OTDK-DOLGOZAT

Klinszky Dóra

BA

2012

A VERSENYKÉPESSÉG KULCSA DINAMIKUSAN VÁLTOZÓ KÖRNYEZETBEN: AZ ÜZLETI AGILITÁS

THE KEY TO COMPETITIVENESS IN A DYNAMICALLY CHANGING ENVIRONMENT: BUSINESS AGILITY

Klinszky Dóra

Kézirat lezárva: 2012. április 10.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés 1

2. Az üzleti agilitás ismertetőjegyei 3

2.1. A vállalat környezete napjainkban 3

2.2. Gyorsan alkalmazkodó vállalatok 4

2.3. Érintett, érték, felelősség 6

2.4. Üzleti agilitás: gyors változtatás és értékteremtés 7

3. Az üzleti agilitás forrásai 9

3.1. Kettősség a stratégiában 9

3.2. Érintettek újradefiniálása 9

3.3 Naprakész információ 11

3.4. Erő az együttműködésben 12

3.5. Tudással versenyzés 12

3.6. Agilis munkavállalók, agilis szervezet 13

4. Vizsgálat 15

4.1. Változtatási szokások 16

4.2. Alkalmazottak és tudásuk 17

4.3. Értékteremtés, partnerek és innováció 18

4.4. Összefüggések elemzése 21

4.5. Klaszterelemzés 25

4.6. Következtetések és javaslatok 29

5. Összefoglalás 31

6. Irodalomjegyzék 32

Mellékletek I

1. melléklet I

2. melléklet II

3. melléklet III

4. melléklet IV

5. melléklet V

6. melléklet VI

7. melléklet VII

Táblázat- és ábrajegyzék

Táblázatjegyzék

1. táblázat: A környezet osztályozása 3

Ábrajegyzék

1. ábra: A vállalat és környezete 4

2. ábra: Az üzleti agilitás forrásai 8

3. ábra: A vállalat érintettjei 10

4. ábra: A tanuló szervezet építőkövei 13

5. ábra: Milyen gyakran kerül sor változtatásra a vállalkozás életében? 16

6. ábra: Rendelkeznek-e a cégek stratégiával, illetve jellemző-e rájuk a változtatásmenedzsment? 16

7. ábra: A vállalkozás és a piaci környezet viszonya 17

8. ábra: Specialista és generalista alkalmazottak 18

9. ábra: Az alkalmazottak tudása és a munkavégzés 18

10. ábra: A bevétel hány százalékát fordították innovációra, K+F-re az elmúlt 5 évben? 19

11. ábra: Innovatív vállalkozások aránya 19

12. ábra: Az innovatív vállalkozások aránya, 2008. 19

13. ábra: Rendelkezik-e a cég tanúsított minőségirányítási rendszerrel, minőségpolitikával? 20

14. ábra: Minőség- és környezetirányítás 20

15. ábra: Milyen szereplőkkel működik együtt a cég a célok és az eredmények elérése érdekében? 20

16. ábra: Az 1. számú klaszterelemzés eredménye 26

17. ábra: A 2. számú klaszterelemzés eredménye 27

1. Bevezetés

Élt egyszer egy pingvinkolónia az Antarktisz fagyos vidékén – szól Kotter tanmeséje a változtatásról –, ahol generációk óta egy hatalmas jéghegy nyújtott számukra menedéket. Körben magas hófalak gondoskodtak a védelemről, a tenger gazdag élővilága pedig kifogyhatatlan élelemforrást biztosított. Pingvinemlékezet óta nyugalomban töltötték napjaikat a jéghegyen, így alig hittek a szemüknek, amikor az olvadásnak indult. A kolónia tagjai eleinte ragaszkodtak a megszokott helyzethez, és hallani sem akartak semmiféle változtatásról, de lassan mindenki felismerte, hogy *a fennmaradás a tét*. Megismerkedtek a nomád életmóddal, és ettől kezdve folyamatosan keresték az újabb és jobb lakóhelyeket (Kotter-Rathgeber, 2006).

Nem kell hozzá különösebb szakértelem vagy fantázia, hogy felismerjük a párhuzamot napjaink gazdasági környezete és egy olvadó jéghegy között. Mind a magánszemélyek, mind a gazdasági társaságok a változások korát élik, melyek nemcsak növekvő mértékben gyorsulnak, hanem a globalizáció talaján világméretűvé is nőnek – sokak szerint emberi léptékkel követhetetlenné. A versenytársak gombamód szaporodnak, a gazdaságpolitika alakulása már-már kiszámíthatatlan, és ciklikusan követik egymást a recessziós időszakok. A huszonegyedik század piacgazdasága folyamatosan újabb és újabb kihívások elé állítja nemcsak az állami, hanem a vállalati vezetőket is. Egyre bonyolultabbá és időigényesebbé válik a tervezés; a mai vállalkozások már nem tudnak olyan gyorsasággal és biztonsággal végrehajtani egy eltervezett fejlesztést vagy bővítést, mint elődeik a pár évtizeddel ezelőtti Amerikai Egyesült Államokban.

A vállalkozás sikerességére számos együttható bír befolyással. Ha emellett figyelembe vesszük a dinamikusan változó gazdasági, politikai és társadalmi körülményeket, akkor világossá válhat számunkra, hogy a korábban alkalmazott vezetési módszerek már nem lehetnek elegendőek a versenyképes működés fenntartásához. A versenyben maradás ma már nemcsak azt követeli meg a gazdasági szereplőktől, hogy jobb termékeket vagy szolgáltatásokat állítsanak elő, hanem az előnyteremtési képességet a vállalati működés minél nagyobb területén fel kell tudni mutatni. Olyan szemlélet és vállalati stratégia kialakítására van szükség, amely a vállalati működés összes területére kiterjed, és figyelembe veszi a környezetből érkező gazdasági hatásokat.

Milyen stratégiát kövessen tehát az a vállalat, amely nem csupán a fennmaradást, hanem tevékenysége tartós sikerét tartja kívánatosnak? Miképp határozhatjuk meg a követendő irányvonalakat a folyamatosan változó környezetben?

A választ az üzleti agilitás fejlesztése adhatja meg napjaink gazdasági társaságai számára. Az agilis vállalkozás két legfontosabb pillére az értékteremtésben és a változtatásban lelhető fel, melyek együttesen adják napjaink legfőbb versenyelőnyét a globális piacokon. Az agilis vállalat olyan szereplő, mely elősegíti a piaci versenyt, és működésével pozitív hatást gyakorol a gazdaságra, a környezetre és a társadalomra egyaránt. A dolgozat arra a feltételezésre épül, hogy korunkban csak az a vállalkozás érhet el hosszú távú piaci sikert, melynek működésében egyértelműen fellelhetők az üzleti agilitás jegyei - azaz a gyors és eredményes változtatás, valamint a valódi értékteremtés.

Témaválasztásomra 2011 őszén került sor, amikor arról kérdeztem a Macher Kft. minőségügyi és környezetirányítási vezetőjét, hogy milyen versenyelőnyt tud felmutatni cégük a nagyvállalati szereplőkkel szemben. Császár György kiemelte a gyorsreagáló képesség fontosságát, melyet rendkívül aktuális és elgondolkodtató témának tartottam: vajon elegendő-e önmagában a gyors reagálás a sikerhez? Hogyan alakíthatja ki egy vállalkozás ezt a képességet? A téma kapcsán megírt dolgozat tudományos célja két részből tevődik össze. Szerettem volna jobban megismerni és ismertté tenni egy olyan felfogást, amely a versenyképesség alapkövét adhatja a jövő vállalkozásai számára, és amely a gyakorlatban is segít eligazodni a vezetőknek a folytonos változások közepette. Emellett fontosnak tartottam, hogy friss és releváns információval szolgáljak a hazai vállalkozások állapotát illetően, hiszen az ő boldogulásuk mindannyiunk közös érdekét képezi, és a nemzetgazdaság versenyképességét is döntően meghatározza.

Az elméleti háttér *2. fejezete* bemutatja a környezeti jellemzőket és az agilis vállalkozás ismertetőjegyeit. A *3. fejezet* részletesen ismerteti az üzleti agilitás forrásait, vagyis azokat a tényezőket, melyekre erőteljes hangsúlyt kell fektetnie a szervezetnek az agilitás növeléséhez. A dolgozat vizsgálati szakasza (*4. fejezet*) primer kutatási eredményeket tartalmaz, melyek 198 hazai vállalkozás válaszai alapján készültek el. A felmérés során arra kerestem a választ, hogy milyen mértékben jellemző a hazai vállalkozások működésére az üzleti agilitás, illetve sikeresebbnek bizonyulnak-e az agilis szervezetek versenytársaiknál.

2. Az üzleti agilitás ismertetőjegyei

2.1. A vállalat környezete napjainkban

A környezet magában foglalja a vállalatot körülvevő hatások, tényezők és feltételek összességét. A cég környezetéből jut erőforrásaihoz, ennek igényeit igyekszik kielégíteni, itt helyezi el tevékenységének melléktermékeit, valamint magát a terméket vagy szolgáltatást is a környezet minősíti. A környezet osztályozható a befolyásoló tényezők számától és a változások sebességétől függően (*1. táblázat*). Magyarországon a 20. század végén a legtöbb vállalkozás szemszögéből nézve statikusból turbulenssé váltott a környezet jellege, bármiféle átmenet (dinamikus vagy komplex környezet) nélkül. Statikus környezetben kiszámítható a gazdasági szereplők viselkedése, és könnyen előre jelezhetők a változások, így a tervezés akár évtizedek távlatában is elvégezhető. Turbulens környezetben azonban bizonytalan a jövő; akár a piaci változásokat, akár a makroszintű hatásokat vesszük figyelembe (Marosán, 2006).

1. táblázat: **A környezet osztályozása**

	Változások üteme: lassú	Változások üteme: gyors
Egyszerű környezet	STATIKUS	DINAMIKUS
Összetett környezet	KOMPLEX	TURBULENS

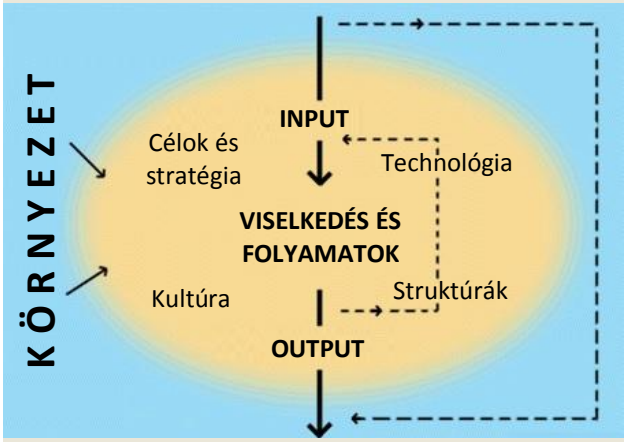
Forrás: Marosán, Gy. (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje.Műszaki Könyvkiadó,Budapest. 39.o.

Hasonló következtetést fogalmaz meg napjaink gazdasági környezetéről a 3C modell, melynek összetevői: egyre gyorsabb változások (Accelerating Change), növekvő intenzitású versenyhelyzet (Intensifying Competition), összetettebb és bonyolultabb környezet (Increasing Complexity) (Csath, 2001). Az IBM egyik friss kutatásából kiderül: 10-ből 8 igazgató szerint a következő évek során drasztikusan növekedni fog a környezet komplexitása, azonban közülük csak öten vélik úgy, hogy vállalatuk sikeresen alkalmazkodik majd a változásokhoz (IBM Institute for Business Value, 2010).

Kotter már 1996-ban megjósolta, hogy a változások üteme nem fog lelassulni a huszonegyedik századra, és a legtöbb iparágban drasztikusan erősödni fog a verseny. Biztos volt benne, hogy a vállalatok minden eddiginél súlyosabb veszélyekkel – és egyben lehetőségekkel – néznek majd szembe. A jellegzetes huszadik századi vállalatok azonban sosem tapasztalhatták meg ezt a rendkívül változékony és komplex környezetet, és jelenlegi berendezkedésük sokkal inkább gátolja, mint elősegíti az alkalmazkodást (Kotter, 1996).

Miért nem vizsgálhatjuk a vállalkozást önmagában, környezetétől független kontextusban? A szoros függésre és egymásra utaltságra a rendszerelméletek kidolgozói világítottak rá elsőként. Ludwig von Bertalanffy nevéhez köthetjük az általános rendszerelmélet kidolgozását, melyet később a gazdaságra és a vállalatokra vetítve is értelmeztek a terület szakértői. A gazdasági tevékenységek rendszerelmélete arra világít rá, hogy a vállalkozást nagyobb rendszerek szerves részeként kell értelmeznünk, nem pedig önmagában. Az átfogó rendszer lehet egy tröszt, egy iparág, vagy akár maga a társadalom, azaz összefoglalóan a szervezet környezete. A gazdasági társaság nyílt rendszer, tehát folyamatos kapcsolatban, úgynevezett dinamikus kölcsönhatásban áll környezetével. Alkotóanyagai kifelé és befelé áramlanak – egy cég esetében ez az inputokat és az outputokat jelenti –, valamint környezetéből folyamatos visszacsatoláshoz jut. Mind a működést, mind a tervezést és a döntéshozatalt erős környezeti meghatározottság jellemzi, s a dinamizmusból adódóan a szervezetnek folyamatosan alkalmazkodnia kell a környezeti változásokhoz (Johnson et al., 1967).

1. ábra: **A vállalat és környezete.**



Forrás: http://materialintangible.blogspot.com alapján saját szerkesztés. Letöltés ideje: 2012. 03. 04. 10:10

2.2. Gyorsan alkalmazkodó vállalatok

A környezethez való alkalmazkodás, a minél gyorsabb adaptáció már évtizedekkel korábban is megragadta a szakértők figyelmét: az agilis vállalat témakörét az 1930-as, 1940-es évektől kezdve kutatták. A korai leírások a kibernetikára, az információelméletre, a rendszerelméletre, az operációkutatásra, a TQM-re, a 6 szigmára, a reengineeringre és a karcsúsított termelésre helyezték a hangsúlyt. Más szerzők nagy hadvezérekre (köztük Attilára, a hun fejedelemre) hivatkoztak, mondván: az agilitás eléréséhez lelkesítő, ösztönző, ám kevéssé ellenőrző vezetőre van szükség (Csath, 2010).

