

OROSZ Emese

ADAPTÁCIÓRA VÁLLALKOZNI

– AVAGY VÁLLALKOZÓI SZEREPEK MEGJELENÉSE
A KÖRNYEZET ÉS
AZ ALKALMAZKODÁS VISZONYÁBAN

A szerző cikkében arra a kérdésre keresi a választ, hogy a kis- és középvállalkozások vezetőinek sajátos környezethez fűződő viszonyát alapul véve milyen vállalkozói szerepek azonosíthatóak a környezeti változásokra való reagálás során. A kutatás központi kérdése, hogy a vállalkozó miként tekint magára az adaptációra a turbulensen változó környezeti viszonyok között, és magának milyen szerepet szán az alkalmazkodási folyamat során. A cikk bemutatja a vállalkozó személyiségének alapvető vonásait, külön kitérve a vállalkozó vezető személyére, majd ezt követően az adaptáció legjellemzőbb formáit és tulajdonságait helyezi középpontba. A tanulmány 14 hazai kis- és középvállalkozás vezetőjével készített interjú feldolgozásával, valamint Hortoványi és Szabó (2006a) adaptációs stratégiai típusai alapján három kategóriát azonosít a környezetfelfogás és reagálás kontextusában.¹

Kulcsszavak: vállalkozói szerepek, stratégia, adaptáció, környezeti alkalmazkodás, változás

Maga a vállalkozó személye megragadható az újítás és alkotás kontextusában, Gartner (1989) szerint a vállalkozói lét nem más, mint szervezetek létrehozása, és ez az a tulajdonság, amely elkülöníti a vállalkozó személyét a nem vállalkozó személyétől. Schumpeter (1980) megközelítése alapján a vállalkozó nem más, mint az a személy, aki folyamatosan újít, új kombinációkat hoz létre. Hasonló megközelítést képvisel az az elmélet, mely szerint a sikeres vállalkozó olyan személy, aki olyan üzletet indított el, amely még nem létezett azelőtt (Homaday – Bunker, 1970, in: Gartner, 1989). Ezen elméleti megközelítések mind azt hivatottak kifejezni, hogy a vállalkozó léte garancia az újító törekvésekre, az innovációra, a kreatív megoldásokra. Schumpeter (1980) felfogásában a vállalkozó megbontja a piac állandóságát, és új értéket hoz létre azáltal, hogy innovál, legyen az új üzleti modell, új termék vagy új erőforrás-kombinációk alkalmazása, így végez „kreatív rombolást”.

Az innováció, innovativitás kiemelt szerepet kapott a vállalkozói lét elemzésében, továbbá a vállalkozói hajlandóság kibővült olyan további adottságokkal, mint a proaktivitás, a kockázattudatosság vagy a di-

namikus környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás (Stevenson – Grumpert, 1985; Wickam, 2006), illetve az előbb említettek mellett az autonómia vagy az agresszív versengés (Lumpkin – Dess, 1996). Hortoványi (2010) az innovativitást, a proaktivitást és a kockázatkezelést tekintette a vállalkozói hajlandóság főbb dimenzióinak, illetve az autonómiát, valamint az agresszív versengés és a növekedés orientációját is fontos dimenzióknak tartja.

A proaktív magatartást a környezeti változásokra adott, jövőbeni igényeknek elébe menő válasszal, az anticipált trendekre alapozó magatartással és a versenytársakat megelőző újítások bevezetésével azonosították (Faragó, 2008). A proaktivitás előrelátó szemléletet foglal magában, amelyet innovatív tevékenységek kísérnek, így az ilyen formában létszükséglet a vállalkozás fejlődéséhez. Bár közeli kapcsolatban áll az agresszív versenyzéssel, nem tévesztendő össze vele, mivel a proaktivitás a piaci lehetőségek megragadását, a környezet megváltoztatására való hajlandóságot jelenti, amellyel megteremt a keresletet (Lumpkin – Dess, 1996).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A proaktív magatartás megnyilvánul a piaci trendek felismerésében és olyan cselekvésben, mely a trendek megváltoztatására és befolyásolására irányul. A proaktív vezetők pedig olyan személyek, akik kezdeményezők, szembenemnek a konvenciókkal és maguk alakítják a trendeket (Hortoványi, 2009; Szabó, 2008). Ilyen és ehhez hasonló tulajdonságok fedezhetőek fel Hortoványi (2010) vállalkozó vezetőjében, aki folyamatosan keresi az új lehetőségeket, miközben a szűkös vagy hiányos erőforrások problémájával is meg kell küzdenie. A vállalkozó vezető másként tekint a vállalat erőforrásaira, mint az adminisztratív vezető, akinek rendelkezésére állnak a szükséges erőforrások, és azok leghatékonyabb felhasználására törekszik. Az erőforrások hiányából fakadó lehetőség keresése, továbbá a vállalkozó vezető olyan alapvető képességei, mint például a lehetőségek proaktív felismerése és az erőforrások megszerzésének képessége viszik előre a szervezetet. A vállalkozó vezetés célja, hogy megteremtse és állandósítsa a szervezet innovációs képességét, mely egyben azt is jelenti, hogy a szervezet képessé válik a változásokra való gyors reagálásra (Hortoványi, 2009: p. 59.).

