

## Az innovatív vállalkozói karakter nyomában

Farkas Gergely – Málovics Éva – Kincsesné Vajda Beáta

*Kutatásaink célja eddig nem vizsgálta összefüggésekre rávilágítani a vállalkozói karakterrel kapcsolatban. Ebben a tanulmányban az ehhez a kutatáshoz kapcsolódó modelleket, eszközöket mutatjuk be. A szervezetek hatékonyságát számos külső tényező befolyásolja, valamint belülről a tágabb értelemben vett szervezeti kultúra. Mi a tágabb szervezeti tényezők helyett a vezető személyes beállítódására fókuszálunk, mert véleményünk szerint az a cég, amit nem vállalkozó karakterű vezető irányít, az működhet üzemszerűen, de a schumpeteri értelemben nem lesz igazi vállalkozás. Négy szempontból vizsgáltuk a vállalkozót és a vállalkozását. A Schwartz-féle érték modellel a vállalkozó személyes értékeit vizsgáltuk. A Slevin és társai nevéhez köthető vállalkozói orientáció a Schumpeter által megfogalmazott vállalkozói szemléletet ragadja meg. A szervezeti tanulással kapcsolatos Sinkula, Baker és Noordewier által leírt egyes tényezőkkel a vállalkozás belső innovációs stratégiai jellemzők. A Miles-Snow stratégiai tipológia a szervezeteket innovációs tevékenységük alapján csoportosítja. Ezek együttes vizsgálatával lehetségesnek tartjuk egy az innovációt támogató vállalkozói karakter megragadását.*

*Kulcsszavak: vállalkozó, innováció, stratégiai orientáció, értékek*

### 1. Bevezetés

Tanulmányunk célja, hogy bemutassa a versenyképességben fontos szerepet játszó tényezők egyikének, a vállalkozók innovációt támogató karakterének egy lehetséges megközelítését és mérési lehetőségeit. Napjainkban a vállalkozói kultúra tanulmányozása a közgazdaságtan és a gazdaságszociológia fontos kutatási területe (Csire et al. 2012), de nem alakult ki még konszenzus. Megközelítésünk olyan modellek párosítása, melyeket korábban önállóan gyakran, de összefüggéseikben csak részben vizsgáltak. Abból a feltevésből indultunk ki, hogy meg kell határoznunk, hogy milyen összetevőkön keresztül hat a vállalkozói karakter a szervezet egészére: beleértve annak külső-belső folyamatait és kultúráját. Block et al. (2012) szerint, hogy a vállalkozói karakternek abban van szerepe, hogy lehetőségeket tárjon fel, értsen meg és hozzon létre.

A tágabb külső környezet figyelembe vételét, azaz a regionális megközelítést a személyes kapcsolatok, a helyi hálózatok, és a tudás létrehozásának kulturális és társadalmi kontextusa teszi fontossá. Sternberg és Arndt (2001), az Európai

Regionális Innovációs Felmérés (European Regional Innovativeness Survey, ERIS) keretében végzett vizsgálatuk során arra a következtetésre jutottak, hogy a zömében nagyvállalatok által dominált, mind a kis-és középvállalatok működése által meghatározott régiókban a szervezeti szintű jellemzőknek nagyobb hatása van az innovációs tevékenységre, mint a regionális tényezőknek. Beugelsdijk (2007) megállapításai szerint egyetértés van abban, hogy az innovatív teljesítményhez szükséges szervezetspecifikus tényezők szerepe alulértékelt, és a regionális sajátosságok fontosságát annak ellenére hangsúlyozza a kutatók többsége, hogy előtte kevés olyan kutatás készült, amely számszerűsítve alátámasztja a régiók szerepét. Bár a regionális környezet erősítheti a szervezetek fejlődési potenciálját, megteremteni azokat önmagában nem tudja.

Max Weber a XIX. század végén a protestáns etikának tulajdonított jelentős szerepet a vállalkozói viselkedésben. Schumpeter 1912-ben megjelent alapvetései óta a vállalkozó és vállalkozás kutatás napjainkig töretlenül fejlődik. Az „osztrák iskola” (Mises 1949, Kirzner 1973) néhány évtizeddel később a vállalkozók piaci folyamatokban játszott szerepét vizsgálta. Kirzner (1973) a vállalkozói magatartás lényegének az új piaci lehetőségek megtalálását tartotta. A vállalkozói személyiség és magatartás kutatása tehát régre nyúlik vissza, azonban az utóbbi évtizedekben robbanásszerű fejlődésen ment keresztül az innovációs expanzió és a globalizációs folyamatok következtében. A kutatások egyik központi kérdése, hogy mitől függ az, hogy bizonyos emberek önálló vállalkozást indítanak, míg mások inkább az alkalmazotti létet választják. E kérdésre a mai napig nincs egységes válasz. A vállalkozó fogalmi definíciója terén sem született teljes konszenzus. Mindezen folyamatok eredményeként a téma kutatói meglehetősen szerteágazó eredményeket produkáltak, éles kritikát váltva ki néhány szerzőből.