Ezt követően született meg az agilis vállalat sajátos üzleti modellje. A költségek leszorításával történő versenyzésnek korlátai vannak, hiszen a költségcsökkentés egy bizonyos szintet elérve a minőség rovására mehet. Ebből az ördögi körből az agilis vállalat jelenti a kitörési

lehetőséget. Nevezhetjük valós időben működő cégnek (real-time enterprise) is, hiszen lényege a környezeti változásokhoz való gyors, rugalmas alkalmazkodás az állandóan friss információ alapján. A modell szerint az agilis vállalat folyamatosan elemzi környezetét, gyors döntéseket hoz, állandóan keresi és javítja működésbeli hibáit, valamint fontosnak tartja az állandó tanulást, az újabb ismeretek megszerzését (Csath, 2010).

A stratégiai tervezés megközelítéseiben is fokozatosan előtérbe lépett a vállalat környezetének jelentősége. Az 1960-as évek klasszikus iskolája szerint, ha elegendő információt szerzünk, és azt megfelelően értékeljük, akkor objektív döntések útján alakíthatjuk a vállalat jövőjét. A fejlődési iskola követői inkább a szerencsének és a véletlennek tulajdonították a vállalatok sikerét. A vezető objektivitását az eljárási iskola munkatársai is elvetették, ám szerintük igenis fontos a stratégia: szükség van egy alapvető irányvonalra, mely irányt mutat, de elég általános ahhoz, hogy megmaradjon a cég rugalmassága. Végül a 90-es években a rendszerelvű iskola mondta ki, hogy a vállalkozás csak annak társadalmi, kulturális és gazdasági beágyazottsága tükrében vizsgálható; önálló egységként nem értelmezhető (Csath, 2008b).

Hasonló témakörben vizsgálódott az aktív és passzív stratégia elmélete is. Az aktív stratégiát követő vállalkozás nem várja meg, míg a környezeti változások sürgető problémává válnak. Hamar reagál, amikor a változás hátrányai még kiküszöbölhetők, előnyei kihasználhatók. Ők a kezdeményezés mesterei, ők használják ki azokat a lehetőségeket, amelyeket a versenytársak túl későn ismernek fel. Amennyiben az aktív stratégia kreativitással párosul, „stretch" (kinyújtózó) stratégiáról beszélhetünk, melynek filozófiája a következő: nem elegendő gyorsnak és jobbnak lenni, eltérőnek és másnak is kell lenni (Csath, 2008b).

Ansoff kortársait megelőzve, 1979-ben, a vállalati kultúra tükrében ismerte fel a gyors reagálás jelentőségét. Definiálta a változáskereső (change-seeking) kultúrát, melynek lényege, hogy a legsikeresebb vállalatok nem csupán helyes választ adnak a változásokra, hanem egyenesen felkutatják őket, szüntelenül keresik az újabb lehetőségeket (Ansoff, 2007).

A marketing megközelítésében az „elsőként mozdulók versenyelőnye" (first-mover advantage) foglalja össze a gyors reakció jelentőségét. Ezek a vállalatok a piac úttörői, hiszen első (vagy első szignifikáns) szereplőként jelennek meg egy új termék vagy szolgáltatás kínálatában. Mire versenytársaik utolérik őket a technológiában vagy a minőségben, ők már behozhatatlan versenyelőnyt teremtettek maguk számára. Rövid reakcióidejének köszönheti tartós piaci sikerét például a Gilette és a Sony is (Suarez–Lanzolla, 2005).

A kis-és középvállalkozások kutatói vikingeknek nevezték el azokat a cégeket, melyek a környezeti változásokhoz való gyors adaptációt tartják legfontosabb versenyelőnyüknek, ám ez a koncepció már nem feltétlenül jelent pozitívumot. A viking típusú vállalkozás azonnal reagál, mindig megtalálja a felmerülő piaci réseket, azonban nem rendelkezik hosszú távú stratégiai tervvel, gyakran még alaptevékenysége sem állapítható meg (Vecsenyi, 2009).

A gyorsreagáló képességgel rendelkező, a lehetőségekre azonnali választ adó vállalatokat tehát már számos alkalommal és többféle területen azonosította a szakirodalom. A gyors és eredményes változtatás napjainkban minden eddiginél esszenciálisabb a versenyképesség fenntartásához, ám úgy gondolom, önmagában nem lehet elegendő.

Egyfelől gyarapszik az olyan változások száma, melyeket még az a vállalat sem tud előre jelezni, mely egyébként élen jár a környezet megfigyelésében. Ezért inkább egyfajta készséget kell kialakítani ahhoz, hogy a meglepetésszerű változásokra is azonnal és hatékonyan tudjon reagálni a vállalkozás. Egy komplex és változékony környezetben azok a befektetések a legeredményesebbek, amelyek lecsökkentik az előrejelzés jelentőségét (Sargut–McGrath, 2011). Vagyis az agilis vállalat úgy építi fel saját magát, hogy minden eshetőségre készen álljon, függetlenül attól, hogy végül hogyan alakulnak a változások. Másrészt a gyors reakciót hangsúlyozó elméletek nem térnek ki az érintettek és az értékteremtés fontosságára, pedig a vezetés felelőssége nem csak abban áll, hogy a keresleti oldal számára teremtsen új értéket. Az igazán versenyképes vállalatok a belső érintettek, a társadalom és a természet állapotára ugyanúgy tekintettel vannak. Ennek jelentőségét fejti ki a következő alfejezet.

2.3. Érintett, érték, felelősség

A vállalkozás korai definíciói nem fordítottak különösebb figyelmet arra, hogy a cég a vásárlón és a részvényeseken kívül más érintettek felé is felelősséggel tartozik. Az alapdefiníció szerint az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. Ehhez a meghatározáshoz kapcsolódott a kettős értékteremtés elmélete, mely szerint a vállalat egyszerre hoz létre értéket a fogyasztó és a tulajdonos számára. A vállalatelméletek terén is sokáig egyeduralkodó volt a hagyományos megközelítés. A standard mikroökonómia felfogása alapján a vállalat jogi egység, mely racionálisan, teljes körű információra építve, a profitmaximalizálás elve alapján hoz döntést. Csak egy újabb vállalatelmélet, az ún. érintettelmélet hozta el a tágabb felfogást:

szerinte az egyes érintettek céljai és érdekei ugyanolyan súlyt képviselnek. Az alkalmazott ugyanolyan jogosan várhat el biztonságos, emberséges munkahelyet, mint a tulajdonos profitot. Ez az elmélet adta a hátterét a felelős vállalati koncepcióknak (Chikán, 2008).

A vállalatelméletekhez hasonlóan a közgazdaságtanban is bekövetkezett az áttörés. Az alternatív közgazdaságtan hívei elvetették a hagyományos közgazdaságtan egyes alapfeltevéseit: az önérdek kizárólagos követését és a növekedés mindenek felett álló célját. Olyan gazdasági rendet akarnak kialakítani, mely hosszú távon biztosítja az ökoszisztémák stabilitását és a nemzedékek jólétét – ehhez pedig emberléptékű és társadalmilag felelős vállalatokra van szükség. Két alapelvük az ökologizáció (a vállalatok természetbe való beágyazottsága) és a humanizáció (a vállalatoknak az embert kell szolgálniuk) (Chikán, 2008). Ezt a gondolatmenetet fejlesztette tovább az ökoszociális piacgazdaság modellje, mely nem a piacgazdaság ellen irányul, hanem konstruktív módon oldja fel a piac mindenhatósága és a fenntarthatóság közti ellentétet. Célja a fenntartható társadalom, melyet a magánérdek mozgósításával emberségesebben és gyorsabban érhetünk el. A piac erőit a környezet védelmére kell mobilizálni: kifizetődővé kell tenni a környezet védelmét, és gazdaságtalanná a környezetrombolást (Riegler– Moser, 2001).

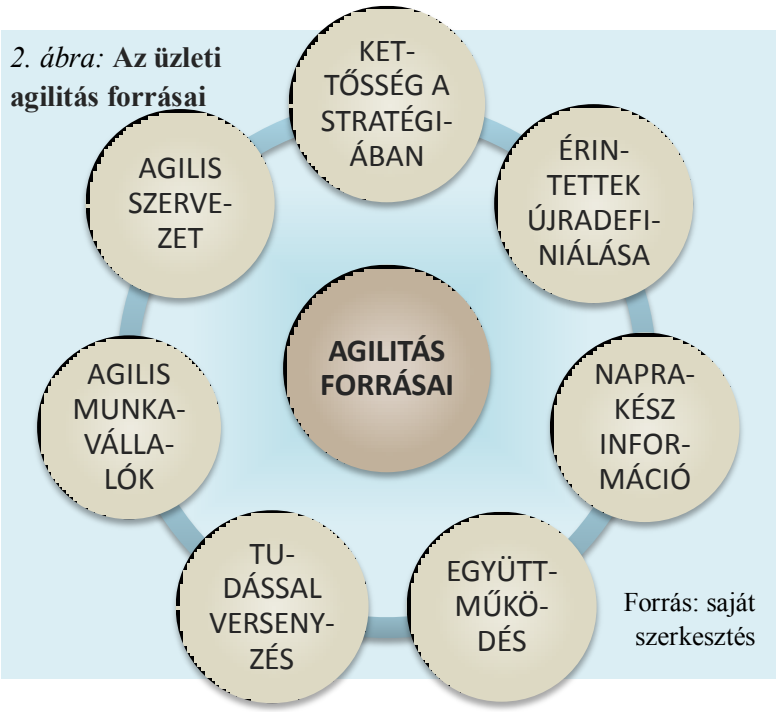
A fejlett országok vállalatainak egy részénél már bekövetkezett a társadalmi-etikai követelmények internalizálódása: már nem kötelességként vagy plusz feladatként élik meg a felelősségvállalást, hanem mint normál üzleti tevékenységük részét, mely nagyban hozzásegíti őket a sikerhez (Chikán, 2008). Véleményem szerint az agilis vállalkozás pontosan ilyen: vezetői nem érzik úgy, hogy kompromisszumot kellene kötniük profit és etikus magatartás között, amikor a társadalom és a természet javára cselekszenek. Számukra ezek a lépések a működés természetszerű részét képezik, és szorosan kapcsolódnak a versenyképességhez. Az agilis vállalkozásokat általában nem azon cégek között találjuk meg, melyek hangzatos CSR-programokkal és környezetvédelmi kampányokkal hirdetik felelős tevékenységüket, hanem azok között, akik az önreklámot mellőzve tesznek környezetükért.

2.4. Üzleti agilitás: gyors változtatás és értékteremtés

Miben mások tehát az agilis vállalkozások, és minek köszönhetik tartós sikerüket? Az agilis vállalkozás működése produktív kapcsolatot teremt a gyors változtatás és az értékteremtés között. Ezek a cégek nem csupán gyorsan változtatnak, hanem a megfelelő irányban és a

megkívánt értékeket létrehozva eszközölik ezeket a változtatásokat. Mindig felismerik, hogy mi az, amivel a leggyorsabban tudnak értéket teremteni a fogyasztók és más érintettek számára. Tudatosan és dinamikusan fordulnak olyan megoldások felé, amelyekkel valamilyen újszerű dolgot tudnak megalkotni. Nem a rövid távú profitszerzést tartják kívánatosnak, hanem maradandó értéket teremtenek a vállalati érintettek lehető legszélesebb köre számára, s így válnak maguk is maradandóvá. Ha a vezetés hatékonyan menedzseli az értékteremtést és a gyors változtatást, akkor a versenyelőny bizonyosan jelentkezni fog.

Az említett értékteremtés innováció útján is megvalósulhat (de nem feltétlenül ehhez kötődik). Az agilis vállalkozás sosem öncélú vagy látszólagos innovációt hajt végre, hanem úgy törekszik az újításra, hogy minden esetben értéket teremtsen. Sokoldalú innovátor, nem csak a termékelőállítás terén képes a radikális újításra, hanem működése minden területén. A látványos áttörések mellett a lépésenkénti, inkrementális változtatásról sem feledkezik meg, hiszen folyamatosan keresi a javítási lehetőségeket, az új megoldásokat. Ebbe minden munkavállalót bevon, hiszen innovatív kultúrával rendelkezik.



2. ábra: **Az üzleti agilitás forrásai**

Nem férhet kétség ahhoz, hogy hazánkban is szükség van az ilyen vállalatokra, hiszen működésük a gazdaság állapotára, a piaci versenyre, a társadalmi jólétre és a természetre egyaránt kedvező hatást gyakorol. A legfőbb kérdést az jelenti, hogy miben lelhetők fel az üzleti agilitás forrásai, azaz milyen területekre kell kiemelten figyelnie egy vállalkozásnak, amennyiben javítani szeretne agilitásán. Az általam azonosított forrásokat hét pontban foglaltam össze (*2.ábra*), majd a *3. fejezetben* részletesen kifejtettem. A források magukban foglalják a megfelelő stratégiát és az érintettek azonosítását, valamint az információ megszerzését és felhasználását. Tartalmazzák a siker két fontos kritériumát, az együttműködést és a tudást, valamint a munkavállalók és a szervezet agilitását.

3. Az üzleti agilitás forrásai

3.1. Kettősség a stratégiában

Joggal tehetjük fel a kérdést: miért van egyáltalán szükség stratégiaalkotásra ebben a kiszámíthatatlan környezetben, ahol a változások úgyis felülírják terveinket? Michael Portert, a versenyképesség világhírű professzorát is egyre több vezérigazgató kereste meg azzal a panasszal, hogy a világ túl gyorsan változik egy hosszú távú stratégia megvalósításához (http://www.fastcompany.com). Porter figyelmezteti a kétkedőket, hogy különbséget kell tenniük a stratégiaalkotás és a változtatás fogalma között. A stratégiának azt kell kifejeznie, hogy milyen értékeket kínál a cég a vásárló számára, és pontosan mely vásárlók kiszolgálását tartja szem előtt. Ezek az alapelvek nem változtathatók meg túlzott gyakorisággal, maradandónak kell lenniük - folyamatosság hiányában ugyanis a szervezet tagjai képtelenek megragadni a stratégia lényegét, a fogyasztók pedig nem látják, milyen értékeket képvisel az adott vállalat.