A stratégia és a környezet kapcsolatának vizsgálata

A környezet dinamizmusából kiindulva a szervezet úgy biztosítja a stratégia illeszkedését, hogy egyszerre képes rugalmasan viselkedni és változni (Jennings, 2004). A változás képessége azért szükséges, mert a szervezetek működési környezete folyamatosan és egyre gyorsuló ütemben módosul, alakul át, új piaci szereplők, piacok és fogyasztói igények megjelenésével. Ezekre a kihívásokra azonnali és gyors válaszreakciót kell adnia a vállalatoknak, annak érdekében, hogy versenyképességüket megőrizzék (D’Aveni, 1995; Miles – Snow, 1978; Drucker, 1988). A környezet közvetlenül hat a szervezetre, a szervezeti teljesítményre és a vezetésre, bármilyen környezetben működjön is a szervezet, annak hatásait nem hagyhatja figyelmen kívül (Dobák, 2002: p. 185.).

Az első környezet és stratégia viszonyát vizsgáló kutatások, mint például Burns – Stalker (1961) vagy Lawrence – Lorsch (1969) szerint a szervezeti struktúrát egyértelműen meghatározzák a környezeti tényezők, míg a későbbiek álláspontja szerint a szervezet képes stratégiájával passzív vagy aktív módon befolyásolni a környezetét (Child, 1972; Dobák, 2002: p. 41.). A szervezeti struktúrának a stratégiához való illesztését először Chandler (1962) fogalmazta meg, mely a gyakorlatban azt jelentette, hogy kapcsolat van a növekedési stratégia

és a vezetési struktúra között. Peters (1984) odáig jutott a kérdés vizsgálatában, hogy a szervezeti stratégia követi a struktúrát: a szervezetek olyan képességeket fejlesztenek ki, melyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a környezethez való alkalmazkodás a szervezet belső értékeiből (hagyományok, magatartási normák) induljon ki.

Adaptációs stratégiák

Napjaink szervezeteinek heterogén, komplex, dinamikus és gyorsan változó környezettel kell szembenézniük (D’Aveni, 1995). A környezet dinamizmusa és a választott stratégia kapcsolatának kérdésével a szervezeti adaptáció foglalkozik (Jennings, 2004), azonban a környezet változásaira csak a dinamikus szervezetek képesek megfelelően reagálni. A szervezet adaptációs képessége arra utal, hogy az milyen gyorsan és milyen hatékonyan képes illeszkedni a külső környezethez (Dobák, 2002: p. 179.).

Miles – Snow (1978) végzett a szervezetek adaptációjával kapcsolatos kutatásokat, melyek eredményeként az adaptáció négy típusát azonosították: a védekező, a kutató, az elemző és a reagáló stratégiát. A *védekező* stratégiát folytató vállalatok a stabilitás megőrzésére törekednek, míg a *kutatók* dinamikus módon reagálnak a környezeti változásokra, alapvető képességük abban rejlik, hogy keresik és kihasználják a lehetőségeket a piacon. Az *elemző* típus a védekező és a kutató stratégiák egy sajátos ötvöze, a kutatók döntéseit követve egyszerre törekszik a piaci stabilitás megőrzésére és egy dinamikus stratégia kialakítására. A *reagáló* stratégia abban nyilvánul meg, hogy a vállalat szinte kizárólag csak reagál a környezeti változásokra, és nem tud megfelelő válasszal szolgálni.

A környezeti kihívásokra a vállalatok a következőképpen reagálhatnak Hortoványi és Szabó (2006a) hazai kutatása alapján:

- *elzárkózás*: a vállalat nem követi a környezeti változásokat, ezeket késve ismeri fel, tudatosan nem reagál rájuk,
- *lemaradás*: a vállalat törekszik a fontosabb környezeti változások felismerésére, azonban ezekre a kihívásokra gyakran nem megfelelő válaszokat ad,
- *kései követés (reaktív adaptáció)*: a vállalat gyakran felismeri a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követ,
- *gyors követés (preaktív adaptáció)*: a vállalat rendszerint képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra időben felkészülő magatartást követ,

- *trendek meghatározása (proaktív befolyásolás)*: a vállalat képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra időben felkészül és megfelelő válaszokkal alkalmazkodik, sőt maga is törekszik a környezeti feltételek tudatos befolyásolására (Hortoványi – Szabó 2006a, in: Balaton et al., 2007).

A vállalati gyakorlatban leginkább jellemző, hogy az adott szervezet a követés valamilyen formáját választja a kockázatok csökkentése érdekében, tehát az adaptáció tudatos választás eredménye (Szabó, 2008), továbbá egy-egy adaptációs stratégia alkalmazása a vállalatok számára nem jelent kizárólagosságot.

Az innovációs hajlam és a stratégia szempontjából Hortoványi és Szabó (2006a) kutatása alapján az entrepreneur (vállalkozói, aktív), az offenzív (támadó, aktív), illetve a defenzív (védő, passzív) stratégiák határozhatók meg. A vállalkozások tulajdonságait (innovativitás, kockázatkezelési hajlandóság) figyelembe véve ez a tipizálás a leginkább megfelelő a vállalkozások adaptációs stratégiájának vizsgálatára:

- az *entrepreneur* (vállalkozó, aktív stratégia) vállalatok esetében az innováció rendszeres és kiemelt fontosságú, a dolgozók számára egyértelműen megfogalmazott a szerepe,
- az *offenzív* (támadó, aktív) stratégia: az innováció fontos tevékenység, ugyanakkor az újítások elfogadása és a kockázatvállalási hajlandóság kisebb, mint az entrepreneur vállalatok esetében,
- a *defenzív* (védő, háritó, passzív) stratégia: sem az innovativitás, sem a kockázatvállalás nem kap kiemelkedő szerepet a vállalati értékrendben.