Mugler és Fink (2008) a vállalkozás kutatás tudományos árukat kínáló „bazarjairól” írva felteszik a kérdést, hogy vajon ki akarja ezeket a termékeket használni, s egyáltalán kinek van haszna ebből? Véleményük szerint „Az eladóknak már az is elég, hogy prezentálják terméküket, s bár az eladás során nem jutnak semmilyen fizetéshez a vevőtől, hiszen ők egy ellenértéket várnak csak, bónuszpontokat a karrierjükhöz. Képzeljünk el egy olyan piacot, ahová nem megy vevő, és az eladó mégis elégedett. A nagy konferenciák szekciótermeit, amelyekből gyakran tízben is előadnak párhuzamosan csak az eladók töltik meg, akik kénytelenek kölcsönösen meghallgatni egymást, mert egy szekcióba („üzletbe”) pakolták őket. Más kutatók elvétve jelennek meg, menedzserek, üzletemberek szinte soha.” (Mugler–Fink 2008, 5. o.) Ebből jól látható, hogy a szerzők a mai „entrepreneurship” kutatásokat teljesen öncélúnak tartják, eredményeiket fragmentálnak, és az üzleti világ számára haszontalannak vélik. A szerzők szerint a kiút egy új koncepció megalkotása, ami kevésbé széleskörű az eddigieknél, valamint

sokkal jobb koordináció szükséges a kutatók körében. Az eddigi eredmények nem alkalmasak arra, hogy a vállalkozóknak kész megoldásokat adjanak a problémáikra. Talán nem is erre van szükség, hanem inkább, hogy a vállalkozó hozza létre a saját szubjektív elméletét a vállalkozásáról, aminek alapján jobb döntéseket tud hozni. A kutatások célja olyan tudás kellene hogy legyen, hogy hogyan lesz valakiből olyan vállalkozó, aki tudja, hogy mit kell tennie (Mugler–Fink 2008.). E tanácsokat is megfontolva kutatjuk, hogy mi teszi a kiváló, innovatív vállalkozót, mivel ha a valóban létezik vállalkozó karakter, akkor a tényezői azonosíthatók és fejleszthetők mielőtt még valaki az első vállalkozásába belevágna.

## **2. Schumpeter a vállalkozó szellemről**

Schumpeter még napjainkban is az innováció kutatás origójának számít, számos tanulmány tekinti gondolatait kiindulópontnak a vállalkozói viselkedés vizsgálata terén (Kovács 2004). Schumpeter (1980) a vállalkozást a termelő eszközök új kombinációinak megvalósításaként definiálta. A termelő eszközök ezen új kombinációi biztosítják a gazdasági fejlődést. Öt módot írt le ennek eléréséhez:

1. új javak, vagy egyes javak új minőségének előállítása,
2. új termelési eljárás bevezetése,
3. új piac megnyitása,
4. új beszerzési forrás meghódítása,
5. új szervezet létrehozása.

Azokat a gazdasági aktorokat nevezte vállalkozóknak, akiknek a funkciója ezen új kombinációk létrehozása. Amint azonban megállapítja: "...ezek a fogalmak tágabbak és szűkebbek is a szokásosnál." (Schumpeter 1980, 120. o.). A schumpeteri értelemben vett vállalkozó központi szerepet játszik az innovációban, mert felismeri a technológiai és üzleti lehetőségeket, szembeszáll a környezet ellenállásával, és megvalósítja az új kombinációkat. Schumpeter részletesen taglalja a vállalkozói magatartást, s ezzel a pszichológia területére merészkedik, aminek esetleges negatív következményeit igyekszik előre kivédeni: „A vállalkozóról festett képet ugyanolyan módon tesszük teljessé, ahogyan – akár a tudományban, akár a gyakorlati életben – az emberi viselkedést próbáljuk megérteni, vagyis a vállalkozói tevékenység jellegzetes indítékainak elemzésével. Természetesen minden ilyen kísérlet szembekerül azokkal a kifogásokkal, amelyet több szerző is felvetett a közgazdászoknak a „pszichológia” területére való illetéktelen behatolásával szemben.” (Schumpeter 1980, 139. o.). A pszichológia szemszögéből nézve

Schumpeter azt állítja, hogy a vállalkozói viselkedéshez vállalkozói szellem (*Unternehmergeist*) szükséges, amely csak az emberek szűk rétegére jellemzők. A vállalkozó szerinte sajátos személyiséggel rendelkezik, amely a többi gazdasági szereplő racionális viselkedésétől is különbözik. Szerinte ez nem hivatás, és általában nem is tartós állapot.

Mi jellemzi Schumpeter szerint a vállalkozói magatartást? Egyetért elődeivel abban, hogy a kezdeményezés, a tekintély és az előrelátás fontos jellemzők. A siker fontos tényezőjének tartja az intuíciót, azaz azt a képességet, hogy „akkor is olyan módon lássuk a dolgokat, ahogy majd bekövetkeznek, ha ezt pillanatnyilag nem lehet megalapozni...” (Schumpeter 1980, 134. o.). A találmányok szerepét nem tartja központi az innovációban. A vállalkozók funkciója az innovációk megvalósítása, de nem szükségszerű, hogy ezek találmányok legyenek, hanem fontosabb a környezet ellenállásának legyőzése, és a kínáló lehetőségekre fókuszálás. A vállalkozó „látszólag csakis saját egyéni érdekét követi, mégpedig gyakran igen durván”: erősen versengő („hódítási törekvés”) sikerkereső, kockázatkereső, belső motivációval rendelkezik („az alkotás öröme”), azonban egyáltalán nem jellemző rá a hedonizmus (Schumpeter 1980, 138. o.). Rimler (1998) szerint ezek a vállalkozói jellemzők „nagyjából megfelelnek a kreativitás mai filozófiai, pszichológiai meghatározásának. Tulajdonképpen csak az vitatható, hogy a sikert Schumpeter teles mértékben az ösztönösségnek tudja be.” (Rimler 1998, 361. o.) Szerintünk viszont ez az állítás vitatható, ugyanis Schumpeter az általa jellemzett innovatív vállalkozót a „legracionálisabbnak” is nevezi, „...a tudatos racionalitás sokkal inkább szerephez jut az új tervek megvalósításában, amelyeket végrehajtásuk előtt még ki kell dolgozni, mint a már kialakult vállalatok irányításában, ami nagyrészt rutinkérdés.” (Schumpeter 1980, 141. o.).