Porter másrészt elismeri, hogy a folytonos változások minden élettartamot lerövidítettek, így a stratégia kezelése nehézkesebbé vált. Néhány évtizeddel ezelőtt még könnyedén sikerre vihették vállalkozásukat azok a vezetők, akik kijelöltek egy irányvonalat, majd módosítás nélkül kitartottak mellette. Ma már nem jelent felmentést a további teendők alól a kezdeti döntések helyes meghozatala. Megállás nélkül keresni kell azokat a módszereket, melyek javítják a vállalat képességét az igények kielégítésére. A vállalkozásoknak egyfajta skizofrén gondolkodásmódot kell elsajátítaniuk: egyensúlyt kell teremteniük állandóság és változás között. Fenn kell tartaniuk a stratégia folyamatosságát, ugyanakkor nem feledkezhetnek meg a folyamatos fejlődésről sem.

> SO COMPANIES HAVE TO BE VERY SCHIZOPHRENIC. ON ONE HAND, THEY HAVE TO MAINTAIN CONTINUITY OF STRATEGY. BUT THEY ALSO HAVE TO BE GOOD AT CONTINUOUSLY IMPROVING. (HTTP://WWW.FASTCOMPANY.COM).

3.2. Érintettek újradefiniálása

A mai vállalatok értékteremtési folyamata általában két ponton hiúsul meg: vagy hibásan azonosítják az érintettjeiket, vagy nem azt az értéket kínálják számukra, amire valóban szükségük van. A régi modellek gyakran a fogyasztóra és a tulajdonosokra helyezik a hangsúlyt, megfeledkezve más fontos stakeholderekről. Az érintettek és szükségleteik helyes

definiálásához segítséget nyújt a Pentad-modell, mely újszerű megközelítésben ábrázolja a stakeholdereket (Sanford, 2011). A csillag alakja kifejezi, hogy a csúcsok (jelen esetben érintettek) szakadatlan összeköttetésben állnak, és kizárólag kapcsolataik tükrében értelmezhetők.

3. ábra: **A vállalat érintettjei**

Forrás: Sanford, C. (2011): The responsible business: Reimagining sustainability and success. Jossey-Bass, San Francisco.

- A *vásárló* szemszögéből a legfontosabb, hogy a cég ne csak a megszokott statisztikai módszerekkel vizsgálja őt, hanem élénk, valóságon alapuló képet alkosson róla. Olyan terméket kell előállítani számára, ami segíti őt, hogy értelmes és kielégítő életet éljen. Hasonlóképp vélekedik Csath Magdolna: „az agilis vállalat figyelmes, érdeklődő és hatványozottan vevőorientált. Ezért kifürkészi, hogy mivel kedveskedhet az egyes vevőcsoportoknak: azaz, hogyan teremthet a számukra minél nagyobb értéket” (Csath, 2010).

- *Együttalkotónak* nevezünk minden olyan szereplőt, aki részt vállal az output előállításának folyamatában (beszállítók, alkalmazottak, disztribútorok, stb.). Ezen a téren a kulcsfontosságú tényezők az együttműködés, a kreativitás kibontakoztatása és a közös fejlődés.

- A *Földet* tekintve nem elegendő a környezetbarát működés: a cégnek hozzá kell járulnia az ökoszisztémák egészséges működéséhez és gazdagságához, hiszen ő is elválaszthatatlan részüket képezi. Pozitív példaként említhetjük az ökológiai erdészeteket.

- A *közösséghez* tartoznak minden olyan helyszín lakói, ahol a vállalkozás inputhoz jut, előállít, értékesít vagy hulladékot tárol. A felelős vállalat felismeri, hogy ő maga is a közösség része, és optimális esetben aktív, hozzájáruló tagjaként funkcionál.

- Az új évezred a *befektetők* szempontjából is változást hozott: közülök egyre többen ébrednek rá, hogy a rövid távú anyagi siker helyett a hosszú távú értékteremtésre, a reputáció kiépítésére érdemes helyezni a hangsúlyt. A puszta számadatoknál fontosabbá vált a gyors és megbízható döntéshozatal, valamint a gyakori és széles körű tájékoztatás.

3.3. Naprakész információ

I HAVE A SIMPLE BUT STRONG BELIEF: HOW YOU GATHER, MANAGE AND USE INFORMATION WILL DECIDE WHETHER YOU WIN OR LOSE (GATES, 2001).

Az agilis vállalkozások kifelé fordulnak, és szüntelenül pásztázzák környezetüket, hogy elsőként értesülhessenek a legújabb lehetőségekről és trendekről. Felelősök gondoskodnak az egyes elemek megfigyeléséről, és maga a vezető is részt vesz az adatgyűjtésben. A makrokörnyezeti előrejelzésre számos módszert ismerünk: egypontos előrejelzések, szimulációs módszerek, szakértői becslési módszerek (brainstorming, nominálcsoport-módszer, Delphi-módszer, cross-impact elemzés, morfológiai elemzés). A mikrokörnyezet változásainak előrejelzésére használhatunk portfóliómódszereket, életgörbemodelleket, versenytárselemzést, valamint a Porter-féle „5 erő modellt" (Csath, 2008b). A folyamat sikeressége leginkább azon múlik, hogy milyen módon alkalmazza a vállalat az elemzések eredményeit.

Ahogy a tudást, úgy az információt is meg kell osztani a lehető legtöbb dolgozóval, hiszen közös munkával hatékonyabban felfedezhetők a kibontakozóban lévő lehetőségek. Az információ szabad áramlását nem akadályozhatja annak tartalma, vagy az érintett munkatársak státusza. Haladéktalanul le kell bontani a kommunikációt gátló falakat, mindenkinek nyílt lapokkal kell játszania, és senki nem fukarkodhat az értesüléseivel (Charan, 2009). A rendszerszemlélet gazdasági alkalmazása is hangsúlyozza, hogy a hatékony tervezés nem a felsővezetők szűk körének privilégiuma, hanem a szervezet összes szintjéről származó információ integrálását igényli (Johnson et al., 1967).

Ansoff rövidlátó, a változásokkal lépést tartó, valamint előrelátó vállalatokat különböztet meg az előrejelzés hatékonysága alapján. Az agilis vállalkozás az utolsó csoportba sorolható, hiszen megfigyelései nem csak elegendőnek bizonyulnak, hanem túlmutatnak az elvárható szinten, ami hosszú távú előnyökhöz juttatja a céget. Egyrészt kevesebb meglepetés erejű változással szembesül, másrészt van ideje felkészülni az új lehetőségek megjelenésére, így versenytársait megelőzve reagálhat. Sajnos az előrelátó vállalattípusba csak a gazdasági társaságok töredéke sorolható (Ansoff, 2007).

3.4. Erő az együttműködésben

Változékony, bizonytalan környezetben nem csupán jó ötlet, hanem egyenesen a fennmaradás feltétele a szövetségek létrehozása, hiszen a vállalatok egyre nehezebben tudják önállóan állni a kíméletlen versenyt. A stratégiai szövetségeknek számos formája lehet, a laza, információszolgáltatási kooperációtól egészen az összeolvadásokig (Csath, 2008a). Az agilis vállalat sokoldalúan értelmezi a partnerséget: iparágán kívüli cégekkel is szövetségeket köt, partnerként kezeli minden érintettjét, sőt különböző intézményekkel (kutatóintézetekkel, egyetemekkel) is együttműködik, hiszen tudja: két eltérő perspektíva találkozása meglepően újszerű eredményhez vezethet.

Nem feledkezik meg arról sem, hogy az új évezred a közös erővel végrehajtott kutatás-fejlesztés korszaka. Az innovációs tevékenység sokáig egy-egy kiemelkedő vállalat privilégiumának számított, de ma már a legnagyobb innovátorok is a szövetségek mellett foglalnak állást: a Procter&Gamble egyenesen kiselejtezte szókincséből a „Research and Development" kifejezést, s újabban a „Connect and Develop" koncepciót alkalmazza helyette. Az open innovation modellben a vállalatok közötti kapcsolatok ugyanolyan súllyal szerepelnek, mint maga a tudás és a termék előállítása (Tidd et al., 2008).

Az agilis vállalkozás számos versenyelőnyt szerez a formális és informális hálózatokban való szerepvállalás által. Gyorsabban és nagyobb mennyiségben jut információhoz, így előrejelzése pontosabbá válik. A partnerség lehetővé teszi az ötletek megosztását, adaptációs lehetőségeket teremt, valamint platformot biztosít a közös tanuláshoz. Végül megoszlik az innováció költsége, és csökken az egy vállalkozásra jutó kockázata.

3.5. Tudással versenyzés

Davenport és Prusak már az ezredforduló előtt felismerték, hogy a vállalatok egyre inkább tudásuk alapján különböztetik meg magukat versenytársaiktól. A tudásból származó versenyelőny fenntartható, hiszen tartós, és a használat során egyre növekszik (Davenport–Prusak, 2001). Csath Magdolna is rámutat, hogy a huszonegyedik században azok a vállalatok tehetnek szert tartós versenyelőnyre, melyek képesek újra és újra megfiatalítani saját magukat. Ez a képesség lehetővé teszi, hogy a vállalat azonnal felismerje a környezetben váratlanul felmerülő lehetőségeket, és a lehető leghatékonyabban meg is ragadja őket. Az ilyen céget joggal nevezhetjük tanulóvállalatnak: „benne egyéni és kollektív tanulás, állandó

4. ábra: **A tanuló szervezet építőkövei**

Forrás: Garvin,D.A.- Edmondson,A.C.- Gino,F. (2008): Is Yours a Learning Organization? In: Harvard Business Review,86.évf.3.sz. 109-116.

tudásnövelés és tudáshiány-keresés zajlik", fogalmaz a szerző (Csath, 2001). A tanulóvállalat végső soron egy emberközpontú stratégiát valósít meg, hiszen magas hozzáadott értékkel versenyez, sikere pedig az alkalmazottak tudásától, képességétől függ. Az emberközpontú szemléletmóddal győzedelmeskedik az adminisztratív stratégiát követő cégek felett, akik még ma is a költségek csökkentésével versenyeznek, s nem fordítanak figyelmet az alkalmazottak tudására (Csath, 2008a).

Az agilis vállalkozás ezért folyamatosan keresi a tehetséges, képzett kínálatot a munkaerőpiacon, s jelentős erőforrásokat fordít a meglévő alkalmazottak képzésére, fejlesztésére. Az embereket arra ösztönzi, hogy bátran osszák meg ötleteiket, megoldási javaslataikat a körülöttük dolgozókkal és a vezetőkkel. Dolgozói közt több a generalista, mint a specialista: tudásuk több és sokszínűbb, mint ami feltétlenül szükséges lenne munkájuk elvégzéséhez. Csakugyan fontos feladat a meglévő, ám kiaknázatlan tudás feltárása is. Minden szervezeten belül megtalálhatók olyan csoportok, akik vezetői utasítás nélkül is másként és hatékonyabban látják el feladataikat: ők az agilitás „titkos ügynökei". A sikeres változtatáshoz meg kell találni ezeket a - pozitív értelemben - deviáns elemeket, majd bátorítani és terjeszteni kell kezdeményezéseiket (Pascale–Sternin, 2005). Az agilis vállalatnál a tanítók tanulók, a vezetők pedig követők is egyben.

3.6. Agilis munkavállalók, agilis szervezet

Egy gyorsan változó környezetben végzetes lehet a status quóhoz való ragaszkodás és az önelégült tespedtség. „A tettvágy a vállalati tőke fontos része kell, hogy legyen" - írja Kotter. A valódi tettvágy abban nyilvánul meg, hogy minden munkatárs figyeli a környezetből érkező jeleket, és haladéktalanul cselekszik a felmerülő lehetőségek kihasználásáért. Az emberek az igazán fontos, lényeges dolgokkal foglalkoznak, nem pazarolják erejüket felesleges feladatok ellátására. Kulcstényezői az alábbiak: éberség, sebesség, tenni akarás, célirányosság, proaktivitás, információszerzés, lehetőségkeresés, együttműködés. A tettvágy nem önmagától

alakul ki; megteremtése és fenntartása szakadatlan munkát igényel, a kultúrába történő beépítése pedig a vezető feladata (Kotter, 2009).

Az agilis vállalatok vezetői másképp gondolkodnak, mint a hagyományos menedzserek. Nyitottak a külvilágra, és nyitottak a szervezeten belül, az alkalmazottak felé is. A változásokra adott választ azonnali és közös cselekvés útján, megosztott felelősségvállalással, kockázatvállaló attitűddel képzelik el. Született kezdeményezők; kiváló képességekkel rendelkeznek az alkalmazottak meggyőzése, motiválása és legfőképp fejlesztése terén. A célszámoknak való megfelelés és a mutatók manipulálása helyett arra irányítják figyelmüket, hogy a változás során valódi értéket hozzanak létre az érintettek részére. A legsikeresebb vállalatok felsővezetői szinten sem mellőzik a csapatmunka gyakorlatát (Katzenbach, 2006).

A gyors és sikeres alkalmazkodáshoz a vállalatnál dolgozó összes kézre és elmére szükség van. A hagyományos szervezetekben felbecsülhetetlen mennyiségű információ és energia vész kárba azért, mert az alkalmazottak nem kapják meg a szükséges hatáskört a cselekvéshez. A XXI. század versenyképes vállalatánál a maga szintjén mindenki széles körű lehetőségekkel rendelkezik annak érdekében, hogy azonnali és megfelelő válasz születhessen a környezeti változásokra. Az alkalmazottak tevékenyek, és kockázatvállaló attitűddel látnak feladataikhoz. Az empowerment sikerességéhez a felhatalmazáson kívül a dolgozók alkalmassá tétele is nélkülözhetetlen: meg kell adni számukra mindazt a képzést, információt és támogatást, ami képessé teszi őket újonnan kapott jogaik gyakorlására (Kotter, 1996).

A tettvágyhoz és a felhatalmazáshoz olyan jellemzőknek kell párosulniuk a szervezeten belül, melyek valóban lehetővé teszik a munkatársak haladéktalan cselekvését. Laposabb struktúrára, kevesebb szintre, decentralizáltságra, minimális bürokráciára kell törekedni, valamint fel kell számolni a szükségtelen belső függéseket, hogy a vállalat válaszadása gyorsabb és eredményesebb legyen. Fontos, hogy az új rendszerek és megoldások a vállalati kultúra részévé váljanak. Az adaptív kultúrával rendelkező vállalatok a verseny legsikeresebb gépezetei: kifelé forduló, nyílt és őszinte, kockázatvállaló szervezetek (Kotter, 1996). Kultúrájuk nem csak adaptív, hanem egyben innovatív is: a vezetés arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy állandóan keressék a megújulás és a javítás lehetőségeit, az ötleteket pedig örömmel fogadják és megvitatják (Csath, 2010).