Az entrepreneur vállalatok jövőorientáltak, rendíthetetlenül haladnak a kitűzött cél felé úgy, hogy közben kiemelt fontosságúnak tekintik az innovációt, az új ötletek megvalósítását, mindezt a kis lépések politikáját követve. A második csoportnál is jelen van az újításra törekvés, de egy olyan értékrend mentén, mely jellemzően konzervatív. A defenzív vállalatok pedig jellemzően csak utólagosan reagálnak egy-egy újításra (Hortoványi – Szabó, 2006a; Szabó, 2008).

1. ábra

Adaptációs stratégiák összevetése

Entrepreneur	Trendek meghatározása	Kutató
Offenzív	Gyors követés	Elemző
	Kései követés	Reagáló
Defenzív	Lemaradás	Védő
	Elzárkózás	

Forrás: Balaton et al. (2007)

Az adaptáció e kétféle tipizálása párhuzamba állítható egymással (1. ábra) (Szabó, 2008), mivel az entrepreneur vállalatokra a proaktivitás, az offenzív vállalatokra a pre- és reaktív viselkedés a jellemző, míg a defenzív vállalatok az elzárkózás vagy a lemaradás stratégiáját folytathatják.

Az adaptációs stratégiák egy további tipizálási lehetőségét azonosította Hortoványi és Szabó (2006b) az EU-csatlakozás idején végzett magyarországi kutatása, melyben *vezető, alkalmazkodó, differenciáló, technológia vezérelte, beszállító és fókuszáló* típusokat különböztetett meg. Szabó (2011) empirikus kutatás alapján alátámasztotta, hogy több integrált adaptációs stratégia és stratégiai archetípus is lehet hatékony és eredményes a környezet függvényében, illetve valamennyi adaptációs stratégia életképes a különböző iparági ciklusokban.

A kis- és közepes vállalkozás előnye, hogy rugalmasságuk révén könnyebben alkalmazkodnak a megváltozott környezethez és gyorsabban ismernek fel egy-egy változást, mivel nem problémaként, hanem lehetőségként közelítik meg azt (Murray, 1984). Ez az innovatív mentalitás új versenyzői magatartást és környezeti változások iránti magasabb fokú érzékenységet eredményez, melyek segítségével eredményesebb stratégiai válasz adható a turbulens környezeti változásokra (Dilts – Prough, 1987).

A vállalkozások turbulensen változó környezete olyan stratégiai hozzáállást követel meg a vállalatvezetők részéről, mely az alapvető változásra fókuszál, szemben a rendszer fenntartására irányuló vagy a kis lépések politikáját reagáló adaptációval (Murray, 1984). E tekintetben csakis a proaktív magatartás lehet célravezető és eredményes a vállalkozások stratégiai adaptációja során, mely a vállalkozó vezető egyik sajátja (Hortoványi, 2010).

A szerző jelen tanulmányában abból az alapvetésből indul ki, hogy az entrepreneur vállalatokra a proaktivitás, az offenzív vállalatokra a pre- és reaktív viselkedés a jellemző, míg a defenzív vállalatok az elzárkózás vagy a lemaradás stratégiáját folytathatják, Szabó (2008) alapján. A szerző célja e stratégiák jellemzői alapján annak azonosítása, hogy a KKV-szektor esetében milyen környezethez való alkalmazkodásról és vállalkozói szerepekről beszélhetünk az adaptáció kapcsán.

A kutatás módszertani háttere

A kutatás során a szerző kvalitatív interjúkon alapuló kutatást folytatott. Miles és Huberman (1994: p. 6.) szerint a „kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy egy hosszán tartó érintkezéssel

vezet végig. Ezek a helyzetek általában közönséges, normális szituációk, amelyek az egyének, csoportok, társadalmak és szervezetek mindennapi életét tükrözik vissza. 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 kutatási eljárás strukturálatlan, feltáró jellegű kutatási módszer, amely kis mintán alapul, és a probléma megértését szolgálja. A kvalitatív eljárásokat két csoportra oszthatjuk: így az eljárások lehetnek közvetlenek vagy közvetettek. A közvetlen megközelítés nyílt, az eljárás során a projekt céljait ismertetik a megkérdezettekkel, vagy az interjú jellege alapján ez egyértelmű számukra. Ezzel szemben a közvetett megközelítés során a moderátor elrejtí a kutatás valódi célját a válaszadó előtt (Malhotra, 2001: p. 203.).

A közvetlen technikák legfontosabb fajtái a fókuszcsoporthoz tartozó interjúk és a mélyinterjúk. A fókuszcsoporthoz tartozó interjú strukturálatlan interjú, amelyben egy képzett moderátor beszélget a válaszadók egy kis csoportjával. A mélyinterjú strukturálatlan, közvetlen, személyes interjú, amelyben egy magasan képzett kérdező beszélget egyetlen megkérdezettel, azzal a céllal, hogy feltárja motivációit, nézeteit, attitűdjeit és érzéseit egy adott kérdés vonatkozásában (Malhotra, 2001: p. 203–206.).

