

**Szent István Egyetem
Gödöllő
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

Doktori (PhD) értekezés

**A VERSENGŐ ÉS A KOOPERATÍV VEZETŐI ATTITŰD
A MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN**

Készítette: Hurta Hilda

**Témavezető:
Dr. Findrik Mária
Dr. Hámori Balázs**

**Gödöllő
2013.**

A doktori iskola

megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

tudományága: gazdálkodás- és szervezéstudományok

vezetője: Dr. Szűcs István
egyetemi tanár, MTA doktora
SZIE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
Közgazdaságtudományi, Jogi és Módszertani Intézet

Témavezető: Dr. Findrik Mária, PhD
egyetemi docens
Közép-európai Egyetem

Témavezető: Dr. Hámori Balázs, CsC
egyetemi tanár
Budapesti Corvinus Egyetem

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	1
1.1. A téma aktualitása és jelentősége.....	1
1.2. Kitűzött kutatási célok	6
2. Szakirodalmi áttekintés	9
2.1. A versengő és együttműködő vezetői attitűd fogalmi megközelítése.....	9
2.1.1. A versenyképesség meghatározásának átalakulása	9
2.1.2. A verseny, az együttműködés és ezek szinergiája a kooperáció.....	13
2.1.3. A versengő, a kooperatív és a kooperatív vezetői attitűd	25
2.2. A versengést és az együttműködést befolyásoló tényezők	33
2.2.1. A társadalmi és az intézményi környezet.....	33
2.2.2. A bizalom és a kockázatvállalás	41
2.3. A versengő, a kooperatív és a kooperatív kapcsolatok tapasztalatai	48
2.3.1. Nemzetközi kutatások eredményei	48
2.3.2. Magyarországi kutatások eredményei.....	54
3. Anyag és módszer.....	63
3.1. Hipotézisek.....	63
3.2. A kutatás forrása	66
3.2.1. Az előkutatások forrásai	66
3.2.2. A primer kutatás forrása.....	67
3.3. A kutatás módszerei	71
4. Eredmények.....	81
4.1. Az előkutatások eredményei	81
4.2. A primer kutatás eredményei	93
4.2.1. A minta jellemzőinek bemutatása	93
4.2.2. A vezetői attitűd elemzése	95
4.2.3. A vállalkozás eredményességének elemzése	113
4.2.4. A vezetői attitűd és a vállalkozás eredményessége közti kapcsolat elemzése	123
4.3. Új és újszerű tudományos eredmények.....	134
5. Következtetések, javaslatok	137
Összefoglalás	143
Summary	147
Mellékletek	151
Köszönetnyilvánítás.....	247

1. Bevezetés

1.1. A téma aktualitása és jelentősége

A közgazdaságtan a gazdasági szereplők, jelenségek és folyamatok elemzésével és modellezésével foglalkozik, a gazdálkodás különböző szintjein, úgymint globális, regionális, nemzetgazdasági és mikroökonómiai szinten, feltárja a kapcsolatok és összefüggések rendszerét. Az elemzések területe folyamatosan változik. A vizsgálatok hangsúlya eltolódik hol egyik, hol másik irányba, mint például a mikro- vagy makroökonómiai, a globális vagy a lokális szemlélet irányába, a kemény vagy a puha tényezőkön nyugvó, a versenyen vagy az együttműködésen nyugvó megközelítés irányába. A bevezetésben azt mutatom be, hogy a versenyképesség és a vezetői attitűd szakirodalmi áttekintése során milyen változásokra lettem figyelmes, tudatában persze annak, hogy minden kutató saját témáját véli felfedezni minden jelenségben, így valószínűleg én is elfogult vagyok saját kutatásom iránt.

Napjainkban megfigyelhető, hogy a közgazdasági kutatások a nemzetgazdasági szint felől a **mikroökonómiai** vizsgálatok irányába tolódnak el^{1,2}. Ahogy BECKER (1993) írja, ezáltal nem az egyén felé fordult az érdeklődés, hanem mikroökonómiai elemeket használnak a makroökonómiai jelenségek megértéséhez. És ez a módszer hatékony eszköznek bizonyul. A mikroelemek összege nem egyenlő a makroszintű eredménnyel, azonban az egyéni szereplők kitűnő kiindulási források akkor, ha az országok közti különbségek megértése a cél (SAMUELSON és NORDHAUS 2000). A figyelem egyre inkább a kisebb méretű, de a fejlődésben jelentékeny szerepet játszó kis- és középvállalkozásokra terelődik, valamint az összefogásra, az együttműködésekre, ezáltal a hálózatokra, illetve a régiókra.

A szakirodalom áttekintése során továbbá szembeötlő volt, hogy a vizsgálatok során egyre gyakoribb a különböző tudományokhoz tartozó tényezők figyelembe vétele, azaz az **interdiszciplináris**, valamint a **multidiszciplináris** megközelítés³. HAUSMANN (2007) szerint Veblen tekinthető az elsőnek⁴, aki interdiszciplináris megközelítést alkalmaz a közgazdasági folyamatok megértéséhez, amikor azt állítja, hogy a fogyasztó a termék árából következtet a minőségre, azaz a közgazdaságtani vizsgálatába bevont társadalmi, kulturális és pszichológiai tényezőket is. De meg lehet említeni KEYNES-t (1936/2008) is, aki a várakozások inflációgerjesztő hatásáról beszél, ami szintén nem más, mint pszichológiai hatás.

¹ HAYEK 1995; MOMAYA, 1998; PORTER, 1998, 2006; KRUGMAN, 2009.

² A folyamatok újra és újra helyet cserélnek: a mikro szintű elemzések túlsúlya a makro szintű elemzések, míg a makro szintű elemzések uralma a mikro szintű elemzések irányába hat.

³ A racionális döntések elmélete például megjelent a szociológiában (COLEMAN, 1990).

⁴ Az első viselkedési közgazdásznak is tekinthető (HAUSMANN, 2007).

A Nobel-díjas közgazdászok névsorán végigtekintve az látható, hogy a határterületeken alkotók egyre gyakrabban bukkannak fel⁵. Bár nincs közmegegyezés a „főáram” kifejezés értelmezéséről, a többségi szemlélet alapján a gazdasági szereplők cselekedeteinek pontos mérése megköveteli a matematikai megalapozottságot (TÖRÖK 2007, MADARAS 2011). Az egzaktásra való törekvés a tudománnyá válás igényéből fakad. A többféle tudományterületet ötvöző kutatások elismerését a módszertani megalapozottság hiánya akadályozhatja, azonban e kutatásokat egyre nyitottabban fogadják (és egyre inkább el is fogadják) (KAPÁS és KOMÁROMI 2004, KOVÁCS 2009, KOLODKO 2009, SZENTES 2011). Mára a közgazdaságtan társadalomtudományhoz tartozó voltát hangsúlyozzák, azaz az egyént, mint a társadalomhoz tartozó lényt vizsgálják. Ennek tükrében elemzik döntéseit, valamint ezzel magyarázzák, hogy a folyamatokat matematikailag nem lehet meghatározni és előre jelezni, ugyanakkor mégis igyekeznek azok egzakt leírására.

A közgazdaságtan korlátozó feltételezésekkel él, mint például, hogy az egyén **racionális és önérdékkövető**. Racionálisan cselekedni azt jelenti, hogy az egyén a várható következmények alapján rangsorolja a cselekvési alternatívákat, és kiválasztja a maximális hasznot eredményező alternatívát. A megismerésnek azonban vannak korlátai. A közgazdaságtanban először a tökéletes verseny⁶, majd a tökéletes informáltság⁷ végül pedig a tökéletes racionalitás⁸ kérdőjeleződik meg. A gazdasági szereplők agresszív, haszonmaximalizáló felfogása tehát nem állta meg a helyét. Egyrészt azért, mert az egyén nem képes döntései hatását teljes körűen előre jelezni. Másrészt az ember emocionális lény, így a gazdasági számításokra alapozott önérdékkövetés csak korlátozottan érvényesül. A pontosabb eredmények érdekében tehát a közgazdaságtani irányzatok folyamatosan vonnak be jelenségeket, többek közt a szociológia (makro) és a pszichológia (mikro) területeiről (HÁMORI 1998). A gazdasági cselekvésekkor tehát nem kemény értelemben vett maximalizálás, hanem puha értelemben vett optimalizálás, megelégedettségre törekvés figyelhető meg. A vezető ismeri a rendelkezésére álló kapacitást és a kitűzött stratégiát, döntések meghozatalakor azonban a hiányzó adatokat korábbi tapasztalatai és meggyőződése alapján pótolja (STOREY és SALAMAN 2010). A sikertelenség tehát magatartási⁹ tényezőkön is múlik, amelyek megakadályozzák a hatékony stratégia megvalósítását. A másik oldalról nézve

⁵ 1974-ben Friedrich August von Hayek, 1978-ban Herbert Simon, 1992-ben Gary Becker, 1993-ban Douglass North, 2001-ben George Akerlof és Joseph Stiglitz, 2002-ben Daniel Kahneman és Vernon Smith, valamint 2008-ban Paul Krugman.

⁶ Henrich von Stackelberg a harmincas években megjelent *Piaci forma és egyensúly* c. műve nyomán.

⁷ Friedrich August von Hayek és Herbert Simon munkái nyomán a hetvenes években.

⁸ Többek közt Daniel C. Kahneman, Vernon Smith munkái nyomán az ezredfordulón.

⁹ KOMOR (2011. p. 96.) meghatározása szerint „a magatartás tudatosan kontrollált viselkedés”, ezen különbség ellenére értekezésemben a magatartás és a viselkedés szavakat szinonimaként használom.

pedig azt jelenti, hogy meg kell találni azokat az egyéni és társadalmi tulajdonságokat, amelyek kedvezőek a gazdasági fejlődés számára (SZENTES 2011). Ahogy egy szociológus megfogalmazta (LIE 1997 p. 354): „a piacok tanulmányozása túl fontos ahhoz, hogy a közgazdászokra hagyjuk”.

A második irány, amelyben a változások megfigyelhetők, az azon feltételezés, hogy a gazdasági szereplők **tág értelemben racionálisak** (SIMON 1957, AKERLOF 2002, KŐSZEGI és RABIN 2008, KRUGMAN 2009). A racionalitás eredeti elmélete figyelmen kívül hagyja a hagyományokat, a hűséget, és egyéb más tényezőket, s kizárólag csak a nyereség, a haszon növelését tartja szem előtt, amellyel a legnagyobb eredményt (vagy versenyképességet) lehet elérni. A gazdasági döntések vizsgálatakor azonban a nem gazdasági motívumokat is figyelembe kell venni, úgymint történelmi, szociológiai és pszichológiai motívumokat (SIMON 1997, HARSÁNYI 1986). Ezen motívumok lefedésével azt kívánják bizonyítani, hogy a gazdasági szereplők ésszerűen választanak¹⁰. A tágan értelmezett racionalitással, azaz a „racionalitás” újraértelmezésével valósághibb magyarázat kapható a gazdasági jelenségekre¹¹. A külső és a belső társadalmi hatások ARIELY (2011) szerint kiszámíthatóak és szisztematikusak, így végül kiderül az „irracionalis” mégis csak ésszerű.

Megdölni látszik továbbá azon nézet is, hogy a szereplők kizárólag ökonómiai értelemben **önérdekkövetők**, és mások jóléte egyáltalán nem számít. A tudományos közleményekben a gazdasági megfontolás mellett megjelenik a társadalmi, szociális és természeti megfontolás is. WEBER (1987) kidolgozta a cél- és értékracionalitás elméletét, azaz, hogy az egyén céljai elérésére törekszik, illetve arra, hogy cselekedeteit a társadalmi normákhoz (morál, erkölcsi értékek) igazítsa. ELSTER (1989) is leírja, hogy az önérdek mellett a társadalmi normák befolyásoló hatása is igen jelentős, s a cselekvések forrása a normáknak (pl.: hitelesség) való megfelelésben keresendő. Az önérdek alapvető, de nem lehet mindig mindenki önző (racionálisan individualista vagy egoista), viszont mindig önfeláldozó (altruista) sem. Az igazság valahol a kettő között található. FEHR és FISCHBACHER (2002) rámutatnak, hogy az emberek gyakran törődnek mások jólétével és ennek jelentős gazdasági következményei vannak. Mégis, ezeknek a véleményeknek az évezred végéig nincs erős hatásuk a közgazdaságtan főáramára, mivel elfogadottá csak a kvantitatív, azaz kemény tényezők mérése válik, míg a kvalitatív, puha tényezők elfogadottságára várni kell. Napjainkra azonban már számos puha tényezőn alapuló modell található, mint az altruista magatartás (CREMER és KNIPPENBERG 2005), a nagylelkű (generous tit for tat) stratégia (SZAKADÁT 2008). Ahogy FEHR és FISCHBACHER (2002) fogalmaz az önérdek-hipotézis egy kényelmes egyszerűsítés, és nem kétséges, hogy vannak olyan szituációk,

¹⁰ MÉRŐ (2000) szerint a játékelmélet legfőbb hozadéka a racionalitás fogalmának kitégítése, például a várható nyereség maximalizálás, vagy a kollektív racionalitás bevezetésével.

¹¹ Vö. Filozófiailag megkülönböztetnek szubsztantív (cselekvésre épülő) és procedurális (gondolkodásra épülő) racionalitást.

amelyekben majdnem minden ember úgy viselkedik, mintha szigorúan önérdekű lenne, de összetettebb indíttatású modellek hasonlóan korrekt eredményeket adhatnak. Napjainkban azonban a kutatási technika fejlődésének is köszönhetően az eddig megoldhatatlannak tűnő problémák is vizsgálhatóak, így ezen elméletek elfogadottsága is nő.

Következő változásként említem, hogy a korábbi, hagyományos erőforrás alapú megközelítés helyett (munka, tőke, technológia, természeti tényezők) **újabb erőforrások** irányába terelődik a figyelem, úgymint az irányításra, az információra, az innovációs készségre és képességre, a preferált társadalmi feladatokhoz való illeszkedésre, az immateriális erőforrásláncre, valamint az időre (HOVÁNYI 1999). Ennek oka, hogy a hagyományos tényezők felhalmozása, az árbevétel, az alkalmazotti létszám vagy a piaci részesedés emelkedése nem adtak kellő magyarázatot a vállalati növekedésre. PORTER (1998) is leírja, hogy a globalizálódó világban egyre csökken a hagyományos erőforrások szerepe. A növekedés helyett egyre inkább a jólét biztosítása a cél, amely képessé teszi a nemzetet, hogy eredményesen használja és megújítsa ráfordításait. Értelmezésében a jólét tehát magasabb rendű cél, mint a versenyképesség, azaz a növekedésen és a hatékonyságon túl tartalmaz szociális megfontolásokat is. Az, hogy korábban e tényezők nem kerültek bevonásra, szintén a módszertani követelményeknek köszönhető. Azaz, azok a tényezők, amelyek nem voltak leírhatók matematikai formában, kimaradtak a vizsgálatokból (CSABA 2008). A közgazdaságtant tulajdonképpen megfosztották saját tárgyától, s pusztán módszertant faragtak belőle (CSABA 2009)¹². Az értékek, az erkölcsi, kulturális és érzelmi megfontolások számításba vétele azonban szükséges, mert azok szintén vezérlik a tetteket.

A **viselkedési közgazdaságtan** célja az emberi gondolkodás és cselekvés mozgatórugóinak feltárása és rendszerbe foglalása, a közgazdasági döntések során bevont preferenciák, viselkedési minták, pszichológiai tényezők meghatározása és ennek függvényében az eredményességre gyakorolt hatásuk kutatása. A viselkedési közgazdászok a főáramhoz tartozónak tartják magukat (SIMON 1997, AKERLOF 2002, KAHNEMAN és KRUEGER 2006). Tehát kiindulópontnak megmaradt a racionalitás és az önérdekkövetés, de ezek hibáit, kudarcait is megpróbálják magyarázni. A vállalati vezetők esetében például ez azt jelenti, hogy számos célt követnek, így kielégítő megoldásra törekednek. A viselkedési közgazdaságtanon belül még csak gyerek cipőben jár a gondolkodás, szemléletmód megfigyelése, amely szerint a versenyképesség, a sikeresség, illetve az elmaradottság mögött gyakran egyéni összetevők húzódnak meg¹³.

A vállalatvezetői nézetek, tapasztalatok, vélemények kétségkívül hatással vannak a vállalati célokra és azok megvalósítására, így módon a vállalati

¹² KRUGMAN (2009), CSABA (2009) és SZENTES (2009) is a közgazdaságtan válságáról és az elemzési módszerek átalakításának szükségességéről írnak.

¹³ Képviselői között található TVERSKY és KAHNEMAN (1974), SIMON (1997), RABIN (1997). A hazai kutatók közül is már többen felhívták e beállítottságra a figyelmet, így HÁMORI (1994), ROMÁN (2007), SZERB (2008), CHIKÁN és CZAKÓ (2009) CSABA (2009) és CSATH (2011).

eredményre. Értekezésemben a **vezetői attitűdöt** kutatom, mégpedig a versenytársi¹⁴ viszonyban lévő vállalkozások közötti versengés és együttműködés tekintetében, mert úgy vélem, hogy ez elemezhető, sőt elemezendő. A magyar gazdaság fejlődése szempontjából és az ezt ösztönző közgondolkodás szempontjából kulcsfontosságú kérdés a versengő és a kooperatív vezetői attitűd állapota, fejlesztési lehetőségeinek feltárása. Nem tagadom, hogy kutatásom csupán egy dimenziót kísérel meg mérni, de remélem, munkám eléri célját, és hozzájárul a magyar kis- és középvállalkozói szektor eredményességének, versenyképességének jobb megértéséhez és esetlegesen fokozásához.

A szakirodalom alapján a versenyképesség elemzésekben megfigyelt változásokat (PORTER 2001 ötlete nyomán) egy táblázatban foglaltam össze (1. táblázat).

1. táblázat: A versenyképesség hagyományos és újabb megközelítése

A versenyképesség	
hagyományos megközelítése	újabb megközelítése
Makrogazdasági megközelítés: Nagyvállalatok vertikális együttműködése vagy versenye.	Mikrogazdasági megközelítés: Kis- és középvállalkozások horizontális együttműködése és versenye.
Specializáció: Egy részterület kemény tényezőkön nyugvó vizsgálata.	Inter- és multidiszciplinaritás: Puha tényezőkön is nyugvó pontosabb megértést eredményező vizsgálatok.
Racionalitás és önérdékkövetés: ökonómiai értelemben.	Racionalitás és önérdékkövetés: ökonómiai és ökológiai (gazdasági, természeti, társadalmi és szociális) értelemben.
Hagyományos erőforrások: munka; tőke; technológia; természeti tényezők.	Újabb erőforrások¹⁵: irányítás; információ; innovációs készség és képesség; illeszkedés a preferált társadalmi feladatokhoz; immateriális erőforráslánc; idő.

(Forrás: PORTER 2001 ötlete alapján saját szerkesztés)

¹⁴ Versenytárs az, aki hasonló profilú terméket állít elő, amely közvetlenül alkalmas a vállalkozás árujának helyettesítésére, azaz a termékének vagy szolgáltatásának funkciója azonos (PORTER 2006).

¹⁵ HOVÁNYI (1999) alapján.

A kis- és középvállalkozások, illetve azok vezetői, mint a fejlődés újabban felfedezett erőforrásai, motorjai állnak vizsgálataim középpontjában. Különös figyelmet fordítok a köztük lévő horizontális együttműködésekre, amelyek során egyszerre kell versenyezniük és összefogniuk, hogy így küzdjenek meg az összetett kihívásokkal. Kutatásom több területet fog át, hiszen (kemény) mérleg- és eredményadatok mellett (puha) véleményadatokat is vizsgállok. Munkám során a racionalitást és az önérdeket tágran értelmezem, mivel megítélésem szerint a vezetők – gazdasági énjükön kívül – rendelkeznek természeti, társadalmi, szociális énnel is, amelyekről nem vonatkoztatnak el döntéseik során. A kis- és középvállalkozások körében végzett kutatásom, úgy vélem, ezek alapján igen aktuális és jelentős kérdést feszeget: a versengő és a kooperatív vezetői attitűdöt és annak hatását a versenyképességre.

1.2. Kitűzött kutatási célok

A kutatás folyamán elsőként kutatási kérdéseimet fogalmaztam meg, majd a célokat konkretizáltam, végül a tényleges munkát részfeladatokra bontva, sorrendben elvégeztem. E három végrehajtandó teendőt mutatom be a kitűzött kutatási célok keretében.

Értekezésemben az eredményesség és a vezetői beállítottság összefüggéseinek feltárására törekszem, ennek keretében az alábbi *kutatási kérdésekre* kívánok választ találni:

- Melyek a versengő és az együttműködő attitűd jellemzői?
- Milyen intenzitású a versengő és az együttműködő attitűd Magyarországon?
- Vannak-e régiós különbségek?
- Vannak-e vállalkozásméret szerinti különbségek?
- Milyen vállalati jellemzők hozhatók kapcsolatba ezen attitűdökkel?
- Az attitűdbeli különbségek kapcsolatba hozhatóak-e az eredményességgel?
- Az eredményes vállalkozások vezetőinek attitűdje különbözik-e a nem eredményesektől?

Kutatásom során a fent megfogalmazott kérdések megválaszolásának érdekében az alábbi *célokat* tűztem ki:

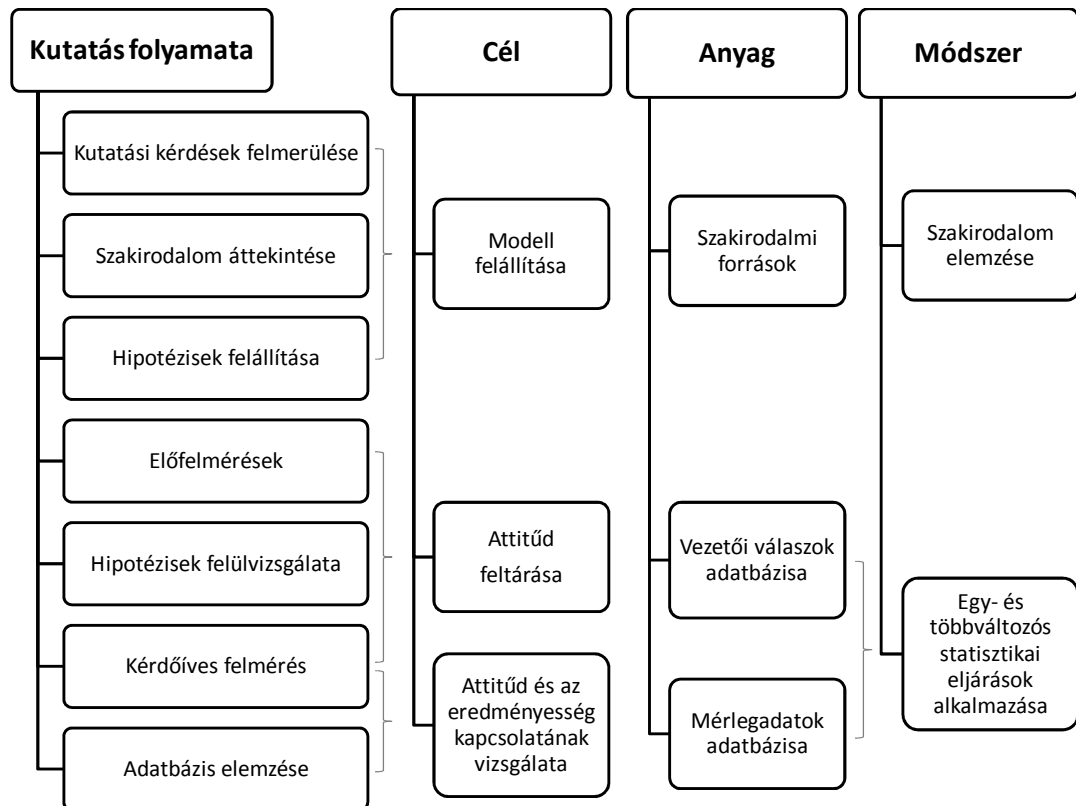
- Felállítok egy olyan modellt és hipotézisrendszert, amely eddig nem, vagy más megközelítésben szerepelt a kutatásokban, illetve a szakirodalomban.
- Részt vállalok a versengő és az együttműködő vezetői attitűd feltárásában, a magyarországi helyzet leírásában.
- A (puha) magatartási, valamint a (kemény) eredmény- és mérlegadatokat összevetve megvizsgálom, kimutatható-e kapcsolat a vezetői attitűd és a vállalkozás eredményessége között.

A bemutatott célok érdekében az értekezésemben az alábbi *részfeladatokat* tűztem ki, amelyeknek elvégzése és írott formában való megjelenítése képezi alapját az egyes fejezeteknek:

- szakirodalom feldolgozása;
- kutatási hipotézisek felállítása;

- kvalitatív és kvantitatív előkutatások készítése;
- kutatási hipotézisek felülvizsgálata;
- kvantitatív vizsgálat (reprezentatív felmérés);
- többváltozós statisztikai módszerekkel való kiértékelés;
- következtetések levonása;
- javaslatok tétele;
- hasznosíthatóság megfogalmazása;
- továbblépési lehetőségek kitzúzése.

A kutatás folyamatának, valamint a kitzúzött célok, a hozzá rendelt források és módszerek összefüggését az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: A kutatás folyamatának, valamint a kitzúzött célok, a hozzá rendelt források és módszerek összefüggése (Forrás: Saját szerkesztés)

Értekezésem felépítése időrendi struktúrát is követ. A szakirodalom áttekintése és az előkutatások lefolytatása után fogalmaztam meg végleges hipotéziseimet, ezért azokat az „Anyag és módszer” című fejezetben ismertetem. Disszertációm a vizsgálatok elemzésével és következtetések levonásával folytatódik. Végül javaslatokat teszek a hasznosíthatóságra és a kutatás további irányára vonatkozóan.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A versengő és együttműködő vezetői attitűd fogalmi megközelítése

Ebben az alfejezetben a versengő és az együttműködő vezetői attitűd fogalmát közelítem meg, mégpedig a bevezetésben felvetett azon logika mentén, miszerint az eredményesség, illetve az eredménytelenség közti különbség a versenyképesség újabb megközelítése által pontosabban megérthető. Elsőként ezért a vállalati versenyképesség fogalmának fejlődését mutatom be, különös tekintettel a bevont újabb és újabb összetevőkre. Majd a versenyképesség elérésének eszközei közül a verseny, az együttműködés, valamint e kettő szinergiájának, a kooperációnak ismertetése következik. Az alfejezet végül azon vezetői dilemmát járja körül, nemzetközi vélemények ismertetésével, hogy milyen előnyei, hátrányai vannak a versengő, a kooperatív illetve a kooperatív magatartásnak, ha az versenytársak között áll fenn.

2.1.1. A versenyképesség meghatározásának átalakulása

A versenyképességről szóló szakirodalom rendkívül gazdag, gyökerei két és fél évszázaddal ezelőttre nyúlnak vissza. A klasszikus modellek nemzetgazdasági szintű és statikus elméletek. A neoklasszikus közgazdászok megjelenésével (XIX. század végén) azonban a figyelem a vállalatokra és az egyénekre terelődik, valamint azok viselkedésének megértésére, amivel gyakorlatilag megszületett a mikroökonómia. A világháborúk és az azokat követő válságok azonban a közgazdászokat a klasszikus és a neoklasszikus elméletek újragondolására sarkallják, vagyis társadalmi, intézményi szempontok bevonására. KEYNES (1936/2008) nyomán ismét hódító útjára indul a makroszemlélet, valamint szárnyra kap az ökonómiai modellek alkalmazására való törekvés.

