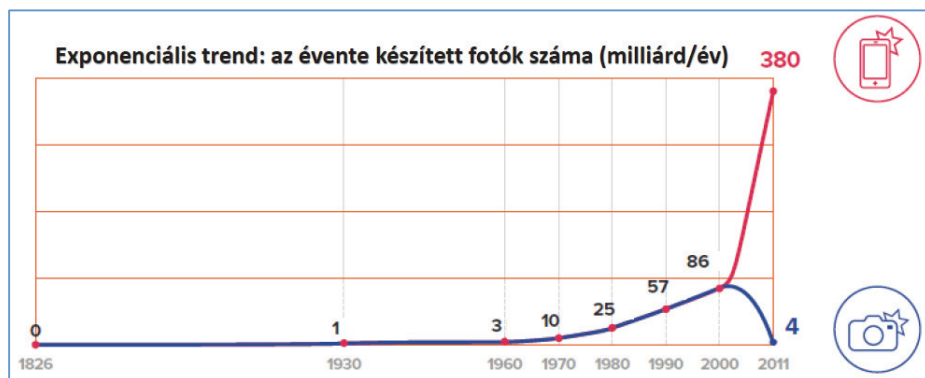
A Top-500 vállalat mezőnyének alakulását vizsgálva hasonló trend fedezhető fel (7. ábra). Míg e „ranglisták” készítésének kezdeti időszakában (a múlt század ’50-es éveinek végén) a rangsorban szereplő vállalatok (multik) átlagos életkora kb. 60 év volt, ma már csak 18 év, és 2025-ig várhatóan 15 évre csökken. Ezen túlmenően 2025-re a mai mezőny mintegy 75%-a kicserélődik, csak 25%-uk őrzi meg helyét továbbra is a legnagyobbak között (Bolwell, 2016).



7. ábra. Gyorsuló átrendeződés a „romboló” változások következtében
 Forrás: Saját szerkesztés, Bolwell, 2016 nyomán

Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a Top-500 közül kikerülők eltűnnek az üzleti életből (bár több esetben ez sem kizárt), hanem „csak” annyit, hogy korábban szilárdnak tűnő piaci pozíciójuk jelentős mértékben elpárolog, helyüket a rangsorban átveszik az új üzleti modelleket követő, gyorsan növekvő, fiatal vállalatok.

Vannak ágazatok, ahol ez az átrendeződés kifejezetten gyorsan zajlik, főként ott, ahol a GPT-jellegű változások dominálnak. Tipikus példa erre a valaha kiváló globális piaci pozícióban levő Kodak esete a klasszikus (analog) és a digitális fényképezés technológiai váltás kapcsán, amely az eddig felsorolt változások (exponenciális – komplex – GPT-jellegű) egyidejű fellépése miatt igen gyorsan kihullott a piacról (Diamandis et al., 2018). A cég még 1996-ban a csúcson volt 28 milliárd USD/év forgalommal és 140 ezer fő alkalmazottal, majd 2012-ben csődbe ment. Pedig 1976-ban még ők fejlesztették ki az első digitális kamerát, csak nem hitték el, hogy ez valaha is képes lenne komolyabb szerepet játszani a profi fotózásban. Tévedtek, későn tanulták meg a leckét: „ha nem rombolod le magad, akkor majd mások rombolnak le téged!” A 8. ábrán látható, hogy a piaci (fogyasztói) igény milyen gyorsan átfordult a digitális fényképezés felé, és szinte kinullázta az analog fotózást – meg az ebben elkötelezett, és romboló váltásra képtelen cégeket.



8. ábra. Az exponenciális, komplex, GPT- és romboló típusú technológiai változások (innovációk) egyik klasszikus példája. *Forrás:* Saját szerkesztés, Diamandis et al., 2018 nyomán

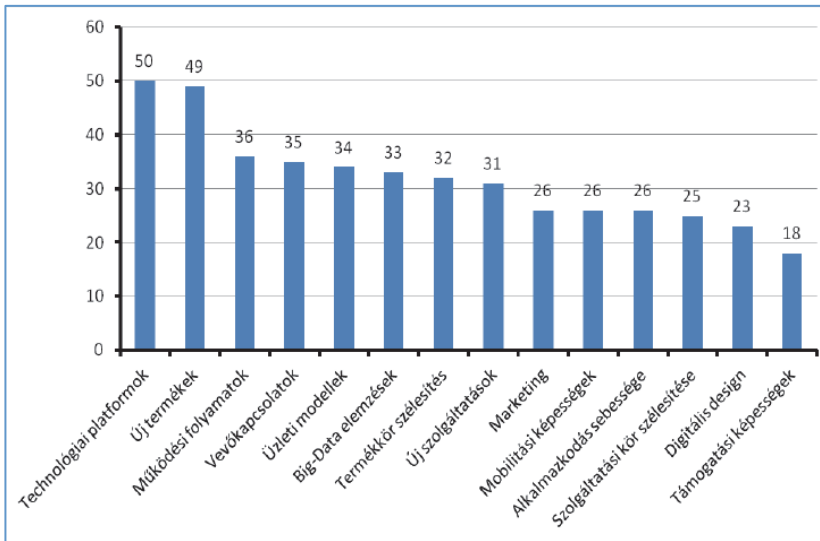
3. „Quo vadis” menedzsment 4.0?

Az eddigiek ismeretében jogosnak tűnik a címben foglalt, bibliai ihletésű költői kérdés (eredetileg: „Quo vadis, Domine?”, azaz: „Hová tartasz, Uram?”), amivel arra kívánunk utalni, hogy az áttekintett társadalmi-gazdasági-technológiai változások következtében a menedzsment is nagy dilemmához érkezett: merre tovább? A változások komplexitása, exponenciális és romboló jellege egyértelművé teszi, hogy ezúttal nem a menedzsment eddigi (durván 150 éves) történetéből jól ismert, fokozatos fejlődés újabb lépése áll előttünk, hanem olyan radikális ugrás, amely a korábban bevált módszerek, irányelvek jelentős részét (többségét) muzeális értékke nyilvánítja. Egy közelmúltban végzett reprezentatív globális felsővezetői felmérés a szervezetek innovációs kihívásait rangsorolva gyakorlatilag a működés valamennyi területén jelentős változások szükségességét vetíti előre.

A legnagyobb tanácsadó cégek folyamatosan elemzik az aktuális, illetve a jövőben várható menedzsment kihívások széles skáláját. Így a Boston Consulting Group (BCG) nemrég megkérdezte a leginnovatívabb vállalatok vezetőinek (regionális és iparági szinten reprezentatív) 1500 fős mintáját, hogy várhatóan melyek lesznek a legfontosabb innovációs kihívások a következő években (Ringel et al., 2016), (9. ábra).