Schumpeter ezekkel a gondolatokkal megalapozta az innovatív vállalkozói tevékenység pszichológiáját, habár az ő korában a közgazdaságtan és a pszichológia még meglehetősen elkülönült területnek számított. Schumpeter gondolatai nyomán számos szerző vizsgálta és vizsgálja ma is a vállalkozói személyiséget. McClelland (1961) szerint a vállalkozói személyiség jellemzői a magas teljesítményszükséglet, a közepes kockázatvállalási hajlandóság és a személyes felelősség vállalás siker és kudarc esetén. Brandstätter (1997) osztrák vállalkozókat vizsgált, s megállapította, hogy a kockázatvállalási hajlandóság, extroverzió, társadalmi elismertség és változásra való hajlandóság különbözteti meg őket az átlagos osztrák populációtól. Brockhaus (1980) megállapítja, hogy három tulajdonság társul konzekvensen a vállalkozói viselkedéshez: a teljesítményszükséglet, ami McClelland-tól eredeztethető, a belső kontroll, Rotter nyomán és a kockázatvállalási hajlandóság, amely egyértelműen az innovativitás velejárója.

Schumpeter állításait gyakran támadják azzal, hogy szerinte a vállalkozás

sikere bizonyos különleges tulajdonságokkal rendelkező személyen múlik, habár nyilvánvalóan más fontos tényezői is vannak, mint például a csapatmunka, a támogató kapcsolatok, vagy a tágabban értelmezett kulturális környezet (Szerb–Kocsis–Kisantal 2008). Minden kritika ellenére az innovatív és a kreatív vállalkozói magatartás vizsgálatok a mai napig Schumpeter megállapításaiból indulnak ki, többé-kevésbé kiegészítve, továbbfejlesztve azokat. Jó példa erre a mai stratégiai menedzsment szakirodalom vállalkozói orientáció fogalma, amely több más empirikus vizsgálat szerint is kapcsolatban áll a vállalkozás növekedésével és szintén Schumpeter gondolatain alapul. Mivel mi is ezt használtuk kutatási modellünk kialakításában, ezért a következő részben ennek ismertetésére térünk ki.

### 3. A vállalkozói orientáció

Beugelsdijk és Noorderhaven (2004) kimutatták, hogy a vállalkozói attitűdök és a gazdasági növekedés között szoros kapcsolat áll fenn. A vállalkozói attitűdök fontos következménye az olyan kockázatvállaló magatartás, amely értéket hoz létre, és erősen kötődik az innovációhoz (Sexton–Kasarda 1992). A vállalkozói orientáció Miller (1983) szerint olyan vállalatokra jellemző, amelyek innovatívak, képesek ésszerű kockázatokat vállalni, valamint proaktívak, azaz hajlamosak versenytársaik előtt járni az újdonságok bevezetésében és a fogyasztói igényeket nem csak követik, hanem maguk is alakítják. Covin és Slevin (1986) operacionalizálta oly módon Miller gondolatait az innovativitás, a kockázatvállalás és a proaktivitás tekintetében, hogy az máig meghatározó a vállalkozói orientációval kapcsolatos kutatásokban (Covin–Wales 2012, Miller 2011).

Az *innovativitás* dimenziójának magyarázatánál természetesen Schumpeter gondolatait vették alapul. A kreatív rombolásnak nevezett folyamat során új termékek, szolgáltatások alakítják át a piacot, elvonva az erőforrásokat a korábbi megoldásoktól. Ezek az innovatív tevékenységek a sikert alapvetően meghatározzák (Lumpkin–Dess 1996).

A *kockázatkeresés* dimenziója a vállalkozó hódító, versengő oldalára világít rá, ami természetesen kockázatos a számos versengő aktor miatt. Lumpkin és Dess (1996) további két dimenziót is számításba vesz, azonban az önállóság és a versengő agresszivitás dimenzióinak megjelenése később kevésbé terjedt el a szakirodalomban. Mi is úgy véljük, hogy e kettő megfelelő mértékben megjelenik a kockázatvállalásban, mert az önálló vállalkozói tevékenység folytatása, a saját döntésekért való felelősség vállalása és a versengés egyaránt kockázatos tevékenységek.

A *proaktivitás* a jövőbeni igények előrelátását jelenti. Egy vállalkozás

versenyelőnyre tehet szert, ha előre felkészül a jövőben megjelenő igények kielégítésére (Lumpkin–Dess 1996). A piacon való elsőség, az új piacok kialakítása egyaránt fontos részei a vállalkozói orientációnak, amit a proaktivitás dimenziója próbál megragadni.

Eggers és társai (2013) kutatása szerint a vállalkozói orientáció kapcsolatban áll a növekedéssel is. A vállalkozói orientáció összevetve a nem innovatív, a vevők aktuális igényeit kiszolgáló stratégiákkal, hosszabb távon fenntartható növekedést alapoz meg. Más megközelítésből Thomas és Mueller 1996-ban azt vizsgálták, hogy az USA-ban tapasztalható képest a kulturális távolsággal azonos ütemben változnak-e a vállalkozók jellemvonásai. Eredményeik szerint csak az innovációs potenciál mértéke nem változik a kulturális távolsággal együtt, azaz ez mindenhol egyaránt fontos érték a vállalkozók körében. Ez azonban nem jelenti azt, hogy más tulajdonságaikban ne különböznenek a nem vállalkozóktól. Beugelsdijk és Noorderhaven (2004, 2005) tanulmányaikban a European Value Survey (EVS) 1990-es adatait vizsgálták. Eredményeik szerint a vállalkozók megkülönböztető jellegzetességekkel bírnak a lakosság egészéhez képest: nagyobb igényük van az eredményességre, kockázatvállalóbbak, belső kontroll jellemző rájuk. E jellemzők alapján kialakítottak egy vállalkozói attitűd jelzőszámot, amit Európa 54 régiójában vizsgáltak. Ennek eredményeként úgy vélik, hogy azok a régiók, amelyek magasabb vállalkozói attitűddel jellemezhetők gyorsabb gazdasági növekedésre hajlamosak.