A mélyinterjú jellemzője, hogy egy meghatározott probléma körüljárására alkalmas, előnye a fókuszcsoporthoz tartozó szemben, hogy a válaszadót nem befolyásolja a csoport véleménye, azaz nincs szociális nyomás. A mélyinterjú révén mélyebb problémafeltárás valósulhat meg, kényes témák felvetésével. A jelen kutatás egyéni mélyinterjúk lebonyolításával történt meg, egy kvalitatív esettanulmányos kutatás volt. Az esettanulmány célja, hogy választ adjon a hogyan és miért kérdésekre, továbbá lehetőséget adjon egy-egy elmélet kidolgozására (Yin, 1994).

Módszertanát tekintve a tanulmány „A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV-szektorban” kutatás műhelytanulmány-sorozat 1. számú kötetének módszertani háttérére támaszkodik (Ferincz, 2011), egy kvalitatív mélyinterjúkon alapuló esettanulmányos kutatás, mely 14 kis- és középvállalkozás vezetőjével készített interjú feldolgozásán és elemzésén alapul.

Elemzés: a vállalkozók szerepe az adaptációs folyamatban

Jelen tanulmány elemzésének és következtetéseiének alapját egy 14 mélyinterjúból álló, több eseten alapuló esettanulmányos kutatás szolgáltatta. Az interjúalanyok

mindegyike egy-egy magyarországi kis- és közepes vállalkozás vezetője volt. A tanulmány célja, hogy az elméletben megalapozottaknak megfelelően a környezetre való reagálásban egy-egy jellemző vállalkozói magatartást, hozzáállást fedezzen fel. Az elemzőmunka az alábbi nagyobb témák mentén zajlott:

- vállalkozások és környezetük,
- proaktivitás jegyei,
- reagáló magatartás jegyei,
- lemaradó magatartás jegyei.

Vállalkozások és környezetük

A vizsgált vállalkozások mindegyike folyamatosan változó környezetben működik: „*Ha az ember már tudja, hogy mire számíthat, akkor nem éri váratlanul, hogy most miért maradnak el a megrendelések, tehát ez egy folyamatosan változó környezet.*” (12. alany) Eltekintve tehát attól, hogy milyen iparágról vagy piaci szegmensről beszélünk, fontos megjegyezni, hogy a piac változásainak követése, a versenytársak figyelése és a piaci változások előrejelzése mind olyan feladatok, melyeknek a mindennapi működés részévé kell válniuk ahhoz, hogy egy-egy vállalkozás sikeres legyen a saját területén. Megjelennek a környezet különböző szegmensei, tágabb értelemben: „*nem ragadhatjuk ki magunkat az EU jogi környezetéből*” (7. alany), szűkebb értelemben: „*ez az iparág is, mint makrogazdasági szereplő, függ a környezettől*” (2. alany).

A környezet befolyásoló szerepe bár triviálisnak tűnhet, mégsem hagyható figyelmen kívül. Felvetődik a kérdés, hogyha „*a teljes környezet úgymond 180 fokot fordult körülöttünk*” (14. alany), azaz egy óriási mértékű változás következett be az iparágakban, azt miképpen lehetett volna előre jelezni? Fontos megjegyezni, hogy az interjúk egy olyan válságterhes időszak után születtek, mely válság hatásait a nagyvállalatok sem tudták előre jelezni. Mindazonáltal – a válságtól eltekintve – a szerző amellel érvel, hogy az előrejelzés szükséges és fontos egy proaktív adaptációs stratégiához. Az a szervezet, amely nem képes vagy nem tud a piaci változásokra egyszerre hatékony és gyors válasszal szolgálni, lemarad a versenytársai mögött az iparági versenyben, lemaradó vagy követő pozícióba kerül.

A válságot követő stabilizálódás időszaka hasonlóan nehéz feladatot ró a szervezetekre, amikor a hangsúly az újrakezdésre helyeződik át, megnő annak a jelentősége, hogy mennyire képesek változni és megújulni. A versenytársakat megelőzően bevezetett újítás, innováció új lendületet adhat a vállalkozás számára, „*hogy nemcsak akkor kell innoválni, amikor egy versenytárs erősödik*” (1. alany), követőből ugyanolyan lendülettel válhat trendmeghatározóvá és piacvezetővé. Ha a vállalkozás

vezetőjében nincs meg a versenytársaknál előbb reagálás igénye, ha „csak a piachoz alkalmazkodóan kell újat csinálni” (9. alany), akkor a szervezet úgy akar fejlődni, hogy közben követő stratégiát folytat, és csupán lemásolja az új technológiákat, eredményeket.

A környezetre való reagálás tekintetében a szerző a vállalkozásokat három nagy csoportba sorolja, melyek a proaktív, a követő és a lemaradó vállalkozó csoportok. Mindegyik csoportban meghatározó a vállalkozó személye és személyisége abban a tekintetben, hogy miként tekint a környezetre való reagálásra.