Az *1. melléklet* táblázatai részletesen bemutatják az agilis vállalkozás szervezeti jellemzőit, valamint a hagyományos és az új típusú menedzser összehasonlítását.

4. Vizsgálat

Miért fontos az üzleti agilitás a magyar vállalkozások számára? Környezetük a turbulens kategóriába sorolható, hiszen a végbemenő változások gyakoriak és nagy sebességűek, valamint folyamatosan növekszik a környezet komplexitása. A változások között találunk gazdasági és társadalmi jellegűeket, de olyanokat is, melyek a természeti értékekkel kapcsolatosak. Az elmúlt két évtizedben a legelső változást a rendszerváltás jelentette, melynek hatására a meglévő vállalkozások korábban sosem tapasztalt körülményekkel szembesültek, illetve új társaságok alapítására nyílt lehetőség. Az Európai Unióhoz való csatlakozás jelentékeny piacbővülést és globális konkurenciát hozott, míg a népesség szerkezeti módosulásai és az oktatási rendszer átalakítása a humánerőforrás gyakorlatában kényszerítettek ki reformot. A gazdasági válság ciklusai közepette gyakran hiába keressük a konzekvenciát a kormányzati intézkedésekben, s szemmel láthatóan a kiapadáshoz közelítenek a Föld erőforrásai. Pejoratív kifejezés lett a multinacionális vállalat, központi kérdés a kisvállalkozás és az innováció. Csak a változás biztos, illetve az, hogy a kíméletlen verseny felemészti a gyenge szereplőket. A nemzet versenyképessége áll vagy bukik azon, hogy képesek-e vállalkozásaink a gyors és eredményes reakcióra, a valódi értékteremtésre.

Jelen fejezet ismerteti azokat a primer kutatási eredményeket, melyek a hazai vállalkozások agilitására, vagyis gyorsreagáló és értékteremtő képességére irányulnak. A vizsgálat a következő hipotézisek bizonyításához vagy cáfolásához volt szükséges:

- H1: napjainkban csak az a vállalkozás érhet el hosszú távú sikert, melynek működésében fellelhetők az üzleti agilitás jegyei
- H2: a hazai vállalkozások nem eléggé agilisek ahhoz, hogy eredményesen javítsanak saját versenyképességükön és a nemzetgazdaság versenyképességén
- H3: az üzleti agilitás fejlesztése számottevően enyhíti a vállalkozás kiszolgáltatottságát a gazdasági válságok kedvezőtlen hatásaival szemben

Az adatgyűjtés kérdőíves felméréssel, önkitöltős formában, elektronikus úton valósult meg, 198 hazai vállalkozás részvételével. Az adathalmaz feldolgozása az IBM SPSS 19.0 szoftver segítségével történt. Az elemzést kereszttáblák és klaszterelemzések teszik teljessé, illetve főkomponens-analízissel is megkerestem azokat a faktorokat, melyekkel jellemezhető a vezetési filozófia. A főkomponens-analízis nagy terjedelme miatt nem képezi a dolgozat részét, azonban egy, a klaszterelemzéshez is szükséges táblázata elérhető a *7. mellékletben.*

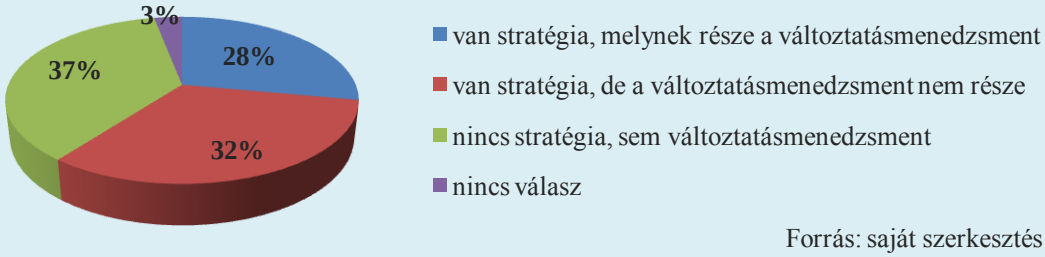
4.1. Változtatási szokások

A vizsgálat első szakasza feltárja, hogy milyen változtatási szokások jellemzik a hazai vállalkozások működését. A vállalkozások több, mint fele folyamatos jelleggel vagy gyakran változtat, tehát a változtatás jelentős szerepet játszik tevékenységükben *(5. ábra)*, ám ez nem feltétlenül jelent egyet az értékteremtéssel. Önálló változtatásmenedzsmenttel, azaz a változásokat megtervező, irányító, levezető és ellenőrző egységgel vagy személlyel csupán 25 százalékuk rendelkezik, a cégek 37 százaléka pedig stratégiát sem alkot *(6. ábra)*. Ez az arány nagyban hátráltatja a versenyképesség javulását, hiszen a spontán meghozott döntések a véletlenre bízzák a vállalkozás jövőjét, gyorsan változó környezetben pedig akár végzetesek is lehetnek. A stratégiaalkotás alól a szervezet kis mérete sem adhat felmentést: stratégiára még a mikrovállalkozásoknak, sőt az egyéni vállalkozóknak is égető szükségük lenne.

5. ábra: Milyen gyakran kerül sor változtatásra a vállalkozás életében?

Forrás: saját szerkesztés

6. ábra: Rendelkeznek-e a cégek stratégiával, illetve jellemző-e rájuk a változtatásmenedzsment?



Forrás: saját szerkesztés

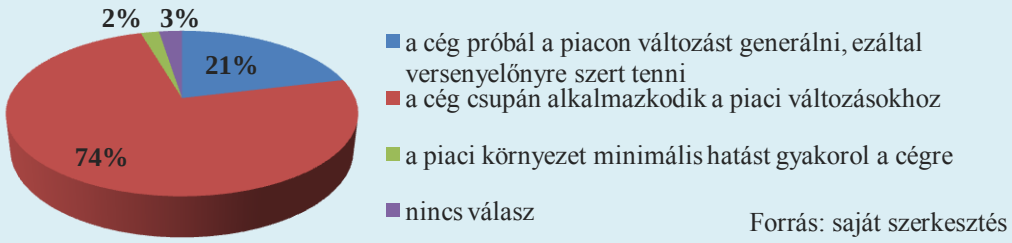
A sikeres változtatás fontos kritériuma, hogy a cég gyorsan reagáljon a környezeti változásokra, és a vezetők azonnal meghozzák a szükséges intézkedéseket. A válaszadók átlagosan a közepesnek tekinthető 3,7-es értékkel jellemezték változtatási sebességüket az egytől ötig terjedő skálán, mely egy turbulens környezet esetén nem elégséges.

A változtatás szükségességét számos tényező, információ kiválthatja a cégek működésében. A megkérdezettek túlnyomó többsége a gazdaságpolitikai tényezőket említette elsőként: az

adótörvények változásait, a magas járulékokat, a pályázatok hiányát és akadályait, illetve a munkahelyteremtés problémáit. Számos vállalkozás hivatkozott a piaci tényezőkre is, például a meglévő konkurencia tevékenységére, az új versenytársak (köztük multinacionális cégek) megjelenésére, valamint a trendekre és a vevők változó igényeire. Harmadik helyen szerepelnek a pénzügyi tényezők: a forint-euro árfolyam alakulása, és a bankhitelhez jutás lehetősége. A felsorolt három kategória mindegyike a külső tényezők körébe sorolható; a változtatásokat kiváltó belső tényezőket (alkalmazottak tudása, személyes ambíciók, géppark fejlődése) mindössze négy válaszadó említette. A hazai vállalkozások tehát aránytalanul kis jelentőséget tulajdonítanak a belső kontrollnak a külsővel szemben.

Hasonló következtetést vonhatunk le abból az adatból, hogy a cégek háromnegyede csupán alkalmazkodik a piacon végbemenő változásokhoz, ahelyett, hogy valamilyen módon megpróbálna a piacra hatást gyakorolni. Az agilis vállalkozások egyik legfontosabb attribútuma, hogy nemcsak előrelátóak, hanem képesek saját cselekvéseik által befolyásolni környezetüket, s ezáltal tartós versenyelőnyre tesznek szert. A megkérdezett társaságok legfeljebb 21 százaléka feleltethető meg ennek a kategóriának, a többiek a legcsekélyebb mértékben sem hordozzák magukon az agilitás jegyeit *(7. ábra)*.

7. ábra: A vállalkozás és a piaci környezet viszonya

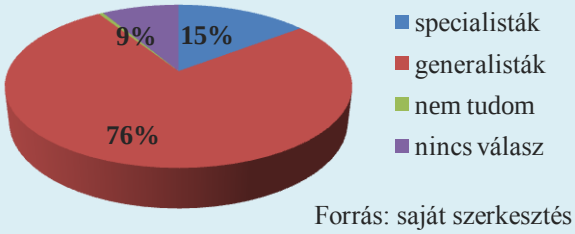


Forrás: saját szerkesztés

4.2. Alkalmazottak és tudásuk

A munkaerőpiaci igények nem véletlenül mozdultak el a specialisták irányából a generalisták felé: a változó környezetben olyan dolgozókra van szükség, akik nem csupán egy munkafolyamat ellátásához értenek megfelelő szinten, hanem több területen is használható tudással és kiváló képességekkel rendelkeznek. Így összetett feladatok ellátásával is megbízhatók, illetve ideiglenes létszámhiány esetén más munkakörökben is alkalmazhatók. Pozitívumnak tűnik, hogy a megkérdezett cégek 76 százaléka generalistákkal dolgozik, ám ez nem feltétlenül az agilitás következménye: gyakran a túlzott bér- és járulékterhek elkerülése végett alkalmaznak olyan embereket, akik több munkakört is képesek ellátni *(8.ábra)*.

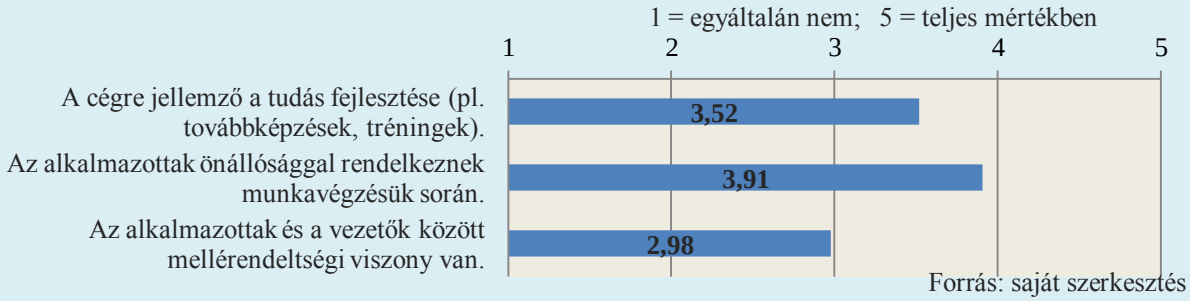
8. ábra: Specialista és generalista alkalmazottak



Forrás: saját szerkesztés

Akár specialisták, akár generalisták adják az alkalmazotti kör gerincét, az agilitás szempontjából olyan tudásra van szükség, ami naprakész és gyakorlatias. A megkérdezett vállalkozások az egytől ötig terjedő skálán 3,5-ös értékkel jellemezték saját tudásfejlesztési tevékenységüket *(9. ábra)*. Ez a közepes érték elfogadhatatlan, ha színvonalas humán tőkére, kifogástalan minőségre és hosszú távú előnyteremtésre törekszünk. A tudást természetesen nem csak megszerezni kell, hanem hatékonyan alkalmazni és elterjeszteni a vállalaton belül. A tudásmegosztást akadályozza, hogy az alkalmazottak és a vezetők között nincs mellérendeltségi viszony, nem eléggé demokratikus a vezetés, ami a kulturális adottságokból eredhet: Geert Hofstede kutatásai közepes, Csath Magdolnáé pedig nagy hatalmi távolságot jeleznek Magyarországon (Csath, 2008a). A tudás felhasználásának a decentralizáltság hiánya szabhat gátat. A skálán átlagosan 3,9 az alkalmazottak önállóságának (döntéshozatali és cselekvési jogkörének) mértéke, mely szintén nem elegendő az agilitás kialakulásához.

9. ábra: Az alkalmazottak tudása és a munkavégzés



Forrás: saját szerkesztés

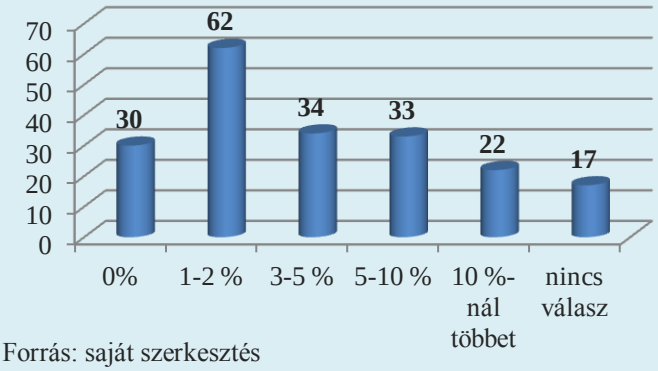
4.3. Értékteremtés, partnerek és innováció

Az értékteremtés, s ezáltal az agilis működés fontos (ám nem kizárólagos) eszköze az innováció. Egy új termék vagy szolgáltatás sokszor nem csak keresletet teremt, hanem régóta várt értéket is. Kifejező mutatószám lehet, hogy az éves árbevételnek mekkora hányadát forgatja vissza a cég innovációs, kutatási-fejlesztési céllal *(10. ábra)*. Az eredmények tükrében elmondható, amire már számos nemzetközi felmérés rávilágított[1]: hazánk sereghajtó az innováció terén; a magyar vállalkozásokat nem újításra törekvő, hanem rövid távú

[1] pl. European Innovation Scoreboard, Global Entrepreneurship Monitor, OECD, World Economic Forum

szemlélet jellemzi. Többségük rendkívül alacsony, a bevétel 1-2 százaléka körüli összeget fordít újításokra, fejlesztésekre, kutatásokra. Amennyiben a fejlett országok GDP-arányos innovációs ráfordításához igazodva 5 százalékban definiáljuk az elfogadhatóság küszöbét, kiderül, hogy a hazai vállalkozásoknak csupán 30 százaléka innovatív *(11. ábra)*! Nagyon hasonló, 25-30% közötti arányt és súlyos lemaradást mutat az Eurostat kutatása is *(12. ábra)*.