A klasszikus iskolát képviselők közül SMITH (1992) 1776-ban abszolút előnyről beszél, amely a természeti törvényeken, valamint a magasabb termelékenységen és az alacsonyabb költségeken alapul. Azonban már ő is amellet érvel, hogy az emberi képesség alá van vetve morális és fizikai törvényeknek. „A morális érzelmek elmélete” című művében a morális döntések feltárására törekszik azzal összefüggésben, hogy az embereket önös érdekeik vezérlik, és azt veti fel, hogy az egyén szociális lény, így hajlamos együttérzésre, igazságosságra és jóindulatra is (SMITH 1812 in: ZELLER 2009). SMITH versenyelőnyről szóló gondolatait RICARDO (1821 in: TÖRÖK 1996) fejleszti tovább, és arra jut, hogy a relatív termelékenység és ráfordítás előnye számít, azaz a komparatív előny a másik szereplőhöz képest. Igyekszik ő is választ találni arra, mely társadalmi tényezők segítik a termelést, az elosztást, azaz a gazdasági növekedést leginkább.

A versenyképességi elemzésekben PORTER (1998, 2006) hozott áttörést az 1980-as évek elején. Rámutat, hogy – mivel a nemzetközi piacon vállalatok versenyeznek – a versenyképességet nem lehet nemzetgazdasági szinten elemezni.

Továbbá, az időtényezőt figyelembe véve, dinamikus megközelítést alkalmaz, hiszen a versenyképesség számos tényezője csak hosszú távon változtatható meg, mint például a kutatás-fejlesztés.

Bár két különböző versenyképesség-felfogást vall KRUGMAN (1994) és PORTER (1998, 2006), egyetértenek abban, hogy a termelékenységgel megegyező vállalati versenyképesség határozza meg egy ország versenyképességét, a nemzetgazdaságban élők életszínvonalát¹⁶. Porter vállalati versenyképességre vonatkozó megközelítése az iparági verseny külső tényezőire fókuszál. Krugman viszont épp ez előbbi gyengeségének mondható belső erőforrásokból indul ki. A korábbi években az elemzések többsége a Porter-féle megközelítésből indul ki, mára azonban ez eltolódik az erőforrás Krugman-féle elméletének irányába¹⁷. Azaz a jelenkori meghatározó vélemények szerint megalapozottabb a vállalati belső tényezőkből kiindulni, mert azok jobban magyarázzák a vállalati teljesítményt. Kritikaként fogalmazható meg, hogy a külső tényezők hatása valószínűleg erősebb. A két elmélet azonban össze is egyeztethető, hiszen a belső és a külső feltételrendszerek kölcsönhatásban állnak egymással. A különbség az, hogy egy-egy külső tényező befolyása markánsan jelenhet meg, míg külön-külön a belső tényezők hatása nem erőteljes, azonban együttes figyelembevételük magyarázattal szolgálhat korábbi feloldhatatlan különbségekre.

PORTER (1998) gyémántmodellje négy tényezőcsoportot határoz meg, amelyek a vállalati versenyképességet befolyásolják. Ezek a keresleti viszonyok, a vállalati struktúra/stratégia, tényezőellátottság és a kapcsolódó/támogató iparágak, amelyeket kiegészítenek a kormányzati intézkedések és a véletlenek hatásai. A modell támadható, mivel nem veszi figyelembe a már akkor egyre erősödő globalizáció hatásait. RUGMAN és D'CRUZ (1993) bővíti a gyémántmodell, de csak két ország gazdasági kapcsolatainak viszonylatára, ezért ez az úgynevezett kettős gyémánt-modell sem válik alkalmassá a globalizáció hatásainak figyelembevételére. D'CRUZ és RUGMAN (1992) szerint a vállalati szintű versenyképességet úgy lehet meghatározni, mint a cég azon képességét, hogy tud tervezni, gyártani és piaci termékeket előállítani úgy, hogy azok felülmúlják a versenytársak által kínáltakat az ár és nem ár jellegű tulajdonságok tekintetében is.

PORTER (1998), könyvének előszavában a vállalati szintű versenyképességet úgy határozza meg, hogy az a világ piacain globális stratégiával való versenyezés képessége. Szerinte a versenyképesség és a jólét nem zéró összegű játszma, azaz a termelékenységet és az innovativitást egyidejűleg többen is elérhetik (pozitív összegű játszma), hiszen a produktivitás növelése tágítja a piacot és a jólétet. Felhívja továbbá a figyelmet a verseny tudásintenzívvé válására, s a nemzeti környezet egyre éleinkebb befolyására. Ez, véleménye szerint is, kielezi annak

¹⁶ Példa erre MÁRKUS (2011) munkája, amelyben vállalati szintű adatokból kiindulva makroszintű versenyképesség mérésének modelljét mutatja be és teszteli.

¹⁷ Krugman magyarországi követői között található többek között SZERB (2008) és CHIKÁN (CHIKÁN és CZAKÓ 2009) SZENTES (2009, 2011), CSABA (2008, 2009).

kérdését, hogyan észlelik a lehetőségeket, milyen gyorsan és hatékonyan fejlesztik képességeiket a vállalatok, illetve azok vezetői. Azaz a versenyképesség kapcsán az iparági külső tényezőkből kiinduló Porter is utal az egyre meghatározóbbá váló puha, belső tényezőkre.

A versenyképesség AMBASTHA és MOMAYA (2004) szerint a versenyzés képessége, SZENTES és munkatársai (2005) szerint a piaci helytállás és a versenyben maradás képessége. Ennek persze számos vonatkozása van, például a tőkenövelés, a piaci részesedés növelése, az új technikák megszerzése, a hatékonyság javítása, a vállalat hírnevének és az ügyfelek bizalmának megőrzése. A versenyképességet tehát nem csak gazdasági és technikai faktorok határozzák meg, hanem társadalmi értékrendek, történelmi hagyományok, szokások, erkölcsök és magatartások is (SZENTES és munkatársai, 2006). A célok elérésében ezek alapján kiemelkedő szerepe van a vállalatvezetők képességének, képzettségének és magatartásának is.

Tanulmányaiban HOVÁNYI (1999, 2000) is erre utal, amikor azt fejtja ki, hogy aki hosszú távú versenyelőnyre kíván szert tenni a globális környezetben¹⁸, annak a folyamatos és gyors alkalmazkodás képességére kell összpontosítania¹⁹. A vállalati versenyelőny tartalma tehát napjainkra a felgyorsult információ-technológiának és globalizációnak köszönhetően változik. A hangsúly a kisebb ráfordításról az újabb erőforrásokra (mint irányítás, információ, innovációs készség és képesség, illeszkedés, immateriális erőforráslánc, idő (HOVÁNYI 1999)) és azok hatékonyabb felhasználására esik, amelyek közül a vezető egyre „keményebb” erőforrássá válik (HOVÁNYI 1999, 2000).

CSATH (2010) is megállapítja, hogy a versenyképességet nem az anyagok, gépek vagy technológiák, hanem az emberek teremtik érték hozzáadásával. Ma már a versenyképességhez nem elég a profit, a nyereség, azaz a pénzügyi mutatókkal kimutatható eredmény, hanem ezt ki kell egészíteni a „puha”, azaz az emberi tényezőkkel, ilyenek az emberi kreativitás, a vállalkozószellem, az együttműködési készség és a cég iránti elkötelezettség, amelyek hosszú távú fejlődést eredményeznek. Mivel a versenyképesség menedzselése a felsővezetés feladata, így ők a kulcsszereplők e témakör kutatásában.

Az újabb nézetek szerint a vállalati versenyképesség agilitást jelent. BARNEY és munkatársai (2001) értelmezésében ez a dinamikusságot és az alkalmazkodás sebességét, JOINER és JOSEPHS (2007) szerint a bölcs és hatékony cselekvést jelenti. CSATH (2010) meghatározásában az agilis vállalat aktív, rugalmas és intelligens. Ezek a meghatározások is szintén mind a vezetés szerepére hívják fel a figyelmet.

¹⁸ HOVÁNYI (1999) bemutat egy vállalati kontingenciamodellt, amely alkalmas egy vállalat globális környezetben való elhelyezésére, azaz egy nyitott modell.

¹⁹ A rövidtávú versenyelőny elérésében például a marketing játszik szerepet, középtávon például a termékinnováció és a technológiai újítás (HOVÁNYI 2000).

FINDRIK (2011) megfogalmazásában a versenyképesség nem más, mint a fenntartható és a jelenbeli gazdasági teljesítményt meghaladó gazdasági fejlődés képessége. A fejlődés motorja alacsony jövedelemszint esetén a termelési tényezőkön alapuló növekedés, közepes jövedelemszint esetén beruházások megvalósítása és hatékonyságnövelés, valamint magas jövedelemszint esetén innovációk realizálása lehet. PORTER (1996/2009 p. 9) szavaival élve „az a vállalat képes felülmúlni riválisait, amelyik olyan különbözőséget tud felállítani, amelyet meg is tud őrizni”. KOLODKO (2009) a hozzáadott érték jelentőségének térnyerését várja, azaz hogy egyre nagyobb szerep jut a tudásalapú gazdaság építésének, a tudás elterjesztésének, az emberi tőkének, az intellektuális hozzájárulásnak. Az irodalom áttekintése során kiderül, hogy a fejlődés, illetve az előny (különbözőség) fenntartásának kutatása közben nemcsak a tudásra, hanem más összetevőkkel együttesen (pl.: készségek, képességek és attitűd) a belső tényezők szerepére tevődik át a figyelem.

CHIKÁN és munkatársainak (2006 p. 9) megfogalmazásában „a *vállalati versenyképesség* a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével”. Ez a definíció külső és belső tényezőket egyaránt figyelembe vesz, kitér a gazdasági mellett a társadalmi megfontolásra, valamint az alkalmazkodás szükségességére is, azaz átfogó, ezért ezt fogadom el értekezésemben a vállalati versenyképesség meghatározásának.

Összegzésként elmondható, hogy a vállalati versenyképesség fogalma folyamatosan fejlődik, gazdagodik, változik. A versenyképesség a külső és a belső környezeti tényezők alakulásától, illetve az azokra való reagálástól függ, ezáltal egy folyamatosan változó, dinamikus kategória. Szigorúan zárt, tudományos igényű definíciója alakulóban van, ahogy arra dolgozatomban utalok is. Kezdetben a hangsúly a hagyományos erőforrások (munka, tőke, technológia, természeti erőforrások) növelésén, azok hatékony kihasználásán, és a költségek alacsonyan tartásán van. Ezen erőforrásokat kiegészítik olyan újszerű erőforrások (például: irányítás, információ, idő), amelyek a hozzáadott érték termelésére, valamint a hosszú távú szemléletre irányítják a figyelmet, hiszen ezek a vállalati belső tényezők csak hosszú távon változtathatóak meg, és hosszú távon válnak gyümölcsözővé. A vállalatok versenyképességének vizsgálata szükséges, mivel szerepet játszik az ország versenyképességének meghatározásában. A vállalati eredményesség meghatározásában a direkt és kemény befolyásoló tényezők mellett számos indirekt és puha tényező is található, amelyek érdemi hatása külön-külön alig mutatható ki, együttes szerepük viszont tekintélyes. A vállalati versenyképesség a bemutatott elméletek alapján olyan képesség, amely által a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett a külső és a belső változásokra

egyaránt reagálni tud a vállalkozás, felül tudja múlni riválisait, és ezen előnyt tartósan meg is tudja őrizni. A versenyképesség elérése érdekében a belső tényezők közül kimagasló szerep jut a vállalatvezetők tudásának, készségének, képességének és beállítottságának is. Ezért állítom elemzésem középpontjába a vezetői attitűdöket, amelyek közül a versenyszellemet és a kooperativitást vizsgálom.

2.1.2. A verseny, az együttműködés és ezek szinergiája a kooperáció

A versenyképesség a vállalkozások által elérendő célt testesíti meg. A megvalósítás eszközei között pedig megtalálható a versengés²⁰, az együttműködés vagy éppen e kettő összefonódása, a kooperáció. Elsőként külön-külön vizsgálom meg a fogalmakat, annak megválaszolására, hogyan is férhetnek össze, járhatnak együtt.

A verseny és a kooperáció az élet szinte minden területén megtalálható, így a természet- és társadalomtudományokban egyaránt. DARWIN (1859/2009) a fajok eredetéről szóló művében a természetes kiválasztódásról ír. A „legalkalmasabbak”²¹ (DARWIN 1859/2009 p. 76) és nem a legerőteljesebbek, a leggyorsabbak vagy a legokosabbak túléléséről, s azok jellemző tulajdonságainak dominánssá válásáról ír. Ugyanez az elmélet (vele párhuzamosan, illetve hét évvel korábban, PÁL 1997) a társadalomtudományban is megjelenik (SPENCER 1852). A közgazdaságtan ebből kiindulva versenyző partnerek viszonyaként jellemzi a gazdasági folyamatokat, azaz a piac alapvető mozgatórugója a piaci szereplők versenye. HENSLER (2000) szerint csak mítosz, hogy a versenyzés az emberi természet szükségszerű, produktív, élvezetes és építő jellegű része. A versengés a gazdaságban is ugyanabból a forrásból fakad, mint a természet élőlényei esetében, mégpedig a fennmaradásért folytatott harcból.

A verseny

A verseny STIGLER (1957 p. 1) megfogalmazásában „két vagy több független fél vetélkedése”. Tág értelemben az ellentétes érdekek küzdelme. A szereplők egymással versengve igyekeznek saját céljaikat elérni. BENGTSOON és KOCK (2000) szerint a verseny olyan helyzet, amelyben egy meghatározott piacon egyszerre több szereplő van jelen, akik versenyeznek a szűkös erőforrásokért²² és/vagy hasonló vagy helyettesítő termékek vagy szolgáltatások termelésében és

²⁰ A verseny különböző szinteken zajlik, így a termékek, a vállalatok, az országok, valamint a régiók szintjén. Értekezésemben a vállalkozások közötti horizontális versengés összefüggéseit vizsgálom, meg kell azonban jegyezni, hogy a vállalatok egyszerre több szinten is versenyeznek, amelyeket nehéz szétválasztani egymástól.

²¹ Mai közgazdaságtani szóhasználatunkban a *legversenyképesebb* is lehetne.

²² NEMES (2007) is felhívja a figyelmet, hogy a verseny az erőforrásokért is zajlik a vállalatok között. Ha az egyik cég ugyanabban a városban alkalmazottainak kedvezőbb juttatást kínál, akkor a másik is kénytelen hasonló kedvezményeket nyújtani, vagy kiszorul a versenyből.

piacra vitelében. A mai, gyorsan változó világban az új termékek hamar kiszorítják a régit. Ezért az a sikeres cég, amely folyamatosan képes újat kitalálni, létrehozni. A verseny dinamikus modelljei számításba veszik a verseny természetét, valamint erősségét. Az intenzív verseny pedig a leginkább motiváló tényező, ami innovációra és versenyképességük növelésére ösztönzi a cégeket (BENGTSSON és KOCK 2000), hatékonyságot növel, a fogyasztók számára szélesebb választékot, jobb minőséget, valamint alacsony árakat biztosít (SZÉKELY-DOBY 2007).

FISCHBACHER és munkatársai (2003) szerint közgazdaságtani vonatkozásban a legalapvetőbb kérdés a verseny hatásának vizsgálata a piaci árakra. Kimutatják, hogy a tisztesség és a döntési hibák tagadása megakadályozza a verseny piaci árakra gyakorolt hatásának kielégítő megértését. Kísérleteik igazolják, hogy egy kétoldalú cserehelyzetben még egy rendkívül kismértékű verseny bevezetése is – csupán egy versenytárs hozzáadása – nagy változásokat indukál a vevők és eladók viselkedésben, s ez ugyancsak nagy változásokat okoz a piaci árakban. A modellek, amelyek azt feltételezik, hogy minden ember önrdekkövető és teljesen racionális, nem magyarázzák kielégítően ezeket a változásokat. Ezzel ellentétben az a modell, amelyik különböző tisztességi vonatkozásokat kombinál a döntési hibákkal, helyesen jelzi előre a versenyben bekövetkező változás összes összehasonlító statikus hatását. Mi több, az összetett modell lehetővé teszi, hogy kimagaslóan jól jelezzék előre az árak teljes eloszlását jó néhány különböző versenyhelyzetben. Ez is erősíti azon nézetet, hogy a puha tényezők bevonása indokolt a folyamatok pontosabb megértése érdekében.

A jólét növelésének leghatékonyabb módja hosszútávon a verseny. STIGLITZ (1998) külön is felhívja a figyelmet arra, hogy a verseny eszköz, nem pedig cél. A verseny határozza meg a termelést és az értékesítést, azaz a jövedelmek elosztását, így amíg a kapitalizmus²³ létezik, lesznek nyertesei és vesztesei is. A piacgazdaság fokozza a társadalom tagjai között a jövedelmi és vagyoni különbségeket, ez törvényszerű – írja BOKROS (2004) –, hiszen az önrdeken alapuló verseny az eltérő képességek, szorgalom, valamint a kiinduló élethelyzetek különbözősége következtében egyenlőtlenséget eredményez. Ez természetes és elfogadható, amennyiben ténylegesen nagyobb teljesítmény és hatékonyabb munka áll mögötte. Az önrdeken alapuló verseny okozta jövedelmi és vagyoni különbség az alapja az általános jólét emelkedésének, ami nélkülözhetetlen mozgatóereje a gazdasági növekedésnek. Ez egyben azt is jelenti, hogy a verseny a modern gazdaságokban a kiválasztódás folyamata. Így sok műben a túlélésért folytatott küzdelemként jelenik meg (MAJOROS 1997, NALEBUFF és BRANDENBURGER 1997), amely ráadásul társadalmi csapdához²⁴ vezet (HANKISS 1983).

²³ A kapitalizmus kapcsán azonban meg kell említeni, hogy az többféle módon alakulhat ki (SAPIR 2005, MAKÓ és munkatársai 2013).

²⁴ Az együttműködés minden résztvevőnek előnyös, de ha valaki kilép (versenyez), ugyan ő egyedül jobban jár, de mindenki másnak, akit ott hagyott, kárt okoz (pl. közlegető tragédiája). A társadalmi problémák a nem zéró összegű játékok közé tartoznak (HANKISS 1983).

A verseny tehát egyrészt kiszűri az eredménytelen szereplőket, technológiákat, szervezeti mintákat, magatartásokat, s a felszabaduló erőforrások átkerülhetnek ígéretes iparágakba, vállalkozásokhoz. Másrészt pedig a verseny információt generál, dinamizálja a gazdaságot, az egyenlőtlenség révén növeli a jólétet, növeli a teljesítményt, s ezáltal a növekedés és a fejlődés alapjává válik. A verseny következtében előálló egyenlőtlenség azonban a társadalmi igazságosság elve ellen hat, amely a kiegyenlítést célozza meg. Így az előbbiekből egyenesen következik, hogy a társadalmi megfontolások figyelembevételének egyenes következménye a növekedés és a fejlődés elmaradása. A gazdasági folyamatok visszafogása nagy társadalmi költséggel is jár (HÁMORI 1998).

A vállalatok egyre nagyobbra növekednek, a piacok egyre globálisabbá válnak, a technológiák egyre gyorsabb ütemben fejlődnek, a vevők mindentől egyre többet, egyre gyorsabban, egyre jobb minőségben várnak, egyszóval a verseny egyre kielezettebb. És az, hogy részt vesznek-e a cégek ebben a versenyben, nem választás kérdése. A vállalkozások elszigetelődése, függetlensége vagy a nemzetgazdaságok szuverenitása nem létező alternatíva. A változó világgazdasági körülményekhez való igazodás „kényszerítő szükségesség” (SZENTES 2011 p. 372). Ezáltal a kihívások lehetőségeknek és veszélyeknek egyaránt tekinthetők. Ami ma még csak lehetőség, az holnap veszéllyé válhat. Ha a versenytársak a lehetőségek kihasználásával előnyre tesznek szert – például csökkenteni tudják a költségeiket – akkor lépni kell, akár tetszik, akár nem. Egy lehetőség az idő múlásával, a körülmények változásával kényszerré válhat (BÖGEL és SALAMONNÉ HUSZTY 1998).

CHEN és munkatársai (2010) egy más aspektusból, a változás dinamikussága felől közelítik meg a kérdést. Véleményük szerint versenyről olyan környezetben lehet szó, amelyben a lehetőségek hirtelen bukkannak fel és oszlanak semmivé. A hiperversenyt pedig úgy határozzák meg, amelyben intenzív és gyors versenymozzanatok váltják egymást annak érdekében, hogy a versenyzők előnyöket építsenek ki maguknak, ugyanakkor megfosszák azoktól a versenytársakat. Így ezt a versenyszituációt nagymértékű bizonytalanság és illékonyág jellemzi. Véleményük szerint számos tanulmány foglalkozik a hiperversennyel, ugyanakkor nem vizsgálják azt vállalati szinten.

Ezen elméleteket egybefonva a versenyről elmondható, hogy nélkülözhetetlen eszköze a versenyképességért, mint célért folyó küzdelemnek. A konkurenciaharc több színtéren is zajlik, az erőforrások, a termelés és az áruk piacra vitelének terén is. A verseny ösztönöz és dinamizál, valamint szelektál is. A társadalmi jólét alapja pedig éppen ez, hiszen kizárólag a hatékonyak versenyben maradásával növekszik, fejlődik a gazdaság, és ez növeli az általános jólétet.

Vajon a saját érdekeit szem előtt tartó „homo oeconomicus” képes osztozkodni és együttműködni? Az uralkodó viselkedéskutatói nézet szerint (RAB 2010) mind a kooperáció, mind a versengés velünk született funkció. A verseny szelektív hajtóerőt jelent, ami a fejlődés záloga, a kooperáció pedig azok eszköze, akik önerőből képtelenek túlélni. BLOMQUIST és munkatársai szerint (2005) az üzleti életben a verseny értékisajátítást jelent, míg az együttműködés kollektív

értékteremtést. Tehát mindkét nézet szerint a „homo oeconomicus” képes együttműködni, a mögötte húzódnó motivációk azonban többfélék lehetnek.

Az együttműködés

Az együttműködés a gazdaságban azt jelenti, hogy a cégek együtt dolgoznak a közös érdek mentén, azaz a felek nem saját hasznukat, részesedésüket, hanem a kettejük által elérhető hasznot, illetve az összhozamot szeretnék maximalizálni, vagyis nyer-nyer megoldásra törekszenek (BITITCI és munkatársai, 2004). LAMASHEVA (2004) szerint az együttműködések során két elemnek kell megjelennie, egyrészt a felek közös céljának, másrészt az elérhető eredménynek. Ezen meghatározások csak a gazdasági, racionális vonatkozást tartalmazzák. BITITCI és munkatársai (2004) ennél több elemet határoznak meg, s puha elemekkel bővítik a definíciót. Szerintük az együttműködő felek között szükség van méltányosságra, elkötelezettségre és bizalomra, miközben információt cserélnek, tevékenységeket és erőforrásokat osztanak fel, valamint kiegészítik és növelik egymás kapacitását a kölcsönös előnyök és a közös célok érdekében, úgymint kockázat-, felelősség- és haszonmegosztás. MILES és munkatársai (2005) szerint a tudásalapú globális versenyben az együttműködés egy összehangolt fellépés, amely létrejöttéhez nem elégséges a külső motiváció és gazdasági racionalitás. A felek között magasabb rendű kölcsönhatásra van szükség, annak érdekében, hogy megbirkózzanak az összetett feladatokkal és a nagymérvű bizonytalansággal. BLOMQUIST és LEVY (2006) szerint az együttműködés egy olyan képesség, amelyben a felek kiépítenek és kezelnek egy olyan kapcsolatot, ami kölcsönös bizalmon, kommunikáción és elkötelezettségen alapul. Tehát szükség van az együttműködések megvalósulását elősegítő hozzáállásra, azaz a gazdasági racionalitást belső motivációnak és bizalomnak kell kiegészítenie, különben nehéz és költséges működtetni az együttműködést.

BLOMQUIST és munkatársai (2005) az együttműködések és a szerződések természetét vizsgálják. Megállapítják, hogy első együttműködés esetén, képességekről és teljesítményről való korábbi tapasztalat híján, általánosan elfogadott a feszebb és részletezettebb szerződéskötés. Ez természetesen költséggel jár, ami csökkenti a hatékonyságot, de pozitív tapasztalatok esetén a későbbiekben ez a ráfordítás elmaradhat. A szerzők azonban felhívják a figyelmet a túl nagy bizalom veszélyeire is, amely végül szintén nem a legracionálisabb vagy leghatékonyabb döntéshez vezet. Így tehát a törekeny együttműködések esetén gondos vezetői mérlegelésre van szükség a nélkülözhetetlen bizalom és a szerződéskötés kényes egyensúlya között. A bizalomra és a szerződéskötésre nem ellentétként, hanem egymás kiegészítéseiként kell tekinteni. BLOMQUIST és munkatársai (2005) szerint a versenyzés és együttműködés között az üzleti tevékenység ügyfelekhez való közelsége is döntő. Vagyis a cégek azokban a tevékenységekben versenyeznek egymással, amelyek közel állnak az ügyfelekhez, és azokban működnek együtt, amelyek messze esnek az ügyfelektől.

A játékelmélet fogolydilemma-szituációjában (TÓTH, 1997) a szereplők ezen említett kétféle magatartás közül választhatnak, azaz együttműködnek vagy sem. A legnagyobb haszon az egyik független szereplő számára akkor érhető el, ha nem kooperál. Így viszont mind a ketten egymástól függetlenül a nem kooperáló stratégiát választják, amelynek eredményeként kisebb hasznot érnek el, mintha együttműködnének. SZENTES (2009) hangsúlyozza, hogy napjaink globalizálódó világában már nem lehet a másikat ellenségnek tekintve „zéró összegű játszmákban” gondolkodni. Aki a másik kárára akar cselekedni, az tulajdonképpen „negatív összegű játékot” valósít meg, amelyben mindenki veszít. Tehát a szereplőknek, saját érdekükben is, újra kell ezt gondolniuk.

A fogolydilemma-szituáció azon feltevése, hogy a szereplők közötti érintkezés csak egyszeri, a piacon ritkán fordul elő. A vállalatközi kapcsolatok terén a beszállítókkal, a vevőkkel, illetve a versenytársakkal való többszöri találkozással lehet számolni. A szereplők magatartását a másiktól szerzett korábbi tapasztalat befolyásolja, tehát a kooperáció megvalósulásának esélye akkor nagyobb, ha azt bizalom támasztja alá. Egybecseng mindez BLOMQUIST és munkatársainak (2005) azon megállapításával, hogy kezdetben a részletesebb szerződéskötés jellemző, amely megkötéséhez már szükséges jóhiszeműség, majd a bizalom növekedésével az adminisztráció terhe csökkenhet. És egybecseng MAROSÁN (2010) eredményeivel is, ugyanis ő azt állapítja meg, ha a szereplők egyre gyakrabban érzik magukat becsapottnak, akkor egyre kevésbé előlegezik meg a bizalmat (akár egy új kapcsolatban). MAROSÁN (2010) úgy véli, a bizalom, a teljesítmény, a szorgalom eltűnőben van, eluralkodik az önzés²⁵, és a társadalom szétesik. Megfelelő társadalmi normákkal, mint tisztelet, bizalom, fair együttműködési készség, e gazdasági kérdés megoldható lenne.

