

SZABÓ Zs. Roland

BIZONYTALANSÁG, STRATÉGIA ÉS TELJESÍTMÉNY

– KVALITATÍV KUTATÁS INNOVATÍV KIS-
ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK VEZETŐI KÖRÉBEN

A szerző kvalitatív kutatási módszerekkel vizsgálja a kis- és középvállalatok (KKV-k) innovatív tevékenységeinek korlátait és lehetőségeit. A vizsgálat tárgyai (legalább) Magyarország szintjén új terméket vagy szolgáltatást nyújtó KKV-k, melyek határozott növekedési szándékkal rendelkeznek. Az eredmények egységes vizsgálati keretben, 41 vezető véleménye alapján születtek meg, három területre fókuszálva: (1) a környezeti bizonytalanság megítélése, (2) a szervezet követett stratégiája, kettős képessége, kiaknázó és felderítő tevékenysége, és (3) a versenyképes teljesítménycélok, konfigurációk. A cikk a kutatás lépéseit részletesen bemutatja, fontos eredményének tekinthető, hogy rámutat arra, hogy a kutatási és fejlesztési, valamint az innovatív tevékenységek legfontosabb gátja leginkább a vezetési és szervezési képességek és a stratégiai gondolkodás hiányára vezethető vissza a kis- és középvállalkozásokban.¹

Kulcsszavak: KKV, innováció, vállalati stratégia, kettős képesség, pénzügyi teljesítmény

„A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” címet viselő TÁMOP-kutatásunk során részletesen vizsgáltuk, mit is jelent az innováció a KKV-k számára. Eredményeink (Ferincz et al., 2011) alátámasztották korábbi kutatások eredményeit, miszerint a KKV-knak folyamatosan innoválniuk és tanulniuk kell (Papp, 2005, 2006), azonban ezek az újítások csak ritkán jelentenek világszinten új dolgokat. Másrészt a kreativitás és az innováció önmagukban nem elegendő tényezők az üzleti sikerességhez (Nyström, 1983, 1990), vezetési és szervezési ismeretekre, stratégiai gondolkodásra van szükség.

A vállalat alapítók jelentős része képes önállóan eljutni a vállalkozásalapítás korai, vagy azt megelőző szakaszaiban a műszaki, technológiai tartalom tisztázásáig (Timmons, 1994; Vecsenyi, 2003). Az innovatív tartalom üzleti megvalósításakor az első szűrőt a környezeti bizonytalanság jelenti, majd a helyes stratégia kiválasztása, az életképes üzleti modell felépítése és a megfelelő teljesítménycélok definiálása és elérése.

A környezeti bizonytalanság legfontosabb elrettenőtje a kockázattal szemben, hogy amíg a kockázatnak ismert kimenetelei és hozzájuk tartozó valószínűségei vannak, addig a bizonytalan környezetben nemcsak az egyes valószínűségek, de egyáltalán a kimeneteli lehetőségek sem ismertek teljeskörűen (Knight, 1921). Kevesen mernek belevágni bizonytalan vállalkozásokba, ill. a bizonytalan szituációkban inkább a kiválás jellemző.

A vállalat által követett stratégiákban eltérő kihívást támaszt a vállalat elé az újszerű területek felfedezése és meghódítása, illetve a vállalat hatékonyságát biztosító rutinok kialakítása (March, 1991). Az innovatív KKV-knál különösen erős a nyomás, milyen módon lehetnek képesek felfedező tevékenységüket finanszírozni.

A pénzügyi teljesítmény azonban csak egy a lehetséges vállalati teljesítménycélokból (Szabó, 2011). A vállalat sikerességének megítélése nagyban függ attól, hogy milyen teljesítménydimenzió mentén értékeljük.

A három terület önálló vizsgálatán túl az egyes területek összekapcsolásakor is számos újszerű kérdés vizsgálata előtt nyílik meg az út, mint például:

- bizonytalan környezetben, globális válságban miként értelmezhetők újra a stratégiák, kik számára jelentkezik gátként, kik számára lehetőségként,
- bizonytalan környezetben miként alakulnak a teljesítményértékelés dimenziói,
- stratégiánk vajon összhangban van-e a felállított sikerkritériumainkkal, és tevékenységeink egy irányba mutatnak-e?

A kutatás célja tehát az innovatív KKV-k korlátainak és lehetőségeinek jobb megértése a környezeti bizonytalanság, a követett stratégiák és a teljesítményértelmezések feltárásán keresztül. Töreksem egy alaposabb, átfogóbb kép vázolására, miközben az egyéni szintű vezetői értelmezések a vizsgálatok egységei.