A többcélú platformok (Multipurpose Platforms) a digitális és Big-Data alapú technológiai platformokat jelentik, és egyaránt átformálják az értékesített termékeket-szolgáltatásokat, valamint a működés különböző területeit. A sürgős innovációkra szoruló négy fő terület (összevontan): költség- és időtakarékoság (automatizálás révén), üzleti folyamatok átalakítása, működési folyamatok, és legfőképpen az üzleti modellek (új típusú termé-

kek és szolgáltatások révén). A többi terület jóval ezután következnek – de nem függetlenül a többitől! Ez azt jelenti, hogy a technológiai innovációk mindent maguk után húznak a következő időszakban. Ehhez pedig a hagyományos szervezeteket (és szervezeti kultúrákat) is alkalmassá kell tenni, hogy ne akadályai, hanem segítők legyenek ennek a folyamatnak.



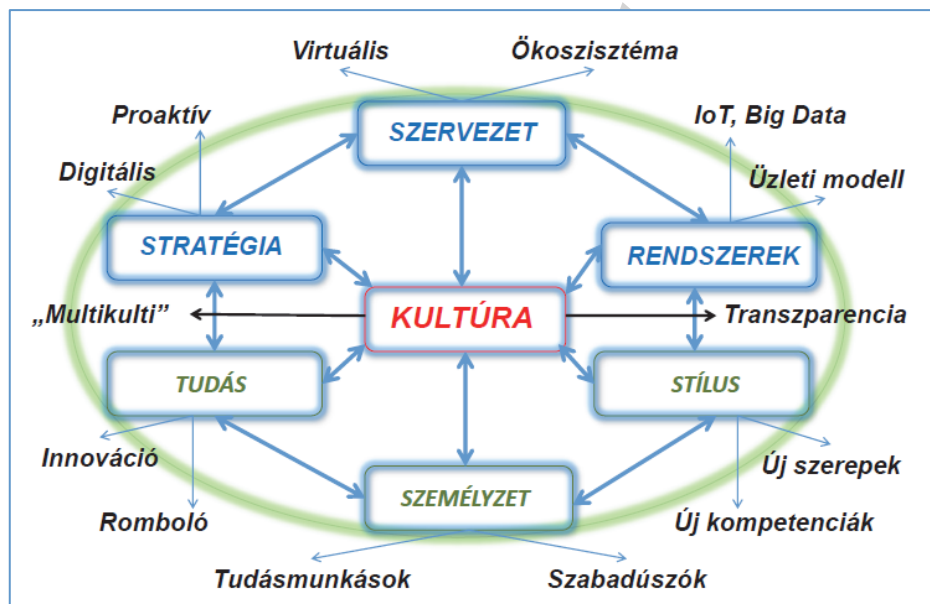
9. ábra. Az IF-4.0 felsőszintű vezetők által rangsorolt szervezeti innovációs kihívásai 2025-ig
 Forrás: Saját szerkesztés, Ringel et al., 2016 nyomán

Az üzleti modellek várható alakulásával, illetve a változásokhoz való alkalmazkodással egy, az innovációs gazdaság kihívásait vizsgáló, átfogó kutatás keretében foglalkoztunk (Dinya, 2017).

Elemzéseink eredményeiből kiindulva a menedzsment küszöbön álló paradigmaváltásával kapcsolatban többféle modellt alakítottunk ki, egyebek között aktualizáltuk a jól ismert McKinsey-féle 7’S-modellt (10. ábra).

A virtuális („határtalan”) szervezetek korában a hangsúly az innovációs ökoszisztémákra, innovációs értékláncokra és értékhálózatokra helyeződik. Az IoT és Big Data alapú „digitális” gazdaságban nyitott innovációs rendszerek működnek, az innováció egyre inkább bekerül a közjavak (szabad hozzáférésű javak) sorába. Ez új típusú (stílusú) menedzsmentet is igényel, a korábbitól részben eltérő szerepekkel és kompetenciákkal. A tudásmunkások iránti igény intenzíven növekszik, illetőleg számos ágazatban az élők munkai igény éppen ellenkezőleg – csökken. A gyorsan növekvő megosztásos gazdaság (sharing

economy) viszont képes lehet szabadúszóként foglalkoztatni a felszabaduló (és arra hajlandó, alkalmas) munkaerőt. A cégek „digitális tudásának” előtérbe kerülése egyben „romboló” (disruptive) innovációk sokaságával jár együtt, ami a szervezeti felépítés és működés mellett a stratégiákat (stratégiai szemléletet) is átformálja. Ez megköveteli az exponenciális trendek szakszerű kezelését, és a maximálisan proaktív megközelítést. És itt jutunk el a szervezeti kultúraformálás két nagy feladatához, a transzparencia és etikuság tudatosításához, ennek nyomán pedig az üzleti modellekbe történő beépítésük fontosságához, annak hazai kihívásaihoz.



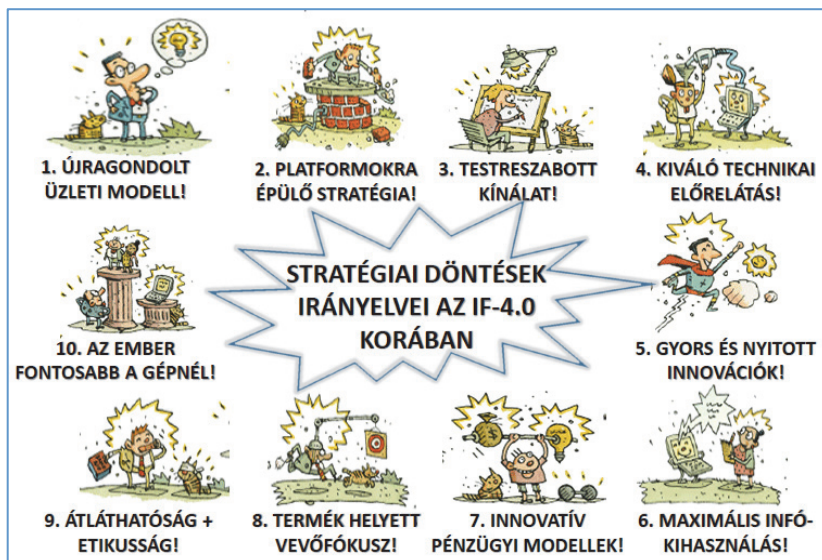
10. ábra. Menedzsment-paradigmaváltás – főbb tartalmi változások a McKinsey-féle 7’S modell alapján. Forrás: Saját szerkesztés

A teljesség igénye nélkül csak a legfontosabbnak gondolt (legjellemzőbb) változásokat és egyben kihívásokat foglaljuk össze „Menedzsment – 4.0” címszó alatt. Ezeket a változásokat a következőkben egyenként értelmezzük.