Az együttműködések helyreállításának egyik elmélete a „szemet-szemért”-stratégia (tit for tat) helyett a nagylelkű stratégiát (generous tit for tat) javasolja, amikor a partner nem együttműködő lépésére mégis együttműködés a válasz. Számítógépes szimulációk eredménye azt mutatja, hogy ha 1/3 valószínűséggel reagálnak kooperációval ilyen esetben, akkor a nagylelkű stratégia sikeresebb a többi (például: a gyanakvó) stratégiánál (SZAKADÁT 2008). CREMER és KNIPPENBERG (2005) kutatásaik során szintén arra jutnak, hogy a vezető önfeláldozó magatartása pozitív hatással van a kooperációra. HWANG és BOWLES (2012) eredményei ezzel szemben arra utalnak, hogy az altruizmus igenis árthat az együttműködéseknek, sőt, ha kölcsönösséggel párosul, fokozhatja is a negatív hatásokat. TAKÁCS és NÉMETH (2009) modelljükben kimutatják, hogy ha az együttműködés jutalmát növelik, az szintén az együttműködő magatartás sikeressége ellen hathat. FALLIO és munkatársai (2012) szerint az

²⁵ FEHR és SCHMIDT (1999) megmutatják, hogy bizonyos versenykörülmények között egyetlen, tisztán önző játékos képes rávenni az egyenlőtlenséget módfelett elutasító játékosok nagy számát, hogy szintén teljesen önző módon viselkedjenek, ezáltal akadályozzák meg az alacsonyabb költségekkel való termelést és a hatékonyságot.

együtműködéseket és a hatékonyságot javíthatja a „jogos büntetés” intézménye, vagyis ha a szereplők nem egymásnak és önkényesen adnak büntetést, hanem – ahogy az a való életben is van – a büntetést a vétek mértékének megfelelően, közmegegyezésen alapulóan szabják ki. Véleményem szerint ugyanakkor az együtműködés abban a pillanatban megszűnik, amikor önkényesen adnak büntetést egymásnak.

FALLIO és munkatársai (2012) annak hatását is kimutatják többek közt, hogy ha csoporton belül visszajelzéseket adnak a másik erkölcsös, illetve nem erkölcsös viselkedéséről, máris hatékonyan működik az intézkedés, hiszen ez egyfajta útmutatást és példát nyújt a helyes irányról mindenki számára. Úgy vélem, a hatékonyságnövelés azon formája, hogy visszajelzéseket adnak egymásnak a viselkedésről, igen tisztességes módja az együtműködési folyamat ellenőrzésének és fenntartásának. Egy együtműködés során folyamatos korrekcióra van szükség, tehát a sok megkötés ellenére az együtműködésnek egy rugalmas intézménynek kell lennie, hiszen a környezet folyamatosan változik, és arra megfelelő válaszokat kell adni. A felek közötti információáramlás tehát nagyon fontos a hatékonyság fokozása érdekében.

A kooperáció

A vállalatközi együtműködés lehet vertikális és horizontális. Előbbi a termékelőállítás folyamata során a beszállítók és a vevők között létrejövő alá- és fölérendeltségi viszonyt megtestesítő együtműködés, amelyben alapvető elvárás a megfelelő ár és minőség, valamint a szállítás pontossága. A másik a horizontális együtműködés, amelyben mellérendeltségi viszony található a vállalkozások között. Az általában azonos tevékenységű és méretű, valamint azonos földrajzi fekvésű vállalkozások egy részterületen működnek együtt, mint például beszerzés vagy marketing, ugyanakkor más területen megmaradnak egymás versenytársának. Tehát a vertikális együtműködéssel szemben itt már nem csak tisztán kooperáció, hanem kooperáció (együtműködve versengés) jelenik meg²⁶.

BENGTSSON és munkatársainak (2003) véleménye az, hogy két cég kapcsolatát leggyakrabban úgy határozzák meg, hogy vagy versenyeznek, vagy együtműködnek egymással. Ez azonban ritka helyzet. A vállalatok sokféle kapcsolatot létesíthetnek egymással. A valóságban tökéletes verseny vagy kooperáció ritkán fordul elő, ezen megnyilvánulások kiegészítve egymást gyakran együtt jelennek meg. Például, mielőtt a verseny megkezdődik, tisztázni kell a feltételeket, szabályokat, ami már egyfajta együtműködés. Ezek betartása mellett beszélhetünk versengésről, ellenkező esetben harcnak vagy háborúnak nevezhetnénk. Bár a kooperáció fogalma újszerű, a jelenség már korántsem mondható annak. Számos esetben tapasztalható, hogy a beszerzések esetében az

²⁶ Talán nem is kellett volna új fogalmat létrehozni e jelenségre, hiszen „competition” eredetileg a latin *petere*: menni, sietni igéből jött létre, a *cum* (szóösszetételben *com-*) *petere* jelentése pedig együtt sietni valahová (GYÖRKÖSY 1994).

árak csökkentése érdekében összefognak a cégek, vagy jogaik és érdekeik védelmében szövetségekbe tömörülnek, ugyanakkor termékeik, illetve szolgáltatásaik piacán továbbra is versenyeznek egymással (például: az 1960-ban alapított OPEC kőolajkartell).

A versenyről és az együttműködésről ezidáig mint ellentétekről esett szó. Ennek egyik oka, hogy az alkalmazott pszichológia szerint az egyenlőtlen erőforráselosztás észlelése (BAKACSI 2001) konfliktust szül, ami a szervezetek, csoportok életének természetes velejárója. A konfliktus²⁷ pedig a célok észlelt összeférhetetlensége (SMITH és MACKIE 2004). BOULDING (1962) szerint is „a konfliktus az emberek közötti versengés egyik formája. Akkor lép fel, ha két vagy több személy verseng olyan célokért vagy korlátozott javakért, amelyek – ténylegesen, vagy az ő észlelésük szerint – nem érhetőek el mindannyiuk számára” (in: KLEIN 2004 p. 513). Az egészséges konfliktus, amely se nem alacsony, se nem erős, magasabb teljesítménnyel jár (NEMES 2007). Egy konfliktus egyéni szintű megoldása többféle lehet: járhat ún. elkerülő magatartással, alkalmazkodással, versengéssel, együttműködéssel, illetve kompromisszummal (SMITH és MACKIE 2004). Versengés esetén az egyén a saját céljait tartja szem előtt, és azt akarja érvényesíteni, akár a másik rovására is. Ebben az esetben a konfliktus játszma, amelynek egyetlen megoldása a győzelem. A versengés alapjának GRZELAK (1999) is a konfliktus megoldása során felmerülő különböző érdekeket tartja, ahol a közös előnnyel járó együttműködéssel szemben a relatív előnyöket szem előtt tartó versengés áll.

Az együttműködés és verseny szembeállításának másik oka, hogy a piacgazdaság a résztvevők közötti versenyen alapszik, ahol a szereplők saját céljaikat igyekeznek megvalósítani, s a versenyben elért eredményük határozza meg jövedelmüket. Mivel az erőforrások szűkösen állnak rendelkezésre, ez konfliktust okoz, amelynek feloldására a gazdasági modellekben is a verseny vagy az együttműködés jelenik meg. A verseny megítélésük alapján az együttműködés szöges ellentéte²⁸. Ezt a felfogást sokan támadják, hiszen a vállalati hálózatok megjelenése is azt mutatja, hogy a verseny és a kooperáció szembeállítása helyett azok összefonódása érvényesül, tehát ezek nem egymást kizáró, hanem kiegészítő irányok, amellyel magam is egyetértek.

A szakirodalomban a kooperáció kifejezés a kooperáció és a kompetíció szavak összevonásából született (BRANDENBURGER és NALEBUFF 1998, DAGNINO és PADULA 2002), annak a jelenségnek a meghatározására, amikor az üzleti riválisoknak néha meg kell találniuk a módot az együttműködésre, hogy közösen küzdjenek a nagyobb tortáért, majd versenyezzenek ugyanazzal a partnerrel a szétosztásnál. Vagy, egy más megfogalmazásban, egyidőben szeretnék saját hasznukat és a kollektív (pl. iparági) hasznosságot maximalizálni, ami bizony egy

²⁷ A konfliktus-paradigma mikro- és makro szinten is értelmezhető.

²⁸ Az új institucionalista közgazdaságtan is az intézmények két szélsőséges típusát különbözteti meg: a piacot és a hierarchiát (Coase, 1937; Williamson 1975).

elég kevert motivációjú szituáció²⁹ (CHEN és munkatársai 2011). PELLINE (1998) azt várta, hogy az "együttműködni az ellenséggel"-irányzat tovább fog terjedni, és várakozásai igazolódni látszanak. BRANDENBURGER és NALEBUFF (1998) szerint ez a pénzkeresés titka, de ehhez a cégeknek engedniük kell alkupozíciójukból. A vezető feladata módfelett nehéz, de azt kell szem előtt tartania, hogy vagy egy kisebb piacot ural egyedül, vagy egy nagyobb piacon elfogad egy szerényebb pozíciót. Azaz a cégek az iparágukat lendítik fel. Egy más megközelítésben a hosszú távú célokat a rövid távon megszerezhető profit elé helyezik (BENGTSSON és munkatársai 2003). Ezen véleményeket kiegészíteném azzal, hogy a kooperáció a magasabb társadalmi és gazdasági hozadék elérésének eszköze, mivel a benne résztvevők az együttműködés által a piac méretét növelik, míg a versengés által a piac hatékonyságát javítják.

ZINELDIN (1998), valamint BENGTSSON és KOCK (2000) szerint a kooperáció során a független szervezetek rivalizálnak az ellentétes érdekek mentén, míg együttműködnek a közös érdekek mentén, ami nem csak gazdasági, hanem szociális egymásrautaltság is. Vizsgálataik azt mutatják, hogy a versenytársak kooperációja a belső erőforrásaiknak és piaci részesedésüknek is kedvez. HOVÁNYI (2000) szerint a globális környezetben már nem elegendő a jobb termék, a jobb ár, a jobb minőség és kiegészítő szolgáltatás, hanem tőkekoncentráció és műszaki fejlesztés szükséges a versenyképesség eléréséhez. Ezeket olyan stratégiai szövetségek kialakításával érik el, amelyeket versenytársaikkal alakítanak ki. ZINELDIN (2004) szerint ezen vállalatok közös jövőképpel és céllal rendelkeznek, függetlenül attól, hogy bármiféle közös jogi vagy szervezeti formába tartoznának. Ez a típusú kapcsolat létrejöhet akár egy kézfogással kezdődően, egészen a vegyesvállalati szerződés megkötéséig, bárhogyan. A partnerek képesek és hajlandóak együttműködni és versenyezni egymással a kölcsönös elkötelezettség és bizalom, a kölcsönös információk, kockázatok és hasznok megosztása alapján. A kulcsfontosságú stratégiai partnerek közötti, egyre növekvő függőség létfontosságú a stratégiai kapcsolatok kialakításának érdekében.

JANKOWSKA (2010) meghatározása szerint a kooperáció olyan vállalatközi kapcsolat, ahol versenyelőnyre kívánnak szert tenni a felek, miközben saját erősségeiket igyekeznek integrálni a versenytársak erőforrásaival. Tehát egyrészt kölcsönösen használják egymás potenciálját, másrésztől állandó kemény harcban állnak a költségvetés, a piaci részesedés és a technológiai változtatások terén. Egy ilyen típusú kapcsolat sikeres kiaknázása, főként versenytárral szemben, nagy kihívást jelent egy vállalat számára. JANKOWSKA (2010) példaként említi, hogy egy versenytárral való együttműködés bizonyítottan képessé teszi a résztvevő feleket a vevői igényekre való jobb reagálásra, és akik ebben nem vesznek részt, azok versenyhátrányt szenvednek.

²⁹ Chen (2011) leírja, hogy csupán az európai és az amerikai gondolkodásban új keletű a versengés és az együttműködés összeolvasztása, és csak itt jelennek meg ellentétként. Kínában kezdetektől fogva a ying és yang integrációjában tárgyalják a kérdéseket.

SZABÓ és KOCSIS (2003) szerint sem zárja ki a verseny a kooperációt, azonban a sikerességhez szerintük sem elegendő a szűk értelemben vett közgazdaságtani paraméterek figyelembevétele; rendkívül nagy jelentősége van többek közt a partnerek közötti bizalomnak, megbízhatóságnak, valamint a felek együttműködési képességének is.

Rousseau már három évszázaddal ezelőtt arról beszélt, hogy kooperációk (vagy akár kooperációk) esetén a bizalomnak kell dominálnia. „Ha szarvast kellett ejteni, mindenki belátta azt, hogy a sikeresség érdekében, hűen meg kell tartásuk posztjaik: de ha történetesen egy nyúl jött elérhető távolságra valamelyikükhöz, nem kétséges, hogy minden aggály nélkül elkövette, és miután megragadta a saját zsákmányát vajmi kevéssé törődött azzal, mit okozott társainak, hogy elmulasztották az övéiket” (ROUSSEAU 1755/1950 p. 11). Az általa leírt szarvasvadászat áll talán a legközelebb az általam vizsgált versenytársi együttműködések dilemmájához, amit a játékelmélet is használ. Ugyanis két vadász (versenytárs) akkor tud egy szarvast elejteni, ha megbíznak egymásban és kooperálnak. Külön-külön a nyúl az elérhető reális cél számukra, de az is előfordulhat, hogy egyedül nekiindulva (függetlenségre törekedve) a vadász semmit sem ejt el. Az együttműködés kockázatosabb, ha azonban nem kooperálnak, akkor elesnek a nagyvad lehetőségétől is. A nyúl kisebb kockázatu ugyan, de kisebb haszonnal is jár. A fogoly-dilemmával összevetve a két dilemma közötti különbség a társadalmilag optimális eredmény, ami a fogoly-dilemmával (Hankiss 1983) nem érhető el, a „szarvas-vadász”-dilemmával azonban igen.

SKYRMS (2004) szerint a racionális szereplő a kölcsönösen előnyös megoldás irányába húz. Akkor van nagyobb esély kooperáció (kölcsönösen előnyös kapcsolat) kialakítására, ha a szereplők megítélése szerint a kooperációtól nagyobb nyereség várható, mint a tisztán versengéstől, továbbá csak akkor fog működni, ha a szereplők között van bizalom. A társadalmi kapcsolat három legfőbb jellemzőjét ragadja meg tehát a szerző, a kölcsönös előny, kockázat és bizalom kérdését. Számos variációban megvizsgálva a dilemmát megállapítja, hogy a kooperáció a legjobb válasz napjaink dinamizmusára. MÉRŐ (2000) azonban a tisztán kooperatív játékokról azt állapítja meg, hogy ha nincs konkurenciaharc, akkor nincs is miért mozgósítani a tartalék energiákat, és csak a szükséges minimumot nyújtják a szereplők³⁰.

EASTON és ARAUJO (1992) az eddig említett három helyett ötféle kapcsolatstruktúrát különít el a vállalatok között: versengés, azaz a felek párhuzamos törekvése; együttélés, azaz a felek függetlensége; kooperáció, azaz kölcsönös függőség; a kooperáció, amely a versengés és kooperáció elemeinek egyidejű megvalósítása; végül az összejátszás, ami az együtt élő, független felek között akkor alakulhat ki, ha kölcsönösen fenyegetettséget éreznek egy másik irányából. BENGTSOON és munkatársai (2003) szerint azonban ezen csoportosítás sekélyes, a vállalatközi kapcsolatok ennél jóval szélesebb körűek aszerint, hogy a

³⁰ A játékelméleti példákat hosszan lehetne sorolni, TÓTH (1997) Játékelmélet és társadalom c. műve remek összegzése a társadalmi dilemmáknak.

felek kiegészítő vagy helyettesítő terméket gyártanak-e. S végül tízféle kapcsolatot különítenek el aszerint, hogy a szereplők, az erőforrások, vagy a tevékenység alapján jön-e létre az együttműködés vagy a versengés. Például megállapítják, hogy homogén erőforrások esetén verseny jön létre, míg heterogén erőforrások esetén együttműködés.

TARI (2010) a versenytársvállalatok nemzetközi stratégiai szövetségét vizsgálva három típust határozott meg: additív (egy vagy több közösen fejlesztendő termék megjelenése érdekében), komplementer (eltérő erőforrásaik egyesítése érdekében), valamint a versenyt megőrző szövetségeket (méretgazdaságosság megvalósítása érdekében). A felek minden esetben megőrzik szervezeti-jogi függetlenségüket, hosszú távra szóló, közös célokat valósítanak meg, kölcsönösen előnyös, kockázat- és haszonmegosztáson alapuló kooperációt folytatnak, valamint erőforrásaik egy részét integrálják (TARI, 1998, 2003). A három megkülönböztetett típus közül a versenyt megőrző szövetség a legérdekesebb a kutatásom szempontjából, ugyanis ez esetben a tartós kooperáció ellenére változatlanul fennmarad a végtermék piaci rivalizálása, annak közvetlen helyettesíthetősége következtében. Leggyakrabban ezek a kapcsolatok a kutatás-fejlesztés, a beszerzés, termelés, értékesítés során létrejövő kooperációk (TARI, 2010).

RAJAGOPAL (2007) hangsúlyozza, hogy a versengést a globalizálódó világunkban nem lehet elkerülni. Egyre nagyobb tömegben jelennek meg a riválisok, az iparági új belépők, helyettesítő terméket gyártók vagy szolgáltatók, illetve a beszállítók és a vevők is. Az együttműködések, a kooperációk által azonban a globalizáció okozta aggályok megtörhetők.

ZINELDIN (2004) a **kooperáció előnyei** közé az új érték teremtését és a költségek, a kockázat, a bizonytalanság csökkentését sorolja, amelyek kétségkívül a legfontosabbak, de ezen túl – a kutatások előrehaladtával – további tényezők is felmerültek. MORRIS és munkatársainak (2007) összegzése például az alábbiakat tartalmazza: növekedés, fejlődés, jobb teljesítmény, hatékonyabb koordináció a termékláncban, hozzáférés külső (főként versenytársi) tudáshoz, kompetenciákhoz, időcsökkentés, stabilabb erőforráshoz jutás, jobb vevői kiszolgálás, megnövekedett rugalmasság és kiszámíthatóság

LAWROL (2004) azonban azt is megemlíti, hogy van **kockázata** annak, ha vállalatok egy tevékenységben együttműködnek és jobban megismerik egymást, mégpedig az, ha valamikor, valamilyen tevékenységben versenytársai lesznek egymásnak, akkor kölcsönösen ismerni fogják egymás gyenge pontjait. LEVY és munkatársai (2003) továbbá arra hívják fel a figyelmet, hogy ezek a kapcsolatok a technológiai lehetőségek adta egyre gyorsabb információcserének köszönhetően egyre sérülékenyebbek. Bár a kooperáció egyik célja lehet az információ, a tudás, és a know-how megosztása, az információtechnológiák elterjedése kapcsán GARAJ (2008) épp ennek gyors elavulására hívja fel a figyelmet. MORRIS és munkatársai (2007) szerint a résztvevőknek számolniuk kell a függetlenségük, vagy éppen fő tevékenységük és erőforrásuk feletti irányításuk elvesztésével, ideértve a saját információjukat is. Felettből sebezhetővé válnak akkor, amikor a másik fél

elkötelezettsége az együttműködési oldalt tekintve csökken, és csak saját hasznára fókuszál. Ezek együttese nagymérvű bizonytalanságot okoz (NEMES, 2007).

Meglátásom szerint a kooperáció kialakításának kockázatai közé tartozik a *potyautas* magatartás megjelenése is, azaz amikor az egyik fél az előnyökből való részesedését növelni, míg az eredmények eléréséhez való hozzájárulását csökkenteni igyekszik. MORRIS és munkatársai (2007) szerint minél nagyobb versenytárssal kíván kooperációt létrehozni az egyik fél, annál kisebb az esély a kölcsönös előnyre. LANDRY és munkatársai (1998) szerint erőkülönbség esetén nagyobb valószínűséggel jelenik meg az *opportünizmus*. Tehát az együttműködés önmagában nem hoz előnyt, sőt visszafoghatja az innovációt, a teljesítményt, hacsak a feleknek nem biztosít új lehetőségeket (MORRIS és munkatársai 2007).

SIRKIN (2008) trükkös üzletnek nevezte a kooperációt, hiszen a feleknek először is félre kell tenniük a büszkeségüket, majd nagyon világosan ki kell jelölni az üzlet határait. Pontosan meg kell adni, miben áll az együttműködés, és hol kezdődik a verseny. GREENE (2008) pedig azt a tapasztalatát osztja meg, hogy bár a verseny és az együttműködés kéz a kézben járnak, ezért is születik meg a kooperáció kifejezés, véleménye szerint a versengés ereje végül mindig erősebbnek bizonyul. Ez véleményem szerint nem törvényszerű, az adott nemzet társadalmi-kulturális környezete erősen befolyásolja.

A kooperáció tehát nem maga a paradicsom, problémák és komplikációk sora jelenhet meg vele. Az idő múlásával gazdasági teher lehet a kölcsönösen megnövekedett elvárás, az erőforrás-igény, s minden, amiért a kapcsolat létrejött, a visszájára fordulhat (felléphet nagyobb koordinációs igény, magasabb költségek, rugalmatlanság, valamint hatékonytalanság). ZINELDIN (2004) a kooperációt a házassághoz hasonlítja, amely erkölcsösséget, bizalmat és türelmet igényel, valamint hosszú távon való gondolkodást. Szakaszai megismerkedés, házasság, konfliktusok és azok megoldhatatlansága esetén válás. Semmi sem jön könnyen, de kapcsolatok nélkül nincs élet – zárja tanulmányát a kutató. És való igaz, mint minden kapcsolatnál, a kooperáció esetében is fennáll a sikertelenség kockázata. Az irodalomban fellelhető eredmények alapján azt várom, hogy hosszabb távon a kooperatív kapcsolatok eredményessége felülmúlja a társtalanul, kizárólag versengés által elérhető hozamot.

A kooperáció után megjelent a **hiperkooperáció** fogalma is. REISS (2003) vizsgálatában megállapítja, hogy a kilencvenes évektől megjelenő túlzott vagy egészségtelen, úgynevezett hiperverseny és együttműködés jelentik a szerteágazó követelmények között a legnagyobb feladatot. Amíg a kooperáció jelöli a verseny és az együttműködés egyidejű fennállását, addig a hiper-kooperáció egy rendkívül nagy kihívást jelentő összetett terhelést jelent. A fogalom az érzékelt terhelés növekedésének következtében tehát tovább fejlődik. Azt gondolom, a verseny nyomása az elviselhetetlenségig nem nő, illetve nem fajul odáig, hogy megsemmisítik egymást a vetélytársak, hanem elmozdulás fog bekövetkezni az együttműködések irányába, vagyis az egészséges kooperációk irányába. Ezt tekintem én a dialektika megjelenési formájának ezen az adott területen, azaz hogy a fejlődés ellentmondásokon és kölcsönhatásokon alapul. Hegel szerint a

dolgokban rejlő ellentétek nem állnak mereven egymással szemben, hanem harcuk eredményeként egy fejlettebb formában feloldódnak (BEREI 1961). Ezt gondolom a versengés és az együttműködés szembenállásáról is, és a kooperációról, mint ezek egymásba fonódásáról, amellyel a folyamat nem ér véget, hanem újra- és újratermelődik.

Értekezésemben a kooperáció kifejezés alatt a piaci versenyben résztvevő, horizontálisan elhelyezkedő konkurens szereplők közötti azon kapcsolatot értem, amikor együttműködnek egymással egy szintéren, és ugyanakkor egy másik szintéren versenytárai egymásnak, ezáltal egyszerre nyújtja a gazdasági és a társadalmi fejlődés lehetőségét. A kooperáció meglátásom szerint egy kreatív együttműködési forma egy helyzet megoldására, azaz egy innováció, amely alkalmas az összetett helyzetek kezelésére.

Összegzésképpen elmondható, hogy a verseny és az együttműködés kezdetben ellentétként jelenik meg, de napjainkra létezik egy kevert stratégia – a kooperáció –, amelyben e két mozzanat egyidőben jelenik meg, összefonódik és ki is egészíti egymást. A *verseny* gazdasági szereplők vetélkedése saját céljuk elérése érdekében, ami folyhat a szűkös erőforrások megszerzése vagy az egymást helyettesítő áruk értékesítése terén. A *kooperáció* a gazdasági szereplők összefogása a közös cél érdekében, ami az általuk elérhető összhasznot maximalizálja, azaz nyertes-nyertes pozícióba kerülhetnek. A *kooperáció* ily módon azt jelenti, hogy a szereplők egyidőben szeretnék a saját, valamint a kollektív hasznosságot is maximalizálni. A fogalom magában foglalja a versenyzés gazdasági, és az együttműködés társadalmi megfontolását is, tehát együttműködnek a közös érdek mentén, de versengenek az ellentétes érdekek mentén. A versengés mint az életben maradásért folyó küzdelem egymagában hatékonyságromboló is lehet. Az együttműködés pedig (ha a szereplő nem kényszerül versenyezni) önmagában elkényelmesít, mi több csak a szükséges minimumot teljesítik a benne résztvevők. A verseny nélkülözhetetlen eleme a piacgazdaságnak, hiszen verseny nélkül nincs motiváció az előrehaladásra, az innovációra, a versenyképesség növelésére. A folyamat természetes velejárója a szelekció, az eredménytelen szereplők kiszorulása. Ez ugyan a társadalmi igazságosság ellen hat, de a verseny vitathatatlanul a növekedés, a fejlődés, az általános jólét emelkedésének alapja. A kooperáció, mint a versenyképesség elérésének vegyített és ígéretes eszköze, hosszú távú gondolkodást és morális beállítottságot igényel. A kooperációban résztvevőknek a rengeteg előny ellenére számos veszélyforrással is szembe kell nézniük, például az opportunistáknak, illetve a potyautas magatartással. Létrejött akkor valószínű, ha a felek által várt nyereség meghaladja a pusztán versengéssel várt nyereséget. Ez már átvezet a következő témakörbe, azaz hogy a vezető hogyan is ítéli meg a lehetőségeket, melyek az ezt befolyásoló tényezők. Én amellet érvelek, hogy a kkv-szektornak rendkívüli fejlődési lehetőséget kínál a kooperatív működési forma. Persze a folyamatok állandóan új irányt vesznek, azaz a verseny a kooperációk irányába hat, a kooperációk a verseny irányába. A versenyképesség eléréséhez tehát kifinomult vezetői tudásra, készségekre, képességekre, valamint attitűdre van szükség.

2.1.3. A versengő, a kooperatív és a kooperatív vezetői attitűd

A vezető munkája a vállalkozás sikerének meghatározó eleme. A vezető döntést hoz, irányít és befolyást gyakorol, nemcsak a szervezetben tevékenykedő egyének, hanem a vállalkozások közötti kapcsolatokra, a vállalat³¹ egészének teljesítőképességére, és ezáltal a társadalom eredményességére is.

A vezető

A vezetés más emberek irányítása, befolyásolása (NORTHOUSE 2010), valamint motiválása (KOTTER 1999) a kívánt cél és teljesítmény elérése érdekében; tulajdonképpen az emberek munkájának, magatartásának hatékony összehangolása (NEMES 2007). A vezető tehát nemcsak annak az eredményességére gyakorol hatást, aki a szervezetben tevékenykedik, hanem magának a szervezetnek az eredményességére, és ezáltal a társadalom eredményességére is. A fizikai munka helyét átveszi a szellemi teljesítőképesség, vagyis a vezető azt adja, ami a fejében van (DRUCKER 1992). Ezt nem lehet mennyiségileg mérni, értékét az eredmények határozzák meg.

DRUCKER (1992 p. 15) szerint a vezető olyan döntéshozó személy, aki „pozíciója vagy tudása révén felelős valamely tevékenységért, amely hatással van a szervezet teljesítőképességére és eredményességére”. Tehát az nem nevezhető vezetőnek, akinek bár számos beosztottja van, nem hoz döntéseket, nincs hatása a szervezet teljesítményére. Ugyanakkor lehet vezető az, akinek egyetlen beosztottja sincs, mégis olyan horderejű döntést hoz, amely kihat az egész szervezetre.