A proaktivitás jegyei

A proaktív, változásoknak elébe menő felfogás jó példája: „figyelni a többi versenytárs működését, az is lényegében a munkához tartozik” (12. alany), folyamatosan nyomon követni az eseményeket, vagy követni a piacot és a piaci trendek alakulását úgy, hogy „részt veszünk nemzetközi kiállításokon, versenyeken – akár kiállítóként is –, megpróbáljuk a nemzetközi környezetet is figyelemmel kísérni, a trendeket követni” (9. alany). Elébe lehet menni a versenytársaknak egy minden részletre kiterjedő piac- és versenytárselemzéssel. Az indulás is körültekintő piac- és versenytárselemzést követel meg, nem elég csupán a szerencsére, illetve a megérzésre hagyatkozni az elinduláskor: „Mielőtt ez az egész elindult, egy komoly piackutatási munka előzte meg” (1. alany), illetve „a Magyarországon fellelhető szaküzleteket mi azért inkognitóban tesztnek vetettük alá” (2. alany). Az üzleti ötletek bizonyos időközönként történő felülvizsgálata nemcsak javasolt, de szükséges is, „hogy vannak zsákutcák, de ezeket folyamatosan felül kell vizsgálni” (9. alany), mert a gyorsan változó körülmények között elveszítheti realitását és életképességét. A vállalkozói hajlandóság következteteni enged arra, hogy a vállalkozó miképpen értékeli a környezeti változásra adott stratégiai választ. Proaktív szemléletre utal, ha a vállalkozás érzékeny a piaci újításokra: „ébernek kell lenni” vagy „ugrani az új lehetőségek láttán” (6. alany). Az a vállalat vagy vállalkozás, amelyik figyelmen kívül hagyja a környezet változásait, lemarad az iparági versenyben, tehát a környezet változásaira való reakció elengedhetetlen a versenylőny megőrzéséhez.

„Fontos az, hogy nemcsak akkor kell innoválni, amikor egy versenytárs erősödik, erős vagy megerősödött, hanem fontos az, hogy ettől függetlenül folyamatosan legyen egyfajta innováció” (1. alany), ezzel a felfogással a vállalkozó proaktívan elébe megy a változásoknak, néhány lépéssel a versenytársak előtt járva a megújulásban. A legfontosabb az újítókedv akkor is, amikor relatíve biztos a vállalkozás helyzete, hiszen a folyamatos újítással képes piaci pozícióját még inkább

megerősíteni: „nagyon dinamikus piac, folyamatosan figyelni kell, ébernek kell lenni és ugrani az új lehetőségek láttán” (6. alany), mivel, „gyakorlatilag folyamatosan szükség lenne rá, minden újszerű megoldásra vevő lehet a piac” (10. alany). A leginkább ez foglalhatja össze a gondolkodás lényegét: „De míg más nem meri, én igen. Ha látok benne rációt, és ebben láttam, és ezért merem ebbe az egészbe belevágni” (1. alany), azaz cselekedni, megelőzve a versenytársakat, és megelőzve a piaci változást.

A fenti idézetek kiválóan alátámasztják azt az előzetes megállapítást, hogy a vállalkozás vezetőjének proaktív és előremutató szemlélete alapvetően határozhatja meg az adaptációs stratégia irányát. A proaktivitás azonosítható jegyei: piacfigyelés, trendek nyomon követése, versenytársak elemzése, üzleti ötletek folyamatos felülvizsgálata, új lehetőségek azonosítása és kihasználása.

A követő magatartás jegyei

A stabilitásra való törekvés jelenik meg az alábbi interjúalany felfogásában, de sok vállalkozás esetében egyre inkább általánosan elfogadottá válik: „semmi probléma nincsen ezzel, hogyha van egy stabil üzletmeneted, de ahogy mondtam, sarkaiból képes kifordulni a környezet körülötted egyik napról a másikra, akkor az óhatatlanul is arra kényszeríti a felelős vállalkozásvezetőt, hogy minél stabilabb, minél kevésbé sebezhető legyen a cég” (14. alany). Önmagában a stabilitásra való törekvés csak akkor zárja ki a proaktív stratégiát, ha a vállalkozás eközben nem tud, vagy nem akar a pozíciójából kimozdulni, és elébe menni a környezeti változásoknak.

Ha a vállalkozó csak „fejben elébe megy” (2. alany), de a megvalósítás elmarad, az már csak passzív, legjobb esetben is követő reakciónak minősül, és nem fog versenylőnyt eredményezni. Ez annyiban több a lemaradásnál, hogy megvan a törekvés a kitörésre, de nem követik konkrét lépések. „Nem arról van szó, hogy a piachoz alkalmazkodóan kell újat csinálni” (9. alany) szintén egy pre-, illetve proaktív szemlélet megvalósulása, az első mindent visz felfogás érvényesülése, ahol az alkalmazkodás és követés nem lehet releváns opció a vállalkozás számára. „Sokan a versenytársaink közül nem mernek úgy gondolkodni, hogy »merjünk nagyok lenni« (5. alany), mely azt jelenti, hogy a piacvezető pozíció elérésének célként való kitűzése, vagy akár proaktív gondolkodás révén kitörés az adott piaci pozícióból, hiányzik.

„A megújulás az már nem is cél, hanem követelmény” (4. alany), mivel elengedhetetlen újítani és folyamatosan megújulni. Hogyha ez a szemléletmód hiányzik, akkor kevésbé valószínű, hogy a vállalkozás eredményesen helytáll a piaci versenyben.

Úgy is összefoglalhatnánk, hogy a vállalkozók több potenciált látnak a múlt vállalkozói környezetében, mint a jelen kaotikus viszonyaiban: „10-12 évvel ezelőtt az ember megtette volna ezt szemrebbenés nélkül azért, mert olyan volt a vállalkozási környezet, ami, hogy is mondjam, sokkal pozitívabb környezetet jelentett” (13. alany), pedig lehetőség nem volt és nem lesz kevesebb, csak hosszabb erőfeszítést és kitartást igényel azok felismerése. Meg kell említeni a különböző korlátokat, melyek főleg anyagi természetükből adódóan gördíté- nek elmozdíthatatlan akadályokat az előremutató lépé- sek elé: „Hát, önmagában a hajlandósággal nincs gond, csak ugye van az, hogy meddig éri meg. Per- sze sok mindent szeretnénk, de hát megint, ugye, min- dig azért a pénz beleszól” (11. alany), „Én ellensége vagyok a hitelnek, mert in- kább odáig megyek el, ameddig a lehetőségeim keretét nyújtanak erre” (12. alany). Az a felfogás érvényesül, hogy addig nyújtózkodjunk, ameddig a takarónk ér, in- kább kövessünk, de ne vállaljunk nagyobb terhet, mint amekkorára a vállalkozás képes.