3. 1. Stratégia 4.0

A megfelelő stratégia minden szervezet eredményes működésének alfája és omegája. „Ha nem tudod, hová akarsz eljutni, mindegy merre indulsz!” Az IF-4.0 korában (számos egyéb mellett) két nagy stratégiai kihívás kerül előtérbe: a mindent átformáló digitalizációt hogyan jelenítik meg a stratégiában, illetve a menedzsment mennyire képes előre látni a hosszabb távú mega-trendeket, és azokra proaktív módon reagálni a stratégiai döntésekkel. Érdeemes röviden áttekinteni az ennek során követni javasolt, célszerű megfontolásokat, irányelveket (11. ábra). Miután a stratégia hosszú távon meghatározza valamennyi további tevékenység kereteit, az itt elmondottak valamilyen formában visszaköszönnek a McKinsey-modell többi elemének tárgyalása során is. Mint ahogyan visszaköszönnek az írásunk első részében részletezett nagy kihívások, amelyek pedig a követendő stratégia számára jelentenek mérföldköveket.

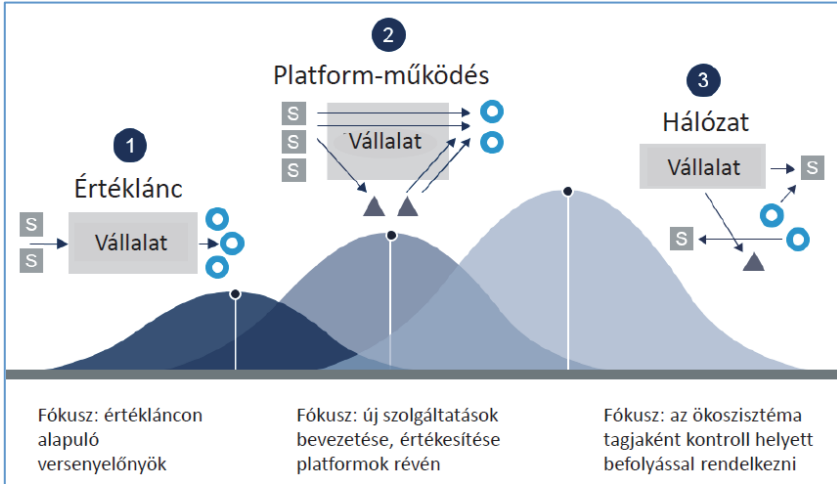
Ezen kihívások fényében újragondolni a korábbi üzleti modellt (1) az új (megújuló) stratégia készítésének első lépése. Az üzleti folyamatok digitalizációja miatt megkerülhetetlen, hogy (az iparág sajátosságaitól függően) részben, vagy akár egészben internetes platformok támasszák alá a működést (2). Nehezen tudnánk ágazatot említeni, amelyik esetében ez ne lenne kötelező gyakorlat a (közel)jövőben. Akárcsak a vevőkkel (fogyasztókkal) kiépülő szoros együttműködést, ami a termék/szolgáltatás fejlesztést (co-innovation), vagyis a testreszabott kínálatot (3) magában is foglalja. Mindez a proaktivitás jegyében kiváló technikai fejlődési előrelátást (4), és ehhez illeszkedő gyors és nyitott (bárki számára elérhető) innovációs megoldásokat (5) igényel. Ez utóbbi esetben a versenyképesség ugyanis nem elsősorban a megoldások monopolizálásán (levédésén), hanem a bevezetés gyorsaságán alapul. Ehhez pedig olyan informatikai háttér (pl. mesterséges intelligencia) szükséges, amely a releváns döntési információkat folyamatosan „előbányássza” és szolgáltatja a döntéshozók felé (6). Az üzleti modell pénzügyi folyamatainak digitalizálása nem lehet kérdés (7), mint ahogy az sem, hogy a kínálat fókuszában a vevő, és nem a termék/szolgáltatás áll: „mi nem terméket adunk el, hanem megoldjuk a vevőink problémáját!” (8). A stratégia fontos területe a szervezeti kultúra illesztése is a digitalizáció kihívásaihoz, lásd a növekvő transzparenciát és az etikusság előtérbe kerülését (9). Utoljára, de nem utolsósorban pedig kiemelt hangsúlyt kell kapnia a stratégiában annak, hogy a tehetségeikért folyó növekvő versenyben miként pozícionálja magát a szervezet – tudomásul véve, hogy még az IF-4.0 korában sem a „gépezet” mozgatja az embert, hanem az ember a gépet (10).



11. ábra. Irányelvek a szervezeti stratégia kialakításához
 Forrás: Saját szerkesztés, Schwieters–Moritz, 2017 nyomán

3. 2. Szervezet 4.0

A stratégia megvalósításának terepe (támogatója és/vagy akadályja) a szervezeti struktúra, amely a digitalizált üzleti folyamatok befogadója. A klasszikus szervezeti formák erre alkalmatlanok, részben mert felolvadnak az egységek és szintek („boxes & lines”) közti belső, korábban szinte átjárhatatlan határok (1), részben mert időben haladva a szervezetek külső határai is kinyílnak: (2) illetve (3) (12. ábra). Korábban a szervezetek (introvertált módon) arra fókuszáltak, hogy az értékláncuk eredményeként a versenytársaikhoz képest kedvezőbb „vevőértéket” kínáljanak a piacon, a platform-alapú kooperatív együttműködésben már a vevők és a szállítók (S), és a platformok is tevékeny részesei ennek a hálózatos értékteremtő folyamatnak (értékhálózat). Végül eljutva az ökoszisztémákhoz (IF-4.0) a szereplők tartósan „kötelékben repülnek”, és nem a független szereplőkből álló rendszer (ökoszisztéma) egészének kontrolljára, hanem a folyamatok befolyásolására helyeződik a hangsúly.



12. ábra. Technológiai alapú szervezeti innovációk váltják egymást – virtuális értékhálózat és üzleti ökoszisztéma. *Forrás:* Saját szerkesztés, Blossch–Lowendahl, 2018 nyomán

Ilyen ökoszisztéma számtalan hasonló mellett például a Suzuki-Esztergom, amelyet a gyárral együtt 240 beszállító és 76 márkakereskedő, emellett számos kutatóintézet és egyetem képez. A gyár menedzsereinek döntéseik során a teljes ökoszisztémát kell figyelembe venniük, egyfajta „ökoszisztéma-menedzsment” folyik a vállalati menedzsment kapcsán. Az IF-4.0 korában minden szervezet többdimenziós ökoszisztéma tagjaként ténykedik, amelyek nemcsak a vevőik, de egymás számára is (fenntartható) értéket állítanak elő.