KENT (2005) felfigyelt az irányítás (managing) és a vezetés (leading) fogalmainak keveredésére, azok egyéni nézet szerinti alkalmazására. Tanulmányában (az irodalom áttekintésével) arra jut, hogy a menedzser jól csinálja a dolgokat, míg a vezető helyes dolgokat csinál; a menedzser hatalmi viszonyt, míg a vezető befolyásoló viszonyt testesít meg; valamint a menedzser stabilitást teremt, míg a vezető változást generál. Véleménye szerint a fellelt különbségek nem adnak a két folyamat mögé mély betekintést, ezért kialakítja saját álláspontját. A menedzser összehasonlít és dönt az erőforrásokról és a felhasználási módokról, a cél leghatékonyabb megvalósításának érdekében. A menedzser tehát tervez, szervez, koordinál és ellenőriz. A vezető pedig megszabja az irányt, és ezen irányba tereli és fejleszti az emberek gondolkodását és értékeit. A vezető tehát jövőképet alkot, elismer és jutalmaz, valamint a jövőkép mibenlétét és jelentőségét kommunikálja.

³¹ A vállalat olyan szervezet, amely az inputokat outputokká alakítja (COASE 2004). Értekezésemben szinonimaként használom a szervezet, a vállalat, a vállalkozás kifejezéseket, abban az értelemben, hogy ezek közös cél érdekében létrejött struktúrák (ezt megerősíti ROMÁN 2007). Az „egészséges szervezet” egyik ismérve Beckhard szerint, hogy tervszerűen törekszik a kítűzött cél elérésére (in: KLEIN 2004).

DRUCKER (1992) és KENT (2005) meghatározása is tartalmazza a vezető hatást gyakorló feladatát, továbbá mindhármuk szerint ezen befolyásoló funkció, nemcsak befelé, hanem kifelé is megjelenik. Értekezésemben ennek megfelelően használom a fogalmat.

NEMES (2007) felosztásában a felsőszintű vezetők azok, akik kifelé képviselik a szervezetet, együttműködnek, illetve versengenek más szervezetek azonos szintű vezetőivel. A középszintű vezetők azok, akik megvalósítják a csúcspanaszvezetők által kimunkált stratégiát és azt továbbítják az alsó szintű vezetés felé, akik feladata a végrehajtás irányítása. Ezek alapján a stratégiával tisztában lévők a felső- és középszintű vezetők, azonban akik ezt a versenytársak irányába megvalósítják, azok a felsővezetők, így a továbbiakban a róluk szóló szakirodalmat mutatom be.

A vezetőnek a döntések meghozatala során a belső erőforrásokon túl az általános és a feladatkörnyezet hatásait is figyelembe kell vennie (NEMES 2007). A feladatkörnyezet elemei közé tartoznak a beszállítók, a vevők, a versenytársak, a szakszervezetek, és a szabályzók. Ez utóbbi kettő hatása és ereje eltérő lehet. A vevők, a beszállítók, az új és a meglévő versenytársak, illetve a helyettesítő terméket gyártók közvetlen hatást tudnak gyakorolni, és igen jelentős befolyásoló erőt fejthetnek ki. Ezért a vezetőknek a feladatkörnyezetből nyerhető információkra érzékenyen oda kell figyelniük és gyorsan kell reagálniuk. A feladatkörnyezetből érkező hatások ismétlődnek, és gyors módosítást idéznek elő, míg az általános környezetből érkező hatások közvetettek, alkalmiak, valamint lassú változást idéznek elő. Kutatásom a feladatkörnyezet elemei közül a versenytársakkal való kapcsolatot kutatja, azonban nem lehet eltekinteni az általános környezet hatásaitól, ugyanis ezektől elválaszthatatlan.

A döntés magatartásmodelljét a Nobel-díjas Herbert Simon írja le (NEMES 2007). A modell egyik alapfeltevése, hogy a vezető saját értékei, tapasztalatai, habitusa befolyásolja. A komplex problémák megoldása tehát már nem csupán a döntéselmélet vizsgálati körébe tartozik. Jelentős szerep jut ma már többek között a pszichológiának és a szervezetelméletnek is. HÁMORI (1994) leírja, hogy egyre terjednek az emberi kapcsolatokra alapozott vizsgálatok. Az eddig elismert önérték mellett számos új motivációt vonnak be, mint például altruizmus, megbízhatóság, méltányosság, rosszindulat, csalás, hiúság, irigység, káröröm, részvét, amelyek erőteljesen befolyásolják a gazdasági játékokat. Az elemzési területeket folyamatosan bővítik úgynevezett kiegészítő motivációkkal is. Figyelembe veszik a vallásos, elvakult, szenvedélyes, agresszív, bosszúálló embert, aki nem hideg fejjel gondolkodik, amikor nyereséget maximalizálni akaró egyénként jelenik meg. A gazdasági folyamatokban jelen lévő ezen indikátorok, motivációk figyelembevételével ugyanis még pontosabb eredmények szülehetnek (HÁMORI 1998), hiszen a döntéshozók magatartása, ha nem is tökéletesen, de előrevetíthető, és egyáltalán nem tekinthető véletlenszerűnek (HÁMORI 2003).

Az attitűd

A valóság minél hűbb leírásához egyre több vizsgálattal igyekeznek meghatározni a sikeres vezető megkülönböztető tulajdonságait, viselkedését, döntéshozatalát, motivációs eszközeit, intuícióit, valamint attitűdjét. Ez utóbbi képezi kutatásom tárgyát. Alapjában véve mindenkinek vannak attitűdjei, amelyek meghatározzák tárgyakhoz, élőlényekhez, szituációkhoz való viszonyulásunkat, magatartásunkat, viselkedésünket. Mivel az attitűd vagy az értékrend nem látható, hallható vagy érezhető, ezért a megfigyelt viselkedésből, tettekből lehet következtetni meglétére (KLEIN 2004).

Az attitűd mint idegen szó (BAKOS 1973 p. 73) jelentése „magatartás, viselkedés, modor”, illetve „elméleti álláspont, szellemi beállítottság”. A szociológiában használt jelentése pedig „beállítódás, viselkedési mód, adott eseménnyel vagy véleménynel szemben tanúsított magatartás”.

Az attitűd a szociálpszichológia egyik nélkülözhetetlen alapfogalma, de a közgazdaságtan is kezdi felismerni befolyását, és a magatartásgazdaságtan keretében tanulmányozza. Kialakulásának oka, hogy a közgazdaságtan, főként Kahnemannak köszönhetően, pszichológiai megközelítéseket és módszereket kezdett használni. A viselkedés-gazdaságtan, amely a kilencvenes évektől indul erőteljes fejlődésnek, ötvözi a közgazdaságtani és a pszichológiai elemeket. A gazdasági viselkedést, a döntések és cselekedetek okát kutatja, mert a döntéshozó embert nem lehet egy logikusan cselekvő robothoz hasonlítani, hatnak rá emóciók, szociális, kulturális tényezők is. A magatartás-gazdaságtan HÁMORI (2003) szerint a pszichológiával szorosabb kapcsolatban van, mint a közgazdaságtannal, hiszen azt vizsgálja, hogy az emberek miért nem viselkednek bizonyos esetekben a racionalitás és a hasznosság közgazdaságtani hipotézise alapján.

A pszichológiában ALLPORT (1979 p. 49) definíciója tekinthető az egyik legelfogadottabbnak. Meghatározása szerint „az attitűd a tapasztalat révén szerveződő mentális és idegi készenléti állapot, amely irányító vagy dinamikus hatást gyakorol az egyén reagálására mindazon tárgyak és helyzetek irányában, amelyekre az attitűd vonatkozik”.

A szociális attitűd HUNYADI (1973 p. 17) szerint „értékelő beállítódás, amely az értékelő gondolatok sokaságában fejeződik ki, azokat mintegy nyalábba fűzi, és az érzelmi-gondolati szféra mélyenfekvő hatótényezőjeként befolyásolja az egyén viselkedését is”. Ezen meghatározás már közelebb visz az általam használthoz, de nem tartalmaz kikötést az attitűd tartósságára, illetve változékonyságára.

„Az attitűd (vagy beállítódás) olyan tartós viszonyulási mód tárgyak, helyzetek, illetve személyek iránt, amely tapasztalaton keresztül szerveződik, s amely irányító hatást gyakorol az egyének e tárgyakkal, helyzetekkel, illetve személyekkel kapcsolatos reagálására” (DIENESNÉ KOVÁCS és munkatársai 2003 p. 1). Az attitűd ezen értelmezés szerint tehát tartós és megváltoztathatatlan viszonyulás.

SOÓSNE FARAGÓ (2003 p. 6) szerint az „attitűd érzelmileg színezett véleményrendszer, beállítódás, a tárgyak, dolgok, események, jelenségek, elvek, személyek értékelése rokonszenves vagy ellenszenves dimenziók szerint. A szocializáció (társadalmi tanulás) folyamán elsajátított minták alapján alakul ki a viszonylag tartós érzelmi, viselkedéses és intellektuális beállítottságunk, amely arra utal, hogy észleléseinkről alkotott tudásunk, ítéleteink egyúttal érzelmi színezetű értékelést, tetszést – nemtetszést is tartalmaznak, és eszerint is viselkedünk.” E definíciót használom az értekezésemben az attitűd meghatározására, mert kitér arra, hogy az attitűd tartós beállítottság, ugyanakkor nem állítja, hogy az nem alakítható. Az attitűd – bár közel állandó viszonyulás – véleményem szerint is tanulás útján formálható; valamint fontosnak tartom, hogy a reagálás mint cselekvés jelenik meg a meghatározásban, nemcsak mint érzelmi reakció.

A bemutatott definíciók alapján kiderül, hogy az attitűdnek három összetevője különböztethető meg: affektív (érzelmi), kognitív (gondolati) és konaktív (viselkedéses) (LENGYEL 1997). Az affektív az attitűd tárgya iránt érzett kedvező vagy kedvezőtlen érzelmeket, a kognitív az attitűd tárgyáról vallott nézeteket, ismereteket, a konaktív pedig az attitűd tárgya iránti cselekvési tendenciákat jelenti.

Az attitűd tehát értékelő jellegű és érzelmekkel telített, ami abban nyilvánul meg, hogy az egyén hogyan reagál. BANAJI (2003) szavá teszi, hogy a definíciók a tudatosság kérdésére nem térnek ki, általánosan elfogadott volt tehát, hogy az attitűd tudat alatt működik. Mérése pedig mégis közvetlen (általában önbevallásos) módszerekkel történik, ami azt mutatja, hogy széles körben elfogadott nézet, hogy az attitűd tudatos módon működik. BANAJI (2003 p. 148 MCGUIRE 1973 alapján) arra hivatkozik, hogy „Egy nagy igazság ellentéte is igaz”, tehát miközben a legújabb attitűdkutatások eredményeit ismerteti arról, hogy az egyén attitűdjei akkor jelzik előre a viselkedést, ha a vizsgált személy attitűdje tudatában van a cselekvés pillanatában, ugyanakkor könyvében bizonyítja, hogy akik nincsenek attitűdjük tudatában a cselekvés pillanatában, azoknak is megjósolható a viselkedése. Tehát az attitűd feltárása rendkívül jelentős, mivel tudatosan vagy tudat alatt működve is meghatározza a viselkedést.

Bogardus, Thrustone és Likert viszonylag megbízható skálákat dolgoznak ki az attitűdök mérésére (ROZGONYI 2001), bár figyelembe kell venni az önértékelésből adódó torzító hatást. CSEPELI (1996) leírja, azért folynak az attitűdvizsgálatok, hogy ily módon előre lehessen jelezni az emberi viselkedést. Ezt sokan megkérdőjelezik és támadják (AJZEN és FISHBEIN 1977). SMITH és MACKIE (2004) szerint az attitűd és viselkedés kapcsolatban áll egymással, habár egyértelmű megfeleltetésről nem lehet beszélni. BAKACSI (2001) azt is leírja, hogy az attitűd konkrét személyre, dologra, eseményre irányul, ezért nem feltétlenül lehet belőle általánosítani. Az attitűd befolyásolja a viselkedést, de a viselkedés további tényezők függvénye is, mint például a társadalmi normák és szokások. Éppen ezért megkérdőjelezhető, hogy következik-e a viselkedés az attitűdből. Azokban az esetekben azonban, amikor személyes érintettség található a megkérdőjelezett és az attitűd tárgya között, akkor a válaszok módfelett jól tükrözik a valós viselkedést

(AJZEN és FISHBEIN 1977). Kutatásomban az attitűd nem egy adott tárgyra, személyre vagy szituációra irányul, hanem egy tevékenység véghezvitelével szembeni attitűd, amely Dulany szerint igenis korrelációt mutat a viselkedéssel (LENGYEL 1997). Továbbá Festinger „kognitív disszonancia”-elmélete alapján is arra jutott, hogy az egyén nem képes tartósan elviselni, hogy attitűdjével, beállítottságával ellentétesen cselekedjen (BAKACSI 2001), ami szintén azt támasztja alá, hogy az attitűd és a viselkedés összefüggésbe hozható.

Tehát az attitűd kutatható, és kutatása indokolt is, mivel meghatározza a viselkedést, ami pedig a célok elérését befolyásolja. WART (2004) összegzése szerint a tulajdonságok és a készségek adják a tehetséget, a stílus biztosítja az oda vezető utat, de végül a viselkedés az, amiben a cselekvés megnyilvánul, amivel a vezető eléri céljait.

A célok elérésének folyamatában az attitűdnek négy fő funkciója van, úgymint értékkifejező; énvédő; alkalmazkodási, hiszen igazodni kell a környezet attitűdjeihez; és végül gazdasági, azaz ismeretpótlási (LANGER 2009). Az attitűd tulajdonképpen korlátozza a vezetőt. STOREY és SALAMAN (2010) megfogalmazásában a vezető feladata, hogy döntéseket hozzon a stratégia és a kapacitás függvényében. Mivel ezeket a döntéseket bizonytalanság kíséri, a hiányos adatokat tulajdonképpen pótolja meggyőződése, világfelfogása alapján, így a döntések végső soron nem objektívak. A szerzők szerint a sikertelen vállalatok nem azért sikertelenek, mert nem rendelkeznek elég forrással, vagy nem lehetne gazdaságosan működtetni, hanem mert magatartási tényezők gyengítik a hatékony stratégia kidolgozását és megvalósítását. A vezetők sémákban gondolkodnak, egyszerűsítének, ezáltal minimalizálják az adatfeldolgozási időt, s így próbálnak hatékonyabbak lenni, hiszen a felgyorsult világ ezt várja el tőlük. A tudás hamar elavul, a lehetőség elillan, a proaktivitás pedig csak akkor jár magasabb gazdasági előnnyel, ha elsők közt reagál a vállalkozás; sőt ha a vállalkozás változások elé megy, és maga generálja a változásokat. Az ilyen döntési helyzetekben nagy jelentőséggel bír többek közt a vezető beállítottsága is.

A vezetői attitűd

A vezetői attitűdnek számos irányultsága lehet, amelyeket nem lehet figyelmen kívül hagyni a gazdasági jelenségek vizsgálatakor (LEVY és munkatársai 2003). Ilyen irányultság lehet felelősségvállalással, a függetlenséggel, a változtatással, a bizonytalansággal, a kockázatvállalással, az információmegosztással, a vezetői (cezaromániás attitűd) vagy az állami hatalommal, az adócsalással, a jogbiztonsággal, a globalizációval, a külföldi cégekkel, az ellentétes nemű vezetőkkel, az etikussággal, a győzelemmel, a kudarccal, illetve a vereséggel szembeni attitűd. PORTER (1998) hozzáteszi, a versenyelőny fenntartásához szükséges az iparág jobb megértésére, ötletek cseréjére, a szaktudás folyamatos fejlesztésére és az ezt érintő beruházásokra törekvő attitűd megléte. BAKACSI (2001) ide sorolja a munkával való elégedettséget, a munkával való azonosulást, és a szervezet iránti elkötelezettséget.

KLEIN (2004) említést tesz a vezetők munkájának ellenértékével kapcsolatos attitűdről, amely szerint a külföldről hazatérő vezetők munkájuk értékét többre tartják, így magasabb keresetet várnak el, amelyet a többiek nem néznek jó szemmel. Hasonló feszültséget mutat Magyarországon az is, hogy a rendszerváltás után a fiatal vezetők gyakran keresnek többet, mint az idős, vállalathoz hű dolgozók. Az információtechnológia fejlődésével napjainkban igen aktuális például a vezetők elektronikus (banki) ügyintézésrel kapcsolatos attitűdjei (ILLÉS és FODOR 2013). A vezetői attitűdök különféle irányultságainak sorát hosszan folytathatnám, értekezésem szempontjából azonban a versenytársak irányába tanúsított versenyszellem és kooperativitás releváns.

A versenyszellem

GATIGNON és XUERE (1997) megfogalmazásában a versenyszellem az a képesség és akarat, amely értelmében valaki azonosítja, elemzi és reagál a versenytársak cselekedeteire³². Ennek keretében feltárják a versenyelőnyöket, a rövid távú erősségeket és gyengeségeket, valamint a hosszú távú lehetőségeket, a jelenlegi és a jövőbeli versenytársak irányából érkező veszélyeket. A versengő beállítottság mind proaktív, mind reaktív is, azaz előrelátóan cselekszik, ugyanakkor a versenytársak lépésére is tevőlegesen reagál.

Visszatérve DARWINRA (1859/2009), aki azt mondja, hogy ahol élet van, ott verseny folyik, QUINN (1999) tovább vizsgálva ezen elképzelést megállapítja, hogy az evolúció békés vetélkedés, azaz nem háborúzó, hanem csak versengő. E törvény bizonyítéka, hogy a természetben nem irtják ki a vetélytársakat teljesen; elveszik ugyan, amire szükségük van, de a fennmaradó részhez engedik, hogy más is hozzájusson. Ha a versengés törvényeit nem tartják be, az ahhoz az ördögi körhöz vezet, amivel végül kiirtanak mindent, ami táplálékul szolgálhat. A szerző tudatosítani akarja, hogy csak a fenntartható marad fenn. MÉRŐ (2000) is megerősíti, hogy a természeti erőket nem szabad félresöpörni a gazdasági folyamatok vizsgálatánál, hiszen a fogyasztók kegyeiért folyik a verseny, akik maguk is erőforrások³³.

Értekezésemben a versengő attitűdöt az alábbiak szerint használom „*rivalizáló egyének – vállalatulajdonosok, vállalatvezetők és csapataik (vállalati vezetés) – pozitív attitűdje a versenyhez*” (HÁMORI és munkatársai 2007 p. 585). Ez a piaci verseny mindig valamilyen szűk erőforrásért zajlik. Versengés esetén a saját érdek követése a cél tekintet nélkül a másik fél érdekeire (NEMES 2007). Értekezésemben versenyszellemen – annak ellenére, hogy a versenytárs

³² GATIGNON és XUERE (1997) munkájukban a versenyszellemet, valamint a vevői és a technológiai orientációt a termékinnovációk fejlesztésének összefüggésében vizsgálják. A versenyszellem jelentőségét a gyors növekedésű piacokon, valamint a nem túl bizonytalan kereslettel rendelkező piacokon azonosítják.

³³ MÉRŐ (2000) számos racionalitás-fogalomról beszél, így az ökológiai racionalitásról is, amely még inkább megerősíti az eredeti elméletet.

felülmúlása, a győzelem a cél – azt értem, amikor ezt a szereplők nem veszedelemként, hanem kihívásként és lehetőségként élik meg. CHEN és munkatársai (2011) szerint az versenyszellemű, aki személyes fejlődést akar elérni, meg akarja mutatni értékeit, azaz értekezésemre alkalmazva vállalkozásának fejlődését és értékének növekedését akarja elérni. NOZICK (1974 p. 239 In: HÁMORI 1998 p. 47-48) azonban hozzáteszi, „a versengő ember abban érdekelt, hogy olyan előnyt érjen el versenytársával szemben, amelyhez a másik nem tud hozzáférni. Ha azonban ő semmiképpen sem juthat hozzá valamilyen előnyhöz, nem zavarja, ha a másik hozzájut”.

CSATH (2010) rávilágít, hogy a kizárólag versenyorientált szemlélet akár a tartós versenyképesség akadályja lehet. BAKACSI (2001) viszont rámutat, hogy ha kevés az idő, akkor a különböző vélemények egyeztetésére, azaz együttműködésre nincs lehetőség, és gyakoribb megoldás a versenyeztetés, a versengés. PORTER (2006) szerint az erős belső verseny akár kedvező is lehet, hiszen nyomást gyakorol a fejlődésre és a fejlesztésre, ezáltal segíti a nemzetközi versenyben való helytállást is. Persze ez a verseny és a versenyszelleműség egészséges, pozitív értelemben vett megvalósítására vonatkozik, aminek szükségessége a haladás tekintetében nélkülözhetetlen.

A versenyszelleműség kialakítására tehát szükség van, azonban legalább ugyanennyire fontos a kooperativitás megteremtése is, hiszen az együttműködések által olyan eredmények érhetők el, amelyek egyénileg esetleg megvalósíthatatlanok lennének. Az együttműködés ígéretes módszer a sokrétű feladatok megoldására, de mivel az irányelveket, a stratégiát a gazdasági és a szociológiai tényezők figyelembe vételével a vezető hozza, ezért a meghatározó tényező a döntés meghozásában az ő személye, hozzáállása és vélekedése (RAJAGOPAL 2007).

A kooperativitás

A kooperatív attitűd *a gazdasági szereplők együttműködésre vonatkozó pozitív magatartása*. Kooperativitás tehát az önként, illetve a jó értelemben vett, felismert szükségszerűségből, és nem a kényszerből vállalt együttműködések esetén áll fenn. A jó értelemben vett, felismert szükségszerűség azt jelenti, hogy a vezető a pillanatnyilag akár előnytelen helyzetet is hajlandó vállalni a hosszú távú, eredményes együttműködés érdekében. Elismeri a másik fél érdekeit, azonban érvényt kíván szerezni saját érdekeinek is. Összességében tehát reális lehetőséget lát a kölcsönösen előnyös megoldásra; legalábbis megpróbálja azt megtalálni (NEMES 2007). CHEN és munkatársai (2011) ezt kiegészítik azzal, hogy az együttműködő szellem azon egyéni vélekedés a másiktól, hogy az kölcsönösen függő partner, akinek szándékában áll együttműködni a kétoldalú célok elérése érdekében.

BARNEY és munkatársai (2001) szerint a kooperativitás a versenyelőny egyik forrása, hiszen értékes, nehéz lemásolni, ritka és társadalmilag összetett. BLOMQUIST és LEVY (2006) szerint is kritikus szerepet játszik a

versenyképességben a kooperativitás, hiszen jelentős hatással van a kapcsolat minőségére és a közös teljesítményre.

COVEY (2000) modellje a vezetők üzleti életen belüli attitűdjét hat csoportba sorolja (in: KLEIN 2004):

- „Én nyerek – te vesztesz.” Valódi versenyhelyzetben, ahol hiányzik a kölcsönös bizalom, a vezető hatalmát, kapcsolatait kihasználva igyekszik elérni céljait.
- „Én veszték – te nyersz.” Az ilyen meggyőződés nélküli, törekvések nélküli vezetőt elsöprik egy tárgyaláson.
- „Én is veszték – te is vesztesz.” Ez egy bosszúálló attitűd, ahol a felek nem veszik észre, hogy az ellenség legyőzése közben maguk is elesnek.
- „Én nyerek.” Az ilyen beállítottságú vezető, miközben saját céljai felé törekszik, hagyja a partnereinek is, hogy érdekeikkel törődjenek.
- „Én is nyerek – te is nyersz.” Kölcsönösen előnyös megoldásra törekszenek, vagyis ez egy együttműködő attitűd. Miközben egymással versengenek, rájönnek, hogy létezhet egy harmadik alternatíva is, amelyben még nagyobb hasznot érnek el.
- „Én is nyerek, te is nyersz – vagy nincs üzlet.” Hosszútávon a szerző szerint ez az attitűd kecsegtet a legjobb eredménnyel. Mégpedig azzal, hogy a felek megállapodnak abban, ha nem sikerül mindkettőjük számára hasznos megegyezést kötni, akkor barátságban elválnak. Ezzel kivédhető a manipuláció és számos visszás üzleti megnyilvánulás. Véleményem szerint ez a kívánatos attitűd.

A kooperatív attitűd

COVEY (2000) „nyer-nyer” megoldásához közel áll az általam ígéretesnek tartott kooperatív attitűd, hiszen benne együtt van jelen a versengés és a kooperativitás. Meghatározásom szerint a kooperatív attitűddel rendelkező vezetők, a kooperatív kapcsolat definíciójából kiindulva, *képesek és hajlandóak a horizontálisan elhelyezkedő versenytársakkal együttműködni egy bizonyos területen, felülemelkedve a tisztán versengő szemléleten, és amellet, hogy megmaradnak egymás riválisainak, egy közös, magasabb rendű cél érdekében törekednek az összefogás létrejöttére.*

Az együttműködő versengés SZABÓ és HÁMORI (2006 p. 348) megfogalmazása szerint *„nem egyszerűen a verseny és az együttműködés összekapcsolása, sokkal inkább ezek összeolvasztása”*. Egy köztes állapot a tiszta versenyzői attitűd és a tiszta kooperáció két végpontja között.

Összegzésképpen elmondható, hogy a vezető befolyást gyakorol, valamint hatással van a szervezet belső és külső törekvéseire egyaránt, ezért a gazdasági folyamatok életszerűbb megértéséhez az emberi tényezőkre alapozott vizsgálatok nélkülözhetetlenek. A vezetői feladatok fölöttébb sokrétűek, amelyek ellátásához a vezetőnek magas intelligenciával, nagy tudással, számos készséggel és képességgel kell rendelkeznie, s végül, de nem utolsósorban megfelelő attitűddel. Az attitűd viszonylag tartós beállítódás, amely társadalmi tanulással alakul, s amely irányítja a

viselkedést. A vezetői attitűd számos dologra irányulhat, például a felelősség- vagy kockázatvállalásra, vagy éppen a változtatásra, információmegosztásra. Mérése történhet közvetlen (önbevallásos) módszerrel, mert tudatosan és tudat alatt működve is az attitűd meghatározza a viselkedést, főként, ha a megkérdezett személyesen érintett. A versenytársak irányába tanúsított magatartás pedig épp ilyen, amelyek közül a versengő, együttműködő, illetve a kooperatív beállítottságot vizsgálom. Mindhárom esetben pozitív viszonyulást értek a fogalmak alatt, azaz lehetőséget és nem kényszervezérelt motivációt. A versengő vagy *versenyszellemű* vezetői attitűd esetében a versenytárs felülmúlása a cél, amelyet kihívásként él meg a vezető; ám ha ezt nem sikerül elérnie, a versenytársának azonban igen, azt nem csapásként értékeli. A *kooperatív* vezetői attitűd a versenytárssal kialakítandó együttműködésre irányuló és önként vállalt magatartás. Ennek során tiszteletben tartják egymás ellentétes érdekeit, de a hosszú távú és kölcsönösen előnyös lehetőség érdekében megpróbálnak együttműködni, még ha az rövid távon áldozatvállalással is jár. A *kooperatív* attitűd ezzel szemben abban különbözik, hogy nem elkülönülve, kizárólag versengő vagy együttműködő szemlélettel tevékenykedik a vezető, hanem egyidejűleg az egyik tevékenységben együttműködő, míg egy másikban versengő beállítottsággal cselekszik ugyanazzal a versenytárssal kapcsolatban. Az attitűd vizsgálata azért fontos, mert irányt szab a viselkedésnek, így tehát – feltárva a hazai gazdasági szereplők attitűdjének korlátozó elemeit – versenyképesebbé tehető a vállalkozás.