A követő stratégia és a lemaradó közti különbség élesen nem válik el a vizsgált vállalkozásokban, leg- inkább úgy foglалható össze a követő szemlélet lény- ge, hogy a vállalkozók látásmódja nem előremutató, a múltbeli változtatásoknak nagyobb jelentőséget tu- lajdonítanak, hiányzik a bátorság a változások végre- hajtásához és a rendelkezésre álló erőforrások kreatív felhasználásához, továbbá a status quo fenntartására való törekvés jellemzi.

A lemaradó magatartás jegyei

A lemaradó magatartás az interjúk alapján egyrészt megfogható azzal, hogy a nem cselekvést az erőfor- rás-hiánnyal magyarázza: amikor „gyakorlatilag nem tudom ezt megtenni, mert nincsenek meg az anyagi esz- közeim” (2. alany), vagy időhiányra: „nincs energiám arra, hogy valami vadonatúj dologba vágjak, és két évig öntsem bele a pénzt és az energiát” (13. alany), de ezek a megállapítások egyértelműen a vállalkozói felfogás hiányára utalnak.

Másrészt, amikor a piacot a vállalkozó gyakorlati- lag állandónak és változatlanak tekinti, ahova „a nagy újdonságok nem törnek be” (14. alany). Így amikor a piacot és az iparágat olyan stabilnak és állandónak gon- dolja, hogy megítélése szerint nem szükséges megújulni és proaktívan a versenytársak és a verseny elébe menni: „mi jövőre is ugyanazt fogunk termelni, meg tíz év múl- va is, ilyen szempontból nincs megújulás” (8. alany).

A lemaradók nem érzik a változtatás szükségessé- gét, a piacot állandónak, statikusnak gondolják, így a „nem reagálás” útját választják, nemhogy megújulni, de változni is képtelenek.

Következtetés: vállalkozói szerepek az adaptációban

Az interjúk, valamint Hortoványi és Szabó (2006a) kutatási eredményei alapján felépített modell célja, hogy a környezeti reagálás felfogása alapján meghatá- rozza a vállalkozó szerepét az adaptációs stratégia ki- alakításában.

2. ábra

Stratégiák és vállalkozói felfogások

Adaptációs stratégia típusa	defenzív	offenzív	entrepreneur
Környezetre való reagálás	lemaradó	követő	proaktív
Vállalkozó szerepe	hátramaradó	változatlanságra törekvő	előremutató

Forrás: saját készítés

A 2. ábra tipizálása Hortoványi és Szabó (2006a) alapján abból indul ki, hogy az innováció és az adaptá- ció kapcsolatában három adaptációs stratégiát azonosít- ottak (entrepreneur, offenzív és defenzív stratégiák).

Az adaptációs stratégiákat a modell összeköti a – fent elemzett – környezetre adható lehetséges vá- laszokkal, mely lehet proaktív, követő és lemaradó. A modell alapja, hogy Szabó (2008) szerint az entrepreneur vállalatokra a proaktivitás, az offenzív vállalatokra a pre- és reaktív viselkedés a jellemző, míg a defenzív vállalatok az elzárkózás vagy a lemaradás stratégiáját folytathatják. Mivel a proaktivitás egyszer- re adaptációs stratégia, és tekinthető vállalkozó vezetői adottságnak, így egyaránt jellemzi a vállalkozó szem- léletét is. Az adaptációs stratégiákból és a környezetre adott reagálásból következik egyfajta vállalkozói sze- repfelfogás az adaptációs folyamatban, melyek:

- a hátramaradó,
- a változatlanságra törekvő és
- az előremutató szerepek.

Aszerint, hogy a vállalkozó milyen szerepet játszik az adaptációs folyamatban, megkülönböztethetők a hát- ramaradó, a változatlanságra törekvő és az előremutató lépéseket tevő vállalkozói kategóriák. Definíció szerint proaktivitás jellemzi a vállalkozó vezetőket (Lumpkin – Dess, 1996; Hortoványi, 2009), azonban nem minden vállalkozás vezetője tekinthető vállalkozó típusú ve- zetőnek, ami megmutatkozik a különböző környezeti hatásokhoz való viszonyulásukban is.

Az előremutató szerep az, amelyik leginkább meg- felel Hortoványi (2010) vállalkozó vezetőjének és a vállalkozó vezető felé támasztott proaktivitási köve-

telményeknek. Lépései kezdeményezők, ösztönzi az innovációt, a fejlesztést, célja egy olyan piaci pozíció elérése, mellyel a versenytársak elé kerülhet, és akár trendmeghatározó is lehet a piacon. A vállalkozó vezető a környezethez való proaktív viszonyával igyekszik minél inkább elemezni, nyomon követni és megfigyelni a piaci változásokat, trendeket, és igyekszik ezekre a lehető leggyorsabb választ adni. Ahogy az entrepreneur stratégia önmagában versenyelőnyt jelent (Hortoványi – Szabó, 2006a), úgy eredményezhet az előremutató szerep is versenyelőnyt, mivel egy olyan típusú reakcióra épül, amely a versenytársak előtti cselekvésen alapul.