3. 3. Rendszerek 4.0

Az eredeti McKinsey-féle modell egyértelműen leszögezi, hogy rendszerek címszó alatt igen sokféle folyamatot értenek, amelyek az imént tárgyalt (szintén nagy átalakulásokkal szembesülő) szervezeti struktúrában zajlanak. Például: döntéshozatal, technológiák, controlling, információáramlás, minőségbiztosítás, pénzügyi folyamatok, stb. Nagy segítséget nyújtott akkoriban ezek rendszerbe foglalásához két újszerű megközelítés: a Porter-féle értéklánc (Porter, 2008), majd később az üzleti modell térképének („business model canvas”), (Osterwalder–Pigneur, 2010) alkalmazása. Az IF-4.0 korában azonban ezeket is célszerű újra értelmezni.

Az IoT és Big Data (vagyis a digitalizáció) alaposan átforgalmazza az értéklánccokat (ezen belül a szállítási, az innovációs és a minőségi láncokat), nem melleleg új perspektívát

adva az ún. cirkuláris (fenntartható) gazdaság megvalósulásának is (13. ábra) A cirkuláris – azaz „zéró hulladék és zéró szennyezés” elvet követő – gazdaság technikai feltétele a gazdasági folyamatok digitalizáltságán alapuló, átfogó transzparencia, és természetesen a szereplők többségének ehhez illeszkedő értékrendje.



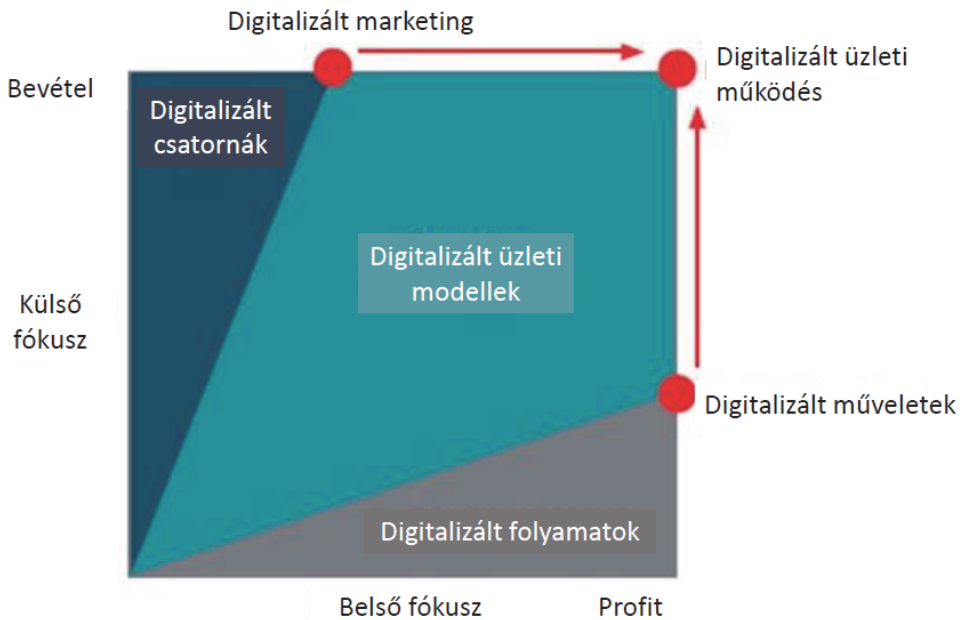
13. ábra. A klasszikus, Porter-féle értéklánc átalakulása az IF-4.0 nyomán
 Forrás: Saját szerkesztés, Benveniste, 2018 nyomán

A klasszikus értéklánc mentén összekapcsolódó kilenc tevékenységcsoport mindegyikénél megjelennek a digitalizált megoldások, és emellett – az ökoszisztéma tagjaként – a különféle külső IT-szolgáltatók is. Több megoldás magyar elnevezése még várat magára (Chatbot: kommunikáló mesterséges intelligencia), mások már legalább szakértői körökben ismertek (VR: virtuális valóság, Blockchain: biztonsági algoritmus, AI: mesterséges intelligencia). A digitalizált értéklánc primer tevékenységek (a vevőérték előállításában közvetlenül résztvevő, egymáshoz láncszemekként kapcsolódó tevékenységek, azaz: bemenő logisztika – termelés – kimenő logisztika – marketing / értékesítés – vevőszolgálat) alaposan átalakulnak a digitális megoldások révén. A szekunder tevékenységek megszervezésébe (amelyek a primer tevékenységek zökkenőmentes működésének feltételeit biztosítják, azaz: infrastruktúra, humán erőforrás-menedzsment, technológiai fejlesztések, erőforrások belső allokációja) ezzel összhangban szintén bevonul a digitalizáció.

Az üzleti modell definíció szerint olyan koncepcionális eszköz, mely egy adott szervezet értékteremtésével összefüggő elemeket és az azok közötti kapcsolatot írja le (Osterwalder–Pigneur, 2010). Ez a következő kérdésekre ad választ:

- (1) Mit – milyen értéket – ajánl a szervezet (azaz mi a termék/szolgáltatás)?
- (2) Kiknek ajánlja ezt (azaz kik a vevők)?
- (3) Hogyan elégíti a fogyasztói igényeket (azaz milyen erőforrások szükségesek ehhez)?
- (4) Mindezt mennyire nyereségesen teszi (azaz melyek a legfontosabb költségek, bevételi források, és hogyan jut a szervezet a pénzéhez)?

Az üzleti modellek az IF-4.0 során alaposan átalakulnak, amiben döntő szerepet játszik az, hogy a felsorolt kérdések mindegyikénél jelentős változások zajlanak le. Rendkívül sokszínűvé vált a vevők igénye: míg korábban (lásd: Porter-féle értéklánc) a vásárlási döntések az ár–minőség–idő (gyorsaság) háromszögben mozogtak a vevőszegmensek preferenciái függvényében, ma már a minőség tartalma sokkal szélesebb skálán jelenik meg. A legutóbbi kutatások mintegy 30-féle minőségi dimenziót különböztetnek meg, ún. vevőigény-piramis formájában (Almquist et al., 2016). Ezekhez alkalmazkodni alapvetően a klasszikus üzleti modellek digitalizálásával lehetséges (14. ábra).