2.2. A versengést és az együttműködést befolyásoló tényezők

KOLODKO (2009) a történelmen végigtekintve bizonyítottanak látja, hogy a mikrogazdasági szintű vezetésben a legnagyobb eredmények és sikerek mögött maga a vezető és az őt körülvevő társadalmi kultúra áll. A befolyásoló tényezők sorát a társadalmi és az intézményi környezet felől az egyén felé haladva mutatom be. Ez utóbbi keretében a versengő és a kooperatív viselkedéssel kapcsolatos várakozások közül a bizalom és a kockázatvállalás kérdéseire térek ki.

2.2.1. A társadalmi és az intézményi környezet

Egy nemzetgazdaság elsősorban a vállalkozásaitól függ, a vállalkozások pedig vezetőiktől, a vezetőket és a vállalkozásaikat pedig erősen befolyásolja a makro- és az üzleti környezet, amelyben tevékenykednek. PORTER (1998) szerint vitán felül mindennél fontosabbak a versenyben a nemzeti jellemzők, ami a globalizációval nemhogy le-, hanem még inkább felértékelődik. Meghatározó a politika, a törvénykezés és az intézmények szerepe, amelyek azt a környezetet alkotják, amelyben a vállalatok versenyeznek. Míg Porter szerint csak a gazdasági-politikai környezetnek van jelentős hatása, addig WEBER (1987) szerint a gazdasági fejlődés és hanyatlás terén a kultúrának döntő szerepe van, ami pedig kizárólag a társadalmi befolyást veszi figyelembe. Pedig a versenyt és a versenyszellemet mindkét irányból érik hatások. KOLODKO (2009) megemlíti még ezeken felül a

természeti és a műszaki környezetet is. FÜLÖP (2001) pedig átfogóbb véleményt ad, amely szerint a versengést erősen meghatározza nemcsak a kultúra, hanem annak a társadalomnak a gazdasága, politikája, történelme, vallása és vezető ideológiája is, amely társadalomban valaki a versengésre szocializálódik.

A társadalmi környezet

A kultúra (HANKISS 1983 p. 158-159) „a mindennapi társadalmi együttélést lehetővé tevő és azt szabályzó megannyi beidegződésből, ismeretből, normából, értékpremisszából és az emberi-társadalmi együttélés általuk szabályozott mindennapi gyakorlatából” áll. HANKISS (1983) meglátása szerint a viselkedés-kultúra fejlődése nem tart lépést a dinamikus gazdasági fejlődéssel. Bár ez a kijelentés több évtizeddel ezelőtti, úgy vélem, napjainkban is aktuális és helytálló.

BABBIE (2003 p. 21) szerint „a kultúrát, amely részben a világ működéséről szóló, szilárdan elfogadott tudások gyűjteménye, mindannyian örökölni kapjuk”. A kultúra vizsgálata azért jelentős, mert a globalizmussal a határokon átnyúló tevékenységek száma egyre nő, egyre gyakoribb a különböző kulturális háttérrel rendelkező emberek, vállalatok interakciója. Nemzetközi kapcsolatok kialakításához, a problémák, kudarcok elkerülése érdekében nélkülözhetetlen a másik fél kulturális jellemzőinek ismerete³⁴. Mind HANKISS (1983), mind BABBIE (2003) meghatározása utal a szocializációra, a család és az oktatási rendszer modifikáló feladatára.

KOLODKO (2009) szerint a közgazdászok nem szeretik a kultúrát, amely egy puha fogalom, amit nem lehet precízen mérni, valamint egy olyan tág fogalom, amibe nagyon sok mindent bele lehet érteni. A kultúra értékrendszer, valamint az ebből következő emberi viselkedés. A kultúra hosszú időre adott, ugyanakkor kényes tényező. A közgazdászok nem tudják befolyásolni a kultúrát, a kultúra azonban befolyásolja a gazdasági folyamatokat. A kultúra a viselkedésre hat, s ennek vannak gazdasági következményei, ezek azonban nincsenek a gazdasági statisztikában számszerűsítve. A gazdaság is rendelkezik, mint az egyén, öröklött és szerzett jellemvonásokkal, és ugyanúgy vannak közte kedvező és káros tulajdonságok. Hosszútávon a kultúra dönti el, ki lesz nyertes, melyik gazdaság virágzik. Az, hogy a növekedési modellek nem adnak kielégítő magyarázatot a fejlődésre, illetve a hanyatlásra, az KOLODKO (2009) szerint a kultúra hatásának figyelmen kívül hagyásából adódik.

HOFSTEDE (1994) meghatározása szerint a kultúra egy olyan kollektív, de gyakran nem kézzelfogható jelenség, amely egy csoportot, szervezetet vagy nemzetet megkülönböztet a másiktól. A nemzeti kultúra az értékek alapján

³⁴ A mém-elmélet szerint létezik egy kulturális információs csomag, amely az emberi tudatokban öröklődik, tapasztalatok révén kiegészíthető, gyarapodhat, tehát formálható. Érdekes, hogy az elmélet szerint e viselkedési minták is versengenek egymással a fennmaradásért és az elterjedésért (MAROSÁN 2012).

határozható meg. Hangsúlyozza, hogy az általa kidolgozott irányelvek segítségével a beállítottságok, a meggyőzések és ezáltal a viselkedés jobban megérthető. A 2003-as felmérés eredményei alapján (HOFSTEDE 2012) a magyarok az alábbiak szerint jellemezhetők. A hatalmi távolság tekintetében alacsony pontszámot érnek el (46 pont), ami azt jelenti, hogy a magyarok függetlenek, a hierarchia csak kényelmi szempontokat szolgál, a hatalom decentralizált és a vezetők számíthatnak a csapat tagjainak tapasztalataira. Magyarország (80 pont) individualista társadalom. Ez azt jelenti, hogy az egyének inkább saját magukra számítanak, és a vezetőség is inkább csak egyének vezetéséből áll. Magyarország (88 pont) férfias társadalom, azaz az emberek azért "élnek, hogy dolgozzanak", a vezetők határozottak és magabiztosak, a verseny, a teljesítmény és a konfliktusok megoldása pedig a küzdés. A magyarokra (82 pont) jellemző a bizonytalanság kerülése. Jellemzően merevek és intoleránsak a szokatlan viselkedéssel és gondolatokkal szemben. A bizonytalanságot kerülő kultúrákban érzelmi szükség van szabályokra, az innovációnak ellenállnak. Az emberek belső késztetést éreznek arra, hogy elfoglalják magukat, hogy keményen dolgozzanak, a precizitás és pontosság alapvető norma, valamint a biztonság fontos elem az egyéni motiváció során. A felmérés alapján a magyarok (50 pont) hosszú távú gondolkodásúak. Ez azt mutatja, hogy képesek alkalmazkodni, gyakorlatiasak, az eredmények elérése érdekében kitartóak és erényesek.

LICHT és SIEGEL (2005) cáfolják HOFSTEDE (2001) azon feltevését, hogy a bemutatott kategóriákban elért értékek befolyásolják a vállalkozók beállítottságát, ugyanis szerintük ez független az adott nemzet karakterétől. Kutatásuk alapján a helyzet ennél jóval összetettebb. A társadalmi intézmények (a kultúra és a normák) befolyásolják az észlelést, de ezen túl – a vállalkozószellem kialakulása során – hatással van a jogi környezet, a struktúra, valamint az árak és az erőforrások elhelyezkedése is. Az irodalom alapján tehát a gazdasági teljesítményt nemcsak a kulturális, hanem többek közt az intézményi környezet is befolyásolja³⁵, mégpedig azáltal, hogy közrejátszik a társadalmi-kulturális jellemzők konzerválásában, illetve formálásában.

Az intézményi környezet

PORTER (1998) szerint a kormány részéről (pl. kockázatvállalást, beruházásokat, új stratégiák kifejlesztését) támogató környezetre van szükség, de semmiképp sem versenyt korlátozóra (protekciónizmus). Olyan körülményeket kell biztosítani, amilyenek segítik a kereslet növelését, az innovációt, a termékek és szolgáltatások megújítását, a globális verseny kihasználását és új utak keresését a versenyben. Olyan lehetőséget kell teremteni, hogy ezeket a stratégiákat a vállalatok időben és agresszívan tudják folytatni. Magyarországon a

³⁵ Sapir 2005, Makó és munkatársai 2013.

kiszámíthatóság megteremtése, egyértelmű szabályok meghozatala például olyan feltételek, amelyek a támogató környezet részét képezik.

SUN és WANG (2012) szintén a kormányzati intézkedések hatását kutatja, de egy más aspektusból, mégpedig azok társadalmi bizalomra való hatását. Kínában folytatott kutatásuk eredményeként egyértelműen azt találják, hogy ezek erősen korrelálnak egymással. Véleményük szerint támogató környezetet úgy tud biztosítani a kormányzat, ha elősegíti az információ áramlását, valamint javítja az átláthatóságot, hiszen ezek növelik a bizalmat. Ami viszont negatív hatást vált ki, az a korrupció, a bűnözés, valamint a jogokkal való visszaélés.

Az intézményi környezet magyar sajátosságai legjobban nemzetközi összehasonlításban világíthatóak meg. Mértékadó nemzetközi versenyképességi rangsort évente készít két svájci intézmény, a Nemzetközi Vezetés Fejlesztési Intézet (International Institute for Management and Development – IMD) és a Világgazdasági Fórum (World Economic Forum – WEF). Az IMD versenyképességen az egyre nagyobb jólétet, a gazdasági fejlődést, míg a WEF a termelékenység szintjét érti. E két felmérés alapján azonosíthatóak azon magyarországi jellemző elemek, amelyek nemcsak a versenyképességre, hanem a vezetői attitűdre is hatással vannak.

Az IMD és a WEF kimutatásai alapvetően kvantitatív (hivatalos statisztikai adatokon nyugvó) makrogazdasági teljesítményt mérnek, de figyelemre méltó, hogy elemzésükben használnak kvalitatív, azaz kérdőíves felmérésekből származó adatokat is³⁶. Szükségesnek tartják, hogy a statisztikai adatokon túl további tényezőket is figyelembe vegyenek a pontosabb értékelés kialakításához. A piaci erő meghatározásához hagyományosan figyelembe veszik a területet (ami alapján Oroszország), a népességet (ami alapján India), a nyersanyagokkal való ellátottságot (ami alapján Saud-Arábia; Dél-Afrika), a kibocsátást (GDP) (ami alapján az USA vagy Kína kellene, hogy az első helyen álljon). Ezek alapján például Finnország, Svédország, Norvégia, Dánia és Svájc nem lehetne a versenyképességi rangsorok élén. A fejlődés motorja tehát új tényezőkben keresendő, valamiben, amit az adott ország az átlagos mértéket meghaladóan tud. A rangsorok alapján a versenyképességben a döntő tényezők közt szerepel a közpénzekkel való bánásmód, a közintézmények minősége, a politikusok iránti bizalom, a korrupció és annak elfogadottsága, az innovációbefogadó-képesség, a világgazdaságba való integrálódás, a kutatás-fejlesztés, az információtechnológia alkalmazása, valamint az infrastruktúra, a humán erőforrás és az oktatás³⁷ színvonala. Azaz a tudásvezérelt és globalizációra nyitott gazdaságok törnek az élre (FINDRIK 2011). Ezt – a skandináv országok tradícióira gondolva – kiegészíteném azzal, hogy a globalizációra nyitott, de saját értékeiket őrző gazdaságok

³⁶ Az IMD egy nemzetgazdaság esetében átlagosan 70, míg a WEF 95 kérdőívvel dolgozik.

³⁷ Az oktatás szerepe a gazdasági növekedés hozzájárulásához vitathatatlan. Hatékonysága abban mérhető, hogy milyen mértékben tudja felkészíteni a leendő gazdasági szereplőket a feladatokra (CSEHNÉ PAPP 2013). E tekintetben az oktatás közvetlenül meghatározza egy gazdaság jövőjét, miközben elválaszthatatlanul kapcsolódik a kultúrához és a politikához is (CSEHNÉ PAPP 2008).

emelkednek ki. A gazdasági teljesítményt meghatározó tényezők tehát megváltoztak.

Az WEF és az IMD által összeállított rangsorok bemutatják mind az aktuális helyezést, mind a fejlődés dinamikáját. Az elmúlt évtizedet tekintve ezekből kiolvasható, hogy míg Magyarország 2000 és 2001-ben az igen előkelő 28. helyen állt³⁸, addig a 2006-os 38. helyről a 47.-re, majd a 62.-re esik le (WEF 2001, 2008). 2011-re javul a helyzet és a 48. helyen szerepel (WEF 2011), azaz a két évvel korábbihoz képest 10 helyezést lép előre. A legfrissebb adatok alapján azonban ismét a 60. helyre (WEF 2012), majd még tovább, a 63. helyre (WEF 2013) esik vissza az ország megítélése, a 144 országot tömörítő Világgazdasági Fórum versenyképességi rangsorán. Az IMD-rangsoron³⁹, amely 59 országot ölel fel, Magyarország 2001-ben a 27. helyen áll (IMD 2002). 2006-ban és 2007-ben a 35. helyre csúszik vissza (IMD 2008), majd további romló tendencia tapasztalható. 2012-ben megtörni látszik ez a tendencia, s Magyarország a 47. helyről (IMD 2011) a 45.-re lép előre (IMD 2012), azonban 2013-ra ismét 5 hellyel hátrébb kerül (IMD 2013) az országok versenyképességi rangsorán. A két intézmény által különböző technikával mért adatok alapján az elmúlt évben hanyatlás tapasztalható, és az is elmondható, hogy 2001-hez és 2006-hoz képest is mindkét intézmény adatai alapján elmaradás tapasztalható. A Világbank Doing Business 2011-es rangsora az elmúlt öt év adatai alapján Magyarországot a tíz legnagyobb javulást elérő ország közé sorolja (World Bank – IFC 2011), de 2011-ről 2012-re e rangsor alapján is 5 hellyel romlik az ország pozíciója (World Bank – IFC 2012). Összegzésként az mondható el, hogy az elmúlt évek javulása ellenére sem tart még a magyar gazdaság azon a szinten, ahol az ezredforduló után volt.

Egy-egy ábrán összefoglalom a WEF és az IMD által összesen mért közel ötszáz indikátor közül azokat, amelyek a lemaradást eredményezik, és az attitűdöt befolyásoló tényezők utáni kutatásom szempontjából is jelentősek. Ebben segítségemre van a Nemzetgazdasági Minisztérium (2011) által közzétett Versenyképességi helyzetértékelés, amelyben kidolgozott módszertan alapján teszik közzé a magyar gazdaság helyezésében közrejátszó gyengeségeket és erősségeket az elért saját pozícióhoz képest.

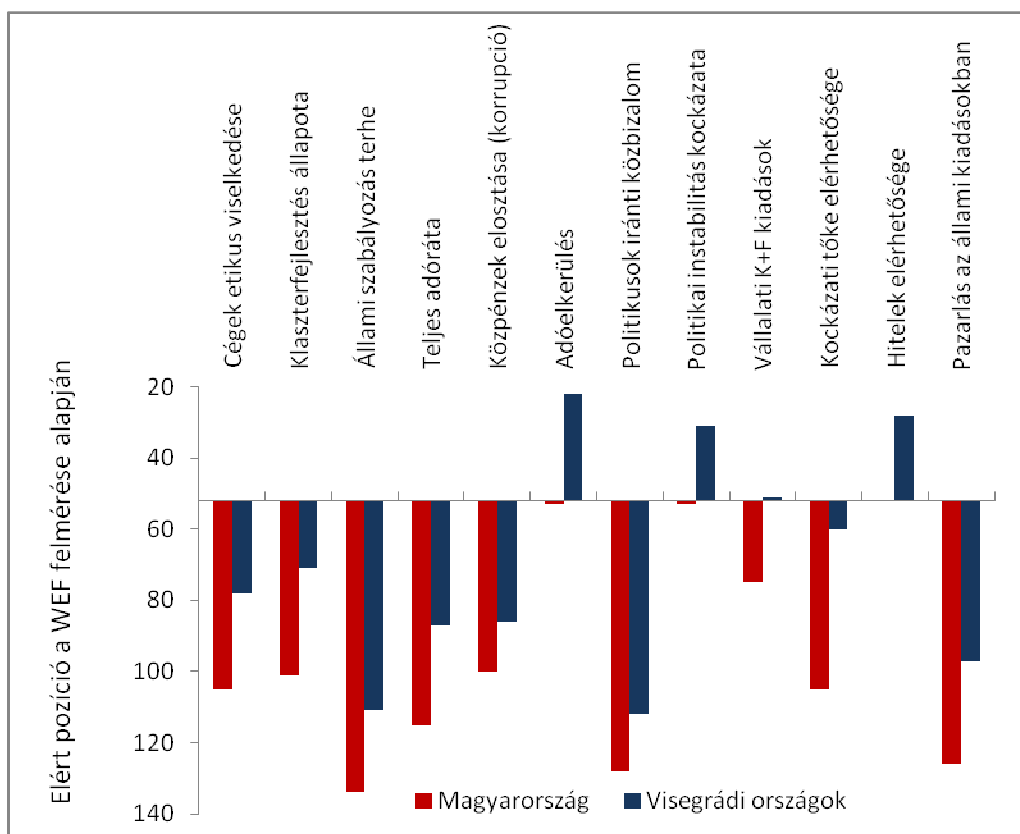
Az első ábrán (2. ábra) a kiválasztott WEF indikátorok láthatóak. Az ábra tengelye 52-nél található, mert Magyarország a WEF versenyképességi rangsorában 2010-ben ott helyezkedik el. Az ábráról leolvasható, hogy a magyar gazdaságban (átlag alatti, ezért) hátráltató elemként azonosítható az állami kiadások pazarló volta, a kockázati tőkebefektetések elérhetetlensége⁴⁰, a kutatás-fejlesztési kiadások alacsony volta, a politikusok iránti bizalmatlanság, a korrupció észlelése, az adóterhek, az állami nagymérvű szabályozottság, a klaszteresedés

³⁸ Az adat nem hasonlítható közvetlenül össze a 2006 utáni adatokkal, mert a módszertan és a vizsgált országok száma is változott némileg.

³⁹ Fő módszertanát tekintve apróbb módosításoktól eltekintve változatlan.

⁴⁰ Amelyet megerősít KARSAI (1999, 2009, 2011) is.

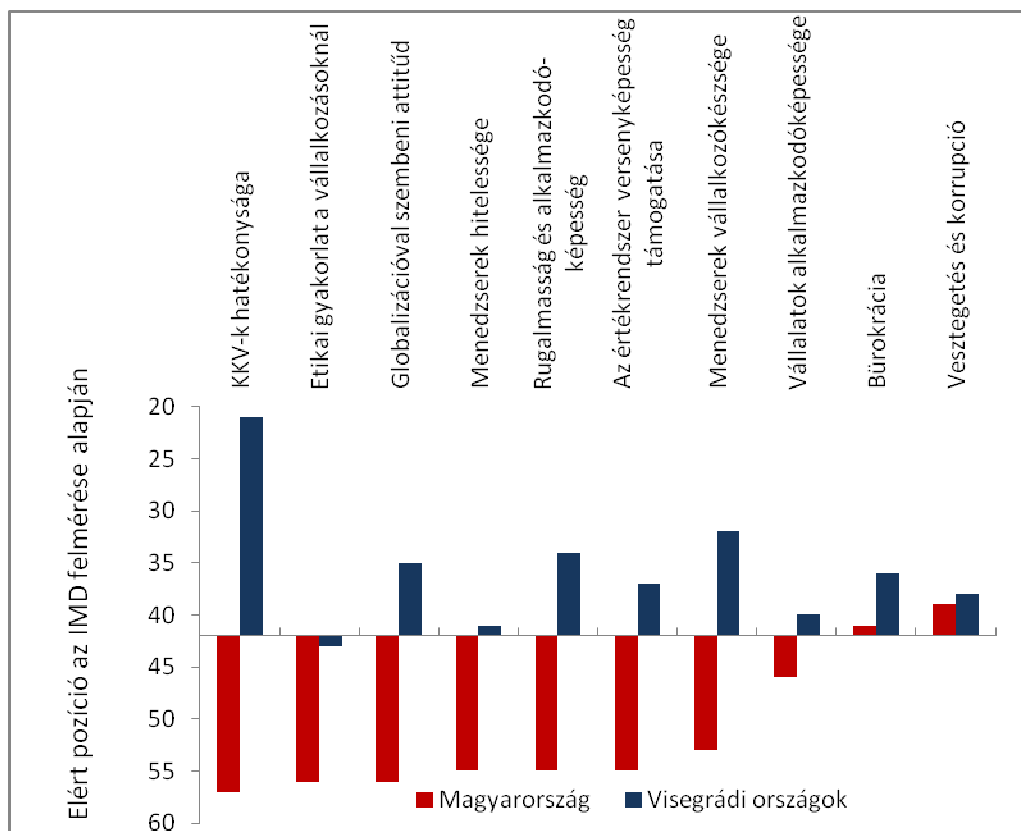
elmaradása, az etikus viselkedés hiánya. A versenyképességi rangsorok nemzetközi összehasonlításra adnak lehetőséget, így ábrámon megjelenítem Magyarországon kívül további három Visegrádi ország (Lengyelország, Csehország, Szlovákia) átlagos helyezését is. Látható, hogy mind a tizenkét indikátor esetében rosszabb pozíciót szerzünk meg, mint a velünk azonos régióban elhelyezkedő Visegrádi országok. A WEF indikátorai megerősítik a kormányzat tevékenységének szerepét az elérhető gazdasági teljesítményben, amely az irányba mutat, hogy az innen kiinduló változásoknak igen nagy a jelentősége.



2. ábra: Magyarország versenyképességi helyezését meghatározó néhány indikátor a WEF szerint (Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium 2011 alapján saját szerkesztés)

A következő ábrán (3. ábra) a kiválasztott WEF indikátorok láthatóak. Ez esetben az ábra tengelye 42-nél található, mert Magyarország az IMD versenyképességi rangsorában 2010-ben ott helyezkedik el. Az IMD-rangsorban az ország helyezésének kialakulásában visszafogó, leszakadást eredményező tényező volt a vállalatok nem megfelelő alkalmazkodóképessége, a menedzserek elmaradó vállalkozókészsége, az értékrendszer, amely nem támogatja a versenyképességet, a rugalmatlanság, a hiteltelenség, a globalizációval szembeni elutasítóbb attitűd, a nem megfelelő etikai gyakorlat, valamint a kkv-k hatékonyságatlansága. A Visegrádi

országhoz képest Magyarországnak lemaradása van a feltüntetett indikátorokban, így ezek a régióon belül is gyengeségekként azonosíthatóak. Ez esetben is az mondható el, hogy a társadalmi-kulturális jellemzők alakításában igen nagy szerepe van a kormányzatnak, mégpedig a támogató (intézményi) környezet kialakításával, a stabilitás, az átláthatóság, a kommunikáció és az információáramlás megteremtésével.



3. ábra: Magyarország versenyképességi helyezését meghatározó néhány indikátor az IMD szerint (Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium 2011 alapján saját szerkesztés)

KOLODKO (2010) kifejti, hogy meglátása szerint a kelet- és közép-európai országok kedvét elveszik a növekedéstől. Ugyanis legtöbbjük elveszti lendületét, ami nem a világgazdasági válságnak, hanem inkább a szükséges szerkezeti reformok elhalasztásának, a túl sok politikai pörlekedésnek, valamint a szükséges változások elmaradásának köszönhető. BAUMOL (1990) szerint ennek magyarázata, hogy a bizonytalan politikai helyzet, a korrupció és a pereskedések a termelékeny gazdaság legfőbb fenyegetései, s meddő működéshez vezetnek. Megoldást jelentene a politikusok jó hírneve, hitelessége, ami bizalomhoz vezetne. KEEFER és VLAICU (2008) kutatásai szerint azonban csak azokban a demokráciákban tapasztalható ez, amelyek hosszú múlttal rendelkeznek.

A Gazdasági Kutató Intézet (GKI) jelentése rámutat (VISZT 2009), hogy Magyarországon egyre csökken a politikusok iránti bizalom, KARSAI (2011) pedig hozzáteszi, hogy a fejlődés elmaradásának egyik oka a gazdaságpolitika terén érzékelt bizonytalanság. A gazdasági versenyképesség problémái Chikán szerint sem az üzleti szférából származnak, hanem a közszférából. Ez értékrendi és szemléletmódbeli kérdés (BOGSCH és munkatársai, 2011). TÓTH (2009) osztja ezt a véleményt, és úgy véli, a gazdasági tevékenységek a kulturális beállítottság megismerése nélkül nem érthetők meg. Ez nem azt jelenti, hogy az értékek és attitűdök felelősek a gazdasági bajokért, azonban az okok vizsgálatánál ezekre is ki kell térni.

PORTER (1998) kifejezésével élve „egészséges gazdaság”-ra van szükség. Véleményem szerint a gazdasági változásokkal nem tart lépést sem a jog, sem a kultúra fejlődése. A magyar múlt és jelen bizonytalansága befolyással van a gazdasági életre, a vállalkozók attitűdjére, így az egészséges versengő és együttműködő törekvések ellen is hat. Csatlakozva SZERB és MÁRKUS (2007) álláspontjához úgy vélem, a helyreállítás folyamatában az alulról és a felülről érkező hatásoknak egyaránt jelentős szerepük van, így a kormányzat mellett természetesen az oktatási rendszer hozzájárulásának is. Megítélésem szerint a korábban bemutatott versenyképességi rangsorok élén álló észak-európai országok sikerében a mindkét irányból érkező pozitív hatásoknak jelentős szerepe van, azaz mint hosszabb múlttal rendelkező demokráciáknak, melyek a bizalom talaján fejlődtek, a gazdasági erejük is nagyobb.

Összegzésként elmondható, hogy Magyarországon az individualizmus és a bizonytalanságkerülés jelenti a korlátozó tényezőt. Ez azt jelenti, hogy a szereplők csak magukra számíthatnak, merevek és nehezen fogadják el az új gondolatokat, ellenzik az innovációt. Az intézményi környezet elemeit vizsgálva pedig a bizonytalanság a szembeötlő hiányosság, amely megnehezíti a vállalkozások hosszú távú gondolkodását. A nemzetközi összehasonlító adatok alapján az üzleti élet fő korlátai, az egészséges magyar versényszellem és együttműködési hajlandóság kialakulását akadályozó külső tényezők az alábbiakban foglalhatók össze: adók mértéke, bürokrácia mértéke, kiszámíthatóság hiánya, pénzügyi források hiánya, politikai tényezők befolyása, korrupció aránya, erős és tisztességtelen verseny, munkamorál elégtelensége. Ezek okozzák a bizalomvesztést, a beruházások és a modernizáció elmaradását, az egyre lassuló növekedést. Természetesen ezt még nehezítik a globalizáció és a világgazdaságra kiható pénzügyi válság okozta kihívások is. A kívánatos attitűd kialakításában nagy szerepe van a társadalmi, gazdasági, politikai környezetből érkező hatásoknak, így tehát fejlődést az innen (fentről) érkező példamutatás és tapasztalatok alapján lehet elérni. Nem elhanyagolható az oktatás rendszer (lentől építkező) befolyása sem, hiszen feladatai közé tartozik a készségek, a képességek és az attitűdök formálása is.

A magyar kulturális jellemzők közül a versengő attitűd fejlődését elősegíti a társadalom férfias jellege. Ezek alapján a vezetők határozottak, magabiztosak és küzdő típusúak, amely sajátosságok nagyon fontosak a versenyképesség

elérésében. A másik kulturális jellemző a hosszú távú gondolkodás, ami a magyarok gyakorlatiasságára, alkalmazkodó képességére és kitartására utal, és ez támogathatja az együttműködő attitűd kialakulását. Intézményi rendszer terén pedig pozitívumként tekinthető, hogy a nemzetközi megítélés szerint a magyar szabályozási rendszer hatékonysága javul, ezáltal nő a kiszámíthatóság, ami vélhetőleg a kooperációkra és a versengésre is kedvező hatással lesz. A versengő és együttműködő attitűdöt azonban nem csak a külső, környezeti tényezők akadályozhatják, illetve segíthetik elő, hanem a belső személyiségjegyek is, ami átvezet a következő témakörre.