#### **4. A vállalkozói karakter Schwartz érték modelljének tükrében**

A vállalkozói karakter vizsgálatához fontosnak tartjuk a vállalkozókra jellemző értékek, ezen belül is az innovációhoz és a vállalkozáshoz közvetlenül kötődő értékek vizsgálatát. Az érték fogalma szintén igen nehezen meghatározható fogalom. Tanulmányunkban az erről szóló vitákba nem szeretnénk bekapcsolódni. Céljainkhoz illeszkedőnek Shalom H. Schwarz érték modelljét használtuk fel, mivel modelljéhez olyan mérőeszközt is kidolgozott, amit számos kutató alkalmazott már, többek között a vállalkozói karakter mérésére is (Luksander et al. 2012). Kutatásainkban e mérőeszköz alkalmazása mellett szól az is, hogy az European Social Survey (ESS) adatfelvételeinek is része, így a saját mintánkat összevethetjük egy reprezentatív lakossági mintával is, illetve hazai és más országok vállalkozóinak válaszaival.

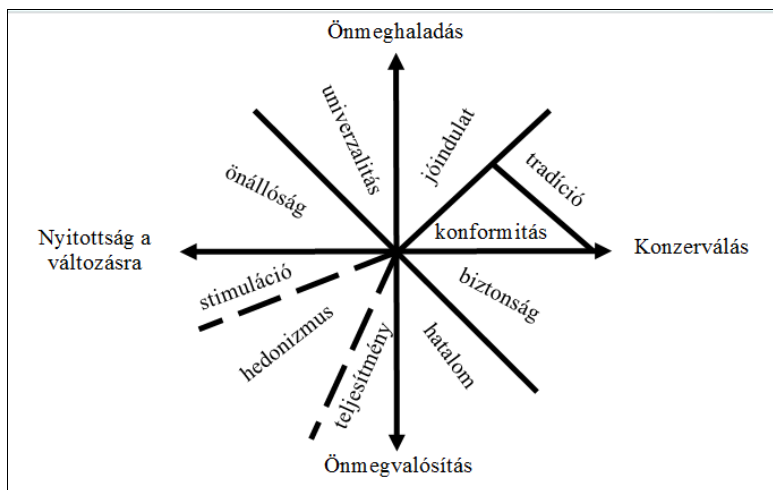
Schwartz (2011) az értékeket olyan elérendő céloknak tartotta, amelyek irányító elvekként hatnak a cselekvésünkre a következő mechanizmusokon keresztül:

- Az értékek olyan meggyőződések, amelyek közvetlenül hatnak az érzelmekre.
- Olyan kívánatos célokat fejeznek ki, amelyek motiválnak.
- Az értékek jelentősége túlmutat a konkrét, egyedi helyzeteken.
- Az értékek alapján ítéljük jónak vagy rossznak a dolgokat.
- Fontosságuk alapján sorba rendezhetők.
- A különböző értékek kölcsönhatásban vannak egymással, s attól függően irányítják magatartásunkat, amennyire relevánsak az adott helyzetekben.

Azt, hogy milyen kapcsolat van az egyéni és a csoport szint között az értékekben Schwartz úgy válaszolta meg, hogy teljesen különbözőnek tartja e két vizsgálati szintet, és két modellt, valamint mindkettőhöz mérőeszközt fejlesztett ki. Mi az egyéni értékek vizsgálatát tűztük ki célul a vállalkozóknál ezért az alábbiakban csak ezt a modellt tárgyaljuk.

Schwartz 10 univerzális értéket ír le a hozzájuk tartozó motivációkkal együtt, melyek a következők: önállóság, stimuláció, hedonizmus, teljesítmény, hatalom, biztonság, konformitás, tradíció, jóindulat, univerzalizmus (Schwartz 2011). Véleménye szerint bizonyos értékek összeférnek, mások konfliktusban vannak. A hedonizmus a jóindulattal nem fér össze, a teljesítménnyel viszont igen. Az értékcsoportok közötti viszonyokat Schwartz az 1. ábrán látható módon ábrázolta:

1. ábra A Schwartz-féle érték dimenziók



Forrás: Schwartz (2011, 466. o.) alapján saját szerkesztés

Csite (2009) szerint a magyarországi válaszadók többsége inkább az alkalmazotti létet választaná. Akik azonban vállalkozni szeretnének, azok a függetlenség és az önmegvalósítás miatt tennék ezt, valamint a jobb jövedelem reményében. A magyarországi vállalkozók önképének központi elemei a szorgalom, a céltudatosság és a munka. De Csite (2009) rámutat arra is, hogy a vállalkozói lét presztízse nem túl magas Magyarországon, és inkább vágyik az emberek többsége stabilitásra hazánkban.