14. ábra. A digitalizált üzleti modellek megjelenése
 Forrás: Saját szerkesztés, McDonald–McManus, 2014 nyomán

Digitalizáció történik (szükséges) a logisztikai, értékesítési, információs, pénzáramlási csatornák területén (külső fókusz), és a termelési, döntési, minőségbiztosítási, stb. folyamatok terén is (belső fókusz). Amilyen ütemben és mértékben valósul meg ez, annak arányában beszélhetünk digitalizált üzleti modellről, végeredményben pedig digitalizált üzleti működésről. Mindebben az a „szép”, hogy – szemben a ma még gyakori vélekedéssel – nem látni olyan ágazatot, amely ez alól kivonhatná magát.

3. 4. Stílus 4.0

Az eddigiek előrevetítik, hogy a menedzsment stílusa, valamint a menedzszeri szerepek terén is várhatóak (indokoltak) szükségszerű változások (15. ábra). A „kötelező gyakorlatok” (új szerepek) új vezetési kompetenciákat és új stíluselemeket is igényelnek.

SZEREPEK	STÍLUS / KOMPETENCIÁK
„Határtalan” gondolkodó Túllépni a „status-quo”-t	1. Holisztikus szemlélet 2. Nyitottság az új ötletekre 3. Készség új képességek elsajátítására
Hálózatépítő Megtalálni és bekapcsolni a komplementer partnereket	1. Érzékenység másokra 2. Személyes értékek felismerése 3. Egyediség felismerése 4. Szinergiák keresése
Diplomata Hálózatok hatékony menedzselésének képessége	1. Konfliktuskezelés 2. Kommunikációs készség 3. Tárgyalási készség
Tolmács Megértetni a partnerekkel a kooperáció előnyeit	1. Üzleti trendek alapvető ismerete 2. Piacok alapos ismerete 3. Mások befolyásolásának képessége

15. ábra. Változó menedzszeri szerepek – változó stílus

Forrás: Saját szerkesztés, Jahns, 2016 nyomán

Újszerű (elsajátítandó) szerepek közé tartozik „határtalan gondolkodó”, ami azt jelenti, hogy át kell tudni lépni a megszokott kereteket (korábbi „status quo”-t), és ehhez szükséges az átfogó összefüggésekben gondolkodás (holisztikus szemlélet), a nyitottság új ötletekre (másokéra is!), valamint a folyamatos tanulás (új ismeretek, képességek elsajátítása). A „hálózatépítő” szerep olyan új hálózati partnerek aktív keresését és megnyerését jelenti, akik (amelyek) kölcsönös előnyöket kínálnak az együttműködés során. Ehhez kellene olyan kompetenciák, mint az érzékenység (nyitottság) kooperációra, a potenciális partnerek értékeinek és egyediségének meg az ebből származó pozitív szinergiák felisme-

rése. „Diplomatának” lenni egy menedzser számára elvileg nem újdonság, de ez a szerep az üzleti ökoszisztémák korában felértékelődik: az ökoszisztémákat a közös (kollektív) érdek vezérli, nem a hierarchikus döntések. Aki megfelelő kommunikációs és tárgyalási készségekkel felvértezve jól kezeli az érdekellentéteket (konfliktusokat), az megfelel a diplomataszerepnek. Ehhez csatlakozik a „tolmács” szerep, mert szövevényes helyzetekben szükség van tisztán látó menedzserekre, akik megértetik a partnerekkel, miért előnyösebb az együttműködés mindenkinek. Persze ez feltételezi a trendek és a piacok alapos ismeretét, ennek birtokában pedig a racionális lépésekkel történő azonosulás elérését másoknál is.

3. 5. Személyi állomány 4.0

A humánerőforrás-menedzsment számos nagy kihívással szembesül az IF-4.0 következtében. Elegendő lenne csak arra gondolni, hogy a jelenlegi munkahelyek mintegy 50%-a (úgy 2,2 milliárdnyi) tíz-tizenöt éven belül megszűnik (a rutinjellegű fizikai és szellemi munka automatizálása révén), és bár sok új munkahely is keletkezik (vagy 500 millió), de az egyenleg erősen negatív. A jövőben csaknem kizárólag az ún. tudásmunkások (knowledge workers) jutnak (normálisan díjazott) álláshoz, akik nemcsak kvalifikáltak (szakképzettek), de univerzálisak, állandóan megújulnak, és tehetségesek is. „A XXI. század analfabétája nem az, aki nem tud olvasni és írni, hanem az, aki nem tud tanulni, felejtani és újratanulni” (Toffler, 1984). Már ma is elképesztő a cégek közötti verseny a tehetségekért az éppen kurrens szakmákban (IT-szakemberek, mérnökök, stb.), de ez a versenyfutás általános lesz, amikor láthatóvá válik, hogy a munkavállalóknak aktív életük során kb. 8-10-szer(!) kell szakmát váltaniuk, ha piacon akarnak maradni. Előrejelzések szerint a 2025 körül majdan legnépszerűbb tíz szakma 2015-ben még nem létezett.

Felmérések azt mutatják, hogy a tehetségekért folyó versenyben sikeres cégek az alábbi stratégiát követik:

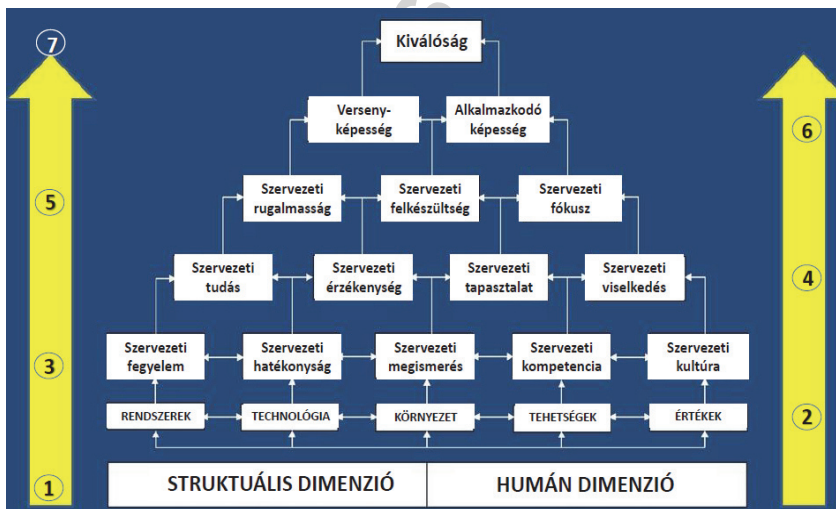
- Szisztematikus tehetség gondozás: egyéni igényekre szabott továbbképzési programok széles skáláját kínálják a tehetségeknek, beleértve az ezekhez párosuló előmeneteli lehetőségeket is.
- Kiváló munkahely imázs kiépítése: figyelembe veszik az alkalmazottak egyéni élet helyzetét, és ennek kezeléséhez segítséget nyújtanak, például otthoni munkavégzés, rugalmas munkaidő, cégen kívüli tanulás, stb. lehetővé tételével.
- Technikai segítségnyújtás: maximális mértékben gondoskodnak a legkorszerűbb technikai (IT-, AI- stb.) feltételek biztosításáról, ami a munkavégzést és a tanulást hatékonyra teszi.
- Folyamatos kompetencia értékelés: a lehető legpontosabban definiálják, hogy melyik munkakörben milyen kompetenciákra van szükség, és ennek alapján választja-

nak a jelentkezők közül, illetve változó igények esetén ehhez illesztik a továbbképzéseket.