A kvalitatív felmérés módszertana

Miles és Huberman (1994: p. 6.) szerint a kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy egy hosszan tartó érintkezésen vezet végig. Ennek során a kutató szerepe, hogy egy holisztikus (rendszerszerű, átfogó, integrált) képet kapjon a kutatás alapján annak logikájáról, elrendeződéséről, explicit és implicit szabályairól.

A kvalitatív kutatás során a kutató megkísérel adatokat gyűjteni a helyi szereplők felfogásán keresztül, „belülről”, mély figyelmen, empatisus megértésen és felfüggesztett vagy összekapcsolt előfeltevéseken keresztül a tárgyalt témában. A kutató elszigetelhet bizonyos témákat és kifejezéseket, amelyeket felül lehet vizsgálni, de meg kell őrizni azok eredeti formáját a kutatás során. A kvalitatív kutatási módszerek a probléma megértését szolgálják, és kis mintán alapulnak. A kvalitatív kutatási eljárásokat két nagy csoportra oszthatjuk. Az alapján, hogy a megkérdezettek ismerik-e a kutatás célját vagy sem, megkülönböztetünk közvetlen és közvetett megközelítésű eljárásokat (Malhotra, 2008).

A közvetlen megközelítést alkalmazó technikák során a válaszadó tisztában van a kutatás céljával, ennek tudatában hozza meg válaszait, míg a közvetett megközelítés esetén használt, ún. projektív (asszociációs, kiegészítő, konstrukciós, kifejezési) technikák arra ösztönzik a válaszadót, hogy kifejezze egy adott témával kapcsolatos motivációit, nézeteit, attitűdjét vagy érzését anélkül, hogy ezt a kutatás célja befolyásolná.

Ez utóbbi használatát elvettem, bár ez a technika kiválóan alkalmas attitűdvizsgálatra, azonban a jelen kutatás esetében szükséges információk más jellegűek, így egy ilyen technika alkalmazása jelentős torzuláshoz vezethet. Továbbá, a szükséges információk közvetlen módszerrel megszerezhetők voltak, tehát nem volt szükség ilyen szempontból rejtett kérdésre.

A közvetlen kvalitatív kutatási eljárások két leginkább alkalmazott fajtája a fókuszcsoporthoz és a mélyinterjú. A fókuszcsoporthoz strukturálatlan és közvetlen interjú, amelyben egy képzett moderátor beszélget a válaszadók kis csoportjával. A csoport tagjai legtöbbször homogének. Előnyei: a csoportból fakadó szinergiahatás, mely mélyebb betekintést eredményez egy témában külön-külön lekérdezett egyéni válaszoknál, könnyebben merülnek fel új gondolatok, egyszerre több ember is megkérdézhető (Malhotra, 2008).

A mélyinterjú leginkább abban különbözik a fókuszcsoporthoztól, hogy a kérdező egyetlen interjúalannyal beszélget. Természetesen páros, illetve háromszög interjúk esetén 2-3 megkérdézettől beszélünk, de egyéni vagy szakértői mélyinterjúk esetén egyetlen válaszadónk van. A mélyinterjú a fókuszcsoporthoz szemben egy meghatározott problémakör, egy-egy egyéni válasz, eset mélyebb feltárására képes, további előnye az is, hogy a válaszadóra nem neheztül szociális nyomás, hogy azonosuljon a csoport véleményével. Szakértői válaszadók megkérdézésekor, mélyebb problémafeltárás, kényes témák felvetődése esetén mindenképpen ajánlatos ennek a technikának a használata (Malhotra, 2008).

A bemutatott előnyök és hátrányok ismeretében, a csoportos technikával szemben az egyéni vélemények középpontba helyezését választottam, és törekedtem a technika hátrányainak minimalizálására. Az interjúzás legjelentősebb hátránya az, hogy a válaszok alakulása nagymértékben függ a kérdezőtől. Ennek a tényezőnek csökkentésére előzetesen rögzítettem az interjúk vezérfonalát, így behatároltam azokat a területeket, amelyeket mindenképpen fontos feltárni az interjúk során. Másrészt az eredmények értékelése során a kvantitatív kutatás eredményeit saját előfeltevésemként kezeltem, így igyekeztem felmérni saját hatásomat a válaszok alakulására, és ennek fényében fogalmaztam meg véleményemet (Gelei, 2002).

Vizsgálati egység, sokaság, minta definiálása

Az esettanulmányra alapozott kutatás során meg kell határozni a vizsgálati egységet (Gelei, 2002: p. 169.). Ez jelen kutatás esetében megegyezik a marketingkutatásban használt sokaságdefinícióval. A sokaság azon elemek összessége, amelyek valamilyen közös jellemzővel bírnak, és megfelelnek a kutatási probléma céljainak (Malhotra, 2008: p. 364.).