2.2.2. A bizalom és a kockázatvállalás

A vezetés jelentősége abban áll, hogy a vezetők hisznek a változásban, betekintésük van abba, hogyan változtathatják meg a versenyt, és nem fogadják el az ezzel járó kényszert. Felkészítik a vállalatot a kihívásokra, a fogyasztói igények kiszolgálására, és közben folyamatosan fejlődnek is. Sok vezető félreérti ezt, és csak a pénzügyi teljesítményre koncentrálnak, állami segítségért folyamodik, szövetségeket köt a stabilitás érdekében, és egyesül a versenytársakkal, pedig a tények ennél többet követelnek (PORTER 1998). Mégpedig azt, amit egyre több kutató hangsúlyoz a vállalati növekedés és versenyképesség kapcsán: a magatartási tényezők figyelembevételét, úgymint stratégiai orientáció, innovációs készség, kockázatvállalás, beruházási hajlandóság, vállalatvezetési ismeretek és képességek. A feladat nehézsége és összetettsége miatt azonban e téren csak kevés kutatás született. SZERB és DEZSÉRINÉ MAJOR (2007) szerint ebben a módszertani, matematikai leírás és mérés nehézségei is közrejátszanak.

Kutatásom szempontjából a versenytársak irányába tanúsított versengő és együttműködő magatartás releváns, akik részéről a vezető szembesülhet etikailag kifogásolható magatartással is, mint például túlzott árcsökkentéssel, amely következtében a kisebbek kieshetnek a versenyből⁴¹, vagy például ármegállapítással, amely kizárja a versenyt (NEMES 2007). A másik fél által esetlegesen tanúsított visszas viselkedés felveti a vezető ehhez való hozzáállását, illetve az attitűdjét befolyásoló egyéni tényezőket. Ezen tényezők köre igen széles. LICHT és SIEGEL (2005) a személyes jellemzők közül kiemelik a függetlenségre törekvést, a magabiztosságot, kockázatvállalási hajlandóságot, megbízhatóságot, innovativitást és a proaktivitást. Meglátásuk szerint azok lesznek a jövő pénzügyi nyertesei és jutnak fenntartható versenyelőnyhöz, akik a legtöbbet áldoznak ezek fejlesztésére, valamint a társadalmi tőkébe való befektetésre. Értekezésemben a

⁴¹ MCGEE és RUBACH (2011) egy hatalmas kiskereskedelmi cég, a Wal-Mart példáján vizsgálják, hogyan hat annak megjelenése a helyi kiskereskedők versenymagatartására. Azt bizonyítják, hogy ebben az ellenséges környezetben az árazás sikerhez vezet, ugyanakkor a kiskereskedőknek törekedniük kell még több csatolt szolgáltatás vagy hiánypótló, illetve vevőikre szabott termék kínálatára is. Érdekes, hogy a kutatás nem vizsgálja, hány kiskereskedő megy csődbe a nagyvállalat megjelenése nyomán.

versengő, illetve együttműködő attitűddel kapcsolatban a szakirodalomban alapján megvizsgálom a *bizalmat*, azaz az arról való vélekedést, hogy a másik fél jó szándékúan cselekszik-e, valamint a *kockázatvállalást*, azaz a kétséges kimenetelű lehetőség választását.

A bizalom

A bizalom az utóbbi évtizedekben egyre többet kutatott és elemzett jelenség. Foglalkozik vele a pszichológia, a szociológia, a szervezetelmélet és a közgazdaságtan is. Ezt indokolhatja egyrészt a globalizáció által hozott új gazdasági kihívások megjelenése, többek között a folyamatos innováció, az árverseny és az üzleti környezet komplexitása, amely egyre sürgetőbbé teszi az együttműködéseket. Másrészt a gazdaságban szaporodó visszaesések, mint például a fizetési fegyelem hiánya és a korrupció, amelyek bizalomhiányt okoznak; vagy éppen a leépítések, az általános és a politikai bizonytalanság, ami visszafogja a gazdasági fejlődést. Harmadrészt pedig az intenzív verseny, ami egyre nehezebbé és költségesebbé teszi a bizalom kiépítését, valamint nagyon kockázatosá teszi a bizalom kiépítésébe történő beruházásokat (DAS és TENG 2004).

A COASE (1937) által megfogalmazott tranzakciós költség-elmélet szerint a javak cseréje és tranzakciója is (keresési, információs, döntési és ellenőrzési) költségekkel jár. A bizalom jelentősége a közgazdasági meghatározás szerint abban áll, hogy ha a partnerek bíznak egymásban, akkor a tranzakciós költségek (beszerzés, gyártás, elosztás, valamint a környezeti változások monitoring költségei) csökkenthetők azáltal, hogy nincs szükség a szerződéskötés és az ellenőrzés drága eszközeire (LANE és BACHMANN 2000). SABEL (1994) további hatásokat is említ. A bizalom nem csak a tranzakciós költségeket csökkenti, hanem növeli a beruházás hasznát, valamint elősegíti az innovációt és a tanulást azoknál a szervezeteknél, ahol kialakul a bizalmi kapcsolat. A bizalom jelenléte tehát pozitív multiplikátorként működik s továbbgyűrűzik, ami meglátszik az eredményességen (SAKO 2000, TÓTH 2009). A bizalom által idő és energia takarítható meg (BLOMQUIST és munkatársai, 2005). COVEY és MERILL (2006) kiegészíti ezt a sebességgel, azaz ahol nincs bizalom, ott lassul a növekedés mindamellett, hogy nőnek a költségek. Bizalom esetén azonban felgyorsulnak a folyamatok, és a költségek is csökkennek.

Tinggaard Svendsen, a dán Aarhusi Egyetem politikai gazdaságtannal foglalkozó professzora – korábban a Világbank kutatója – épp ezt elemzi, vagyis, hogy miért olyan gazdagok a skandinávok (MADSEN 2013). Vizsgálataiból kiderül, hogy a dánok 78 százaléka azt válaszolja egy kérdőíves felmérésben, hogy bizalommal van ismeretlen emberek iránt is. Ezzel a dánok első helyen vannak a világon, és őket követi a 2-4. helyen a többi skandináv állam. Elemzéséből kiderül, hogy a bruttó nemzeti termék felét a munkaerő adja (képzettségi fokban mérve), további negyed rész származik a fizikai erőforrásokból, és a fennmaradó negyed rész maga a bizalom. Meghatározásában a bizalom azt a nem formalizált (írásban nem rögzített) elvárást jelenti, amely szerint az adott normát mindenki tiszteletben

tartja. Ez adja azt a társadalmi tőkét, amely képessé tesz az együttműködésekre anélkül, hogy a dolgokat írásba foglalnák. Ennek fokmérője a bizalom. Mindig lesznek normaszegők, de az ellenőrzés drága lenne, hiszen pénzbe kerül az adminisztratív szabályok kidolgozása, valamint azok apparátussal való betartatása. Egy ilyen kontrolláló társadalom például Szingapúr. Ezek a költségek rárakódnak az áraikra. De miután ilyen kiadások nincsenek Dániában, így másoknál olcsóbban tudnak termelni, tehát versenyképesebbek lehetnek. Ez a dán arany. Tinggaard Svendsen szerint a lenini mondás, amely szerint a bizalom jó, de az ellenőrzés jobb, Dániában úgy igaz, hogy az ellenőrzés jó, de a bizalom olcsóbb. Ez biztosít döntő versenyelőnyt Dániának a XXI. században.

STIGLITZ (2005) szerint viszont a fellendülő gazdaság teremti meg a bizalmat, nem pedig a bizalom a fellendülést. Álláspontom szerint az igazság a két állítás között, illetve a kettő együttes jelenlétében van. Ahogy azt már korábban írtam a hagyományokkal rendelkező demokráciákban nagyobb a bizalom, amely alapot szolgáltat a lendületesebb fejlődésre, ami pedig pozitívan hat a mélyebb bizalom kialakulására. Ez egy önmagát erősítő folyamat, egy felfelé ívelő spirál, aminek valószínűleg az ellentéte is igaz.

A bizalomkutatások főként a vertikális kapcsolatokat vizsgálják, s mindezidáig kevesebb figyelem jutott a horizontális szereplők közti bizalomkutatásnak. Ez utóbbi vizsgálatok azonban meg kell jegyezni, hogy a versenytársak közti bizalom sokkal összetettebb jelenség (MORRIS és munkatársai, 2007). Létezik versenytársak közti bizalom, habár meglehetősen alacsony. Bízunk abban, hogy nem viselkedik etikátlanul, vagy nem tartja mesterségesen alacsonyan az árakat, hiszen egy adott iparágban vannak közös érdekek, amelyeket a felek nem rúgnak fel az iparág érdekében⁴². Koopetíció esetén a partnerek bíznak abban, hogy a másik fél megosztja erőforrásait, kommunikál, megosztja az információt, a tudását, a know-how-t, betartja a határidőt, valamint hogy nem tervez kompetitív lépéseket, amelyekkel aláássza a pozíciójukat. A bizalom kérdése főként azokban az esetekben jelentékeny, ahol a vállalkozás nem tudja, hogyan dönt a másik fél az önérdék és a kölcsönös érdek kérdésében. A nagyobb bizalom megnövekedett részvételt és függőséget eredményezhet. Koopetíció kialakítása során inkább a kölcsönös előny és elköteleződés játszik szerepet, míg a viszony stabilitásában a bizalom a kulcstényező. MORRIS és munkatársainak (2007) ezen megállapítása tulajdonképpen összefoglalása BITITCI és munkatársai (2004), LAMASHEVA (2004), MILES (2005), BLOMQVIST és munkatársai (2005), valamint BLOMQVIST és LEVY (2006) elméleteinek, melyek szerint a gazdasági racionalitás adja a kapcsolat létrejöttének alapját, de a működtetéshez nélkülözhetetlen a magasabb rendű bizalmi kapcsolat.

A bizalom fogalmának kétféle megközelítése létezik, a hiten és a kockázaton alapuló. A „*hiten alapuló bizalom*” gondolatának képviselője például Deutsch, Elster és Sako. DEUTSCH (1960) szerint a bizalom az, amikor jobban

⁴² Az árverseny az iparágtól közvetlenül a vevőkhöz viszi a profitot (erősíti meg PORTER (2008/2009) is).

hiszünk a kedvező kimenetel bekövetkeztében, mint amennyire félünk a kedvezőtlen bekövetkeztétől. ELSTER (1989) értelmezése szerint a bizalom az abban való hit, hogy a partner tisztességesen fog cselekedni olyan előre nem látható körülmények között is, amelyet a szerződés esetlegesen nem fed le. Ehhez a meghatározáshoz közel áll SAKO (2000) megközelítése, amely szerint a bizalom az egyik üzleti partnernek a másikkal kapcsolatos azon várakozása, hogy az kiszámítható és kölcsönösen elfogadható módon fog viselkedni. Megállapítása szerint a jóakarát-bizalomnak (amely a becsületességen – fairness – alapul) van a legnagyobb hatása a teljesítményre, míg a szerződéses (tisztességességen – honesty – alapuló) és a kompetencia (szakszerűségen – professionalism – alapuló) bizalom e téren elmarad.

A „*kockázaton alapuló*” megközelítés szerint a bizalom kölcsönös bizakodás abban, hogy az interakció során az egyik fél sebezhetőségét nem használja ki a másik (BARNEY és HANSEN 1994). MAYER és munkatársai (1995) ezt kiegészítik, s úgy fogalmazzák, hogy a bizalom az egyik fél hajlandósága arra, hogy sebezhetővé válik a másik fél által a kapcsolatban. Ez azon a várakozáson alapul, hogy a másik fél végrehajt egy olyan cselekvést, ami a megbízónak különösen fontos, függetlenül attól, hogy nyomon tudja-e követni, vagy ellenőrizni tudja-e a másik felet. Megállapítják, hogy nem tisztázott, hogy bizalom esetén a kockázat vagy az eredmény előzi-e meg a bizalmat. Azaz, hogy azért van-e szükség a bizalomra, mert kockázat lépett fel, vagy a bizalom hozza magával a kockázat vállalását. Talán éppen ezért DEUTSCH (1960) egyértelműen megkülönbözteti a kockázatvállalást a bizalomtól. Hiszen előbbire nagy nyereség és kis veszteség (azaz a nyereség el nem érésének kockázata nagy), míg a bizalomra épp ellenkezőleg, nagy veszteség és kis nyereség jellemző. Így tehát kockázttalás esetén nem kell bizonyosság a pozitív végeredmény tekintetében, míg bizalom esetén erre szükség van.

COLEMAN (1990) és WILLIAMSON (1993, 1996) is amellett érvelt, hogy a kockázat a bizalom része, hiszen mindkettő bizonytalansággal és valószínűséggel foglalkozik. COLEMAN (1990) szerint a bizalom olyan szituáció, amelyben a kockázttaló egy másik szereplő teljesítményétől függ. A bizalom akkor indokolt, ha a kockázttalással a várható eredmény egyenlege pozitív. A kockázat elfogadása így ténylegesen magában foglalja a bizalmat.

DAS és TENG (2004) is amellett teszik le a voksukat, hogy bizalomról akkor beszélhetünk, ha az kockázaton alapul. A bizalom véleményük szerint pozitív vélekedés a másik fél magatartásáról akképpen, hogy a körülmények bármiféle változása esetén az nem cselekszik opportunistá módon. SCHOORMAN és munkatársainak (2007) tömör meghatározása alapján a bizalom kockázatvállalási hajlandóság. A bizalom tehát azt jelenti, hogy az adott fél önkéntesen rizikót vállal abból fakadóan, hogy sebezhetővé válik a másik fél által.

BLOMQUIST és munkatársai (2005) szerint a bizalom a másik fél készségességének és jóindulatának elvárása, valamint a kockázat és a megtámadhatóság elfogadása saját magunk vonatkozásában. A bizalom kritikus szerepet játszik a hosszú távú kapcsolatokban és a fejlesztésekben, rövid távon

azonban az egyenlőtlenségek elkerülhetetlenek. Így a bizalom magában foglalja azokat az elvárásokat, amelyek szerint a másik fél cselekedni fog, olyan körülmények között, amelyeket írásban nem szabályoznak, vagy a dinamikus változó környezeti feltételek mellett nem lehet szabályozni. Sőt, a szerzők úgy gondolják, ha egyáltalán nincs bizalom, a szerződés létre sem fog jönni.

SCHOORMAN és munkatársainak (2007) meghatározása szerint a bizalom és a bizalmatlanság ellentétpárok⁴³, vagyis a bizalom hiánya a bizalmatlanság, így, ha a bizalom a kockázatvállalást jelenti, akkor a bizalmatlanság azt, hogy a szereplő egyáltalán nem vállal kockázatot. FUKUYAMA (1997) arra hívja fel a figyelmet, hogy a bizalom hiánya gátja lehet a professzionális nagy szervezetek létrejöttének, a gazdasági fejlődésnek és a hatékonyságnak. Ha az általános bizalom alacsony, az azzal a következménnyel jár, hogy a szereplők csak rövid távon tudnak tervezni, rövid távú célokat tűznek maguk elé, ami még tovább csökkenti a bizalmat, s a gazdaság egy lefelé irányuló spirálba kerülhet.

A bizalom fogalmának körbejárása során mindenképpen tekintetbe kell venni, hogy az csak interakciók folyamán lép fel. A közgazdaságtanban, a társadalom- és szervezetelméletben használt bizalom-fogalmak közös jellemzői, hogy feltételezik a szereplők közötti kölcsönös függőséget, a kockázatvállalást, és azt, hogy a másik nem tanúsít opportunistá viselkedést, azaz a pillanatnyi előnyökért nem válik árulóvá (TÓTH 2004, NAGY és SCHUBERT 2007). Hosszú távon az együttműködésnek és a bizalomnak kell dominálnia, azonban az opportunistá viselkedés rövid távon kedvezőbb lehet. Az opportunistá viselkedésnek a későbbiekben viszont megjelennek a káros következményei, ezek közé tartozik a rossz hírnév elterjedése, a jogi út költségessége, társadalmi hálózatokból való kizárás, valamint annak kockázata, hogy ha az erőviszonyok változnak, akkor ez visszaüthet (NAGY és SCHUBERT 2007, KUMAR 1996).

MAYER és munkatársai (1995) megkülönböztetik a bizalmat, a megbízhatóságot, a kiszámíthatóságot és az együttműködést. Véleményük szerint a bizalom az, ha végiggondolva az esemény lehetséges kimeneteleit az adott személy vállalja azt a kockázatot, hogy a partner esetlegesen a pillanatnyi előnyért el fogja őt árulni. A megbízhatóság azonban tartalmazza a partner figyelemmel követését, ellenőrzését is. A lényeges különbség tehát a bizalomhoz képest az, hogy a megbízhatóság nem csak egy várakozás, hanem tapasztalatokon nyugvó konkrét bizonyosságot jelent, amely magas kontroll esetén bizalom nélkül is kialakulhat. A kiszámíthatóság esetében pedig nem jelenik meg a kockázatvállalás. Az együttműködéshez pedig nem feltétlenül szükséges sem a kockázatvállalás, sem a bizalom, mivel ezek nélkül is létrejöhet. A szerzők tehát azt állítják, hogy magas kontroll mellett is létrejöhet kooperáció, azonban gazdasági szempontból nem mindegy, hogy annak költsége mekkora, vagyis több hozadéka van-e, mint költsége az adott ügyletnek.

⁴³ Egyes vélemények szerint a bizalom és a bizalmatlanság egy kapcsolaton belül együtt is létezhet (McKNIGHT és CHERVANY 2001).

Értekezésemben a bizalom kockázat-alapú megközelítését fogadom el. Véleményem szerint a bizalom csak azokban az esetekben releváns, ahol a felek közötti kapcsolatot kockázat jellemzi. Különösen igaz ez a gazdasági élet azon szereplőire, akiket vizsgálatom középpontjába állítottam, hiszen az üzleti világban a hit szerepének szűkös a létjogosultsága, nagyobb tér jut a megfoghatóbb tényezőnek, a kockázatnak.

A kockázatvállalás

KNIGHT (1964) szerint a kockázat esetében a várható következményhez számszerű valószínűségi érték rendelhető. Amikor nem, akkor bizonytalanságról van szó. A döntéshozók minden helyzetben képesek többé-kevésbé megbízható becslést alkalmazni, s így szubjektíven racionális döntést hoznak. Számos esetben ez az elmélet nem írja le helyesen a tényleges döntést, és ha nem lehet előre jelezni, akkor a döntést irracionálisnak kiáltják ki. KAHNEMAN és TVERSKY (1998) az elméletet kiegészíti a kockázatvállalási hajlandóság figyelembevételével, valamint a várható eredménnyel, s így a valóságos döntéshozást már jól tudják magyarázni⁴⁴ (HARSÁNYI 1986).

BLOMQUIST és munkatársai szerint (2005) a bizalom és a kockázat minden olyan esetben jelen van, ahol a csere nem bonyolítható le egyidejűleg. A sebezhetőség lehet gazdasági (pénzügyi) vagy szociális (pl. hírnév) természetű. Aki képes bízni, az elfogadja az ezzel járó kockázatot és bizonytalanságot is. A bizalomnak van racionális és emocionális eleme is (BLOMQUIST és LEVY 2006). Racionális, amely alapján a felek megpróbálják mérlegelni a partner képességeit, ezáltal a gazdaságilag várható hasznot próbálják meg kalkulálni. Másrészt pedig ott van annak kérdése, hogy vajon a másik fél hogyan fogja, illetve fogja-e használni képességeit a cél érdekében. Ez pedig már átvezet a jóindulat, a kölcsönös érdek, a szövetségesbe vetett hit, azaz az érzelmi érintettség területére. WEBER és munkatársai (2005) megállapítják, hogy az érzelmi érintettség váratlan kockázatvállalást eredményezhet, amelyet a körülmények sem indokolnak. Azaz a döntéshozatal kognitív megközelítése amellettt érvel, hogy az érzelmi érintettség (jóindulat, tisztesség) ideiglenesen irracionális viselkedéshez vezet, de idővel visszatér a racionalitáshoz. Tehát a kapcsolatokban az érzelmek befolyásolják a bizalmat.

WILLIAMSON (1993, 1996) leírja, hogy a kockázat és a bizalom kifejezéseket újabban szinonimaként használják, amivel nem ért egyet, mert ezáltal leszűkítik a bizalom jelentését. A bizalom ennél több, a számító (önérdeket és kockázatot tartalmazó) bizalmon kívül tartalmaz még személyes és intézményi beágyazottságot is. Mind az intézményi beágyazottság, mind az érzelmi érintettség

⁴⁴ Ezek alapján tehát tágítani kell a racionalitás fogalmának tartományát, hogy az elmélet eredeti funkcióját ellássa, azaz, hogy a valóságot leírja, amely alapján előrejelzéseket képes adni (HARSÁNYI 1986).

befolyásoló hatását elképzelhetőnek tartom, hiszen a bizalmat sem lehet a környezetből kiragadva, önmagában tárgyalni.

A kockázatok egyre több oldalról érkeznek, egyre váratlanabban, és egyre nehezebben felismerhetők (HOVÁNYI 2005). NAGY és SCHUBERT (2007) megállapítják, hogy csak kontrollálható, azaz közepes kockázat esetében van relevanciája a bizalomnak, hiszen ez az egyetlen kockázati szint, ahol a bizalomteremtési költségek, azaz a kockázat mérséklésének költségei gazdaságosak. Tehát a közepes bizalmi igény kiépítése több haszonnal jár, mint költséggel, így gazdaságilag racionális és versenyelőnyt jelenthet.

A kockázat esetében ismertek a lehetőségek, de azok hatékonysága nem (NEMES 2007). A bizonytalanság esetében pedig a vezető nem ismeri teljes körűen sem a megoldási változatokat, sem azok eredményességének valószínűségét. A bizonytalanság-kerülést és a kockázatvállalást tehát a lehetséges alternatívák ismeretlensége és ismeretése választja el egymástól. A bizonytalanság azt jelenti, hogy a vezető nem ismeri teljes körűen sem a megoldási változatokat, sem azok eredményességének valószínűségét. Bizonytalanság BAKACSI (2001) megfogalmazásában információ-hiány, ami vezetők esetében azt jelenti, hogy hiába szeretne a cég érdekeit szem előtt tartva racionálisan cselekedni, nincs elég ismeretanyaga ehhez. A racionális választás azt jelentené, hogy a jövőbeli következmények és preferenciák ismertek (MARCH 2005). Mikor ezek nem előre jelezhetőek, a vezető korábbi tapasztalatira támaszkodva kezeli a döntést, illetve próbálja kikerülni a teljesítmény-csökkenést (BAKACSI 2001). Tulajdonképpen a vezető becsléseket alkalmaz a döntés során⁴⁵. Akik hajlandóak fizetni egy adott döntés bizonytalanságának csökkentése érdekében, a közgazdaságtanban azokat nevezik kockázatkerülőknél. Ez a kockázatkerüléssel járó magatartás visszafogja a fejlődést, akadályozza a hatékonyságot. Az attitűd kialakulása összefügghet gazdasági bizonytalansággal is, ami származhat például a globalizáció által hozott komplexitásból vagy a 2008-ban kitört gazdasági válság által okozott recesszióból. NEMES (2007) szerint ez nemzetenként is eltérő. PORTER (1998) szerint a kockázatvállalást befolyásolja továbbá a gazdagság, a vagyon iránti attitűd, valamint más társadalmi és történelmi tényezők is.

Napjaink dinamikus változó környezetében a vezetőknek kiemelt szerepük van a szervezet számára legjobb teljesítményt hozó alternatíva megtalálásában. Ha a vezető a változtatással szemben averzióval rendelkezik, a bizonytalanságviselési képessége alacsony, nem kockáztat, sem anyagi, sem érzelmi téren, akkor az a vállalat sikertelen működéséhez vezethet.

Összegezve a vállalkozások vezetőinek számos helyzetben kell cselekedniük és döntést hozniuk, amikor személyes jellemzőiknek is meghatározó szerepük van. A versenytársakkal való kapcsolat során a vezető szembesülhet etikailag kifogásolható viselkedéssel, mint például túlzott árscökkenéssel vagy ármegállapítással, és ez magával hozza a verseny felvételekor vagy az

⁴⁵ Ezt a klasszikus (racionalitás) elmélet nem írta le megfelelően, ezért fordult a viselkedés tudomány Herbert A. Simon hatására a korlátozott racionalitás kutatása irányába (MARCH 2005).

együtműködések létesítésekor a bizalom és a kockázat vállalásának kérdését is. A *bizalom* kölcsönös függőség kialakításakor pozitív vélekedés arról, hogy a körülmények változása esetén az együtműködésben részt vevő másik fél nem cselekszik opportunistá módon; tulajdonképpen önkéntes rizikóvállalás. A bizalom egy elvárás is, amely tartalmazza a másik fél jóindulatát, tisztességes magatartását, a feladat ellátásához szükséges kompetenciák összességének meglétét. A bizalom nagy veszteséggel fenyeget, ugyanakkor pozitív végeredménnyel kecsegtet. A *kockázatvállalás* pedig nagy nyereséggel kecsegtet, de a végeredmény esetleges. Ennek vállalása szubjektív, de az adott személy szempontjából racionális. Egyes vélemények szerint ha a bizalom kockázatvállalást jelent, akkor a bizalmatlanság azt, hogy a szereplő egyáltalán nem vállal kockázatot. Csakhogy egy kapcsolaton belül egymás mellett is létezhet a kettő, ily módon bizalommal viszonyulhat az egyik irányban, míg bizalmatlan lehet egy másikban; azaz kockázatot vállal egy területen, míg nem vállalja azt egy másikon. A fejlődés és a hatékonyság növelése, valamint a hosszú távú célok érdekében a versenytársak azon a területen, amelyen megbíznak egymásban, kooperálnak és versenyeznek a többiben. Magas ellenőrzési költségek mellett a kooperáció bizalom nélkül is létrejöhet. A bizalom azonban csökkenti ezeket a költségeket, növeli a beruházás hasznát, valamint ezáltal a fejlődést is gyorsítja. Tehát gazdaságilag racionálisabb azokon a területeken együtműködések kötni, ahol bizalom uralkodik. Ezért ésszerűtlen a kényszeren alapuló, felülről koordinált kooperáció. Az, hogy az üzleti élet szereplője milyen mértékben vállalja a bizonytalanságot és a kockázatot, egyéni. De számos kutatás hangsúlyozza, hogy a vezetők ismereteik gyarapításával, képességeik, készségeik alakításával a kihívásokra felkészíthetők. Ez azért nélkülözhetetlen, mert a bizalom, a kooperativitás vagy akár a kockázatvállalási képesség tulajdonképpen ritka és értékes, versenyelőnyt biztosító erőforrások lehetnek a vezetőknek.

2.3. A versengő, a kooperatív és a kooperatív kapcsolat tapasztalatai

A szakirodalmi áttekintést, a fogalmak tisztázása, valamint a jelentősebb befolyásoló tényezők bemutatása után a nemzetközi és a hazai kutatási eredmények bemutatásával zárom. Ennek keretében kiemelt figyelmet kapnak a versengő és a kooperatív vezetői attitűddel, a versenyképességgel, valamint a kooperatív kapcsolatokkal foglalkozó kis- és középvállalkozásokat érintő tanulmányok.