10. ábra: A bevétel hány százalékát fordították innovációra, K+F-re az elmúlt 5 évben?

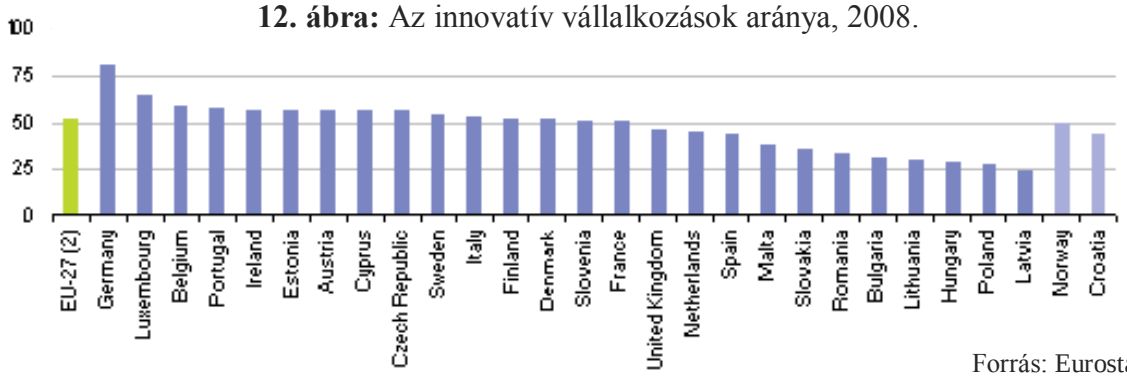


Forrás: saját szerkesztés

11. ábra: Innovatív vállalkozások aránya

Forrás: saját szerkesztés

12. ábra: Az innovatív vállalkozások aránya, 2008.



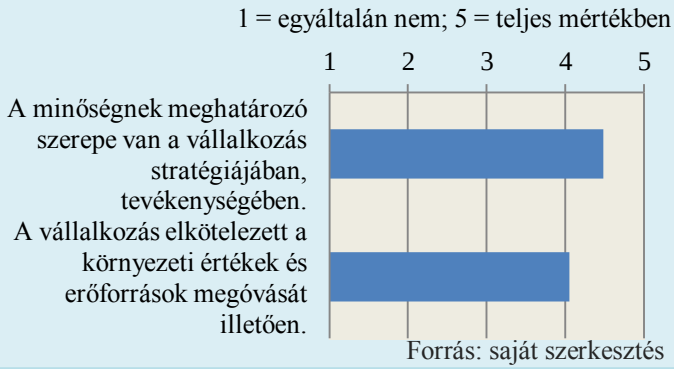
Forrás: Eurostat

Az innováció mellett kulcskérdés a magas minőség fenntartása, melynek hiányában a cég nem tehet szert bizalomra és piaci rugalmasságra. A válaszadók 47 százaléka nem rendelkezik minőségirányítási rendszerrel, minőségpolitikával *(13. ábra)*. Elképzelhető, hogy a nem tanúsított cégek között is találunk minőségbeli éllovasokat, ám az ismert szabványok megszerzése számukra is megalapozná a partnerek bizalmát, a nemzetközi piacra lépésnek pedig alapfeltétele. A törekvés a megkérdezettek körében is érzékelhető, hiszen egyöntetűen nyilatkozták, hogy a minőség fontos szerepet kap a stratégiában *(14. ábra)*. A legfejlettebb szervezetekre jellemző, hogy a minőségügy szorosan összekapcsolódik a környezetirányítással (pl. ISO 14001), s ugyanazon vezető kezében összpontosul. Ezt az irányt jelzi, hogy a válaszadók a környezeti erőforrások megóvását is fontosnak tartják.

13. ábra: Rendelkezik-e a cég tanúsított minőségirányítási rendszerrel, minőségpolitikával?

Forrás: saját szerkesztés

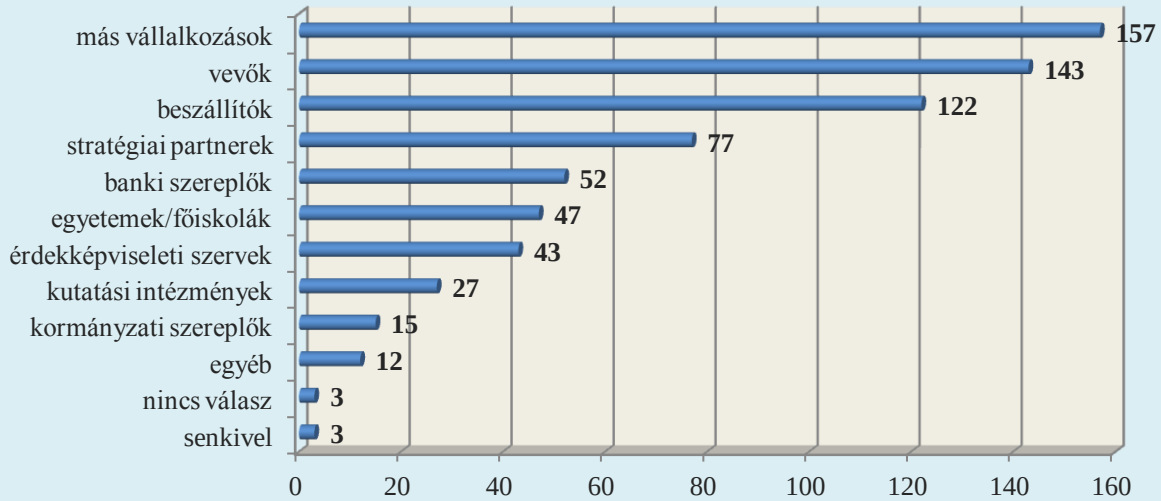
14. ábra: Minőség- és környezetirányítás



Forrás: saját szerkesztés

Az agilitás egyik forrása az együttműködés más gazdasági szereplőkkel *(15. ábra)*. A vállalkozások többsége csak a hagyományos stakeholdereket nevezi meg partnereiként (más cégek, vevőkör, beszállítók, bankok). Az egyetemeket csak 47 válaszadó jelölte meg, a kutatási intézményekkel még ennél is kevesebben, 27-en állnak kapcsolatban, a tudásmegosztás és a nyitott innováció tehát nem jellemző. Számadatként elenyésző, ám beszédes eredmény, hogy a vállalkozások 3 százaléka semmilyen együttműködést nem gyakorol. Az egyetlen pozitívum a stratégiai partnerségek viszonylagos népszerűsége: a válaszadók több, mint harmada törekszik az ilyen jellegű kapcsolatok kialakítására. Hogy miért nem találkozunk több gyümölcsöző együttműködéssel, az ismét kulturális okokra vezethető vissza: individualista kultúrában élünk, melyet a kölcsönös segítségnyújtás helyett a széthúzás vezényel. Az általános beállítottság megváltozása mellett természetesen állami szerepvállalásra is szükség lenne a hálózatok kialakításában.

15. ábra: Milyen szereplőkkel működik együtt a cég a célok és az eredmények elérése érdekében?



Forrás: saját szerkesztés

A következő kérdésből kiderül, hogy a partnerségben gondolkodás az értékteremtésben sem lelhető fel. Arra válaszolva, hogy a vállalkozás kinek szeretne értéket teremteni, 198-ból 90 cég a vevőit (vásárlókat, megrendelőket, ügyfeleket vagy fogyasztókat) jelölte meg. Számottevő mértékben tüntették fel az iparágukban és a kapcsolódó szektorokban tevékenykedő gazdasági társaságokat is, azaz a beszállítókat és más partnereket. Viszonylag sokan említették a belső érintetteket, azaz minden olyan személyt, aki valamilyen módon hozzájárul a vállalkozás működéséhez: a tulajdonosokat, az alkalmazottakat, valamint családi és baráti köreiket. Ennél lényegesen kevesebben (10 cég alatt) tértek ki a társadalomra, a térség lakosságára és a szociálisan rászorulókra. Szintén 10 alatt maradt azon cégek száma, melyek a nemzetgazdaságot tartják a legfontosabbnak. Végül a legsajnálatosabb adat: egyetlen vállalkozás sem szeretne természeti környezetének értéket teremteni. Azonnal látható az ellentmondás: amikor azzal a kérdéssel szembesülnek, hogy fontos-e számukra a természet, egyértelműen igennel válaszolnak. Amikor azonban fel kell sorolniuk az értékteremtés részeseit, eszükbe sem jut saját természeti környezetük: nincsenek tisztában azzal, hogy mit jelent és hogyan valósítható meg a környezeti értékteremtés. A hazai vállalkozások tehát nem teljesítik az üzleti agilitás azon feltételét, mely szerint a társadalom, a gazdaság és a természet számára egyaránt értéket kell teremteni.

4.4. Összefüggések elemzése

> KIS HAZUGSÁG, NAGY HAZUGSÁG, STATISZTIKA…
> (RÉVÉSZ LUJZA, KÖZÉPISKOLAI TANÁR)

A válaszok közötti összefüggések feltárásához kereszttáblás elemzések lefuttatására került sor. A kereszttáblák elkészítése mellett a chi-négyzet próbát használtam az asszociációs kapcsolat meglétének igazolására. Akkor tekinthető statisztikailag is igazoltnak a kapcsolat megléte, ha a próba szignifikancia-értéke 0,05 alatt található, tehát a hibaszint a társadalomtudományokban általánosan elfogadható 5 százalék alatt van. A kapcsolat igazolását követően a Cramer-féle asszociációs együtthatót alkalmaztam a szorosság értékelésére. A mutató értéke nulla és egy között helyezkedhet el: 0,35 alatt gyenge, 0,35 és 0,70 között közepes erősségű, 0,70 fölött pedig szoros kapcsolatról beszélhetünk (Sajtos–Mitev, 2007).

A vizsgálathoz szükséges táblázatok (kereszttáblák, chi-négyzet próba eredménye, Cramer-féle asszociációs együttható számítása) az SPSS adatelemző szoftverrel készültek el, és mindegyik kereszttáblás elemzés esetében a megjelölt mellékletekben találhatók.

1. számú kereszttáblás elemzés (táblázatai: *2. melléklet*)

Az első kereszttábla a felmérés következő kérdései között vizsgálja a kapcsolatot:

- Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e a cégre a változtatásmenedzsment?
- Az elmúlt öt évben hogyan változott a vállalkozás helyzete?

A kereszttábla segítségével kiderül, hogy a stratégiával nem rendelkező és változtatásmenedzsmentet sem alkalmazó cégek több, mint felének (53,5%-ának) rosszabbodott a helyzete az elmúlt öt évben. Javuló gazdasági teljesítményt csupán a stratégiai terveket nem készítők negyede tudott elérni. Ez az arány jelentősen magasabb azon vállalkozások esetén, melyekre a stratégia és a változtatásmenedzsment is jellemző (40%-uk javulásról számol be), illetve azoknál, akik csak a stratégiát dolgozzák ki (a javulás még az ő körükben is 33,3%-ban fordul elő). A stratégia és a változtatásmenedzsment-tevékenység megléte tehát egyértelműen hozzájárult a vállalkozások helyzetének kedvező alakulásához, illetve csökkentette a visszaesés mértékét.

A chi-négyzet próba értéke 0,045, mely a küszöbérték (0,05) alatt található, tehát a két kérdés között statisztikailag igazolható a kapcsolat. A Cramer-féle együttható 0,161-es értéket vett fel, mely gyenge, de bizonyíthatóan fennálló kapcsolatot jelöl.

2. számú kereszttáblás elemzés (táblázatai: *3. melléklet*)

A második kereszttábla a felmérés következő kérdései között vizsgálja a kapcsolatot:

- Milyen gyakran kerül sor változtatásra a vállalkozás életében?
- Hogyan érintette a válság a vállalkozás működését, és hogyan reagáltak rá?

A folyamatosan változtató cégek 43,1%-a nem csak kényszerből reagált a hatásokra, hanem azért is, mert a válságban lehetőséget látott a jövőre nézve. Ezzel szemben a ritkán változtató, kockázatkerülő szemléletű vállalkozásoknak csupán 15,8%-a ismerte fel, hogy a veszélyek mellett lehetőségek is rejlenek a gazdasági válságban. A változtatásmenedzsment folyamatos gyakorlása tehát egyfajta rutint és készséget biztosít ahhoz, hogy a vállalkozás a nagyobb volumenű környezeti változásokra is időben reagálhasson. A válság alatti növekedés azonban úgy tűnik, nem áll szoros kapcsolatban a válság előtt alkalmazott változtatási gyakorlatokkal. Azok a cégek, melyek a recesszió ellenére is megerősítették eredményeiket, az eseti jellegű változtatók közül kerültek ki a legnagyobb arányban.

Meglepő eredmény, hogy a válaszadók 18,1%-a úgy gondolja: a gazdasági válság csak elenyésző mértékben érinti működését, így nincs szükség jelentős változtatásra. Ezzel az attitűddel azonban elszalaszthatják a kínálkozó lehetőségeket, és lemaradást halmozhatnak fel a gyorsan reagáló vetélytársakkal szemben.

A chi-négyzet próba értéke 0,010, mely jóval a küszöbérték (0,05) alatt található, tehát a két kérdés között statisztikailag igazolható a kapcsolat. A Cramer-féle együttható 0,199-es értéket vett fel, mely gyenge, de bizonyíthatóan fennálló kapcsolatot jelöl.

3. számú kereszttáblás elemzés (táblázatai: *4. melléklet*)

A harmadik kereszttábla a felmérés következő kérdései között vizsgálja a kapcsolatot:

- Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e a cégre a változtatásmenedzsment?
- A válságra való reagálás mennyire volt eredményes?

A megkérdezett vállalkozások 29 százaléka ma is a fennmaradásért küzd a válság hatásai miatt, tehát a visszaesés drasztikus, és egyben tartós is. A stratégiával nem rendelkező és változtatásmenedzsmentet sem alkalmazó cégek harmada ide sorolható: működésük alapvetően veszélyben forog. Ez a negatívum a stratégiát készítő és a változtatásokat menedzselő vállalkozásoknak csupán ötödéről mondható el, tehát felkészültségük egyfajta pajzsként funkcionált a recesszió okozta fenyegetésekkel szemben. Mindössze 39 cég nyilatkozta, hogy képes volt a válság hatásait a megfelelő menedzsment-eszközökkel orvosolni, közülük 20-an már a válság előtti időszakban is éltek az említett módszerekkel.