Jelen esetben a vizsgálati egységeket olyan magyarországi kis- és középvállalkozások, vállalatok jelentik, amelyek (legalább) Magyarország szintjén új terméket vagy szolgáltatást nyújtanak, vagyis innovatívok, illetve határozott növekedési szándékkal rendelkeznek.

A sokaság elemeiből történik a minta kiválasztása. A kvalitatív kutatásban a mintaválasztás nem statisztikai, hanem elsősorban elméleti indíttatású. A statisztikai mintavételtől eltérően a kvalitatív mintavételt a következők jellemzik (Miles – Huberman, 1994; Gelei, 2002: p. 169–170):

- kis minta és kontextusba való beágyazottság (szemben a nagy mintával és a kontextus figyelmen kívül hagyásával),
- szándékosan, célirányosan megválasztott minta (szemben a véletlen mintavétellel),
- elméletileg orientált minta (szemben a reprezentativitással),
- folyamatosan, lépcsőről lépésre kialakuló minta (szemben az előre definiált mintával).

Jelen kutatás esetében nem azon van a hangsúly, hogy a minta vizsgálata után olyan következtetéseket vonjunk le amelyek igazak a teljes sokaságra. Ezért nincs szükség reprezentatív mintára, s ebből kifolyólag nem követelmény az sem, hogy a minta elemeit vélet-

A minta diverzitásának hátulütője, hogy nehezebb közös pontokat találni a válaszadók véleménye, gondolkodásmódja között. E hátrány azonban kiküszöbölhető, illetve csökkenthető azáltal, hogy a megértési folyamat során a kutató megpróbálja megtalálni azokat a pontokat, amelyek valamilyen szempont szerint összekapcsolhatók, egymás mellé sorolhatók, vagy amelyek nem kötődnek kizárólagosan egy adott válaszadóhoz, és érdemes őket további kutatás során más sokasági egyedektől is megkérdezni.

A kutatás forgatókönyve

A kérdezőnek és az adatok elemzőjének jelentős befolyásoló szerepe van az interjúk lefolyására és értelmezésére. A torzítás csökkentése érdekében az egyes vezetői vélemények felmérésére és elemzésre azonos forgatókönyvet alkalmaztam, melytől nem, vagy csak kismértékben tértem el az egyes esetekben. A vezetői vélemények begyűjtésének és értékelésének a lépése-

1. táblázat

A kvalitatív kutatás forgatókönyve

Adatfelvétel	
Előzetesen	a kutatásban részt vevő szervezetek kontextusvizsgálata
0–10 perc	a kutatás általános eredményeinek és céljainak ismertetése, a szervezet általános, felsővezetői bemutatása,
10–30 perc	a kvantitatív kutatás környezeti bizonytalansággal kapcsolatos eredményeinek ismertetése, a környezeti bizonytalanság forrásainak felsővezetői értelmezése, saját bizonytalansági tényezőinek és élethelyzetének feltárása
30–55 perc	a kvantitatív kutatás követett stratégiákkal kapcsolatos eredményeinek ismertetése, a vezetők saját vállalatukra értelmezik a kiaknázást, a felderítést, valamint ezek kapcsolatát, értékelik, hogy a globális válság milyen lehetőségeket nyitott meg a vállalkozás előtt
55–70 perc	a kvantitatív kutatás teljesítménykonfigurációkkal és -célokkal kapcsolatos eredményeinek ismertetése, a vállalatvezetők bemutatják saját teljesítmény céljaikat, majd rangsorolják a 7 teljesítmény cél, a kiemelkedő pénzügyi teljesítmény elérése érdekében javasolt stratégiák ismertetése
70–75 perc	lezárás, reflexió a lekérdezésre
Adatrögzítés	
Lekérdezés előtt	internetes és személyes források alapján jegyzetek készítése
Lekérdezés alatt	kézi jegyzetek
Lekérdezés után közvetlenül	kézi jegyzetek kiegészítése, digitális rögzítése
Adatelemzés	
Összes lekérdezés után	az egyéni lekérdezések után nem, hanem összesítve elemeztem az adatokat, az adatok elemzésére módszertani alátámasztás meghatározása, az adatelemzés során a kvantitatív elemzés eredményeivel összezsengő, azokat értelmező és kiegészítő, valamint az azoktól eltérő, esetleg cáfoló vélemények keresése, gyűjtése

lenül válasszuk ki (Malhotra, 2008), a mintavétel ezért nem véletlen technikával történt. A minta kiválasztásakor arra törekedtem, hogy minél több szempont szerint különböző legyen a kapott minta, ezért elbírálasos mintavételt alkalmaztam.