Mindemellett az is figyelembe veendő, hogy – ugyancsak felmérések szerint – a munkaerőpiacot 2030 körül majdan domináló „Millenális” generáció kb. 40% szabadúszóként (freelancers) képzei jövőbeni pályafutását. Nem kívánja eladni a „lelkét” (és a szabadságát) egyetlen cégnek, inkább virtuális teamekbe szerveződve, de egyéni vállalkozóként dolgozni különféle projekteken, akár egyidejűleg többen is. Ennek az alvállalkozói hálózatnak a menedzselése egyre hangsúlyosabb feladat lesz.

3. 6. Tudás 4.0

Az IF-4.0 korában (vagyis a 21. század első felében) a kiválóságához már nem elegendő, hogy a szervezetek néhány területen (pl. marketing, minőségbiztosítás, kultúra) kiemelkedők legyenek. A menedzsment-kihívásokat áttekintő, összefoglaló 10. ábrán a tudás kapcsán csak két fontos tényezőt nevesítettünk: az innovációt és a rombolási készséget. Ezeket azonban be kell ágyaznunk szélesebb kontextusba, ugyanis a kiválóság (excellence) megalapozásához a működés valamennyi területének integrált módon hozzá kell járulnia (Salman, 2018). Az integrált hozzájárulás a működés humán és strukturális oldalának összhangjával kezdődik (1), amely öt fontos pillért foglal magába: a rendszereket, technológiákat, környezetet, tehetségeket és az értékeket (16. ábra).



16. ábra. Szervezeti tudás – kompetencia és kiválóság
 Forrás: Saját szerkesztés, Salman, 2018 nyomán

Erre azért fontos felhívni a figyelmet, mert korábban először a strukturális, majd később a humán oldal került előtérbe, de most meg kell teremteni az optimális arányt, és főként a szinergikus kapcsolódást a pillérek között (2). A szervezetnek olajozottan, hatékonyan kell működni, de nem veszítheti el „emberi arcát” sem. Az innovativitás, és a korábbi működési „játékszabályok” romboló átalakítására való készség valamennyi, a 16. ábrán szereplő tényező esetében főszerepet játszanak.

Ha a felsorolt öt alapvető pillér megfelelő szinten stabil, akkor működik a hozzájuk kapcsolódó szervezeti fegyelem – hatékonyság – megismerés – kompetencia és kultúra (3). És ezen a szinten belép az egyes működési területek közti szinergia: (4)

- a szervezeti fegyelem és hatékonyság eredője a szervezeti tudás;
- a szervezeti megismerés és hatékonyság képezi az alapját a szervezeti érzékenységek;
- a szervezeti megismerés és kompetencia eredményezi a szervezeti tapasztalatot;
- míg a szervezeti kompetencia és kultúra stimulálja a szervezeti viselkedést.

Egy szinttel feljebb lépve (5):

- a szervezeti tudás és érzékenység az alapja a szervezeti rugalmasságnak;
- a szervezeti érzékenység és tapasztalat eredményezi a szervezeti felkészültséget;
- végül a szervezeti tapasztalat és viselkedés határozza meg a szervezeti fókuszot.

Mindezek nyomán: (6)

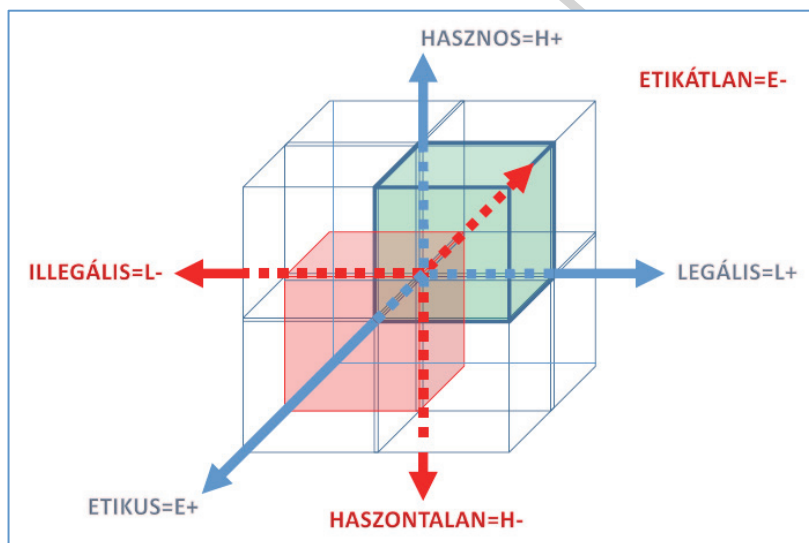
- a szervezeti versenyképesség alapjául szolgál a szervezeti rugalmasság és felkészültség;
- az alkalmazkodóképességet pedig meghatározza a szervezeti felkészültség és fókusz.

A szervezeti kiválóság (7) pedig nem más, mint a magas szintű versenyképesség és alkalmazkodás összjátéka. Fontos látni, hogy bármelyik elem a felsoroltak közül nem éri el a megfelelő színvonalat, az abban a pillanatban a szervezet szűk keresztmetszetévé válik, és akadályává a kiválóságnak.