A chi-négyzet próba értéke 0,002, mely jóval a küszöbérték (0,05) alatt található, tehát a két kérdés között statisztikailag igazolható a kapcsolat. A Cramer-féle együttható 0,273-as értéket vett fel, mely gyenge, de bizonyíthatóan fennálló kapcsolatot jelöl.

4. számú kereszttáblás elemzés (táblázatai: *5. melléklet*)

A negyedik kereszttábla a felmérés következő kérdései között vizsgálja a kapcsolatot:

- Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e a cégre a változtatásmenedzsment?
- Piaci pozíció szempontjából mennyire tekinthető meghatározó szereplőnek a vállalkozás?

A stratégiaalkotás gyakorisága egyértelműen összefügg a megkérdezett vállalkozások piaci pozíciójával. A stratégiát nem készítők (és változtatásmenedzsmenttel nem foglalkozók) 62,5 százaléka csak gyenge vagy elhanyagolható piaci pozícióra tudott szert tenni! 30,5 százalékuk

bír közepes vagy annál valamivel jelentősebb pozícióval, és csupán 6,9 százalékuk vált a piac domináns, meghatározó szereplőjévé. A stratégiai tervezést és a változtatások menedzselését szem előtt tartó cégek esetében az eloszlásban nem figyelhetjük meg ezt a látványos csökkenést, sőt többségük inkább közepes vagy erős szereplője az adott piacnak. A stratégiára és a változtatásra tehát kiemelten érdemes erőforrásokat fordítani a versenyképesség növelése érdekében.

A chi-négyzet próba értéke 0,024, mely jóval a küszöbérték (0,05) alatt található, tehát a két kérdés között statisztikailag igazolható a kapcsolat. A Cramer-féle együttható 0,215-ös értéket vett fel, mely gyenge, de bizonyíthatóan fennálló kapcsolatot jelöl.

5. számú kereszttáblás elemzés (táblázatai: *6. melléklet*)

Az ötödik kereszttábla a felmérés következő kérdései között vizsgálja a kapcsolatot:

- Milyen jellegű változások határozzák meg leginkább a vállalkozás működését és a változtatási szokásait?
- Figyelemmel kísérik-e módszeresen is a külső és a belső környezetben bekövetkező változásokat (pl. környezetelemzéssel, elégedettségméréssel)?

143 válaszadó cég helyesen felismerte, hogy a vállalkozás működésére és változtatási szokásaira a belső és a külső körülmények egyaránt hatással vannak. Közülük mégis csak 85-en kísérik figyelemmel módszeresen a külső és a belső környezetben bekövetkező változásokat, tehát a felismerést az esetek jelentős részében nem követi hatékony cselekvés. A kereszttábla még egy paradox eredményt tartogat: vannak, akik szerint a környezeti változások nem gyakorolnak jelentős hatást a működésre, mégis rendszeresen elemzik azokat. A külső környezet alakulását 23-mal több gazdasági társaság figyeli, mint a belsőt, tehát ismét beigazolódik a *4.1. alfejezet* következtetése: a vállalkozások nem tulajdonítanak megfelelő fontosságot a szervezeten belül lezajló változásoknak. Végül fontos megemlíteni, hogy a vállalkozások harmada sajnos semmilyen módon nem elemzi környezetét, így képtelen megelőző intézkedéseket végrehajtani, vagy a felmerülő lehetőségeket megragadni.

A chi-négyzet próba értéke 0,001, mely jóval a küszöbérték (0,05) alatt található, tehát a két kérdés között statisztikailag igazolható a kapcsolat. A Cramer-féle együttható 0,222-es értéket vett fel, mely gyenge, de bizonyíthatóan fennálló kapcsolatot jelöl.

4.5. Klaszterelemzés

A klaszteranalízis célja, hogy a megfigyelési egységeket viszonylag homogén csoportokba rendezze az elemzésbe bevont változók alapján. A folyamat akkor sikeres, ha az egységek hasonlítanak csoporttársaikhoz, de eltérnek a más csoportba sorolt elemektől. A klaszteranalízis tetszőleges objektumok különböző osztályokba sorolását lehetővé tevő módszereknek és a kapcsolódó algoritmusoknak a gyűjtőneve (Szelényi, 2002). Az elemzésben szereplő dimenziók (értékteremtés, alkalmazottak, környezet) olyan kérdésekből tevődnek össze, melyekre a kitöltők hasonló válaszokat adtak az egytől ötig terjedő skálán. Ezeket a kérdéseket faktorelemzés útján állítottam össze három komponenssé *(7. melléklet)*. Hierarchikus klaszterelemzést lefuttatva, dendogram segítségével állapítottam meg, hogy hány csoportot célszerű képezni a vállalkozásokból, az ábra azonban nagy mérete miatt a dolgozatban nem szerepel. Ezután K-közép algoritmussal végeztem el a tényleges elemzést.

„Értékteremtés" dimenzió:

- Milyen mértékben jellemző a cégre a tudás fejlesztése (pl. továbbképzések, tréningek)?
- Mennyire elkötelezett a vállalkozás a környezeti értékek, erőforrások megóvását illetően?
- Mennyire meghatározó a minőség a vállalkozás stratégiájában és tevékenységében?
- Milyen gyorsan hoznak intézkedést a vállalkozás vezetői, és milyen sebességgel alkalmazkodik a vállalkozás a megváltozott környezeti feltételekhez?

„Alkalmazottak" dimenzió:

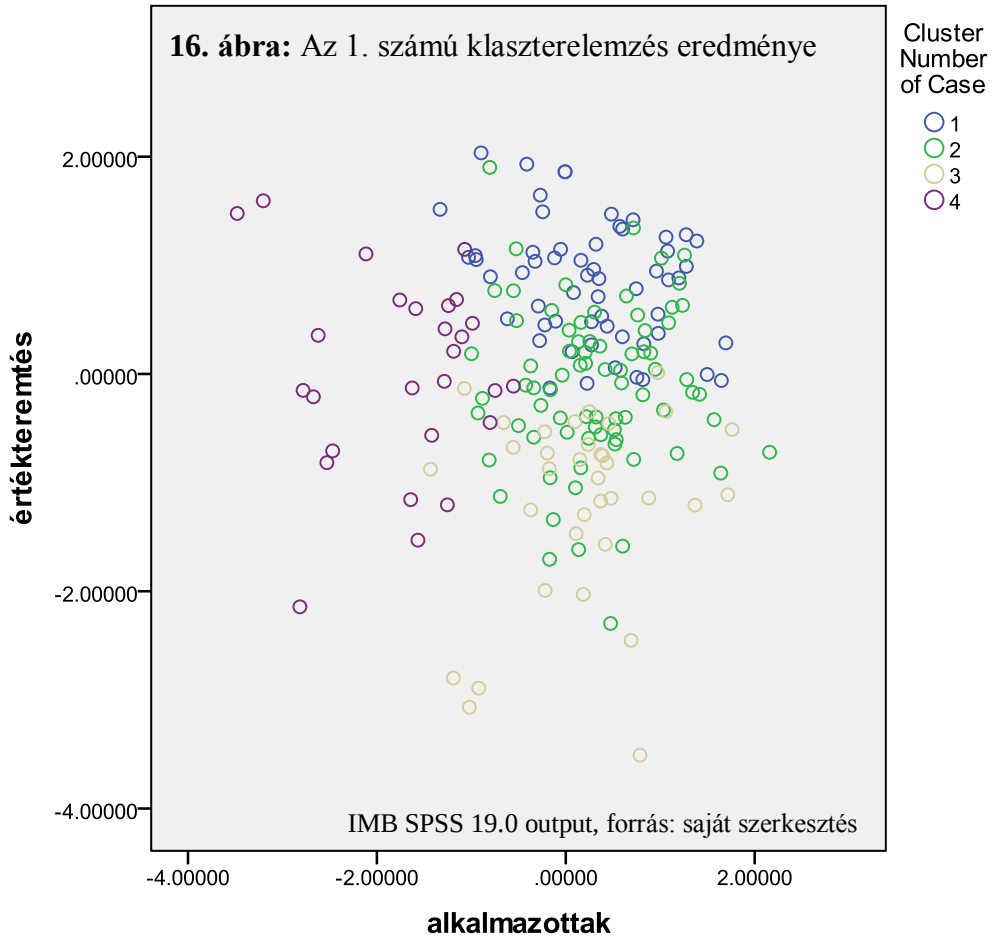
- Mennyire rendelkeznek önállósággal a cég alkalmazottai a tevékenységük végzése során?
- Milyen mértékben épít a vállalkozás vezetése az alkalmazottak tudására, kreativitására?
- Mennyire jellemző a mellérendeltségi viszony az alkalmazottak és a vezetőség között?

„Környezet" dimenzió:

- Piaci pozíció szempontjából mennyire tekinthető meghatározó szereplőnek a vállalkozás?
- Ha változtatásra kerül sor, milyen mértékű ellenállásba ütközik a vállalkozás vezetése az alkalmazottak és a szervezet részéről?

1. számú klaszterelemzés

Az első klaszterelemzés aszerint csoportosítja a válaszadó vállalkozásokat, hogy tevékenységük során milyen mértékben építenek az értékteremtésre, illetve az alkalmazottakra. A csoportok a *simple scatter* opcióval a következőképp ábrázolhatók:



Lila színnel: **mechanikus vállalkozások** (27 cég). Alacsony pontszámú válaszokat adtak azokra a kérdésekre, melyek a humán tőke minőségét vizsgálják, s azokra is, melyek az értékteremtés egyes összetevőire irányulnak. Mivel egyik területen sem nyújtanak kimagasló teljesítményt, felmerül a kérdés, hogy alapvetően mivel szeretnének versenyezni, illetve hogyan képzelik el a vállalkozás jövőjét.

Zöld színnel: **módusz vállalkozások** (77 cég). Közepes teljesítménnyel jellemezhetők mind az értékteremtés, mind az alkalmazottak dimenziójában. A középszerűség nem veszélyezteti a jelenbeli működést, sőt a jövedelmezőséget sem zárja ki, de ezek a vállalatok nem mutatnak fel semmilyen kiválóságot, ami megkülönböztetné őket versenytársaiktól, s fejlődési irányuk sem meghatározott. A megkérdezett cégek jelentős része ebbe a klaszterbe sorolható.

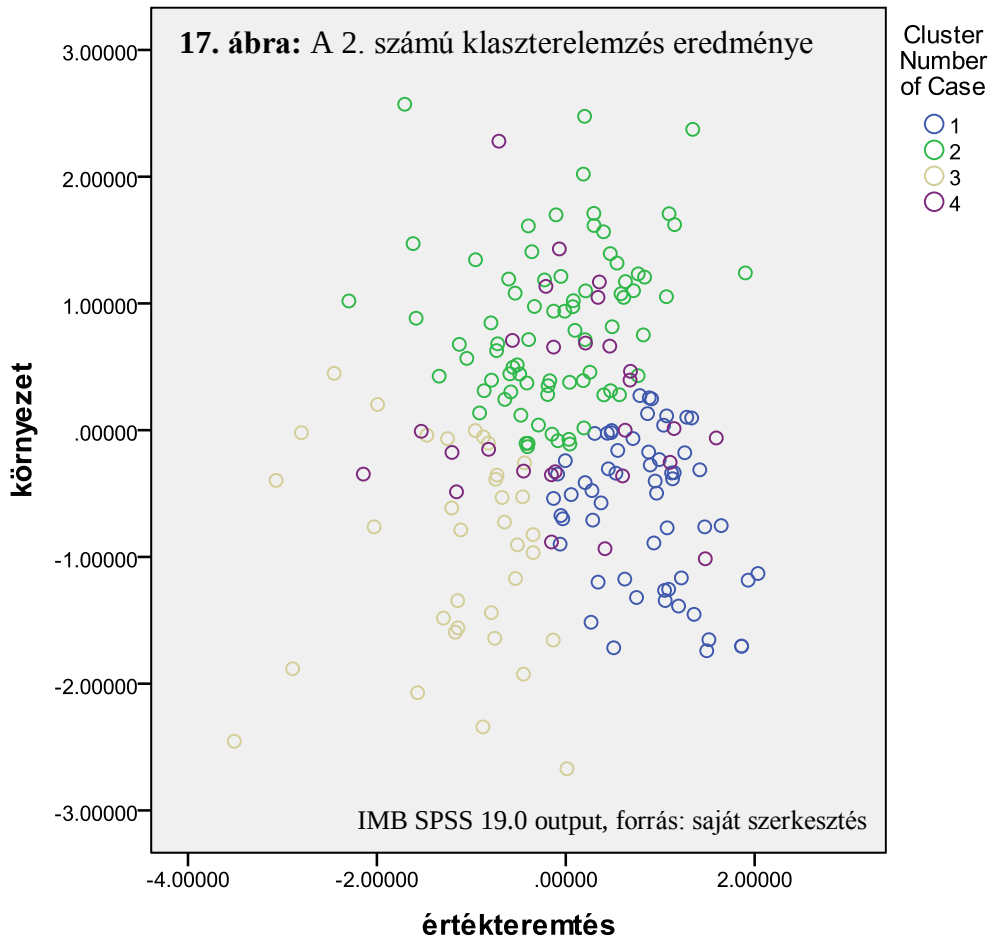
Világosbarna színnel: **követő vállalkozások** (35 cég). Közepes mértékben aknázzák ki a munkavállalók tudását és cselekvési képességét, az értékteremtésben pedig alacsony színvonalat képviselnek. Sem a külső, sem a belső érintettek számára nem nyújtanak

pótolhatatlan előnyöket. Bár rendelkezhetnek a megfelelő minőségű emberi erőforrással, stratégiájuk és értékteremtési elképzelésük nem pontosan tisztázott.

Kék színnel: **agilis vállalkozások** (58 cég). Ezen vállalatok magukon hordozzák az agilitás *2. fejezetben* bemutatott ismertetőjegyeit, ám az ábrán jól látható, hogy a teljes mértékben agilis cégek száma igen alacsony. Figyelemre méltó értékteremtési tevékenységet végeznek, melynek az alkalmazottak szerves részét képezik, így tartós versenyelőnyt birtokolnak a konkurens cégekkel szemben. Ez az előny nem csak tartós, hanem mélyről fakadó és tudásra építkező is, ezáltal a módusz (zöld) vállalkozások által nehezen másolható.