it az 1. táblázat mutatja be. A kvalitatív kutatás során felvett adatok elemzése különbözik a kvantitatív kutatásoktól, mivel nagyon sokféleképpen lehet nekilátni, de igazából a kutató dolga, és egyben felelőssége is, hogy milyen módszertant választ (Ryan – Bernard,

2003; Strauss – Corbin, 1990; Miles – Huberman, 1994; Maxwell, 1996). Célszerű minden kutatáshoz egy egyedi modellt kifejleszteni mintsem egy másik kutatás során alkalmazott keretbe „gyömöszölni” a feldolgozás menetét. Kutatásom céljaihoz az alábbi elemzési keretet rendeltem:

1. az első benyomásaim feltérképezése és a Nagy Kép meghatározása,
2. az egyes témakörök kapcsán kapott válaszok funkcionális elemzése, a „puzzle” összerakása, témák meghatározása,
3. ki, miről nem beszélt... (pedig oda illett volna).

Első benyomások és a Nagy Kép, avagy a mintzbergi elefánt felismerése

A jegyzetek olvasásakor igyekeztem több szemszögből végigmenni a szövegen, és az azzal kapcsolatban megjelenő témákat vagy éppen tabukat meghatározni. Ilyen szemszögek voltak: az „ami történt”, „amit cselekedtek”, „amit éreztek”, „amit sugalltak”, „amit a környezet reagált” és „amit nem mondtak (de oda illett volna)”. A szemszögek részben azonos témákat vetettek fel, de mégis különböző értelmezésben. Kicsit úgy éreztem magam, mint a Mintzberg et al. (2005) Stratégiai szafarijában található vakok, akik egy elefántot akarnak leírni úgy, hogy csak egy-egy testrészét tapintják meg, és nem látják az egész elefántot. Nem csoda, hogy ekkor az elefántról alkotott képük nagyban eltérhet egymástól.

A részletekben való elveszés veszélyét figyelembe véve igyekeztem a sokadik olvasásra egy gondolatban meghatározni, mi is jelenti igazából az innováció gátját és lehetőségét az interjúalanyok számára. Az alanyok rámutattak arra, hogy az innováció valójában egy fontos alkalmazkodási képesség eredménye, egy lehetőség (vagy éppen veszély) megragadására (vagy elhárítására) tett erőfeszítés, amely a versenytársakhoz képest újdonságtartalommal bír, és segítségével a vállalkozás tovább képes életben maradni.

Az innovációról alkotott képben újszerű elem a korábbi felfogásokhoz képest, hogy az innováció célja az üzleti hasznosulás, a versenytársakhoz képesti pozíció változtatását célozza meg, illetve válaszlépésként értelmezhető a környezeti kihívásokra. Az interjúalanyok a definíció egyes részeit a következőképpen fogalmazták meg:

„Minél több új terméket vezetek be, és győzöm meg a vevőimet ezek alkalmazásáról, annál jobban növekszik a forgalmam.” (3. alany)

„A folyamatos innovációnak köszönhetően javítani tudtuk a versenytársainkhoz képest a pozíciókat.” (11. alany)

„Több csődbe került szálloda helyére betörni. Újdonság, speciális kínálat.” (15. alany)

„Egy magyar fejlesztő-, termelővállalat számára, akinek saját termékei vannak, a válság ellenére a legnagyobb bizonytalanság, hogy az adott termékpalettáját mikor „támadja” meg egy kínai gyártó. Ez sajnos már speciális gyártmányoknál is előfordul.” (22. alany)

„Sok, nem feltétlenül minőségre, inkább csak könnyű pénzszerzésre összpontosító versenytárs elűnt. Az általuk lefoglalt vevői kör felszabadult. Aki most túlél, az iránt nagyobb a bizalom – ez egy tisztulási folyamat.” (37. alany)

„A piacon mindenki ugyanazt árulja, így a nagy különbség a hogyanban lehet.” (38. alany)

A Nagy Kép meghatározása után jöhetett a puzzle-elemek azonosítása, melyek egyben a kép ellenőrzésére is szolgáltak. A vizsgált kulcstémák:

- Mi jelenti a vállalatvezetők számára a környezeti bizonytalanságot?
- A vállalkozás tevékenységében milyen követett stratégia a meghatározó?
- Milyenek a vállalkozás teljesítménycéljai?

Mi jelenti a vállalatvezetők számára a környezeti bizonytalanságot?