Később Luksander, Mike és Csite (2012) az európai, köztük a magyar vállalkozók értékvilágát térképezték fel. Az elemzéshez az ESS 2008-as adatait használták fel, amit egy 2011-es vállalkozói adatfelvétellel egészítettek ki. Szerintük a vállalkozó karaktere Schumpeter vállalkozó szellemére hasonlít. A magyar vállalkozók értékrendje alapvetően nem különbözik az európai országok kisvállalkozóinak érték preferenciáitól. Fontos az önállóság és a teljesítmény, keresik az izgalmas kihívásokat. viszont hedonistábbak az átlagnál, kis értéket tulajdonítanak az egyenlő esélyeknek és az eltérő vélemények tiszteletben tartásának. A különbségek a magyar minta esetében, hogy a biztonság az univerzalizmus elé kerül a fontossági sorrendben, valamint előrébb található a teljesítmény, a hedonizmus és a társadalmi normáknak megfelelő viselkedés. Kevésbé találják viszont fontosabbnak a magyar kisvállalkozók a tradíciók ápolását, a tisztelet kivívását, a szabálykövetést és a gazdagság elérését. Utóbbiak a szerzők szerint részben a magyar lakosság sajátos értékrendjét tükrözik (Luksander et al. 2012).

## 5. A tanulási orientáció

A szervezeti tanulást kétféle módon közelíti meg a szakirodalom. Vagy az információ elosztás folyamataira koncentrálnak, ahogy az Argyrys és Schön (1978) óta sok helyen megjelenik különböző számú és tartalmú tanulási körökként, vagy a szervezet olyan kulturális sajátosságait helyezi előtérbe, mint például a közös víziók és a nyitott gondolkodás, ahogy azt Senge (1990) is teszi. Minden szervezet tanul valamilyen módon, környezetéről és saját magáról is információk gyűjt. Ezek azonban nem feltétlenül hasznosulnak oly módon, hogy tanuló szervezetnek nevezhessük. Sinkula (1994) szerint szervezeti tanulásról akkor beszélhetünk, ha az egyénileg megszerzett tudás mások számára is felhasználhatóvá válik a szervezetben, mint akiktől eredeztethető. Hosszú távon a szervezeteknek legalább olyan gyorsan kell tanulniuk, mint ahogy környezetük változik, ha nem akarják, hogy piaci részesedésük idővel csökkenjen (Sinkula et al. 1997). A szervezet számára a tanulás képessége azért is döntő, hogy ne csak az aktuális paradigma



fejlődjön, hanem paradigmaváltásra is lehetőség nyíljon (Baker–Sinkula 1999a). Az ilyen paradigmaváltások egyértelműen a szervezetet érintő innovációknak tekinthetőek. Ezért nem is meglepő Baker és Sinkula (1999b) azon kutatási eredménye, hogy az innovációs tevékenységre és a szervezet teljesítményére a tanulási orientáció hatása nagyobb, mint a marketing orientációé, ami a vevői igények kielégítésére, de nem az innovatív tevékenységekre fókuszál.

A Senge (1990) által leírt tanulási alapelvek nehezen operacionalizálhatók az önértékelő kérdőívek szintjén. Három olyan dimenziót emelnek ki a fent említett kutatók (Sinkula et al. 1997, Baker–Sinkula 1999a, 1999b), ami több deskriptív megközelítésben is megtalálható: a tanulás iránti elköteleződést, a nyitott gondolkodást és a közös víziókat. A tanulás iránt elkötelezett vállalatoknál nyíltan támogatja a vezetőség a tanulást. A szervezet folyamatosan törekszik új információk megszerzésére, értékeli azokat, és az értékelés alapján felülvizsgálja saját viselkedését. Ez a típusú viselkedés megfeleltethető a kétkörös tanulás modelljének (Argyris–Schön 1978), valamint Senge (1990) tanulási alapelveinek is. Ahol ez az elköteleződés nincs kimondottan jelen ott a tanulás is kevesebb lesz (Baker–Sinkula 1999a). A második dimenzió azokat a mentális alapelveket érinti, amik a vállalkozás vezetői és munkavállalói számára közősek. Ezek a közős alapvetések a tapasztalatokból alakulnak ki, de idővel a környezet változása degradálja ezek értékét, hasznosságát. A nyitott gondolkodás az újra tanulást segíti elő, ami a régi berögzödések elfelejtésével és új képességek kifejlesztésével jár (Sinkula et al. 1997). Ez is innovációkhoz vezethet, de még inkább fontos a nyitott gondolkodás tekintetében, hogy egy proaktív folyamat, hiszen előre feltételezi, hogy az addig megszerzett tudás nincs kőbe vésve és folyamatos megújulás szükséges. Míg előbbiek a tanulás intenzitását, addig a közős vízió az irányt határozza meg. Tobin (1993) mint „látható vezetés” határozza meg ezt a jelenséget. A közős vízió értelmet ad és irányt mutat a vállalkozásban résztvevők számára, ami nélkül a motiváció kisebb lesz a tanulásra. A közős víziók a tanulási folyamatokat egy irányba terelik, amik ezáltal hatékonyabbak lehetnek (Baker–Sinkula 1999a).

Véleményünk szerint a tanulási orientáció bár a szervezeti kultúrába ágyazódik be, de alapvetően a vezető(k) által indukált folyamatokból alakul ki. Anélkül, hogy a vállalkozás irányítói a tanulási orientációt támogatnák nehezen elképzelhető, hogy új, a szervezeti hatékonyságot növelő innovációk, proaktív változások valósuljanak meg a teljes szervezetre kiterjedően. Az elköteleződés a tanulás iránt és a nyitott gondolkodás rokonítható Schwartz modelljének azon tengelyével, ami az egyik irányba a változásra való nyitottság irányába mutat. A közős vízió pedig a vállalkozó önmegvalósító törekvéseinek kiterjesztése a teljes szervezetre, hogy az az ő elképzeléseinek megvalósításán dolgozzon.