3. 7. Kultúra 4.0

A digitalizált üzleti modellek és szervezeti működés kapcsán a kultúra keretében felértékelődik a transzparencia, vagyis az átlátható működés, ahogyan megfogalmazzák: „belépünk a meztelen vállalatok korába!” (Tapscott, 2012). A kriptodevizák (pl. a bitcoin) biztonsági garanciáját megalapozó, ún. blokklánc-technológia (blockchain) beépül az értékláncba. Miután a tranzakciók alapvetően a digitális térben zajlanak, a szereplők „di-

gitális lábnyomai” a blokklánc révén visszavonhatatlanul és megmásíthatatlanul megőrizhetők, hozzákapcsolhatók a szereplőkhöz, és elvileg bárki számára hozzáférhetővé tehető. Ezzel együtt természetesen előtérbe kerül a szervezeti kultúrában az etikus működés, hiszen ha minden partner, ügyfél (külső és belső „stakeholder”) számára nyitott könyv egy szervezet, akkor az etikátlan („simlis”) lépések a mindent lefedő közösségi hálózatok révén gyorsan elnyerik méltó büntetésüket. Meg kell tanulnunk kezelni az ún. „menedzsmenttrilemmát”, vagyis biztosítani a jogszerű-hasznos-etikus működés kiegyensúlyozottságát (17. ábra).



17. ábra. Transzparencia és etikusság – a menedzsmenttrilemma. Forrás: Saját szerkesztés

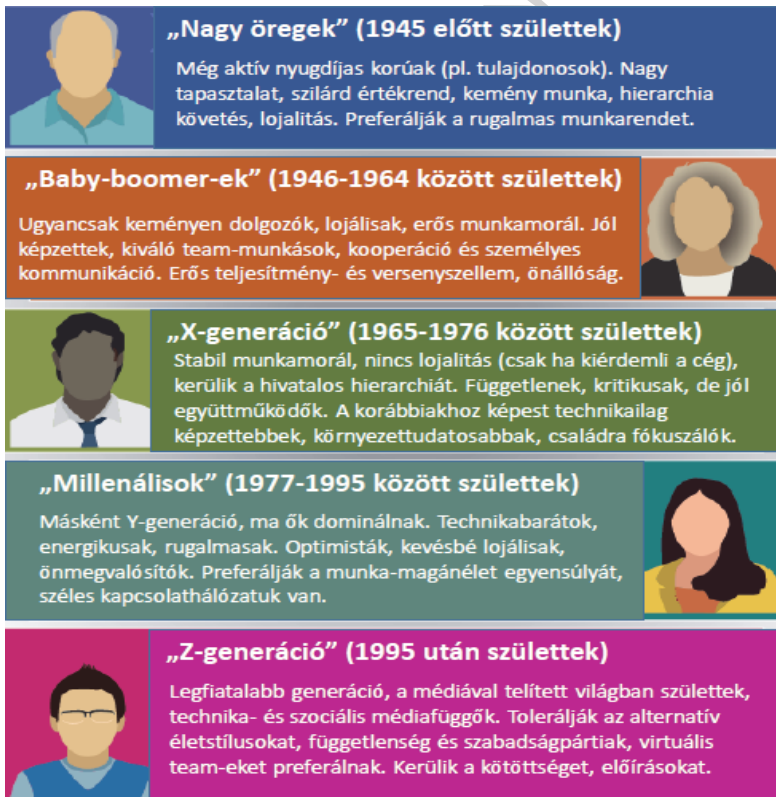
Ennek a három szempontnak a mérlegelése elvileg valamennyi menedzseri döntés esetében felmerül, és következmények hiányában nagy a kísértés, hogy ne mindig a legkorrektebb H+/L+/E+ szituációra törekedjenek. A másik extrém, legkevésbé korrekt szituáció (a H-/L-/E-) inkább csak elméleti lehetőség, de a többi kombináció már napi gyakorisággal tapasztalható az üzlet világában.

A transzparencia gyakorlattá válása a gazdaságot (meg a társadalmi kultúrát is) radikálisan átalakítja, a cégeket pedig kultúrájuk átgondolására kényszeríti. Sok egyéb előnye mellett például bekövetkezne (végre) az offshore-cégek, strómanok és a pénzmosás alkonya, jelentősen fehéredne a gazdaság.

A másik nagy kulturális kihívás a „multikulti” jelenség, amelynek több értelmezése is lehetséges:

A globális gazdaságban teljesen megszokottá válik, hogy egy szervezeten belül igen eltérő társadalmi kultúrák vannak jelen, például soknemzetiségű a személyi állomány. A menedzsment kihívása, hogy miként kezeli az óhatatlanul fellépő kulturális ütközéseket, konfliktusokat, feszültséget, hogyan találja meg a közös nevezőt.

Hasonló a helyzet az ún. „5-G” típusú szervezeteknél, amikor egyidejűleg (akár) öt különböző generáció tagjai dolgoznak együtt. Itt most a szociológiai (nem élettani) értelemben vett generációkról van szó, például az ún. „nagy öregek” – „baby-boomer”-ek – X–Y–Z-generációk mindegyike együtt van jelen egy cég életében (18. ábra). A generációk közti szakadékok (munkastílus, értékrend, tapasztalat stb.) áthidalása az előzőhöz hasonló menedzsment kihívást jelent (Smith, 2017).



18. ábra. Az „5-G” munkahelymenedzsment kihívásai

Forrás: Saját szerkesztés, Smith, 2017 nyomán

Összefoglalás

Némileg rendhagyó formában próbáltuk áttekinteni a szervezetek irányításának, azaz a menedzsmentnek a területén várható változásokat. Rendhagyónak azért tekintjük, mert nem a szervezeten belülről (introvertált módon) közelítjük meg a kérdést, hanem a környezeti változások (elsősorban a negyedik ipari forradalom, IF-4.0) kirajzolódó tendenciái felől, extrovertált szemszögből. Jövőbeni kihívásokról lévén szó ezeket csak szcenárió jelleggel vázolhatjuk fel – jó eséllyel bekövetkezhetnek, de sebességük és mértékük teljes biztonsággal nem jósolható meg. Következményeik lehetnek még a jelzetenél is radikálisabbak, de megjelenhetnek konszolidáltabb formában is. Ez főként attól függ, mennyire vagyunk (leszünk) képesek kontrollálni, kezelni őket. Ebben a tekintetben nincs okunk a túlzott optimizmusra, de láttunk már csodákat.

Az IF-4.0 által támasztott kihívásokat ezúttal a szervezeti menedzsment szemszögéből vizsgáltuk. Vezérlőelvként a klasszikus McKinsey-féle '7S-modellt választottuk, mert a szervezeti működés abban kiemelt hét tényezőjének jövőbeni fontosságát nem kérdőjelezzük meg. Ellenben a hét tényező tartalmát szükségesnek látjuk átgondolni (folyamatosan aktualizálni) az IF-4.0 kihívásai ismeretében, és ezt tekintettük át, foglaltuk össze röviden írásunkban. Mind az IF-4.0, mind a Menedzsment-4.0 vonatkozásában igyekeztünk csak a leglényegesebb kérdésekre koncentrálni, remélhetőleg e tömörség nem ment az érthetőség rovására. Számos ponton lehetne még folytatni a fejtegetést, és a közeljövőben erre sort is kerítünk. Tekintsük úgy ezt az írást, mint egy bevezetőt vagy ízelítőt egy rövidesen elkészülő könyvhöz.