A kvalitatív vizsgálatok során az alábbi kategóriák alakultak ki (zárójelben az említések száma található):

- piacok (65),
- pénzügyek (45),
- állami/EU szabályozás és politika (44),
- vállalkozás (35),
- emberek (31),
- beszállítók és partnerkapcsolatok (25),
- verseny (18),
- technológia (14),
- egyéb (időjárás, KKV-k helyzete, közlekedés, oktatási rendszer).

A piacok, a pénzügyek, a szabályozás, a beszállítók és a technológia, valamint a verseny külső környezeti tényezők, azonban a vállalkozás és az emberek egy új területre hívják fel figyelmünket, nevezetesen a belső bizonytalanság forrásaira. Bár a belső bizonytalanság létéről régóta tudunk a vezetés és szervezés-tudományokon belül, annak leírása és megértése még nem teljes körű. A következő idézetek jól szemléltetik, hogy a bizonytalanság nem csupán a vállalat külső környezetéből eredhetnek, hanem belső elemek is dominálhatnak.

„Az egész beruházás működésének és gazdaságosságának alapja, hogy 30-40 vezető, szervező kollégát megtaláljunk.” (24. alany)

„A vállalkozásunk még kutatás-fejlesztési szakaszban van, ezért a továbblépésben fontos szerepe van a „feltalálónak”, akinek a lelki állapota nagyon instabil. A sajtóban tett meg gondolatlan nyilatkozatai (a realitástól óriási mértékben elrugaszkodtak) rengeteget ártanak a projekt gazdasági és politikai vezetők általi megítélésén.” (36. alany)

„4 hölgy kollégából 3 eljegyezve, 1-2 éven belül mind gyermeket vállalhatnak.” (41. alany)

Az emberek kategóriába megjelennek a tulajdonosok, a menedzserek és a kulcsalkalmazottak, valamint a munkavállalók attitűdjei és képességei. Ennél összetettebb kategória a vállalkozás, mely alapvetően arra vonatkozik, hogy a vállalkozás önmagában is bizonytalan, számos bizonytalansági tényezőt rejt a vállalkozási ötlet, az üzleti modell, a szervezeti struktúra stb., illetve ezek életképessége. Az emberek és a vállalkozás ebben az értelmezésben megfeleltethetők a vezetés és szervezés szoft és hard elemeinek (Dobák, 1997). Vagyis a belső bizonytalanság forrása éppen a vezetők és a vezetés színvonalához kapcsolódik.

Röviden összegezve, az innovatív KKV-vezetők véleménye alapján megállapítható, hogy bizonytalanságnak számos külső környezeti tényező lehet a forrása, azonban fontos a külső tényezők vizsgálatáról a kutatói figyelmet a vállalat belső környezeti bizonytalanságára irányítani. A belső bizonytalanság meghatározó forrása a vezetés minősége.

A vállalkozás tevékenységében milyen követett stratégia a meghatározó?

A kérdésen belül két kérdés vizsgálata került előtérbe: (1) mi a kiaknázó és a felderítő tevékenységek kapcsolata és (2) hogyan hatott a globális válság a vállalati stratégiára?

Az első kérdés kapcsán mind a 41 vezető értelmezte a kiaknázó és felderítő tevékenységeket a vállalkozása működésében. Voltak, akik a kiaknázó, és voltak, akik a felderítő tevékenységet részletezték jobban, de valamennyi vállalkozásban mindkét jelenség értelmezhető.

„Az egyes tevékenységek megszüntetésével megtakarított forrásokat régi és új termék fejlesztésére használjuk.” (9. alany)

„Egyik meglévő szolgáltatásunkat új exportpiacra kívántuk bevezetni, de ehhez további fejlesztésekre volt szükség, ami a meglévő piacunkon is tovább erősítette a pozíciókat.” (11. alany)

„Meglévő szolgáltatásainkat felhasználva tudjuk tervezni, elkészíteni az új termékeinket. Meglévő kapcsolatainkat felhasználva tudjuk a piacot felmérni.” (31. alany)

A kvalitatív kutatás rámutatott arra, hogy a kettős képesség, vagyis a felderítő és a kiaknázó magatartás együttes megteremtése a vállalat megfelelő működésére utal, azonban a vállalatok kisebb hányadának sikerül csupán a megfelelő egyensúlyt megtalálnia a két tényező között. A kettősség a válság kapcsán is markánsan megjelenik. A globális válság a vállalatok egy része számára gátként, míg mások számára kedvező lehetőségként jelentkezett.