2. számú klaszterelemzés

A második klaszterelemzés aszerint csoportosítja a válaszadó vállalkozásokat, hogy tevékenységük során milyen mértékű értékteremtést valósítanak meg, illetve milyen kapcsolatban állnak környezetükkel és a benne lezajló változásokkal. Az első elemzéshez hasonlóan négy csoport került kialakításra, melyek ábrázolása a következő:



17. ábra: A 2. számú klaszterelemzés eredménye

Világosbarna színnel: **korszerűtlen vállalkozások** (22 cég). Nem képesek valódi értéket teremteni, és meg sem próbálják feltárni, hogy milyen irányok és perspektívák állnak rendelkezésre a környezet alakulásából fakadóan. Ellenállóak bármilyen típusú külső változással szemben, nem kezdeményeznek belső változásokat, s ezzel saját működésüket sodorják veszélybe. Érintettjeik elégedetlenek a cég tevékenységével, mert a vezetés értékteremtés helyett idejétmúlt és öncélú intézkedéseket hoz.

Lila színnel: **módusz vállalkozások** (53 cég). A módusz vállalkozások közepes szinten valósítják meg érintettjeik részére az értékteremtést, és közepes mértékben képesek kezelni a környezetükben fellépő változásokat. Az átlagos sebességű reakció elegendő lehet ahhoz, hogy elkerüljék a jelentősebb veszélyeket (például ne veszélyeztesse fennmaradásukat egy gazdasági válság), de mire ők cselekszenek, az agilis vállalkozások már behozhatatlan előnyt teremtettek saját maguk számára. A középszerűség az értékteremtésben sem célravezető: talán kielégítik a meglévő igényeket egy elfogadható szinten, de nem járulnak hozzá számottevő értékkel országuk fejlődéséhez.

Kék színnel: **teoretikus vállalkozások** (70 cég). Ezek a cégek elkötelezik magukat az értékteremtés mellett, ám környezetükkel való kapcsolatukon még lenne mit javítani. Folyamatosan fejlesztik a humán tőke minőségét, keresik az innováció lehetőségeit, és partnernek tekintik a természetet, de elképzeléseik valamiért nincsenek összhangban a környezet változásaival és a piac valós igényeivel, így nem vezetnek a pozíció javulásához. Elnevezésük arra utal, hogy elméletben már helyes irányvonalakat vallanak, ám alkalmazkodási és változtatási gyakorlataik nem versenyképesek. Ellentmondás áll fenn vallott és követett értékeik között. Az elemzés szerint ebbe a kategóriába sorolható a vizsgált vállalkozások legnagyobb hányada.

Zöld színnel: **agilis vállalkozások** (52 cég). Az előző elemzéstől eltérően itt a zöld szín jelöli az agilis vállalkozásokat. Az ábráról leolvasható, hogy valójában csak néhány vállalkozás ért el kiemelkedő értékeket a két dimenzió mentén egyidejűleg, tehát az 52 cégből csak ezek tekinthetők egyértelműen agilisnek. A klaszter legjobbjai szinte együtt lélegeznek környezetükkel: hamar és nagy biztonsággal jelzik előre a változásokat, és azonnal meghozzák a szükséges intézkedéseket. A felismert lehetőségeket úgy használják ki, hogy abból a lehető legtöbb érintett profitáljon, hiszen nem céljuk, hanem lételemük az értékteremtés. Igazi kincsek a nemzetgazdaság, a társadalom és a természet számára, így támogatásuk kollektív érdek.

4.6. Következtetések és javaslatok

A kereszttáblás elemzések igazolják, hogy napjainkban csak az a vállalkozás érhet el hosszú távú sikert, melynek működésében fellelhetők az üzleti agilitás jegyei (H_1). Emellett azt is alátámasztják, hogy az üzleti agilitás enyhíti a vállalkozás kiszolgáltatottságát a gazdasági válságok hatásaival szemben (H_3). Az alapvető kimutatásokból és a klaszterelemzésből kiderül, hogy a hazai vállalkozások nem eléggé agilisek ahhoz, hogy eredményesen javítsanak saját versenyképességükön és a nemzetgazdaság teljesítményén (H_2). Végeredményben tehát bizonyításra került a felmérés mindhárom hipotézise. A klaszterelemzés ábrái remekül szemléltetik, hogy még az agilis kategóriába sorolható vállalkozások között is kevesen vannak azok, akik az agilitás minden lényeges dimenziója mentén kiugró teljesítményt nyújtanak.

Alapvető probléma, hogy elhanyagolják a stratégiaalkotást és a változtatásmenedzsment eszközeit. A környezetből érkező ingerekre lassan és rugalmatlanul reagálnak, kultúrájuk a változásokkal szemben ellenálló, a lehetőségek helyett a veszélyekre összpontosítanak. Inkább csak alkalmazkodnak a változásokhoz ahelyett, hogy saját elképzeléseiknek megfelelően hatást gyakorolnának a piacra. Környezetelemzésük nem elég alapos, és túlságosan kis jelentőséget tulajdonítanak a belső tényezőknek a külsőkkel szemben. Többségük csak a hagyományos kockázatviselőket kezeli partnerként, nem kíván értéket teremteni a lakosságnak és a nemzetgazdaságnak, és a természet megóvását is csak elméletben szorgalmazza. Az együttműködési készség terén is lemaradást tapasztalhatunk, nincsenek információs hálózatok, nem jellemző a tudásmegosztás. Az újításra törekvés helyett rövid távú szemlélet uralkodik, az árbevételnek csak egy-két százaléka jut K+F tevékenységre és innovációra. Kevesen versenyeznek kimagasló minőséggel és tudással, a többség csak közepes mértékben épít az alkalmazottak kompetenciáira. A bürokratikus korlátok és a merev hierarchia miatt a szervezet és a munkavállalók agilitása sem elégséges.

A stratégiai fontosságú teendők között szerepel a változtatásmenedzsment eszköztárának alkalmazása, a külső és a belső környezet szakadatlan elemzése, a proaktivitás és a kreatív cselekvőkészség erősítése, az érintettek újradefiniálása, valamint az együttműködések kiépítése. A költségcsökkentés helyett ideje nívós minőséggel és tudással versenyezni, kompromisszumok nélkül innoválni, valamint többet törődni a tudásfejlesztéssel. A szervezetet tekintve létfontosságú a decentralizáció és a mellérendeltség megvalósítása. Az általános szemléletváltás mellett a kultúra gyökeres átalakítására is szükség van: a kulcsszó a nyitottság és a lehetőségekben gondolkodás.

Az üzleti agilitás meghonosítása nem képzelhető el kormányzati szerepvállalás nélkül, hiszen az agilis vállalkozások működése a kedvező gazdasági és társadalmi hatások miatt közös és alapvető érdek. Olyan beavatkozásokra van szükség, melyek azonnal felpezsdítik a gazdaság vérkeringését, és elhárítják az akadályokat a fejlesztés útjából. A törvényhozóknak átlátható és bejárható térképet kell rajzolniuk azok elé, akik szeretnének megjelenni a piaci versenyben tudásukkal és ötleteikkel. A látszatmegoldásokat mellőzve valódi lépéseket kell tenniük a feketegazdaság visszaszorítása és a korrupció felszámolása érdekében, mert a szabályokat áthágó szereplők ígéretes vállalkozások tömegeit lehetetlenítik el. A termékeny segítségnyújtásnak a vállalati működés összes lehetséges területén meg kell valósulnia, legyen szó könnyítő jellegű intézkedésekről (adóterhek és adminisztratív kötelezettségek csökkentése), vagy aktív hozzájárulásról (információs és innovációs együttműködés előmozdítása). Mindehhez egy újszerű, korábban nem gyakorolt, komplex látásmódú gazdaságpolitika jelentheti a kiindulási alapot, melyben a vállalkozások agilitása stratégiai prioritás, és melyben nem élveznek elsőbbséget a rövid távú megoldások a tartós előnyteremtéssel szemben.

Hogyan járulhat hozzá az egyén és a társadalom az agilitáshoz? Legfőképp a kollektív gondolkodásmód és attitűd megváltoztatásával, hiszen széthúzó, kockázatkerülő kultúránkban halálra ítélt minden újító törekvés. Csak bizakodó, proaktív, képességekben és hozzáállásban is jeleskedő emberek generálhatnak látványos változást. Az együttműködés hasonlóképp kulcsfontosságú terület: az egyéni érdekek okvetlen érvényesítése helyett fel kell ismernünk a szövetségekben rejlő lehetőséget.

5. Összefoglalás

A dolgozat arra a feltételezésre épült, mely szerint korunk turbulens környezetében nem állják meg a helyüket a korábban alkalmazott versenyképességi koncepciók és vezetési filozófiák. A már évtizedekkel ezelőtt is kutatott adaptációs képesség önmagában nem elegendő, hiszen a változások jelentős része meglepetésszerű lehetőségeket és veszélyeket állít a vállalkozások elé. Inkább egyfajta ütőképes éberséget kell kialakítani ahhoz, hogy a cég a váratlan változásokra is azonnali és helyes választ adhasson. Ennek megvalósítását segíti az üzleti agilitás, melynek két fő pillére a környezeti változásokra történő gyors és eredményes reagálás, valamint az érintettek széles köre számára megvalósuló értékteremtés. Komponensei a vállalati működés szinte minden területére kiterjednek: az agilis vállalkozás megteremti a szükséges kettősséget a stratégiájában, újraértelmezi érintettjeit, naprakész információt szerez belső és külső környezetéről, szövetségeket épít, tudással versenyez, és humán tőkéjét tekintve is agilitásra törekszik.

Felmérésem, mely 198 hazai vállalkozás részvételével valósult meg, aktuális és tanulságos eredményekhez vezetett. Bebizonyosodott, hogy tartós sikerekre és a válságos időszakok épségben történő átvészelésére csak az a vállalkozás számíthat, melynek működését átjárja az üzleti agilitás. Gazdasági társaságaink azonban nem kellőképp agilisek ahhoz, hogy számottevő mértékben javítsanak saját pozíciójukon, s ezáltal az ország versenyképességén. Alaposan kidolgozott stratégia és fejlett változtatásmenedzsment hiányában képtelenek befolyásolni a piaci folyamatokat, alkotók helyett követők maradnak. A külső és a belső környezet elemzésében a rövidlátás, a lehetőségek kiaknázásában a kockázatkerülő magatartás, a rugalmasságban pedig a bürokrácia és a hierarchia gátolja őket. Kevés partnerrel működnek együtt, és alacsony a száma azon csoportoknak is, akik számára valódi értéket teremtenek. A tudásfejlesztés, az innováció és a minőségirányítás szintén gyenge területek.

A korszerűtlen, rugalmatlan, agilitást nélkülöző vállalkozások aggasztó képet vetítenek előre az ország jövőjéről. Helyettük olyan gazdasági társaságokra lenne szükség, melyek a gazdaság számára húzóerőt, a társadalom számára jólétet, a természet számára pedig megbecsülést biztosítanak. A fejlesztés irányvonalai egyértelműek, azonban a szemléletváltást gyakorlati lépéseknek is követniük kell. Gyökeres változtatást csak a vállalati szféra, a kormányzati szint és a magánszemélyek összefogása esetén remélhetünk. Maradandó eredmények kivívásához minden cselekvőképes kézre és kreatív elmére szükség lesz!

6. Irodalomjegyzék

Szakirodalom

Ansoff, H. I. (2007): Strategic management. Palgrave Macmillan, Houndmills.

Charan, R. (2009): Vezetés egy bizonytalan korban. HVG Könyvek, Budapest.

Chikán, A. (2008): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.

Csath, M. (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment. Aula Könyvkiadó, Budapest.

Csath, M. (2008a): Interkulturális menedzsment: Vezetés eltérő kultúrákban. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

Csath, M. (2008b): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

Csath, M. (2010): Versenyképesség-menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

Davenport, T. H. – Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest.

Gates, B. (2001): Business @ the speed of thought. Pearson, Harlow.

IBM Institute for Business Value (2010): Capitalising on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer (CEO) Study. IBM, n.a.

Johnson, A. R. – Kast, F. E. – Rosenzweig, J. E. (1967): The Theory and Management of Systems. In: Kindler, J. – Kiss, I. (szerk.): Rendszerelmélet: Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Katzenbach, J. R. (2006): Real change leaders: How you can create growth and high performance at your company. Brealey, London.

Kotter, J. – Rathgeber, H. (2006): Our iceberg is melting: Changing and succeeding under any conditions. Macmillan, London.

Kotter, J. P. (1996): Leading Change. Harvard Business School Press, Boston.

Kotter, J. P. (2009): Tettvágy: Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek. HVG Könyvek, Budapest.

Marosán, Gy. (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

Pascale, R. T. – Sternin, J. (2005): Your Company's Secret Change Agents. In: Harvard Business Review, 83. évf. 5. sz. 72-81. o.

Riegler, J. – Moser, A. (2001): Ökoszociális piacgazdaság. Agroinform Kiadó, Budapest.

Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv. Alinea, Budapest.

Sanford, C. (2011): The responsible business: Reimagining sustainability and success. Jossey-Bass, San Francisco.

Sargut, G. – McGrath, R. G. (2011): Learning to Live with Complexity. In: Harvard Business Review, 89. évf. 7. sz. 68-76. o.

Suarez, F. – Lanzolla, G. (2005): The Half-Truth of First-Mover Advantage. In: Harvard Business Review, 83. évf. 4. sz. 121-127. o.

Szelényi, L. (2002): Többváltozós gazdasági problémák statisztikai elemzése, Főkomponens analízis, Klaszteranalízis. In: Szűcs I. (szerk.): Alkalmazott statisztika. Agroinform Kiadó, Budapest.

Tidd, J. – Bessant, J. – Pavitt, K. (2008): Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Wiley, Chichester.

Vecsenyi, J. (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Perfekt Kiadó, Budapest.

Internetes forrás

Michael Porter's Big Ideas:
http://www.fastcompany.com/magazine/44/porter.html?page=0%2C1 (letöltve: 2012. 02. 20.)

Mellékletek

1. melléklet

1. táblázat: **Hagyományos menedzser vagy valódi változásvezető?**

	Hagyományos menedzser	Valódi változásvezető
Alapvető szemlélet	Elemez, befolyásol, delegál, szervez, irányít	Cselekszik, javít, megpróbál, megváltoztat – újra és újra
Kívánt eredmény	Feleljünk meg a mutatóknak, célszámoknak!	Feleljünk meg a vásárlóknak és a dolgozóknak!
Vezetési filozófia	A legjobb embereim majd elvégzik nekem a munkát.	A legjobbat kell kihoznom az embereimből.
Ember, mint erőforrás	Ember = kiaknázható erőforrás, befolyásolni kell.	Ember = kritikus erőforrás, fejleszteni kell.
Számonkérhetőség	Felelősségre vonunk, mindenkit egyénileg.	Felelősséget vállalunk, egyénileg és közösen egyaránt.
Kockázat mérlegelése	Csak a biztonságosba vágok bele, nem bukhatok el.	Kételkedés helyett cselekszem, tanulok a hibákból.