## 6. Az innovációs stratégia tipológiája a Miles-Snow modell alapján

A Miles és Snow által alkotott tipológia könyvben is megjelent, de az ugyanazon évben társszerzőikkel írott cikk tette igazán ismertté (Miles et al. 1978). Azóta számtalan iparágban vizsgálták összefüggéseit e néhány tankönyvpiaci szereplő viselkedése alapján megfogalmazott, majd később többszörösen validált tipológiának (Snow–Hrebiniak 1980, Pittino–Visintin 2009). Miles szerzőtársaival abból indult ki, hogy a szervezetek, amik egy kimondott céllal működő jól szervezett mechanizmusok, folyamatosan megújulnak (Miles et al. 1978). Arra törekednek, hogy „hatékony kapcsolatot tartsanak fenn a környezettel, miközben a belső összefonódásokat is menedzselik” (Miles et al. 1978, 547. o.). Egyetértünk velük abban is, hogy a szervezet stratégia választása a felső vezetés által erősen korlátozott. A szervezetekben tapasztalható rendkívüli változatosság ellenére négy jól elkülöníthető kategóriát határoztak meg, amikkel a tipikus stratégiákat jellemezték. A vizsgált szervezetek mindegyikénél a részletes leírások segítségével könnyen meghatározható, hogy mely típusba tartoznak. A modell figyelembe veszi a vállalkozói, a mérnöki és az adminisztratív problémák kezelését is, amikkel a vállalatok a mindennapok során egyszerre szembesülnek (Miles et al. 1978, Snow–Hrebiniak 1980).

Az első típus a *védekező (defender)* szervezet vezetői a schumpeteri értelemben nem tekinthetők igazi vállalkozóknak. A menedzsment célja a piaci részesedés megőrzése, a status quo fenntartása. Kevés innovációval, a meglévő pozíciók adta lehetőségek használatával igyekeznek pozícióik megtartására. A típusba tartozók fő célja a vállalati folyamatok optimalizálása, és az ehhez szükség adminisztráció hatékonnyá tétele a szigorú kontrollon keresztül. A nem, vagy csak nagyon lassan változó piacokon tud csak alkalmazkodni a mechanisztikus szemlélet miatt (Miles et al. 1978).

A *kutató (prospector)* típus folyamatosan új lehetőségeket keres, újításokra törekszik, tehát könnyen megállapítható, hogy Schumpeter elképzeléséhez a vállalkozóról ez áll a legközelebb. Itt megjelenik a kockázatvállalás is, hiszen míg a védekező típusba tartozók stabil nyereségre számítanak, addig a kutatók a folyamatos újításokkal a bukás lehetőségét kockáztatják a magasabb profit reményében. A versenyelőny megszerzése érdekében sokszor maguk kezdeményezik a változást, ami megint csak megfeleltethető a vállalkozói orientáció proaktív dimenziójának. A szervezet rugalmassága folyamatos tanulást kíván. A mérnöki és az adminisztratív területen is az jelenti a kihívást a típusba tartozók számára, hogy az újítások folyamatos megjelenését ösztönözzék (Miles et al. 1978).

Az *elemző (analyzer)* típusba tartozók a két előző szélsőség között helyezkednek el: mérlegelik a lehetséges újításokat, miközben szeretnék megtartani

meglévő vásárlóikat is. Nem a meglévő dolgokat próbálja a vezetőség konzerválni, de csak olyan újításokat vesznek át, amik már máshol bizonyítottak. Ezzel a módszerrel szorosan a kutatók nyomában igyekeznek maradni, de fenntartható versenyelőnye ebből sok esetben nem származik, mert a kimenet nem egyedi, lemásolható. Mind a mérnöki, mind az adminisztrációs problémák terén igyekeznek az újító megoldásokat szűk keretek között kipróbálni, tesztelni a szélesebb körű bevezetés előtt. Ennek a kettős rendszernek természetesen költségei is vannak, amit a kisebb kockázatért cserébe az elemző típusba tartozók vállalnak (Miles et al. 1978).

A reagáló (reactor) típus nem köteleződik el egy átgondolt stratégia mellett. Viselkedése „inkonzisztens és instabil” (Miles et al. 1978, 557. o.). Miles és társai (1978) ennek három fő okát látták, ami visszavezet a tanuló szervezeteknél elmondottakra. Az első a nem megfelelően kommunikált célok, azaz értelmezésünkben a közös vízió hiánya. A második, hogy a szervezet struktúrája, működése nem alkalmas egy stratégia megvalósítására, azaz csak nagyon nehezen képes tanulásra. A harmadik, hogy a menedzsment képtelen elfogadni a környezeti tényezők változását, ami a nyitott gondolkodás hiányát jelzi. A reagálók a tanulási orientáció hiányában csak monopolisztikus, vagy erősen szabályozott piacokon lehetnek életképesek hosszabb távon.

Snow és Hrebiniak (1980) több iparágban vizsgálta a megjelenő stratégiákat. Mérőeszközöket alkalmasnak tartjuk arra, hogy visszajelzést adjon arról, hogy az innovációt támogató vállalkozói karakter hatása hogyan jelenik meg a teljes szervezet által követett stratégiában, ami hidat képez a vállalkozó karakterétől a növekedés irányába. Várakozásunk szerint a különböző típusú vállalati stratégiával rendelkező szervezetek vezetői különböző karakterrel rendelkeznek, tehát a különböző stratégiát követő vállalkozók nem csak a lakosságtól, hanem egymástól is elkülöníthetők az általunk használt mérőeszközökkel.