„A válság után az emberek elbizonytalanodtak, hogy mi is az igazi érték. Szolgáltatásunk egy belső, örök értéket ad, ami mindig ott lesz, ha kell. Ezt senki nem fogja tudni elvenni.” (1. alany)

„Nem nyílt meg új lehetőség, mivel az értékesíthető termékek iránt csökkent a kereslet, illetve a fizetőképesség.” (3. alany)

„A kevésbé hatékony, így a válság hatására hamar kapituláló versenytársak piacának átvétele lehetőségként jelentkezett.” (13. alany)

„Az ügyfelek nyitottabbá váltak a szolgáltatóváltásra, így könnyebb eljutni az ajánlatadásig.” (16. alany)

„A beruházást az építőipari áruk csökkenése olcsóbbá tette.” (23. alany)

Az interjúalanyok véleménye alapján, a válság kapcsán jelentkező lehetőségeket (pl. versenytársak számának csökkenése) azok a vállalatok voltak képesek megragadni, amelyek vagy eleve stabil pénzügyi modellel rendelkeztek, vagy a válság korai szakaszában képesek voltak a vállalat pénzügyeit egyensúlyba hozni, elsősorban hatásos költségcsökkentési programok segítségével. További sikertényezőként említették az eleve tervezett, és megfelelően előkészített növekedési vagy beruházási stratégiát, mivel a piacok könnyebben támadhatóak, a beruházások olcsóbban kivitelezhetőek lettek.

Milyenek a vállalkozás teljesítménycéljai?

A kérdés megválaszolására Szabó 2011-es kutatási eredményeit vettem alapul, és kértem a válaszadókat, hogy rangsorolják az abban azonosított 7 lehetséges teljesítménycélt (piaci és lobbierő, pénzügyi erő, szervezeti hatékonyság, piaci orientáció, termékorientáció, hálózati pozíció, pillanatnyi versenyelőny).

A válaszok alapján a vállalkozásoknak jelentősen különbözőek a teljesítménymotivációi, szinte nincs azonos rangsor. Mindemellett jellemzően fontos a piaci és lobbierő, a szervezeti hatékonyság és a piaci orien-

táció. Jellemzően nem fontos a hálózati pozíció és a pillanatnyi versenyelőny, semleges a termékorientáció megítélése. A pénzügyi erő megosztja a válaszadók vélekedését, számos válaszadó számára fontos, míg számos válaszadó számára kevésbé fontos cél.

Érdekes megállapítás lehet, hogy azok a vállalkozások jelölték meg fontos teljesítménycélnak a pénzügyi erőt, amelyek nagyon gyenge pénzügyi struktúrával rendelkeznek, és jelentősnek érzik a pénzügyi bizonytalanságot. A jobb pénzügyi helyzetben lévő vállalkozások jellemzően már nem a pénzügyi erő növelését, sokkal inkább a piaci és lobbierőt, valamint a piaci orientációt, vagy éppen a szervezeti hatékonyságot kívánják elsődlegesen javítani.

A kvalitatív felmérés fontos tanulsága, hogy azok a vállalkozások, amelyek egy ötlet mellett köteleződtek el, kevésbé sikeresek pénzügyileg, mint azok, amelyek a vállalkozói lét mellett tették ezt. Ez alátámasztja Hortoványi (2010) korábbi feltevéseit. A pénzügyileg stabilabb vállalkozások arról számoltak be, hogy az eredeti ötlet megvalósítása során számos lehetőség adódott, melyek később üzletileg érettebbnek bizonyultak, így az eredeti ötletet módosították, vagy akár fel is adták.

Mindemellett a vállalkozások sokszínűen fogalmazták meg teljesítménycéljaikat, ami azonban visszavezethető az azonosított alapkategóriákhoz. Íme néhány példa:

„*Mi alapvetően a növekedést céloztuk meg, és bejött. Koncentráltabb sales és új területek, egyes üzletágak erősítése.*” (7. alany) (piaci és lobbierő, valamint piaci orientáció)

„*A globális válság jelentősen hat az emberek nagy részének az életére. Többek között az ebből adódó stresszhelyzetek kezelésére kínálunk új megoldásokat.*” (34. alany) (piaci és termékorientáció)

„*Új vállalkozási forma létrehozása.*” (35. alany) (pillanatnyi versenyelőny és szervezeti hatékonyság)

Ki, miről nem beszélt... (pedig oda illett volna)

Kényes témák is felfedezhetőek a kvalitatív lekérdezés során, melyekről a vezetők nem szívesen, vagy inkább közvetve beszéltek. Korábban rejtett dimenzió került elő a környezeti bizonytalanság kapcsán, illetve vált beazonosíthatóvá a követett stratégia és a teljesítménycélok elemzése során.