2.3.1. Nemzetközi kutatások eredményei

DEUTSCH (1960) vizsgálatai azt mutatják, hogy magas előrejelezhetőséggel a kooperatív szellem bizalomhoz és megbízhatósághoz, míg a versenyszellem nagymértékben gyanakváshoz és megbízhatatlan viselkedéshez vezet különböző vizsgálati feltételek között is. A versengéssel és az együtműködéssel kapcsolatos beállítódást azonban ennél több tényező befolyásolja, így nemzetenként is eltérő.

PORTER (1998) szerint az amerikaiak attitűdje a gazdaság irányába motiváló erőként hat, míg a svédek ezt gyanakvással fogadják. Éppen ezért az előbbieket

próbára teszik szerencsájüket és bátran belevágnak új vállalkozásokba, a svédek pedig kevésbé eredményesek olyan téren, ahol ilyen magatartás szükséges a versenyelőny eléréséhez. NEMES (2007) is megállapítja, hogy az amerikaiak általában pozitívan vélekednek a versenyről, a győztes elismeréséről, viszont az európai országokban és Japánban a vezetők bár elismerik a verseny szükségességét, mégis visszafogják azt, annak romboló hatásaira hivatkozva.

FURNHAM és munkatársai (1994) a gazdasági fejlődés pszichológiai összetevőit vizsgáló kutatásuk keretében 41 országban egy 10 éves időtávot átívelő időszakban azt kutatják, hogy mely jellemzők hozhatók összefüggésbe a bruttó hazai termék (GDP) emelkedésével. Vizsgálják többek között a munkahelyi etikát, a pénzhez és a spóroláshoz fűződő attitűdöt. Tanulmányukban a versenyképességhez való hozzájárulás tekintetében kiemelkedik a versengő attitűd, bár az európai országokban kevésbé, mint az Európán kívüliekben.

CHEN és munkatársai (2011) Kínában folytatnak laboratóriumi kísérleteket a versengő és az együttműködő attitűddel kapcsolatban. Vizsgálatuk egyik részeredménye alapján kiderül, hogy míg a versenyszelleműek ugyanolyannak ítélik versenytársaikat, mint saját magukat, addig az együttműködők különbséget tesznek a partnereik között. Vizsgálatokat végeznek az amerikaiak és a kínaiak között a fogalmi háttér tekintetében is. Míg az amerikaiak esetében a verseny indikálja az együttműködés hiányát, valamint a verseny hiánya az együttműködést, addig a kínaiak szerint a verseny indikál együttműködést, és ha nincs verseny, akkor nincs együttműködés. Kutatásukban tehát igazolják a kulturális különbségek befolyásoló hatását is.

GNYAWALI és MADHAVAN (2001) a versenytársak közti versengő attitűdöt vizsgálják Amerikában. Bemutatják, hogy a létrejött szövetségek ötven százaléka versenytársak közt kötötték, de ez nem akadályozza őket abban, hogy az együttműködésen kívüli területeken élénken versenyezzenek egymással. Ezen eredmény igen értékes, mert rámutat, hogy a kooperatív kapcsolat nem hat a verseny és annak jótékony hatásai ellen. A versengő attitűd kapcsán megállapítják, hogy az egy igen szövevényes kapcsolati hálózat része. Kifejlesztnek egy többszintű elméleti modellt a benne résztvevők vizsgálatára, amely tartalmazza a vállalat szerkezeti tulajdonságait, úgymint a struktúrát, az eszközök és az információ áramlását, valamint a tagok státuszát. Az aszimmetriák oka a tagok közötti erőforrásáramlás egyenlőtlensége, valamint azon különböző képességek, amelyekkel az áramlásra hatással tudnak lenni. A hálózaton alapuló erőforráselőny különböző mértékű lehet a vállalatok számára, ami különböző mértékű motivációt és képességet eredményez a cselekvés vállalására, illetve mások cselekvésére való reagálásra. A versengő magatartás legfőbb befolyásoló tényezője az adott, konkrét és tartós stratégiai kapcsolattól függ, amely meghatározza a cselekvést és a végkifejletet is. Ide tartozik a kognitív, a kulturális, a politikai és a strukturális beágyazottság is.

A kooperációk kapcsán a következőkben három ilyen jellegű kutatás eredményeit mutatom be. Az első kis-, a második és a harmadik a kis- és közép-vállalkozások körében tárja fel ezen együttműködési forma rejtélyeit.

MORRIS és munkatársai (2007) a kisvállalkozások közötti kooperációt kutatják mint üzleti stratégiát, különös tekintettel a kölcsönös előny, a bizalom és az elkötelezettség vonatkozásában, amelyek mind igencsak nehezen megfogható tényezők. 647 török kisvállalkozásnál készült kérdőíves felmérésük során arra jutnak, hogy a kooperáció egyre terjed, valamint e forma és a vállalati teljesítmény között erős, pozitív kapcsolat áll fenn. Véleményük szerint a kisvállalkozásoknak a zűrzavaros, ellenséges, gyorsan változó és összetett környezetben a járható utat a kooperáció jelenti. A megkérdezettek hangsúlyozzák az innováció fontosságát, de erőforrásaik ehhez korlátozottak, ebből adódóan viszonylag könnyen kell, hogy versenytársak között együttműködő partnerre találjanak a megoldás érdekében. A magyarországi kkv-k a török cégekéhez hasonló problémákkal néznek szembe, ezért a fent említett okok miatt Magyarországon is reális esély van az ebben rejlő lehetőségek kiaknázására.

JANKOWSKA (2010) a három legnagyobb lengyel klaszterben vizsgálja meg a kkv-k közti kooperáció és a versenyképesség összefüggését. Módszere a félig strukturált mélyinterjú-készítés. Kutatása során két tényezőt emel ki, a kölcsönös bizalmat, valamint a gazdasági válsággal való küzdelmet. A vizsgálat igazolja a kooperáció intenzitása és a nemzetközi versenyképesség, valamint a jövedelmezőség növekedése közötti pozitív kapcsolatot, ugyanakkor nem igazolja a belső piaci versenyképesség javulását. Ennek oka abban keresendő, hogy az együttműködések hazai versenytársakkal kötnek annak érdekében, hogy a nemzetközi szinten jobban szerepeljenek. Ez bizonyíték is egyben egy belföldi piac felosztására. Kisebb vállalkozások a kooperációban való részvétel motiváló tényezőjeként említik az exportképességük javulását, a kompetenciák és erőforrások megszerzését, amelyek által versenyképesebbek lesznek. A nagyobb vállalatok pedig más versenytársaik kirekesztését célozzák meg azáltal, hogy kisebb, gyenge vállalkozásokkal összefogva növelik piaci erejüket. JANKOWSKA (2010) bizonyítja, hogy a kooperáció közvetve ugyan, de közrejátszik a nemzetközivé válás folyamatában, valamint azt is, hogy nem a mennyiségi, hanem a minőségi kooperatív kapcsolat (a kölcsönhatások sokfélesége és összetettsége) számít. A magyar kkv-k – mivel egy kis nemzetgazdaságban tevékenykednek – lehetősége épp ebben rejlik: a kooperációk révén nemzetközivé válhatnak, piacuk bővíthet.

OSARENKHOE (2010) kooperációkat vizsgálva megállapítja, hogy még mindig nagyon kevés kutatás foglalkozik e kevert stratégiával, noha ez a viselkedés írja le napjaink realitását legjobban. A piacgazdasági szereplők nem mindig kötelezik el magukat kizárólag a versengés, vagy kizárólag az együttműködés mellett. Inkább olyan feltételeket alakítanak ki, amelyben e két reláció együtt létezhet. A kooperáció négy formáját különbözteti meg:

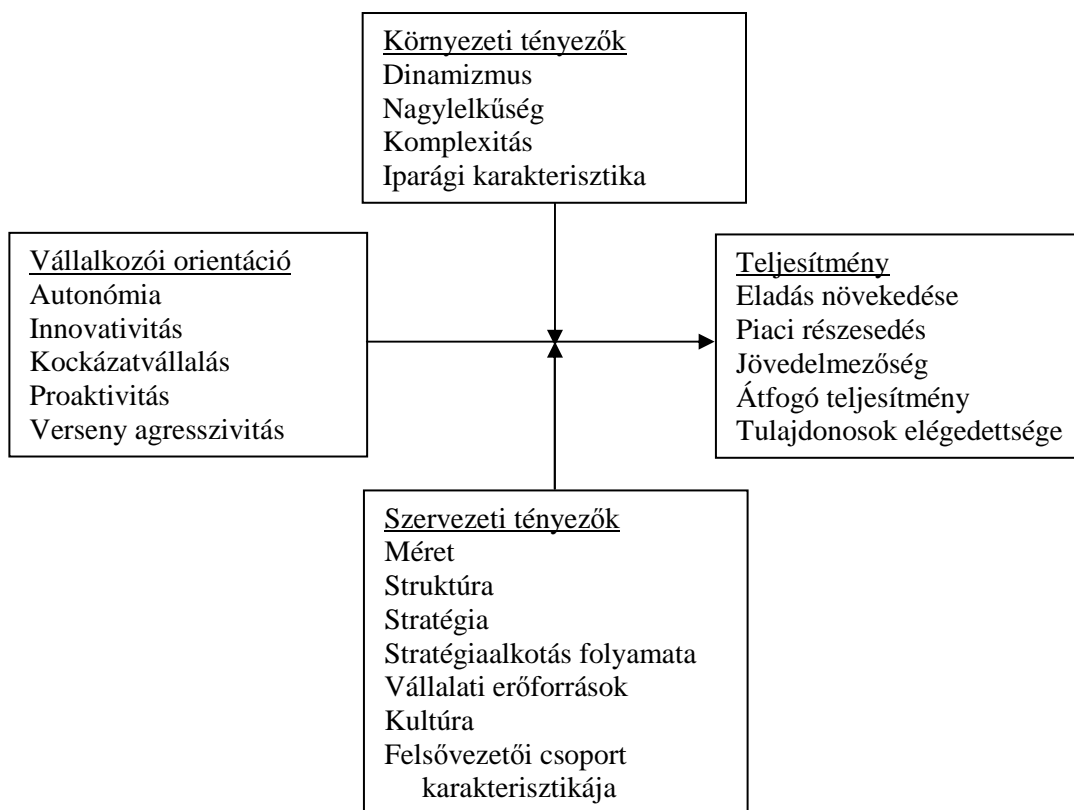
- egyszemélyű (monoplayer), amelyben alacsony mind a verseny, mind az együttműködés;
- versengő (contender), amelyben magas a verseny, és alacsony fokú az együttműködés;

- társas (partner), amelyben alacsony a verseny, és magas fokú az együttműködés, valamint
- alkalmazkodó (adapter) amelyben mind a versengés, mind az együttműködés magas fokú.

OSARENKHOE (2010) vizsgálatai során három kooperatív kapcsolati rendszert térképez fel kvalitatív interjúkkal. Elsőként egy plázában működő étteremudvart (15 étterem). Ők legális szerződésben állnak egymással. Megállapodás él közöttük, hogy kizárólag a másiktól különböző ételt kínálnak. A verseny a hozzáadott értékben van (minőség, barátságosság, dekoráció). Tehát ők úgy versenyeznek egymással, hogy együttműködnek. Ezáltal hosszú távú, valamint nyertes-nyertes stratégiát követnek, amely abban mutatkozik meg, hogy az étteremudvar részesedése a pláza összforgalmából egyre növekszik. Megvizsgál még egy ffeldolgozó társulást és egy információtechnológiai szolgáltatót. Ez utóbbi kooperációkban a tagok összehangolták a különböző érdekeiket a közös cél érdekében, valamint segítik egymást a költségek csökkentésében (erőforrás, kompetencia, információ és tudás megosztásával), az innovációkban, a kockázat csökkentésben, azaz versenyelőny elérésében. Továbbá az összefogással elhárítják a külső akadályokat és semlegesítik a veszélyeket. Mindazonáltal továbbra is saját piaci hírnevük és pozíciójuk erősítését, valamint magasabb pénzügyi teljesítményt akarnak elérni egymással szemben. Megállapítja ő is, hogy ezen okok miatt a kkv-szektorban igazán kiemelkedő fejlődési lehetőségeket kínál e működési forma. Az általa vizsgált három kooperáció mindegyikét a társas kooperációk közé sorolja, valamint megállapítja, hogy a horizontális kooperatív kapcsolatok mindegyike bizalmon, elkötelezettségen és lojalitáson alapszik.

CHEN és munkatársai (2010) a hiperversengő attitűdöt kutatva 104 tajvani vállalatot keresnek meg (ugyanis ők fölöttébb versengő és dinamikus, azaz hiperversengő környezetben tevékenykednek), hogy választ kapjanak arra, hogyan boldogulnak, döntenek, viselkednek és cselekszenek a vállalatok a versenytársakkal kapcsolatos lépések esetében. Ennek érdekében felső vezetőket kérdeznek meg, hiszen ők a vállalat viselkedéséért felelős személyek. Eredményeik alapján ebben a környezetben az agresszív versengő magatartás szükséges, de nem elégséges feltétel. Az képes kiemelkedő teljesítményre, aki az átmeneti előnyöket haladéktalanul és folyamatosan képes meglovagolni. A riválisokkal folyó versenyben kezdeményezőkézségre és agilis viselkedésre van szükség. A vállalat számára nélkülözhetetlen a magas fokú agresszív cselekvőképesség, ami nagyszámú és gyorsan végrehajtott intézkedéssorozatban nyilvánul meg, annak érdekében, hogy megmutassa árnyalatnyi előnyét a hiperversengésben. Az a vállalat, amelyik gyorsabban kezdeményezett több cselekvést (pl.: új termék vagy szolgáltatás bevezetése, új marketingkampány, piaci terjeszkedés), az riválisát megtorpantja, saját magát pedig megerősíti, ami kimutatható a jövedelmezőségben és a piaci részesedésben is. A kutatások alapján a vezetők e kihívásra felkészíthetők, képességeik, személyiségük, rugalmas attitűdjük továbbfejleszthetők (JOINER és JOSEPHS 2007, CHEN és munkatársai 2010).

A következőkben a versenyszellem mellett az elmúlt évtizedekben nagy erővel megjelenő, vállalkozói orientáció (entrepreneurial orientation) kutatását mutatom be. Vállalkozói orientáción új vállalkozás beindításának szándékát, annak megvalósítását értik, akár induló (start up), akár egy meglévő, cégen belüli új vállalkozás (internal corporate venture) indításáról van szó. LUMPKIN és DESS (1996) kialakítottak egy modellt, amely a vállalkozószellem és a teljesítmény közötti összefüggés fogalmi keretét vizsgálja oly módon, hogy eközben figyelembe vesz külső környezeti és belső szervezeti tényezőket is (4. ábra). COVIN és LUMPKIN (2011) a későbbiekben nyomatékosítják, hogy vállalkozói orientáción nemcsak a pszichológiai profilt értik, hanem a cselekedeteket, a tényleges tevékenységet is; tehát a viselkedés központi és szükséges eleme a folyamatnak⁴⁶.



4. ábra: A vállalkozói orientáció fogalmi kerete
(Forrás: LUMPKIN és DESS 1996 p. 152)

A szerzők részleteiben vizsgálták meg modelljüket, és arra jutnak, hogy minden tényező egy különböző és független aspektusa a többdimenziós koncepciónak (RAUCH és munkatársai 2009). Az egyes dimenziók azonban eltérő szituációkban másképp viselkednek. Például a proaktivitás és a verseny-

⁴⁶ Saját hipotézisrendszerem ezen a modellen alapul.

agresszivitás vizsgálata során LUMPKIN és DESS (2001) arra jutnak, hogy míg a proaktivitás pozitívan hat a vállalkozás eredményére, addig a verseny-agresszivitás alig van összefüggésben vele. Ezt azzal magyarázzák, hogy e dimenzióra érettebb korban, erősebb versenyben van szüksége a vállalkozásoknak. A későbbiekben nagy mintán végzett kutatásuk során arra jutnak, hogy a gyorsan változó környezetben, ahol a termék és az üzleti életciklus lerövidül, továbbá a nyereségességi kilátások bizonytalanok, a vállalkozásoknak életbevágóan fontos, hogy újabb és újabb lehetőségek után nézzenek, ily módon a vállalkozói orientáció és a teljesítmény összefüggésének fennállását várják, de ezt csak 75 százalékos biztonsággal sikerül igazolniuk⁴⁷ (RAUCH és munkatársai 2009). Nem sikerül különbséget kimutatniuk az érzékelt pénzügyi, az érzékelt nem pénzügyi, valamint a dokumentált pénzügyi teljesítmény között, tehát a vállalkozói orientáció ezekre hasonlóan hat. Kimutatják ugyanakkor a vállalkozás méretének befolyásoló hatását, mégpedig úgy, hogy minél kisebb a vállalkozás, annál közvetlenebb az orientáció hatása. Továbbá kimutatják a technológiai intenzitás befolyását is. A csúcstechnológiájú iparágakban a vállalkozói orientáció előnyt biztosít a jobb teljesítmény elérésében, a nem csúcstechnológiájú iparágakkal szemben. Nemzetközi összehasonlításukból az is kiderül, hogy a nemzeti kultúra hatása jelentős, így e tényezőt beemelik modelljükbe.

Bár a vállalkozói orientáció közel áll az általam vizsgált versenyszellemhez, mégsem ugyanaz⁴⁸. Az egyik különbség abban rejlik, hogy én a már létező vállalkozások vezetőit vizsgálom, és nem egy vállalkozás beindítására vagy újraélesztésére vállalkozókat. Feltétlenül meg kell jegyezni, hogy manapság már nemcsak új vállalkozás beindítása kapcsán beszélnek vállalkozói orientációról, hanem az innovatív, kockázatvállaló, proaktív (HAFEEZ és munkatársai 2011) hármas összefoglalásaként is, de ez még nem általános a tudományos életben (GEM: SZERB és munkatársai 2012). Másodsorban azért sem azonos az általam tárgyalt versenyszellemmel, mert meghatározásomban nem agresszív versenyzésről van szó, hanem pozitív értelemben vett lehetőségéről, azaz az „élni és élni hagyni” (COVIN és COVIN 1990) elvének tiszteletben tartásáról. Harmadsorban a vezetők nem azon tulajdonságait vizsgálom, amelyek alkalmassá teszik munkájuk elvégzésére, hanem abbéli attitűdjüket, hogy hogyan viszonyulnak a versenytársaikhoz; azokat ellenfeleknek vagy együttműködő partnereknek is tekintik.

⁴⁷ SLATER és NARVER (2000) kutatásukban nem találnak kapcsolatot a vállalkozói orientáció és a teljesítmény között.

⁴⁸ KOLODKO (2009) szerint a közgazdaságtanban onnan ered sok kavarodás, hogy ugyanazon kategóriára használnak más terminológiát.

2.3.2. Magyarországi kutatások eredményei

A magyarországi vezetői attitűdöt és az azt befolyásoló tényezőket érintő kutatások közül elsőként – időrendi sorrendet követve – az 1995-ben, az akkori Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékén indult „Versenyben a világgal – a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői” című kutatási programot mutatom be. Ezidáig négy kérdőíves felmérés született 1996-ban, 1999-ben, 2004-ben, valamint 2007-ben az 50 fő feletti vállalatok körében. Az eredmények többsége önértékelésen alapul, ami a kutatásban résztvevők szerint is torzítja a képet, de véleményük szerint a kapott adatok így is értékesek, hiszen a gazdasági mutatók nem elegendők a helyzet teljes körű értékeléséhez. Kimutatják ugyanakkor, hogy a saját megítélésen alapuló teljesítményértékeléseket a pénzügyi mutatók is alátámasztják, tehát a vezetők reális értékelést adnak vállalatuk helyzetéről. 2005-ben kutatásaikat interjúsorozattal egészítik ki, amelynek keretében 30 vezetőt kérdeznek meg. A kutatások alapjellemzői nem tesznek eleget a reprezentativitás szigorú követelményeinek, de a kutatás céljainak megfelelnek az elemzők szerint (WIMMER és CSESZNÁK 2005, CHIKÁN és munkatársai 2010)

A kutatás során az *együttműködések* tekintetében (CHIKÁN és munkatársai 2002) megállapítják, hogy a korábbi vállalati együttműködési formák a rendszerváltás után eltűnnek, s helyükbe stratégiai szövetségek lépnek, amelyek a 300 főnél többet foglalkoztató szervezetekre jellemzőek, de kimutatható közepes méretű cégeknél is. Ez a törekvés 1994-től gyorsul fel, és egymással versenyben nem lévő vállalatok kötnek stratégiai megállapodásokat. 2004-re a szállítói, de még inkább vevői kapcsolatok válnak szorosabbá. Az eredmények tanúsága szerint „a vállalati siker kulcsát a felkészült vezetők jelentik, akiket elsősorban a kooperatív vezetői stílus jellemez” (CHIKÁN és munkatársai 2006 p. 29). A válság meglepő módon az *együttműködési hajlandóság növekedését* hozta magával (CHIKÁN és munkatársai 2010).

A *vállalatvezetőket* tekintve megállapítja, hogy valamennyi kutatásban az alábbi képességek vezetnek a rangsorra: gyakorlatorientáltság, magas szintű szakmai ismeretek, problémamegoldó képesség és az üzleti érzék. Azaz egy felkészült, pragmatikus, valamint a megváltozott viszonyokhoz sikeresen alkalmazkodott magyar vezetői réteget azonosítanak, akikből azonban hiányzik a kockázatvállalási hajlandóság (CHIKÁN és munkatársai 2002 és 2006). A sikerhez való hozzájárulás tekintetében – 1999-től, három felmérés szerint – egyre hangsúlyosabbá válik a vezetői szerep, a tudás, valamint a képességek és készségek megléte (CHIKÁN és CZAKÓ 2009, CHIKÁN és munkatársai 2010). A 2004-es felmérés alapján a vezetők attitűdjét a döntéshozatal során az átgondoltság és a racionalitás jellemezi; az intuíció fölöttébb ritka (CHIKÁN és munkatársai 2006). A későbbiekben felvett interjúk ennek ellentmondanak, mert ezekben a vezetők úgy nyilatkoznak, hogy munkájuk intuitív, amiben nagy szerepet játszik a tapasztalat (CHIKÁN és CZAKÓ 2009). Megállapítják, hogy sikerül igazolniuk a vezetés és a döntéshozatal

jellemzőinek differenciáló jellegét, azaz a sikeres vezető *korszerűbb szemlélet és nagyobb nyitottság* jellemzi (CHIKÁN és CZAKÓ 2009).

A 2005/2006 fordulóján felvett interjúk alapvetően alátámasztják a kérdőívből nyert ismereteket, illetve tovább szélesítik azokat (CHIKÁN és CZAKÓ 2009). A vállalatvezetők megkérdezéséből az derül ki, hogy a vállalati etika általános állapotát nem ítélik nyugtalanítónak (CHIKÁN és munkatársai 2006); az alacsony kockázatvállalási hajlandóság okának többek között a pénzhiányt, valamint a *hazai habitust és erkölcsi értékeket* tartják (CHIKÁN és CZAKÓ 2009). Ez utóbbit megerősíti KLEIN (2004) is. A vezetők kívánatos tulajdonságait áttekintve megállapítja, hogy a felsővezetők erkölcsi, morális gyengeségei igen hátrányos következménnyel járnak, hibáik százszoros súllyal esnek latba, összehasonlítva a középvezetőkével. A tartós és igazi sikerhez jellem kell, többek közt tisztesség, őszinteség és szolgálat.

A „Versenyben a világgal”-kutatás keretében megjelent könyvben a szerzők azt tűzik ki célul, hogy megvizsgálják, milyen feltételek mellett járulnak hozzá a vállalati sikerhez a vállalatközi kapcsolatok egyes dimenziói, mint például a szemléletmód (CHIKÁN és CZAKÓ 2009). Ez egyértelműen a belső, sőt a vállalatvezetői jellemzők fontosságának előretörését mutatja.

Egy másik nagyszabású vizsgálat a STRATOS (Strategic Orientation of Small and Medium Sized Enterprises) nemzetközi kutatási projekt a kis- és közepes vállalatok céljait, értékrendjét, stratégiáját, valamint a sikertényezőkhöz való viszonyulását vizsgálja. A kutatás magyarországi vizsgálatait a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara végzi el 1994 és 2000 között. A vizsgálatban 137 magyar vállalat vesz részt Budapestről, Baranya-megyéből és Nyugat-Magyarországról. A kutatás a vezető értékrendjét három szempontból vizsgálja:

- a vezető egyéni értékrendje;
- a vezető mint munkaadó;
- a vezető mint a piaci verseny résztvevője.

Ez utóbbi témakör keretében vizsgálják a piaci versenyhelyzetben lévő magyar vezetők jellemző tulajdonságait. A kutatás eredményei alapján az együttműködések irányába mutató pozitív jegyek a következők:

- a többi, kisebb vállalattal való együttműködésre való törekvés a versengés helyett;
- a függetlenség feláldozása a kooperáció érdekében.

A szolidaritás irányába mutat:

- annak helyeslése, hogy az állam támogatja a nehéz helyzetben lévő vállalatokat.

A versenyszellem irányába mutat:

- a kockázatvállalás szükségességének elismerése;
- a változások melletti elkötelezettség;
- a változtatási készség, az alkalmazkodni tudás fontosnak tartása.

Negatívumként azonosítható, és figyelmet érdemel:

- a nagyvállalatokkal való üzleti kapcsolatuktól való óvakodás;

- nem hosszú távra, és nem részletekbe menő tervezés;
- a külföldi piacra való betörés lehetőség szerinti kerülése (BORGULYA és BAKONYI 2004).

Ez utóbbi már csak azért is sajnálatos, mert napjaink vállalkozásának már globálisnak kellene születnie (born global) az ehhez szükséges vezetői hozzáállással (GABRIELSSON és MANEK 2004).

CSIZMADIA és MAKÓ (2003) az együttműködés tartalmát és formáit kutatja egy település több mint húsz asztalosa között. Úgynevezett utánkövetéssel egy 1992-es vizsgálatot ismételnék meg, tíz év elteltével. Az eredeti kutatás idején a friss piacgazdaság ellenére sem volt kizárólagos a versengő magatartás (MAKÓ és KUCZI 1994, KUCZI és MAKÓ 1999). Létezik az egyéni célkövetés és az együttműködés együttes jelenléte⁴⁹. Hálózatban működve kapacitásukat egyesítik, amellyel olyan sikert érnek el, amit egyenként képtelenek lennének. Az együttműködések létrejöttéhez szükség van hosszú távú azonos érdekekre, célokra és szándéokra, valamint azonos kulturális, társadalmi feltételekre és hagyományokra. Az ismételt kutatás az önállóvá válás és a specializálódás tendenciáját mutatja. Az önállósodást a kedvező gazdasági feltételek és a tapasztalatok teszik lehetővé, ugyanakkor a kölcsönös segítségnyújtás továbbra is alapvető erény⁵⁰ marad. Specializálódásuk révén mára a teljes vertikumot lefedik, így valamennyi vevői igényt kielégítik, ami közös iparági érdekük. Természetesen ilyen közegben a kapcsolatok, életutak számos ponton egybefonódnak (pl.: iskolatársak). Sikerük egyik kulcsa kiterjedt kapcsolatrendszerük, másik pedig együttműködésre való törekvésük⁵¹. A szerzők nem az *együttműködés* kizárólagosságát hangsúlyozzák, csak azt, hogy az is éppoly *racionális* viselkedés bizonyos körülmények között, mint a *versengés*. Sőt, a racionalitás összekovácsolja a kapcsolatokat, ami pedig a bizalom forrása. Ez a kis közösség példát mutat abban, hogy a rövid távú előnyért, amit a versengő magatartás hozhat, nem adják fel a hosszú távú stabilitást, amit együttműködéssel érnek el, és ami kölcsönösségen és bizalmon alapul. És mindebben van egy központi kulcsszereplő⁵², aki kialakítja, integrálja, erkölcsösen irányítja e közösség mindennapi életét.