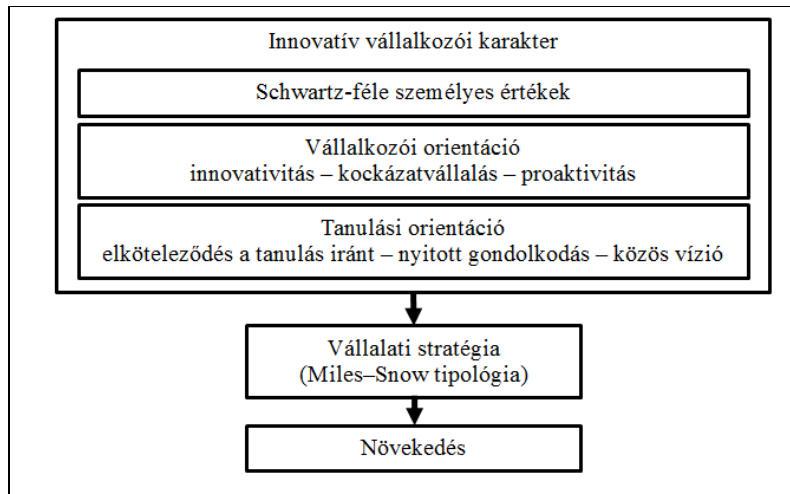
## **7. Összegzés**

A vállalkozói karaktert a fent ismertetett elméletek alapján három irányból közelítjük meg a jövőben. A Schwartz-féle személyes értékek modellje (Schwartz 2011) alapján több összehasonlító minta áll rendelkezésre abban a tekintetben, hogy különböző méretű vállalkozások vezetői mennyire térnek el a nem vállalkozóktól ezen értékek mentén. Az értékek részben rokoníthatók a Schumpeter által leírtakkal, amin keresztül kapcsolatba hozhatók a vállalkozói orientációval is. Utóbbi viszont már nem az egyénre, hanem a vállalkozó által irányított szervezet és a környezet kapcsolatára helyezi a hangsúlyt. Covin és Slevin (1986) három dimenzióon keresztül sikeresen ragadták meg azt a jelenséget, ahogy a vállalkozó saját elképzelései

alapján próbálja alakítani a vállalkozás tevékenységét. A szervezeti kultúrában megjelenő tanulási orientáció (Sinkula et al. 1997) első pillantásra talán a vállalkozó karakterétől függetlennek tűnhet, de ha belátjuk, hogy ezek a folyamatok mennyire felülről meghatározottak, mennyire szorosan kapcsolódnak a vállalkozó stratégiaalkotási tevékenységéhez, akkor nem kétséges, hogy ez a vállalkozói karakter azon tényezőjének tekinthető, ami első sorban a szervezet belső folyamatai számára meghatározó.

A fenti hármas tagolás együttesen alakítja ki az innovatív vállalkozói karaktert, amibe szerintünk beletartoznak általános emberi értékeken kívül a vállalkozás külső és belső folyamataival kapcsolatos értékek is. Ezek összessége meghatározó a vállalat stratégiája szempontjából. Az előző fejezetben részletezett okok miatt a vállalkozói karakter rányomja bélyegét a nagyobb vállalatok stratégiai orientációjára is. A vállalati stratégián keresztül a vállalkozói tevékenység célja pedig a haszonszerzés, a növekedési célok elérése. Ezt a feltételezett összefüggés rendszert a 2. ábrán grafikusán is ábrázoltuk.

2. ábra Az innovatív vállalkozói karakter három szintje a vállalati stratégián keresztül hat a növekedésre



Forrás: saját szerkesztés

A későbbiekben természetesen nem tekinthetünk el a környezeti tényezők részletesebb vizsgálatától és a növekedés definiálásától és operacionalizálásától sem, ha eredményeinket pontosítani akarjuk. Jelen tanulmány keretében azonban csak annyira vállalkozhattunk, hogy három, a szakirodalomban leggyakrabban csak

egymástól távol megjelenő konstruktum lehetséges összefüggéseit felvázoljuk a vállalkozói karakterrel kapcsolatban. Ezek közösen határozzák meg a vállalati stratégiát abban a mértékben, ahogy a vállalkozó hatni tud az általa létrehozott teljes szervezetre. A vállalati stratégia célja pedig végső soron mindig valamiféle haszonszerzés, valamilyen szempontból a növekedés elérése.

Ebben a tanulmányban részletesen bemutatottuk azt a kutatási modellt, amivel a vállalkozói karaktert vizsgáljuk. A nyomtatott megjelenésig szerteágazó eredmények születtek: Farkas (2016) PLS-útelemzéssel vizsgálta az orientációk és a növekedés kapcsolatát, Málóvics és társai (2015) pedig az értékek és a stratégiai orientációk összefüggéseit mutatták be a magyar vállalkozók mintáján. Az itt részletesen ismertetett eszközök segítségével számos új összefüggést sikerült feltárnunk a kutatás kezdete óta. Azonosítottuk a magyar vállalkozókra jellemző értékeket, statisztikai modellezéssel jelenítettük meg azokat az utakat, amik a vállalkozói szándéktól a növekedés felé vezetnek. Az még tisztázásra vár, hogy a vállalkozói karakter jellegzetességei, és a szervezeti stratégiaválasztás között van-e, illetve milyen kapcsolat van pontosan. Ezzel kapcsolatos elemzéseinket később még szeretnénk publikálni.

Az empirikus eredményekre ebben a tanulmányban nem tértünk ki, de a bemutatott modellek reményeink szerint további hazai kutatásokat ösztönöznek. Tapasztalatunk szerint a modellekhez kapcsolódó mérőeszközök könnyen használhatók, ugyanakkor megbízható eredményt adnak.

### ***Felhasznált irodalom***

- Argyris, C. – Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading MA.
- Baker, W. E. – Sinkula, J. M. (1999a): The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27, 4, pp. 411–427.
- Baker, W. E. – Sinkula, J. M. (1999b): Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, 4, 4, pp. 295–308.
- Beugelsdijk, S. (2007): The regional environment and a firm's innovative performance: a plea for a multilevel interactionist approach. *Economic Geography*, 83, 2, pp. 181–199.
- Beugelsdijk, S. – Noorderhaven, N. (2004): Entrepreneurial attitude and economic growth: A cross-section of 54 regions. *The Annals of Regional Science*, 38, 2, pp. 199–218.
- Beugelsdijk, S. – Noorderhaven, N. (2005): Personality characteristics of self-employed; An empirical study. *Small Business Economics*, 24, 2, pp. 159–167.