A vezetők számára jelentős bizonytalansági forrásként jelentkezett, hogy az alkalmazottak nem megfelelően végzik a dolgukat, nincsenek is igazából megfelelő minőségű alkalmazottak a munkaerőpiacon, másrészt a vállalat egy nagyon jó ötletre épül, de azt

a piac mégsem értékeli az elvárásoknak megfelelően, továbbá nem megfelelőek a vállalati struktúrák, vagy éppen a partnerek hozzáállása.

Számos vezető számolt be arról, hogy a vállalkozásának nincs megfelelő bevételi és költségstruktúrája, vagyis nincsen rendben a pénzügyi modellje. S bár fontos célként jelenik meg ezeknél a vállalkozásoknál a pénzügyi teljesítmény javítása, erre vonatkozóan nem képesek megfelelő konstrukciót kidolgozni, így alacsony a hitelképességük. Tovább rontja kilátásaikat, hogy saját bevallásuk szerint képtelenek megbízni külső partnerekben, így nem képesek külső „segítséget” igénybe venni, ami elzárja őket tanácsadóktól és befektetőktől egyaránt.

Ha jobban belegondolunk, nem mást járt körül a válaszadó, mintsem az alapvető vezetői funkciókat: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás és ellenőrzés (Dobák, 1997). Vagyis a vezető igazából a vezetési funkciók nem megfelelőségét írja le, vagyis saját vezetői bizonytalanságáról számol be, ami kognitív disszonanciához vezet. Amennyiben az emberek által vallott (espoused theory) és követett (theory-in-use) értékek eltérnek egymástól, az ebből származó kognitív disszonáns helyzet feloldására való törekvésnek különböző kimenetei lehetnek (Bakacsi, 1996).

Számos olyan hiedelemmel rendelkezünk, amely dolgok és tulajdonságok közötti kapcsolatokról nemcsak következtetéseket fogalmaz meg, de értékeltő megállapításokat is tesz – a jóról és a rosszról, a pozitívról és a negatívról alkot ítéletet. Az értékek tehát olyan alapvető meggyőződések, amelyek az emberi élet végső céljaira (önmegvalósítás, szabadság stb.), vagy az életvitel széles értelemezett módjára (becsületesség, barátság, bátorság) vonatkozó választásainkat, preferenciánkat tükrözik. Így életünk fontos, meghatározó döntéseinél, választási helyzetbe kerülve rendre ugyanazokat a célokat és állapotokat részesítjük előnyben más célokkal és állapotokkal szemben.

Mivel az értékek többnyire nem racionálisak – bár sajátjainkat hajlamosak vagyunk annak tekinteni –, és többnyire nem alkotnak konzisztens értékrendszert – előfordul, hogy egyidejűleg egymásnak ellentmondó értékeket követünk – így az sem meglepő, hogy az is előfordul, hogy az emberek mást nyilvánítanak ki számukra kívánatos értéknek, mint amit a valójában követnek. Mikor ez bekövetkezik, azaz vallott értékeinkkel ellentétesen cselekszünk, és magatartásunk között ellentmondás támad, belső feszültség ébred bennünk. A feszültség csökkentésére erős késztetésünk lesz, magatartásunkat megpróbáljuk igazolni, megmagyarázni. Tesszük ezt először is, hogy gondolataink, érzéseink egymással ismét konzisztenssé váljanak.

A kognitív disszonanciát még az aktuális cselekvés előtt feloldhatjuk, amennyiben sikerül meggyőznünk magunkat, hogy a tervezett cselekedet „jó célt szolgál, s így szentesíti az eszközt”. Sokszor túlságosan gyorsan cselekszünk ahhoz, hogy minden egyes tettünk át gondoljuk és értékrendszerünkkel összevessük. Ilyenkor már csak a cselekvés véghezvitele után van lehetőségünk „lelkiismeret-furdalásunk” feloldására.

A kognitív disszonáns helyzet feloldására három alapvető „stratégiát” különböztetünk meg: (1) objektív valóság befogadása, internalizálása, (2) objektív valóság negligálása, illetve az (3) ellentmondásos jelleg csökkentése új referenciapontok bevezetésével.

A válaszadók vezetői bizonytalanságának feloldására így három lehetőség mutatkozik: (1) a vezető felismeri és elfogadja, hogy nem professzionális, hanem ösztönös vezető (objektív valóság befogadása), vagy (2) a vezető a környezetet teszi felelőssé a nem megfelelő eredményekért (objektív valóság negligálása), vagy (3) nem tartja problémának, mivel az iparág valamennyi szereplője hasonlóképpen cselekszik (új referenciapont bevezetése).

A kutatás eredményeinek összegzése

A cikk kettős céllal született. Egyrésztől módszertani mintaként szolgálhat kvalitatív kutatások részletes dokumentálásához, bemutatásához, másrésztől innovatív kkv-vezetők értelmezéseit vette górcső alá három területen: bizonytalanság, stratégia és teljesítmény.