Forrás: Katzenbach, J. R. (2006): Real change leaders: How you can create growth and high performance at your company. Brealey, London. 21. o. alapján saját szerkesztés

2. táblázat: **A 20. és a 21. század sikeres vállalatának szervezeti jellemzői**

20. századi vállalat	21. századi vállalat
STRUKTÚRA	
bürokratikus	nem bürokratikus, kevesebb szabállyal és alkalmazottal
többszintű	kevesebb szintre limitált
szerveződése szerint a legfelsőbb vezetők menedzselnek	szerveződése szerint a felsővezetők vezetnek, az alacsonyabb szinten dolgozók menedzselnek
olyan irányelvek és eljárások jellemzik, melyek bonyolult belső összefüggéseket eredményeznek	olyan irányelvek és eljárások jellemzik, melyek minimális belső függést eredményeznek
RENDSZEREK	
alacsony szintű teljesítményértékelésre épül	fejlett teljesítményértékelő rendszerre épül, legfőképp a fogyasztóval kapcsolatban
a teljesítményadatokat csak a felsővezetők láthatják	a teljesítményadatokat a dolgozók szélesebb köre láthatja
csak a magasabb beosztású dolgozók részesülnek vezetői tréningekben, fejlesztésben	számos dolgozó részesülhet vezetői tréningekben, fejlesztésben
KULTÚRA	
befelé forduló	kifelé forduló
centralizált	hatáskörbővítő
lassú döntéshozatal	gyors döntéshozatal
érdekellentétek	nyílt és egyenes
kockázatkerülő	kockázatvállaló

Forrás: Kotter, J. P. (1996): Leading change. Harvard Business School Press, Boston. 172. o. alapján saját szerkesztés

2. melléklet

Az 1. számú kereszttáblás elemzés táblázatai (SPSS output, forrás: saját szerkesztés)

A táblázatokban olvasható összes eset száma (189) eltér a felmérést kitöltő összes vállalkozás számától (198), hiszen a torzító hatás elkerülése végett a „nem tudom” és a „nincs válasz” kategóriába tartozó eredmények nem szerepelnek az elemzésben.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.758[a]	4	.045
Likelihood Ratio	9.702	4	.046
Linear-by-Linear Association	.001	1	.975
N of Valid Cases	189		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.51.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.227	.045
	Cramer's V	.161	.045
N of Valid Cases		189	

1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment? * 31) Az elmúlt 5 évben hogyan változott a vállalkozás helyzete? Crosstabulation

			31) Az elmúlt 5 évben hogyan változott a vállalkozás helyzete?			
			javult	rosszabbodott	stagnált	Összesen
1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemz?-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	igen, de a változtatásmenedzsment nem része	A válaszok száma	21	21	21	63
		1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
	igen, és a változtatásmenedzsment megtalálható benne	A válaszok száma	22	25	8	55
		1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	40.0%	45.5%	14.5%	100.0%
	nem	A válaszok száma	19	38	14	71
		1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	26.8%	53.5%	19.7%	100.0%
Összesen		A válaszok száma	62	84	43	189
		1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	32.8%	44.4%	22.8%	100.0%

3. melléklet

A 2. számú kereszttáblás elemzés táblázatai (SPSS output, forrás: saját szerkesztés)

A táblázatokban olvasható összes eset száma (182) eltér a felmérést kitöltő összes vállalkozás számától (198), hiszen a torzító hatás elkerülése végett a „nem tudom” és a „nincs válasz” kategóriába tartozó eredmények nem szerepelnek az elemzésben.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21.654[a]	9	.010
Likelihood Ratio	22.049	9	.009
Linear-by-Linear Association	.148	1	.701
N of Valid Cases	182		

a. 4 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .81.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.345	.010
	Cramer's V	.199	.010
N of Valid Cases		182	

2) Milyen gyakran kerül sor változtatásra a vállalkozás életében? * 7) Hogyan érintette a válság a vállalkozás működését, és hogyan reagáltak rá? Crosstabulation

			7) Hogyan érintette a válság a vállalkozás működését, és hogyan reagáltak rá?				
			a válság csak kis mértékben érintette a cég működését, így változtatni nem kellett jelentősebb mértékben	a válság hatására a cég növekedni tudott, így változtatni nem kellett jelentősebb mértékben	reagálni kellett a válság hatásaira, hiszen ha nem tesszük, a cég helyzete akár veszélybe is kerülhet	reagálni kellett a válságra, de azért is változtattunk, mert a válságban lehetőséget is láttunk a jövőre nézve	Összesen
2) Milyen gyakran kerül sor változtatásra a vállalkozás életében?	a változtatás nálunk folyamatos	Válaszok száma	10	0	27	28	65
		2) Milyen gyakran kerül sor változtatásra a vállalkozás életében?	15.4%	.0%	41.5%	43.1%	100.0%
	eseti jelleggel szoktunk változtatni	Válaszok száma	11	3	18	10	42
		2) Milyen gyakran kerül sor változtatásra a vállalkozás életében?	26.2%	7.1%	42.9%	23.8%	100.0%
	gyakran kerül sor a változtatásra	Válaszok száma	7	1	15	14	37
		2) Milyen gyakran kerül sor változtatásra a vállalkozás életében?	18.9%	2.7%	40.5%	37.8%	100.0%
	ritkán változtatunk	Válaszok száma	5	0	27	6	38
		2) Milyen gyakran kerül sor változtatásra a vállalkozás életében?	13.2%	.0%	71.1%	15.8%	100.0%
Összesen		Válaszok száma	33	4	87	58	182
		2) Milyen gyakran kerül sor változtatásra a vállalkozás életében?	18.1%	2.2%	47.8%	31.9%	100.0%

4. melléklet

A 3. számú kereszttáblás elemzés táblázatai (SPSS output, forrás: saját szerkesztés)

A táblázatokban olvasható összes eset száma (183) eltér a felmérést kitöltő összes vállalkozás számától (198), hiszen a torzító hatás elkerülése végett a „nem tudom” és a „nincs válasz” kategóriába tartozó eredmények nem szerepelnek az elemzésben.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27.229[a]	10	.002
Likelihood Ratio	30.955	10	.001
Linear-by-Linear Association	.227	1	.634
N of Valid Cases	183		

a. 6 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.40.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.386	.002
	Cramer's V	.273	.002
N of Valid Cases		183	

1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment? * 8) A válságra való reagálás mennyire volt eredményes? Crosstabulation

			8) A válságra való reagálás mennyire volt eredményes?						
			a válság alapvetően veszélyezteti a cég fennmaradását a mai napig is	a válság ellenére a cég erősödni tudott	a válság érintette a céget, de hatásait csak kis mértékben sikerült enyhíteni	a válság érintette a céget, de sikerült a megfelelő menedzsment eszközökkel orvosolni azt	a válság nem érintette a cég működését	sikerült megel?zni a válság hatásait, felkészülten ért minket a recesszió, így nagy visszaesés nem volt	Összesen
1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	igen, de a változtatásmenedzsment nem része	Válaszok száma	20	9	16	15	0	3	63
		1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemz?-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	31.7%	14.3%	25.4%	23.8%	.0%	4.8%	100.0%
	igen, és a változtatásmenedzsment megtalálható benne	Válaszok száma	11	5	11	20	2	6	55
		1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemz?-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	20.0%	9.1%	20.0%	36.4%	3.6%	10.9%	100.0%
	nem	Válaszok száma	22	5	23	4	6	5	65
		1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemz?-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	33.8%	7.7%	35.4%	6.2%	9.2%	7.7%	100.0%
Összesen		Válaszok száma	53	19	50	39	8	14	183
		1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemz?-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	29.0%	10.4%	27.3%	21.3%	4.4%	7.7%	100.0%

5. melléklet

A 4. számú kereszttáblás elemzés táblázatai (SPSS output, forrás: saját szerkesztés)

A táblázatokban olvasható összes eset száma (191) eltér a felmérést kitöltő összes vállalkozás számától (191), hiszen a torzító hatás elkerülése végett a „nem tudom” és a „nincs válasz” kategóriába tartozó eredmények nem szerepelnek az elemzésben.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.665[a]	8	.024
Likelihood Ratio	18.165	8	.020
Linear-by-Linear Association	5.859	1	.015
N of Valid Cases	191		

a. 3 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.17.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.304	.024
	Cramer's V	.215	.024
N of Valid Cases		191	

1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment? * 19) Piaci pozíció szempontjából mennyire tekinthető meghatározó szereplőnek az Ön vállalkozása? Értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán! Crosstabulation

			19) Piaci pozíció szempontjából mennyire tekinthető meghatározó szereplőnek az Ön vállalkozása? Értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán!					
			1	2	3	4	5	Összesen
1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	igen, de a változtatásmenedzsment nem része	Válaszok száma	12	14	19	17	2	64
		1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	18.8%	21.9%	29.7%	26.6%	3.1%	100.0%
	igen, és a változtatásmenedzsment megtalálható benne	Válaszok száma	9	9	18	15	4	55
		1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	16.4%	16.4%	32.7%	27.3%	7.3%	100.0%
	nem	Válaszok száma	28	17	14	8	5	72
		1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	38.9%	23.6%	19.4%	11.1%	6.9%	100.0%
Összesen		Válaszok száma	49	40	51	40	11	191
		1) Rendelkezik-e a cég stratégiával, illetve jellemző-e az Ön cégére a változtatásmenedzsment ?	25.7%	20.9%	26.7%	20.9%	5.8%	100.0%

6. melléklet

Az 5. számú kereszttáblás elemzés táblázatai (SPSS output, forrás: saját szerkesztés)

A táblázatokban olvasható összes eset száma (191) eltér a felmérést kitöltő összes vállalkozás számától (191), hiszen a torzító hatás elkerülése végett a „nem tudom” és a „nincs válasz” kategóriába tartozó eredmények nem szerepelnek az elemzésben.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28.344[a]	9	.001
Likelihood Ratio	28.471	9	.001
Linear-by-Linear Association	11.810	1	.001
N of Valid Cases	191		

a. 9 cells (56.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .06.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.385	.001
	Cramer's V	.222	.001
N of Valid Cases		191	

4) Milyen jellegű változások határozzák meg leginkább a vállalkozás működését és a változtatási szokásait? * 5) Figyelemmel kísérik-e módszeresen is (pl. elemzésekkel, környezetelemzéssel, elégedettségméréssel) a külső és a belső környezetben bekövetkező változásokat? Crosstabulation

			5) Figyelemmel kísérik-e módszeresen is (pl. elemzésekkel, környezetelemzéssel, elégedettségméréssel) a külső és a belső környezetben bekövetkező változásokat?				
			a belső és külső változásokat is figyeljük	igen, de csak a külső környezeti változásokat	igen, de csak a vállalkozáson belüli változásokat	nem	Összesen
4) Milyen jellegű változások határozzák meg leginkább a vállalkozás működését és a változtatási szokásait?	a belső és külső körülmények egyaránt hatással vannak	Válaszok száma	85	17	5	36	143
		4) Milyen jellegű változások határozzák meg leginkább a vállalkozás működését és a változtatási szokásait?	59.4%	11.9%	3.5%	25.2%	100.0%
	csak a belső, a vállalkozáson belül lejátszódó folyamatok változása	Válaszok száma	0	0	0	2	2
		4) Milyen jellegű változások határozzák meg leginkább a vállalkozás működését és a változtatási szokásait?	.0%	.0%	.0%	100.0%	100.0%
	csak a külső, a vállalkozáson kívüli körülmények változása	Válaszok száma	12	11	0	13	36
		4) Milyen jellegű változások határozzák meg leginkább a vállalkozás működését és a változtatási szokásait?	33.3%	30.6%	.0%	36.1%	100.0%
	egyiknek sincs jelentősebb hatása a cég működésére	Válaszok száma	1	1	1	7	10
		4) Milyen jellegű változások határozzák meg leginkább a vállalkozás működését és a változtatási szokásait?	10.0%	10.0%	10.0%	70.0%	100.0%
Összesen		Válaszok száma	98	29	6	58	191
		4) Milyen jellegű változások határozzák meg leginkább a vállalkozás működését és a változtatási szokásait?	51.3%	15.2%	3.1%	30.4%	100.0%

7. melléklet

Rotált faktorsúlymátrix táblázat a klaszterelemzésben felhasznált komponensek kialakításához (SPSS output, forrás: saját szerkesztés)

Az első komponenst (alkalmazottak) az első három változó határozza meg leginkább, a második komponenst (értékteremtés) a következő négy, míg a harmadik komponenst (környezet) az utolsó kettő.

Rotated Component Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
25) Milyen önállósággal rendelkeznek a vállalat alkalmazottai a tevékenységük végzése során? Értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán!	.829	.082	-.062
23) Milyen mértékben épít a vállalkozás vezetése az alkalmazottak tudására, kreativitására? Értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán!	.720	.358	-.155
27) Mennyire jellemző a mellérendeltségi viszony az alkalmazottak és a vezetőség között (például a döntéshozatalban)?	.710	-.072	.199
22) Milyen mértékben jellemző a tudás fejlesztése (pl. továbbképzések, tréningek stb.) a vállalkozás tevékenységére? Értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán!	.093	.725	-.157
28) Mennyire elkötelezett a vállalkozás a környezeti értékek és erőforrások megóvását illetően? Értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán!	.025	.696	.049
20) Milyen mértékben van meghatározó szerepe a minőségnek a vállalkozás stratégiájában és a tevékenységében? Értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán!	.070	.561	.391
6) Milyen gyorsan hoznak intézkedést a vállalkozás vezetői, és milyen gyorsan alkalmazkodik a vállalkozás a megváltozott környezeti feltételekhez? Értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán!	.325	.364	.043
19) Piaci pozíció szempontjából mennyire tekinthető meghatározó szereplőnek az Ön vállalkozása? Értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán!	.174	.038	.717
12) Ha változtatásra kerül sor, milyen mértékű ellenállásba ütközik a vállalkozás vezetése az alkalmazottak és a szervezet részéről? Értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán!	-.154	-.020	.699

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.