Irodalomjegyzék

1. Almquist, Eric et al. (2016): The Elements of Value. Harvard Business Review, September issue, 2016, pp. 46–53.
2. Benveniste, Guillaume (2018): 7 digital technologies to generate \$1210 Bn in value by 2025. <https://theinnovationandstrategyblog.com/2018/02/06/7-digital-technologies-generate-1210-bn-value-2025/>. Letöltés dátuma: 2019.01.27.
3. Bloesch, Marcus – Lowendahl, Jan-Martin (2018): The Future of Your Business Ecosystem in the Age of Digital Business. Gartner Trend Insight Report, Published: 12 September 2018 ID: G00368767, pp. 1–16.
4. Bolwell, Andrew (2016): Megatrends shaping our future. Innovation Journal – Hewlett Packard, Issue 2, Spring 2016, pp. 4–7.

5. Boulding, Kenneth E. (1956): General systems theory: The skeleton of science. *Management Science*, 2, pp. 197–208.
6. Dinya László (2008): Szervezetek sikere és válsága. Akadémiai Kiadó, Budapest, ISBN 963 05 8274 0, pp. 1–363.
7. Dinya László (2017): Üzleti modellek az innovációs gazdaságban – kihívások Magyarországon. In: Dr. Bányai Edit, Dr. Lányi Beatrix, Dr. Törőcsik Mária (szerk.): Tükörzöldés, társtudományok, trendek, fogyasztás. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, pp. 594–603.
8. Dinya László (2018): Társadalmi értékrendünk kihívásai az innovációs gazdaság korában. In: „Acta Universitatis Szegediensis – Acta Juridica et Politica, Tomus LXXXII., Szeged, ISBN 978-963-306-621-8, pp. 193–204.
9. Dinya László – Klausmann-Dinya Anikó (2019): Managing complexity in the era of Industry 4.0. („Readiness for the 4th Industrial Revolution in the European Union”, 3rd workshop in cooperation with the European Association for Comparative Economic Studies, 5–6 April, 2019 Szeged, Hungary)
10. Diamandis, Peter – Dorrier, Jason – Wegner, Andre – McShane, Sveta (2018): The Exponential Leader’s Guide to Disruption. Singularity University – Moffett Field, CA-USA, pp. 1–18.
11. Domokos László (2019): Matolcsy – reformok nélkül csapdába kerül a magyar gazdaság. https://www.napi.hu/magyar_gazdasag/matolcsy_reformok_nelkul_csapda-ba_kerul_a_magyar_gazdasag.679512.html. Letöltés dátuma: 2019.03.04.
12. Elliott, Larry, Davos 2019: The yawning gap between rhetoric and reality. <https://www.theguardian.com/business/2019/jan/27/davos-2019-the-yawning-gap-between-rhetoric-and-reality>. Letöltés dátuma: 2019.02.11.
13. Frangos, Jean-Marc (2017): The Internet of Things will power the Fourth Industrial Revolution. <https://www.weforum.org/agenda/2017/06/internet-of-things-will-power-the-fourth-industrial-revolution/>. Letöltés dátuma: 2019.01.08.
14. Jahns, Christopher (2016): Leadership in the Fourth Industrial Revolution – It’s time for an upgrade. <https://www.weforum.org/agenda/2016/11/leadership-in-the-fourth-industrial-revolution-its-time-for-an-upgrade/>. Letöltés dátuma: 2018.01.08.
15. Kurzweil, Ray (2006): The Singularity Is Near – When Humans Transcend Biology. Penguin Books, ISBN 978-0739466261, pp. 1–672.
16. McDonald, Mark – McManus, Ryan (2014): Growth Strategies for a Digital World. <http://prd.accenture.com/microsites/digital-industry/pdf/Accenture-Growth-Strategies-For-Digital-World.pdf>, pp. 1–16. Letöltés dátuma: 2018.03.20.

17. O’Neil, Cathy (2017): *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. Broadway Books, New York, ISBN-978-0-553-41882-8, pp. 1–271.
18. Osterwalder, Alexander – Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation*. Wiley, ISBN-13: 9780470876411, pp. 1–276.
19. Porter, Michael E. (2008): *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster, Business & Economics, 11th Edition. pp. 1–592.
20. Ringel, M. et al. (2016): *The Most Innovative Companies – 2016*. Boston Consulting Group, <https://media-publications.bcg.com/MIC/BCG-The-Most-Innovative-Companies-2016-Jan-2017.pdf>. Letöltés dátuma: 2019.01.14.
21. Roco, Mihail C. (2013): *Nanotechnology tomorrow*. NCN Meeting, Phoenix – AZ, April 10. The spectacular growth of Data Science, Machine Learning, Deep Learning, IoT, and AI 2014. <https://nanohub.org/resources/21191/watch?resid=21225>. Letöltés dátuma: 2018.02.20.
22. Salman, Murad (2018): *Building the Pyramid of Organizational Excellence for the 21st Century*. <https://slideplayer.com/slide/13566540/>. Letöltés dátuma: 2019.02.14.
23. Schwieters, Norbert – Moritz, Bob (2017): *10 Principles for Leading the Next Industrial Revolution*. <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-for-Leading-the-Next-Industrial-Revolution>. Letöltés dátuma: 2019.01.27.
24. Simon, Herbert A. (1955): *A Behavioral Model of Rational Choice*. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, No. 1. Feb. 1955, pp. 99–118.
25. Smith, Darren (2017): *5 Generations in the workplace*. <https://www.system-concepts.com/insights/5-generations-workplace/>. Letöltés dátuma: 2018.06.12.
26. Szent-Györgyi Albert (1989): *Az örült majom*. Magvető Kiadó, Budapest, ISBN: 9631415104, p. 108.
27. Tapscott, Don (2012): *The Naked Corporation – How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*. Free Press, ISBN: 978-0743246514, pp. 1–368.
28. *The Economist* (2014): *The countries where politically connected businessmen are most likely to prosper*. March 15th 2014. <http://www.economist.com/news/international/21599041-countries-where-politically-connected-businessmen-are-most-likely-prosper-planet>. Letöltés dátuma: 2016.05.22.
29. Toffler, Alvin (1984): *Future Shock*. Published by Bantam, ISBN 9780553277371, pp. 1–576.

DUPress e-könyv