A kvalitatív kutatások alapjául egyrésztől több kvantitatív kutatás is szolgált, melyekhez képest fontos különbségnek tekinthető, hogy azok szűk értelmezéseit kibővíti, gyakorlati idézetekkel, életképekkel tölti fel. Fontos eredménynek tekintem, hogy újszerű elemeket tárt fel a kutatás, nevezetesen:

- A külső bizonytalansági tényezők mellett a belső, elsősorban a vezetésből eredő bizonytalanságot is fontos számba venni. Ennek vizsgálata mélyelemzési technikákat igényel, és gyakran tabutémának is számít felsővezetői interjúkon. Bár a belső bizonytalanság léte önmagában a vezetésstudomány alaptételének is tekinthető, azonban a kutatás rámutatott arra, hogy eddigi vizsgálataink mélysége nem kielégítő. Ezért elvont változók alkalmazása célszerű későbbi vizsgálatok, vagy újszerű módszertanok kialakítása szükséges a pontosabb megismeréshez.
- A vállalatok mindennapi tevékenysége során kiaknázó és felderítő tevékenységeket is végeznek, azonban ezek aránya lényegesen különbözik az

egy vállalatok esetén. A külső környezeti válság a felderítő tevékenységet folytató vállalatok számára jelent lehetőséget, míg a növekedéstől és a támadástól elzárkózó, kizárólag meglévő erőforrásaira támaszkodó, csupán kiaknázó tevékenység, a piacok drasztikus erodálódásával, a vállalat pozícióinak és fennmaradási esélyeinek jelentős romlásához vezet. A kvalitatív kutatás során feltárt vélemények megerősítik Szabó 2011-es kvantitatív kutatásának eredményeit.

- A vállalatok teljesítménycéljai, megfelelő pénzügyi stabilitás elérését követően, a szervezet hatalmának erősítése felé tolnak el (piaci és lobbierő, szervezeti hatékonyság). Ez egyrésztől tekinthető az ésszerű gazdálkodás tünetének is, másfelől azonban a szervezetek természetes inerciájának is a jele (Bakacsi, 1996), a szervezeti életciklus természetes velejárója (Adizes, 1992). A vállalatok teljesítménycéljainak vizsgálata tehát kibővítette a szervezeti életciklusokról alkotott képet, annak értelmezését árnyalta.

Lábjegyzet

- ¹ A cikk a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, „A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Felhasznált irodalom

- Adizes, I.* (1992): Vállalatok életciklusai. Budapest: HVG
- Bakacsi Gy.* (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Dobák M.* (1997): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Ferincz A. – Hortoványi L. – Szabó Zsolt R. – Taródy Dávid F.* (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV-szektorban. Műhelytanulmány. Budapest: BCE Vezetéstudományi Intézet
- Gelei A.* (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. Doktori (PhD.) értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Hortoványi L.* (2010): Vállalkozó vezetés Magyarországon. Vezetéstudomány, 42(4), p. 21–31.
- Knight, F.H.* (1921): Risk, uncertainty and profit. Boston, MA: Houghton Mifflin Company <http://www.econlib.org/LIBRARY/Knight/knRUP.html>
- Malhotra, N.K.* (2008): Marketingkutatás. Budapest: Akadémiai Kiadó
- March, J.G.* (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, 2(1), p. 71–87.

- Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative Research Design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Miles, M.B. – Huberman, M.A. (1994): *Qualitative data analysis*. London: Sage
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari*. Budapest: HVG
- Nyström, H. (1983): *Kreativitás és innováció*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Nyström, H. (1990): *Technological and market innovation: Strategies for product and company development*. Chichester: John Wiley and Sons
- Papp, I. (2005): *The Value Of Intellectual Capital In Hungarian SMEs*. Strategic Management Society – 25th Annual International Conference. Orlando, USA
- Papp I. (2006): *Tanulás és stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál*. PhD-disszertáció, Budapest: BMGE
- Ryan, G.W. – Bernard, H.R. (2003): *Techniques to Identify* Thames. *Field Methods*, 15(1), p. 85–109.
- Strauss, A. – Corbin, J. (1990): *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications
- Szabó Zsolt R. (2011): *Versenyképes stratégiák Magyarországon 1992 és 2010 között*. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ
- Timmons, J. (1994): *New Venture Creation*. (4th edition) Burr Ridge, IL: Irwin
- Vecsenyi J. (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest: Aula



*Minden kedves Olvasónknak
kellemes karácsonyt és boldog új esztendőt kíván*

a Szerkesztőség