Egyrésztől a vállalkozó magára vállalja az újító, előremutató törekvéseket, kezdeményezőkézsége megnyilvánul a folyamatos változási szükség felismerésében. Változik a piac, változik a környezet, mellyel együtt kell változni, hiszen az utólagos cselekvés vagy nem cselekvés nem válasz: az a szervezet, amely nem képes vagy nem tud a piaci változásokra egyszerre hatékony és gyors válasszal szolgálni, lemarad a versenytársai mögött az iparági versenyben, valamint megtorpan a növekedésben.

A változatlanúságra törekvő szerep lényege összefoglalható a statusquo fenntartására való törekvésben, mely nem azért újít, hogy megelőzze a versenytársait, hanem hogy a biztonságos utat választva kövesse őket. A követés jellemzi a környezethez való viszonyát is, mivel a környezet változásaira csak lassan vagy megkésve reagál, a piaci helyzet és a statusquo megőrzésére törekszik, nem vállal feleslegesen kockázatot egy nagyobb nyereség elérése érdekében. Piaci helyzete stabilnak mondható, de nem tekinthető iparágában úttörőnek vagy kezdeményezőnek. Így az a tipikusan vállalkozó vezetőnek azonosított tulajdonság sem jellemzi, mely a lehetőségek folyamatos keresésében és megragadásában jelenik meg. A szerep jellegzetessége, hogy a környezet változó voltát elismeri, de a saját vállalkozása pozícióján már annál nehezebben változtat. A statusquot inkrementális újításokkal kívánja fenntartani úgy, hogy közben nem vállal jelentős kockázatot: stabil piaci pozíciójából egy kockázatosabb lehetőség vagy újítás révén sem akar kimozdulni.

Míg az offenzív stratégia egyfajta aktív alkalmazkodás abban a tekintetben, hogy az innováció sze-

repét nem hanyagolhatjuk el, addig a változatlanúságra törekvő vállalkozói szerep egy passzív „szemlélődő” szerepként értelmezhető. Ha követi is az újításokat és a piaci trendeket, csak azért teszi, mert tisztában van a környezet változó voltával, de ő maga változni nem akar ilyen sebességben, az inkrementális újításokat helyezi előtérbe. A vállalkozó ugyan folytat valamilyen adaptációs stratégiát, mely a követés valamilyen formájában jelenik meg.

A hátramaradó szerep viszonylag egyértelmű, megfeleltethető az előremutató szerep ellentétének. A vállalkozó nem reagál a piaci változásokra, amely stratégiai szempontból azt jelenti, hogy defenzív stratégiát folytat, környezethez való viszonyában pedig a lemaradás jellemzi. Stabilitásra való törekvése olyan erős, hogy megfeledekzik a változó környezetről, nem követi figyelemmel a vállalkozását érintő változásokat: az új piaci trendeket, versenytársakat, vagy azok újításait. Ha reagál is ezekre, akkor lassan, konkrét stratégiai megfontolás nélkül teszi.

Ez a reagálás már minden szempontból megkésett, ha az előző kategória passzívan szemlélődő volt, akkor ez a statikus nem reagáló kategóriája. A környezeti változásoktól elzárkózik, részben az izoláció jegyeit mutatja e kategória. Elhárítja a változások szükségességét, és így lemarad a piaci versenyben a versenytársai mögött, nem tud megújulni, így fejlődni sem. A piacot is változatlanak tekinti, a megújulást pedig fölöslegesnek és szükségtelennek. Nem jellemzi tehát a vállalkozó vezetőkre jellemző innovativitás és jövőorientáltság vagy a lehetőségek keresése és megragadása, így a többi előremutató és változatlanúságra törekvő versenytársa is le fogja hagyni.

3. ábra

Eltérő szemléletmódok a környezeti változás és a reagálás tekintetében



Forrás: saját készítés

Az azonosított három szerepkategória jól mutatja, hogy a vállalkozók különbözőképpen reagálnak az őket érő változásokra, másképp tekintenek magára a környezetre, amely így eltérő szerepeket is azonosít a környezethez való alkalmazkodás során (3. ábra). Az elmélet szerint a vállalatok proaktív magatartása a vezetői, illetve a vállalat vállalkozói hajlandóságán múlik és ennek következtében független a külső környezeti feltételektől (Stevenson – Jarillo, 1990). A kutatás alapján a szerepet az határozza meg, hogy a vállalkozó felismeri-e a környezet változásait és ezekre a változásokra miképpen reagál, tehát alapvetően függ a környezettől. A környezeti változásokban rejlő lehetőséget nem minden vállalkozás képes felismerni és a maga javára fordítani. A lehetőség felismeréséhez pedig vállalkozó vezetőkre (Hortoványi, 2009) van szükség, akik folyamatosan az újabb lehetőségeket keresik, ehhez pedig új erőforráskombinációkat használnak fel még akkor is, amikor az erőforrások csak szűkösen állnak rendelkezésre.