- Beugelsdijk, S. – Noorderhaven, N. (2004): Entrepreneurial attitude and economic growth: A cross-section of 54 regions. *The Annals of Regional Science*, 38, 2, pp. 199–218.
- Block, J. – Thurik, R. – Zhou, H. (2012): What turns knowledge into innovative products? The role of entrepreneurship and knowledge spillovers. *Journal of Evolutionary Economics*, 23, 4, pp. 693–718.
- Brandstätter, H. (1997): Becoming an Entrepreneur – a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18, 2–3, pp. 157–177.
- Brockhaus, R. H. (1980): Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 3, pp. 509–520.
- Covin, J. G. – Slevin, D. P. (1986): The development and testing of an organization-level entrepreneurship scale. In Ronstadt, R. – Hornaday, J. A. – Peterson, R. – Vesper, K. (eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 1986*, Babson College, Wellesly, pp. 628–639.
- Covin, J. G. – Wales, W. J. (2012): The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 4, pp. 677–702.
- Csite A. (2009): *Boldogtalan kapitalizmus? A magyarországi társadalom értékpreferenciáinak néhány jellemzője*. Műhelytanulmány, Közjó és Kapitalizmus Intézet, Budapest.
- Csite A. – Luksander A. – Mike K. (2012): Az európai vállalkozó karaktere. *Vezetéstudomány*, 42, 2, 4–13. o.
- Eggers, F. – Kraus, S. – Hughes, M. – Laraway, S. – Snycerski, S. (2013): Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51, 3, pp. 524–546.
- Farkas G. (2016): The effects of strategic orientations and perceived environment on firm performance. *Journal of Competitiveness*, 8, 1, pp. 55–65.
- Kirzner, I. M. (1973): *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Kovács Gy. (2004): Innováció, technológiai változás, társadalom. *Szociológiai szemle*, 14, 3, 52–78. o.
- Luksander A. – Mike K. – Csite A. (2012): *Maguk urai – a magyar vállalkozó lelkialkata (A magyarországi kisvállalkozók értékvilágának néhány jellemzője)*. Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Lumpkin, G. T. – Dess, G. G. (1996): Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 1, pp. 135–172.
- Málovics É. – Farkas G. – Vajda B. (2015): Appearance of entrepreneurial values and strategic orientations in the basic values. *International Journal of Business and Management, (Czech)*, 3, 1, pp. 18–35.
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton University Press, New Jersey.
- Miles, R. E. – Snow, C. C. – Meyer, A. D. – Coleman, H. J. (1978): Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3, 3, pp. 546–562.
- Miller, D. (1983): The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29, 7, pp. 770–791.
- Miller, D. (2011): Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions

- for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 5, pp. 873–894.
- Mises, L. (1949): *Human action: A treatise on economics*. Yale University Press, New Haven.
- Mueller, S. L. – Thomas, A. S. (2000): Culture and entrepreneurial potential: A Nine Country study of Locus of Control and Innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16, 1, pp. 51–75.
- Mugler, J. – Fink, M. (2008): Kritik und Perspektiven der Entrepreneurship Forschung - ein Irrgarten mit Auswegen? In Fueglistaller, U. – Volery, T. – Weber W. (eds.): *Innovation, Competitiveness, Growth and Tradition in SMEs Papers presented to the Rencontres de St-Gall 2008 Beiträge zu den Rencontres de St-Gall 2008*. KMU-Verlag HSG, St-Gall, pp. 1–14.
- Pittino, D. – Visintin, F. (2009): Innovation and strategic types of family smes: a test and extension of Miles and Snow's configurational model. *Journal of Enterprising Culture*, 17, 3, pp. 257–295.
- Rimler J. (1998): Kreativitás és vállalkozás. *Közgazdasági Szemle*, 45, 4, 353–369. o.
- Rimler J. (1999): A kreativitásról – vállalkozói vallomások alapján. *Közgazdasági Szemle*, 46, 1, 53–65. o.
- Senge, P. M. (1990): *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday, New York.
- Schumpeter, J. A. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. KJK, Budapest.
- Schwartz, S. H. (2011): Values: cultural and individual. In van de Vijver, F. J. R. – Chasiotis, A. – Breugelmans S. M. (eds.): *Fundamental Question in Cross – Cultural Psychology*. Cambridge University Press, Cambridge, NY.
- Sexton, D. L. – Kasarda, J. D. (1992): *The State of the Art of Entrepreneurship*. Thomson South-Western, Kent.
- Sinkula, J. M. (1994): Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58, 1, pp. 35–45.
- Sinkula, J. M. – Baker, W. E. – Noordewier, T. (1997): A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25, 4, pp. 305–318.
- Snow, C. C. – Hrebiniak, L. G. (1980): Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 2, pp. 317–336.
- Sternberg, R. – Arndt, O. (2001): The firm or the region: What determines the innovation behavior of European firms? *Economic Geography*, 77, 4, pp. 364–382.
- Szerb, L. – Kocsis-Kisantal, O. (2008): Vállalkozói kultúra Magyarországon két napilap tükrében. *Közgazdasági Szemle*, 55, 3, 243–261. o.
- Tobin, D. R. (1993): *Re-educating the corporation: Foundations for the learning organization*. Essex Junction, Omneo VT.
- Von Mises, L. – Mayes, B. (1949): *Human action*. Yale University Press, New Haven.