Jelen cikk jól illeszkedik az adaptációval és kettős képességgel kapcsolatos friss kutatási eredményekhez. A környezet pedig egyfajta moderátorszerepet tölt be a vállalkozói szemlélet és a teljesítmény viszonyában. Helfat és Winter (2011) a változások sebességét és szervezetre való hatásait vizsgálta: dinamikus képességek gyakran támogatnak kevésbé radikális változtatásokat rövid távon, és nem szükségszerűen turbulensen változó környezetben. Érdemes a dinamikus képességeket kamatoztatni hosszú távon és lassabb változás esetén is. Egy új termék létrehozása vagy egy új telephely létrehozása bár rutinos tevékenység lehet a vállalat számára, a piacon nagymértékű változást eredményezhet, így fontos mérni a változás mértékét, természetét és sebességét. Egy másik megközelítésben az innováció és a dinamikus képességek kapcsolatának vizsgálata (Parthasarathy et al., 2011) azt mutatja, hogy a dinamikus képességek termékinnovációt, míg az emberierőforrás-alapú dinamikus képesség folyamatinnovációt eredményeznek.

Összefoglalásként a vállalkozó vezető olyan alapvető képességei, mint például a lehetőségek proaktív felismerése, viszik előre a szervezetet, mely proaktivitás meglétét érdemes lehet nagyobb mintán, különböző iparágakban és környezeti feltételek mellett tovább vizsgálni. További kutatásokra ad lehetőséget a különböző környezeti változásokra adott válaszok megvizsgálása és összevetése a vállalkozó felfogásával annak érdekében, hogy tovább árnyalható legyen az adaptáció és a vállalkozói készségek közötti kapcsolat. Érdekes kérdést vet fel a vállalkozó szerepe különböző környezeti feltételek esetén, illetve az említett eltérő környezeti feltételek eredményezhetnek-e szerepkonfliktust a vállalkozó különböző szerepei esetében.

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

- Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Zsolt R. – Tari E. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Budapest: Aula Kiadó
- Burns, T. – Stalker, G.M. (1961): The Management of Innovation. London: Tavistock
- Chandler, A.D. (1962): Strategy and Structure. Cambridge, Mass.: MIT Press
- Child, J. (1972): Organisational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, Vol. 6, No. 1, p. 1–22.
- D’Aveni, R.A. (1995): Coping With Hypercompetition: Utilizing The New 7S’s Framework. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, p. 45–60.
- Dilts, J.C. – Prough, G.E. (1987): Entrepreneurial Strategies for Managing the Changing Competitive Environment. *Business Forum*, Vol. 12, No. 4, p. 30–33.
- Dobák M. (2002): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
- Drucker, P.F. (1988): The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 1, p. 45–53.
- Faragó, K. (2008): Siker és kockázatvállalás a szervezetben. in: Márkus György (ed.): Kis- és középvállalatok, mint a gazdaságélénkítés tényezői. Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola
- Ferincz A. (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV-szektorban – Kutatási módszertanés a vizsgálatok bemutatása. Műhelytanulmány. Budapest: BCE Vezetés és Stratégia Tanszék
- Gartner, B.W. (1989): "Who Is An Entrepreneur?" Is The Wrong Question. *Entrepreneurship: Theory-Practice*, Vol. 13, No. 4, p.47–68.
- Helfat, C.E. – Winter, S.G. (2011): Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the Never-changing World. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 11, p. 1243–1250.
- Hortoványi L. (2009): Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Hortoványi L. (2010): Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No. 4, p. 21–31.
- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R. (2006a): Pillanatfelvétel a magyarországi kis-és közepes vállalkozások vállalkozási hajlandóságáról. „Versenyben a világgal 2004–2006-Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 27. műhelytanulmány. Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ

- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R.* (2006b): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 37, No. 10, p. 10–23.
- Jennings, P.L.* (2004): Strategic Adaptation: A Uni Or Multi Dimensional Concept? *Strategic Change*, Vol. 13, No. 1, p. 1–10.
- Lawrence, P.R. – Lorsch, J.W.* (1969): *Organization and Environment*. Homewood, Ill.: Irwin
- Lumpkin, G.T. – Dess, G.G.* (1996): Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, p. 135–172.
- Malhotra, N.K.* (2008): *Marketingkutató*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Miles, M.B. – Huberman, M.A.* (1994): *Qualitative data analysis*. London: Sage
- Miles, R. – Snow, C.* (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill
- Murray, J.A.* (1984): A Concept Of Entrepreneurial Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 1, p. 1–13.
- Parthasarathy, R. – Huang, C. – Ariss, S.* (2011): Impact of Dynamic Capability on Innovation, Value Creation and Industry Leadership. *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, p. 59–73.
- Peters, T.J.* (1984): Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills. *California Management Review*, Vol. 26, No. 3, p. 11–25.
- Stevenson, H.H. – Jarillo, J.C.* (1990): A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 5, p. 17–27
- Schumpeter, J.A.* (1980): *Theory of Economic Development*. New York: Oxford Univ. Press
- Stevenson, H.H. – Gumpert, D.E.* (1985): The Heart Of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 2, p. 85–94.
- Szabó Zsolt R.* (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban. *Vezetéstudomány*, Vol. 39, No. 11, p. 54–63.
- Szabó Zsolt R.* (2011): Stratégiai adaptáció és kettős versenyképesség Magyarországon 1992 és 2010 között. in: Dobák M. – Bakacsi Gy. – Kiss Cs. (ed.): *Stratégia és menedzsment*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet
- Wickham, A.P.* (2006): *Strategic entrepreneurship*. London: Pearson Education
- Yin, R.K.* (1994): *Case Study Research (2nd ed.)*. London: Sage
-