CSIZMADIA és MAKÓ (2003) kutatása igen érdekes abból a szempontból, hogy magyar viszonyok között bizonyít számos külföldi szakirodalomban fellelt beszámolót. Egyrészt, hogy a kooperációk igenis működőképesek. Továbbá a rövid távú komplikációk ellenére hosszú távon igenis gyümölcsözőek, sőt előnyösek az ilyen típusú kapcsolatok. Harmadrészt azt, hogy a kooperatív szellem bizalom kialakulásához vezet. Negyedrészt pedig azt, hogy kezdetben talán érdekből működtek együtt, de a későbbiekben már a bizalom is összetartja kapcsolatukat.

⁴⁹ Én kooperációnak nevezném.

⁵⁰ Én társadalmi tőkének nevezném.

⁵¹ Én együttműködő attitűdnek nevezném.

⁵² Ami mellett nemzetgazdasági szinten érvel KOLODKO (2009) és SCHULMEISTER (2010) is.

BALOGH (2007) a bizalom kapcsán az építőiparban vertikális és horizontális vállalatközi kapcsolatokat vizsgál, s eredményei azt mutatják, hogy egyik irányban sem megfelelő a bizalom szintje. Okként a jogrendszer hiányosságait látja, amely miatt opportunistá viselkedés esetén sem fordulnak a felek jogi eszközökhöz. A kapcsolatok tartósságát a korrupciós tarifa mértéke határozza meg, egyben ez a garancia a túlhajtott versenyben való életben maradásra is. Ez a kockázatkerülés közgazdaságtani meghatározását erősíti, hiszen a korrupciós tarifa a bizonytalanság csökkentése érdekében feláldozott összeg.

TAKÁCS (2012b) szerint az együttműködési hajlandóság alacsony volta⁵³ a bizalomhiányra és az azzal együtt járó magas kockázatra vezethető vissza. A bizalom kialakulásához pedig SHOLTES (1998) szerint mind a képességekbe, mind a lojalitásba vetett hit magas szintje szükséges. Statisztikai vizsgálatokkal igazolja, hogy a lojalitás fontosabb szerepet tölt be a bizalom kialakulásában, mint a szakmai képességekbe vetett hit. BARANYAI és munkatársainak (2012) mezőgazdasági vezetők körében végzett kutatása azonban azt mutatja, hogy a magyar üzleti partnerek szakmai képességeibe vetett hit a magasabb, míg a lojalitásba vetett hit az alacsonyabb. Ez is magyarázza a bizalom alacsony szintjét Magyarországon. Így csak abban az esetben fontolják meg a felek egy közös beruházás lehetőségét, írja TAKÁCS (2012b), ha azt külsőleg (támogatásokkal) ösztönzik, annak ellenére, hogy ez kínálná (ösztönzők nélkül is) a hatékony és maximális kifizetés lehetőségét.

A FARAGÓ (2008) által végzett kis mintás kérdőíves kutatás a vezetők *kockázatvállaló* attitűdje és a sikeresség közötti kapcsolatot keresi. A vezetők alapvetően kockázatvállalónak tartják magukat, bár ezt a tényadatok nem erősítik meg. A vizsgálatok kimutatják, hogy csak a sikeres vállalkozások vállalják a kockázatot. Tehát a tartalékokkal rendelkező vállalkozások inkább vállalják a kockázatot, mint a szűkös helyzetben lévők. FARAGÓ (2008) kutatása az összefüggés irányára nem ad választ; hogy azért sikeres a vállalkozás, mert kockázatvállaló, vagy éppen a sikeres vállalkozás miatt lett kockázatvállaló a vezető; azonban a kapcsolat igen erősen kimutatható. SZAKÁCS és munkatársai (2008) ugyanakkor, kis elemszámú vizsgálataik alapján, arra a megállapításra jutnak, hogy a kockázttal, illetve nem kockázttal impulzív, ösztönös döntésnek köszönhető, mögötte valós közgazdasági elemzés nincs, sőt az attitűddel sem tudják összefüggésbe hozni.

SZERB (2008) megfigyelései szerint a fejlett piacgazdaságokban folyó eddigi kutatások azt mutatják, hogy a vállalati növekedés meghatározó elemei a belső tényezők, amelyek közül az egyéni magatartási jellemzők közvetlen befolyást gyakorolnak. Szerb a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal által finanszírozott „Közgazdasági kutatások” című projekt keretén belül 502 cég vizsgálata alapján megállapítja, hogy a vállalatok döntő része a 2003-2006-os időszakban eredményesnek minősíti működését. Önbevallásuk alapján azok a cégek

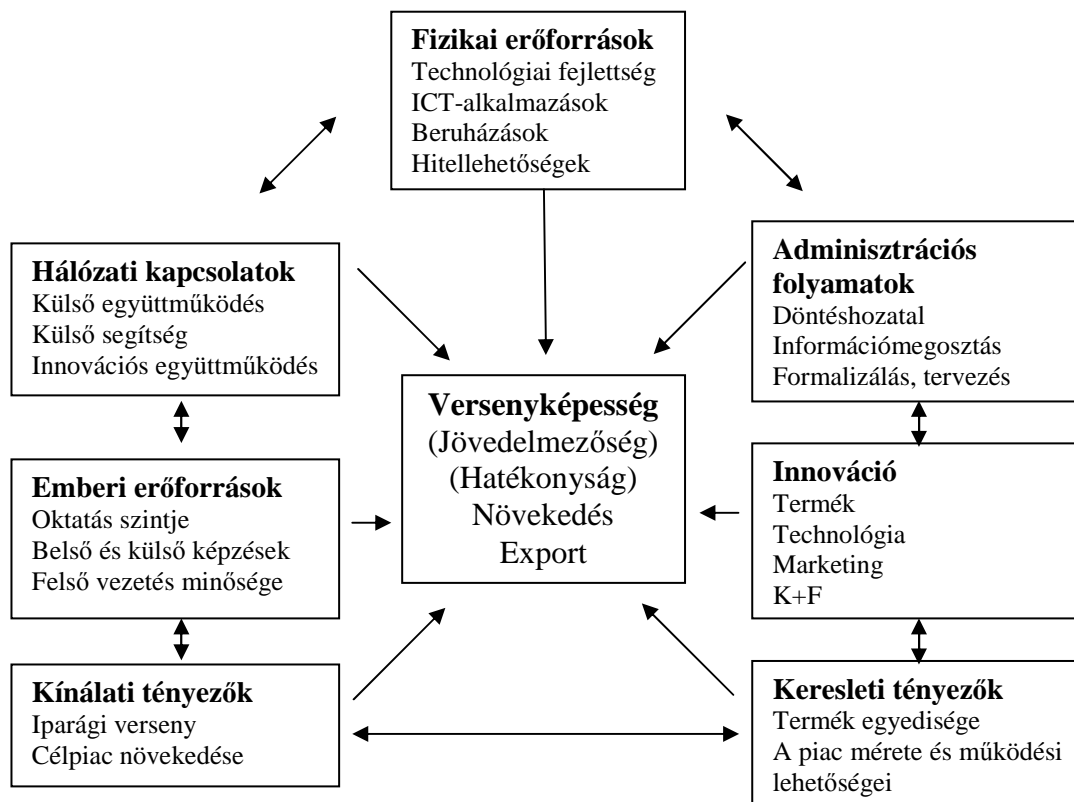
⁵³ DALLAGO (2012) szerint a vállalkozások 57 százaléka vesz részt valamilyen együttműködésben; továbbá azt is állítja, hogy a kkv-k kudarcának egyik kulcsfontosságú oka a menedzseri gyengeségek.

növekednek leginkább, amelyek fiatalabb, illetve férfi, valamint magasabb iskolai végzettségű vezetővel rendelkeznek, megfelelő vállalkozói készségekkel és képességekkel. A növekedést akadályozó tényezők között a szabályozási rendszer változékonysága, a magas adóterhelés vagy a tisztességtelen piaci verseny nagyobb hangsúlyt kapott, mint a forráshiány (SZERB 2008).

SZERB (2010b p. 44) a későbbiekben megalkot egy modellt, amely összefoglalja a vállalkozás-elméletek főbb elemeit. Bár a modellt az induló vállalkozás feltérképezésére dolgozza ki, rendkívül értékesnek vélem a már működő vállalkozások esetében is. Ezt a modellt 31 változó felhasználásával, 14 pillér mentén és 3 index képzésével alkotja meg. A gyakorlati vizsgálatok alapján a modell hasonló értékelést adott a hazai helyzetről, mint a nemzetközi értékelések, azaz országunk a vizsgált 71 között az utolsó harmadban található. A mögöttes okok között található az aspiráció alacsony szintje, valamint a kockázati tőkefinanszírozás, valamint a gazellák hiánya, az erős verseny, a túltengő bürokrácia és a magas adóterhek, a továbbképzésre és a kutatás-fejlesztésre fordított alacsony összeg, de jelentős hátráltató hatással bír az attitűd is. Ezen utolsónak említett, de felettebb jelentős tényezőnek a megváltoztatására is szükség van, amely SZERB (2010b) véleményével összhangban szerintem sem megy egyik napról a másikra, akár évtizedeken át tartó befolyásolás szükséges, például az oktatáson keresztül, egy új generáció kinevelésével.

Értekezésemben *a magyarországi kis- és középvállalkozások* eredményességének vizsgálatát tűztem ki célul, így most bemutatok az e szektor versenyképességének mérésére kidolgozott két modellt. KADOCSA (2006) a kis- és középvállalkozási (kkv) szektor versenyképességének elemzése során a befolyásoló tényezőket két csoportra osztja. Első csoportba tartoznak a külső tényezők úgy, mint foglalkoztatás, termelékenység, tőkeellátási lehetőségek, globalizáció, EU, üzleti kapcsolatok, szövetségek és hálózatok. A belső tényezők pedig a marketing, innováció, termelékenység, tudásalapú fejlődés, tőkekínálat, vezetés, szervezet, struktúra és a költséghatékonyság. Vizsgálatai szerint a magyar kkv-szektor versenyképességének kulcsterületei a költséghatékonyság és a termelékenység.

SZERB és ULBERT (2011) nevéhez kötődik a bemutatásra kerülő másik modell. Az alkotók kiemelik, hogy a kisvállalkozások nem a nagyok kicsinyített másai, így eltérő kihívásokkal néznek szembe. Hangsúlyozzák, hogy nemcsak szervezet terén különböznek, hanem eltérő menedzsmenttechnikákkal és stratégiákkal eltérő versenyzést kell megvalósítaniuk (5. ábra).



5. ábra: A kis- és középvállalkozások elméleti versenyképességi modellje
(Forrás: SZERB és ULBERT 2011 p. 211)

Modelljünkben megkülönböztetnek fizikai és emberi erőforrásokat, hálózati kapcsolatokat, innovációs és adminisztratív tevékenységet, amelyek az eredményes versenyzést teszik lehetővé a versenytársakkal. A felsoroltak mellett megneveznek két korrekciós tényezőt, mégpedig a keresleti és a kínálati feltételeket, amely alapján ki tudják elégíteni a vevői igényeket, és reagálni tudnak a versenytársak lépéseire. A versenyképességet a jövedelmezőséggel és a hatékonysággal lehet mérni. Mivel ezekkel az adatokkal nem rendelkeznek, a mérésre a növekedést és az exportálásra való szándékot használják. Hét befolyásoló tényezőt vizsgálnak, amelyek hatnak a versenyképességre (nyilak iránya), azonban ezek egymással is kölcsönhatásban vannak, mégpedig a szerzők meghatározása szerint oly módon, hogy a leggyengébb elem negatív hatása kihat a többi elemre is, azaz a rendszer egészét gyengíti (befolyásoló tényezők közti nyilak sorozata, mintegy körkörös folyamat). Egy-egy elem pozitív hatása a szűk keresztmetszetet adó tényező visszahúzó hatása következtésben csak kis mértékben javítja a versenyképességet. Ezt a módszert a szerzők a szűk keresztmetszetért történő büntetésnek nevezik (SZERB 2010a, SZERB és ULBERT 2011). A szerzők a megalkotott hét pillérből álló modell és a 20 fő foglalkoztatotti létszám alatti vállalkozások nagy mintás kérdőíves felmérése alapján megállapítják, hogy a kis- és középvállalkozások esetén a versenyképességet a „szűk keresztmetszetért történő büntetés”-elmélet

alapján leginkább a finanszírozás, az innováció és a humán terület hiányai korlátozzák. Ezek pótlása érdekében az együttműködések felértékelődnek, és a kis- és középvállalkozói szektor versenyképességének kulcsfontosságú elemévé válnak (SZERB 2010a, SZERB és ULBERT 2011).

Összegzésként elmondható, hogy a kutatások eddigi eredményei azt mutatják, hogy az *együttműködések* iránti érdeklődés 1994-től gyorsul fel. Ha a felek racionalitásnak ítélik az együttműködést, az kialakítja a bizalmat és a hosszú távú stabilitást is. A bizalom így hatékonyságot és versenyképességet teremt. Az *együttműködési hajlandóság* azonban egyes kutatások szerint még mindig nem megfelelő mértékű. A vezetői réteg szakmailag felkészült ugyan, gyakorlatorientált és racionális, azonban kevésbé kockázatvállaló. A kockázatot jellemzően a tartalékokkal rendelkező, sikeres vállalkozások vállalják, akik pedig nem vállalják, okként a magyar habitust és erkölcsöt nevezik meg. A *kockázatvállalás* elutasítása akadályozza a *versengést*, ami pedig a versenyképesség csökkenését okozza.

Az együttműködések által a kkv-k erősebb alkupozíciót érhetnének el, jelentősebb anyagi erőforráshoz juthatnának hozzá, a költségeik csökkennének, a kockázat mérséklődne, valamint lehetőségük nyílna innovációk fejlesztésére, azaz mindent összevetve versenyképességüket növelhetnék. Persze ehhez szükség van többek között a vállalatvezetők versengő és együttműködő attitűdjére, valamint bizalomra is. A bizalom kialakulása terén akkor lehetne jelentős változásokat elérni, ha az nagymértékben megnövekedne a politikusok és az állami intézmények iránt, valamint a civil társadalomban is. A *társadalmi vezetők*, az értelmiség, az *oktatás* feladata és felelőssége a jó példával való előljárás, egy új generáció kinevelése, amely már felkészült a kihívásokra, értékek által vezérelt és folyamatos alkalmazkodásra, fejlődésre képes.

A szakirodalom áttekintését a versenyképesség fogalmának körbejárásával kezdtem. Az időrendi fejlődés bemutatása során kiderült, hogy a hagyományos (munka, tőke, technológia, valamint természeti) erőforrásokon alapuló elméletet kiegészíti egy olyan *újszerű erőforráson* nyugvó elmélet, ami átvezet az *inter- és multidiszciplinaritás* területére. A vállalati versenyképesség olyan képességet takar, amely magában foglalja a módszertanilag jól mérhető kemény tényezők (jövedelmezőség, hatékonyság) mellett a nehezen mérhető, puha tényezőket is, úgymint a változásokra való gyors reagálást vagy a társadalmi normák betartását. Így a versenyképesség elérése érdekében kimagasló szerep jut a vállalatvezetőknek. Ez átvezet a pszichológia, valamint a szociológia területére. A pszichológia vizsgálja az egyéni (mikro) jellemzőket, míg a szociológia a társadalmi-kulturális (makro) tényezőket. A versenyképességet azonban további tényezők is befolyásolják, például a társadalmi-kulturális és az intézményi (makro) környezet elemei. A környezet külső hatásai valószínűleg erőteljesebb hatást gyakorolnak, így ezek hatásáról számos kutatás született. A jelenkori vélemények szerint azonban a belső tényezők sem hagyhatók figyelmen kívül, mivel ezen tényezők számbavételével a vállalati teljesítmény pontosabban meghatározható. A *mikroszemlélet* térnyerését az indokolja, hogy az eddigi elemzések hibái korrigálhatók általa, a vezetői döntések, a vezető sajátosságainak figyelembe

vételével eredményesebben jelezhető előre. Ez igazolja, hogy az üzleti élet szereplői szubjektíven, vagy tágan értelmezve *racionálisak*. Azaz az ökonómiai mellett az ökológiai (társadalmi, természeti fenntarthatóság) megfontolásokat is szem előtt tartanak. A versenyképesség elérése érdekében tehát nemcsak kizárólag a versengés eszközeivel élnek, hanem mérlegelik a versenytársakkal való együttműködés lehetőségét is. A *versengés* képviseli a gazdasági megfontolást, az egyéni hasznosság növelését, míg az *együttműködés* a társadalmi megfontolást, a kollektív hasznosság gyarapítását, illetve az egyéni veszteségek minimalizálását is. Előbbi célravezetőbb lehet rövidtávon, azonban hosszú távon a közös, tágan értelmezett érdek figyelmen kívül hagyása fenntarthatatlan. Önmagában egyik sem szolgálja a hatékonyságot, a kettő megfelelő arányú vegyítésére van szükség, azaz *koopetícóra*. A kkv-szektornak, amely a gazdaság egyik pillére, kiemelt fejlődési lehetőséget kínál ez a forma, amely segít megküzdeni a „globális” kihívásokkal, azaz a globális, valamint a lokális kihívásokkal. Ugyanakkor a *magyar kkv-vezetők*re igen nagy terhet rónak ezek a kevert stratégiák. Igazodniuk kell a bizonytalan gazdasági-politikai környezethez, annak állandó változásához. Meg kell birkózniuk a kulturális-társadalmi normák gyengeségeivel, sőt elvárás velük szemben a jó példával való előljárás, hogy irányt mutassanak a társadalmi fejlődés terén, hiszen a gazdaság fejlődésével a kultúra nem tudott lépést tartani. Ezek során van döntő szerepük a személyes jellemzőknek, így a vezető tudásának, készségének, képességének és beállítottságának is. Ez hívta életre a *viselkedés-gazdaságtant*, amely a sikeresség, a versenyképesség mögött meghúzódó egyéni mozgatórugókat kívánja feltárni, az emberi tényezőkre alapozott vizsgálatok segítségével. A közgazdaságtan ezen ágáról elmondható, hogy interdiszciplináris, mikro-szemléletű, a racionalitást tágan értelmezi, valamint az emberi tőkével mint új erőforrással dolgozik, és olyan puha tényezőket is vizsgál, mint az attitűd. Az attitűd tanulmányozása azért fontos, mert az egy olyan viszonylag tartós beállítottság, amely irányt szab a viselkedésnek. Ez a gazdasági életben azt jelenti, hogy hosszabb távon meghatározza a vállalkozás eredményességére is ható cselekedeteket. Kutatásom jelentősége – reményeim szerint – abban áll, hogy az elmúlt évtizedben egyre markánsabban megjelenő igény alapján a vállalati belső tényezők egyikét, a versengő és az együttműködő attitűdöt és annak versenyképességre gyakorolt hatását igyekszik meghatározni. Magyar viszonyok között kevés ilyen jellegű kutatás született e témában, és egyedülállónak tekinthető, hogy mérlegadatokból számított jövedelmezőségi, hatékonysági és növekedési mutatókkal kísérlem meg mérni a cégek versenyképességét.

3. Anyag és módszer

A következőkben a hipotéziseimet, valamint a felhasznált forrásokat és az alkalmazott módszereket ismertetem, azaz hogy a hipotéziseimet milyen adatbázisokon és milyen módszerek alkalmazásával vizsgáltam meg. Ennek megértéséhez azonban először röviden kitérek egy korábbi munkámra, amely megalapozta a doktori kutatásom. 2005 és 2008 között ugyanis részt vehettem a Budapesti Corvinus Egyetemen folyó NKFP 5/049/2004 program kutatómunkatársaként „A versenyképesség egyéni, társadalmi, intézményes feltételei” c. kutatási projektben. Önálló feladatomban az együttműködés és versengés témakörének vizsgálata volt. E kutatás bázisát félig strukturált kérdőíven alapuló interjúk adták. Ezen kvalitatív kutatás során az volt a benyomásom, hogy a vezetők beállítottsága igen jelentős hatással van a vállalkozások eredményességére, ezért elhatároztam, hogy e munkát folytatva kiegészítem ezt egy saját kvantitatív, kérdőíves vizsgálattal.

A kvalitatív kutatás az elméletek kidolgozására, hipotézisek felállítására (LANGER 2009), valamint egy téma dimenzióinak feltárására és tisztázására alkalmas. Kvantitatív kutatások ellenben a gyakorlatban jól hasznosítható eredményekhez vezetnek. A számos választható módszer közül a kérdőíves kutatás rendkívüli előnye, hogy nagy mintanagyságot képes lefedni viszonylag alacsony költséggel és magasabb objektivitással. Az olyan kutatásokban, amelyekben az elemzési egység az egyén (a vezető attitűdje), továbbá amelyekben az alapsokaság nagy (magyarországi kkv-k), legalkalmasabb a kérdőíves megkérdezés, ezért döntöttem e módszer mellett. A doktori kutatásom elővizsgálatai és módszerei tehát a korábbi kvalitatív kutatások folytatásaként egy saját kérdőíves felmérés elérésére irányultak.

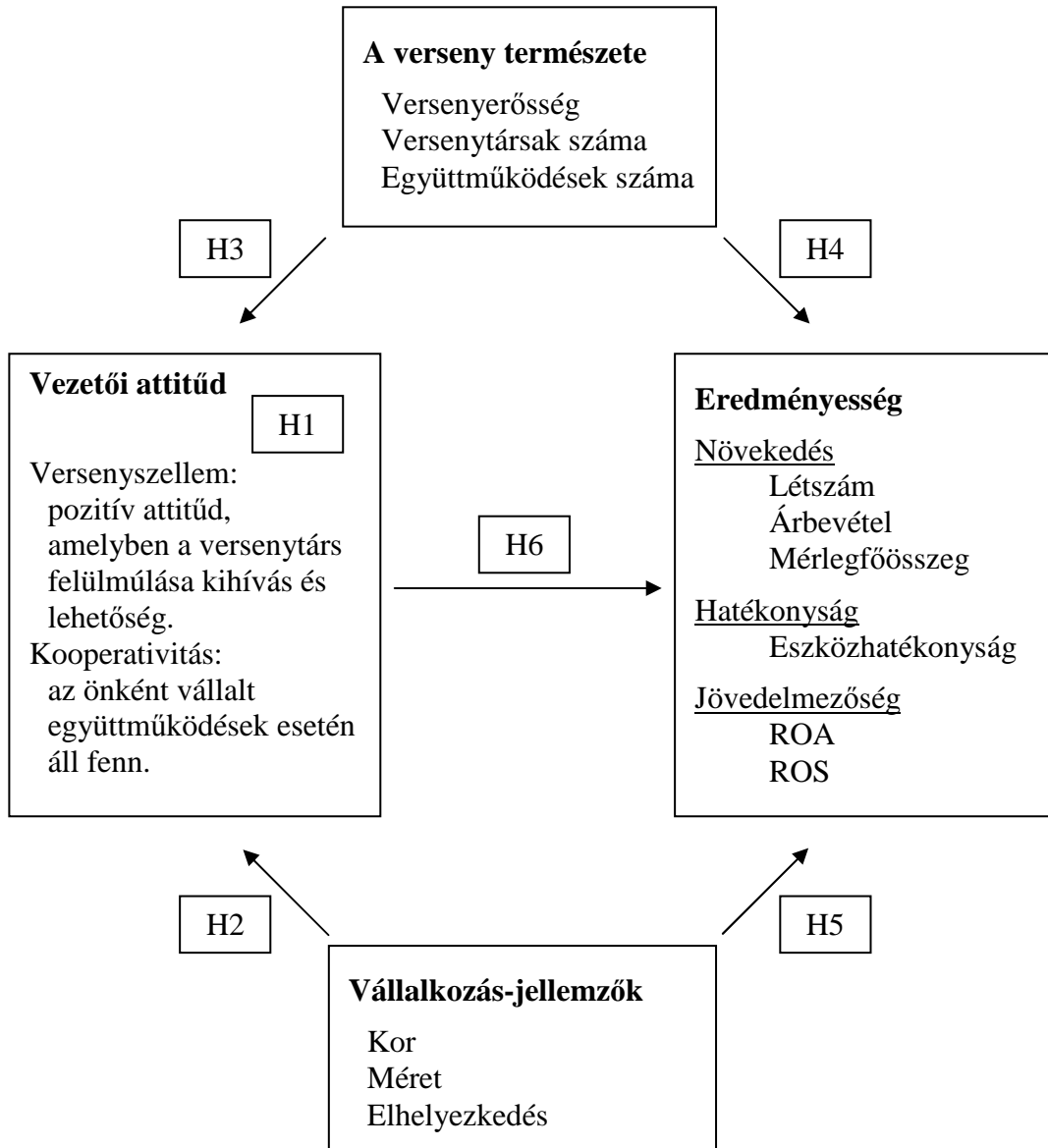
3.1. Hipotézisek

A szakirodalom tanulmányozása alapján úgy gondolom, hogy hiányzik a kis- és középvállalkozási szektorban a vezetői beállítottság szerepének vizsgálata, amely azt tárja fel, hogy annak milyen szerepe van a vállalkozás eredményességére. Véleményem szerint szükség van egy olyan kutatásra, amely az eredményességre gyakorolt leginkább befolyásoló hozzáállásokat: a versengő és a kooperatív attitűdöt méri fel, és kísérletet tesz ezek eredményességre gyakorolt hatásának kimutatására.

A vállalkozói orientáció szakirodalma módszertani szempontból felkeltette az érdeklődésemet. Úgy vélem, a vállalkozói orientáció vizsgálatának kerete jól alkalmazható a versenyszellem és a kooperativitás esetében is. E modellt a már meglévő vállalkozás teljesítménye és a vezető attitűdje közötti összefüggésre adaptáltam, hiszen a befolyásoló tényezők köre (környezeti-szervezeti) közel azonos. Kutatási célomat, a szakirodalmi tapasztalataimat és a korlátokat⁵⁴ is

⁵⁴ Főként a vezetők időszűke, terjedelmi korlátok figyelembevételével.

figyelembe véve – LUMPKIN és DESS (1996) modelljére alapozva, SZERB (2010b) gondolatait is felhasználva – az alábbi befolyásoló tényezők szerint építettem fel a kutatásomat, illetve az összefüggések rendszerét az alábbiak szerint vizsgálom (6. ábra):



6. ábra: A vezetői attitűd és az eredményesség kapcsolatának vizsgált tényezői, a kutatás elméleti kerete
(Forrás: LUMPKIN és DESS 1996 p. 152 alapján saját szerkesztés)

A kialakított összefüggésrendszer alapján a hipotéziseim a következők:

H1. A versengő és az együttműködő attitűd jól elkülöníthető egymástól.

A *versenysszellem* a rivalizáló egyén pozitív attitűdje a versenyhez, amelyben a versenytárs felülmúlása, a győzelem a cél. Ezt a szereplő nem veszedelemként, hanem kihívásként és lehetőségként éli meg. Ha azonban semmiképpen sem juthat hozzá az adott előnyhöz, nem zavarja, ha a másik hozzájut.

A *kooperativitás* az önként, illetve a jó értelemben vett szükségszerűségből, és nem a kényszerből vállalt együttműködések esetén áll fenn. A vezető pillanatnyilag akár előnytelen helyzetet is hajlandó vállalni a hosszú távú eredményes együttműködés érdekében. Elismeri a másik fél érdekeit, azonban érvényt kíván szerezni saját érdekeinek is, azaz reális lehetőséget lát kölcsönösen előnyös megoldásra, legalábbis megpróbálja azt megtalálni.

H2. A vállalkozás néhány jellemzője (kor, méret, elhelyezkedés) alapján különbség van a vezetői attitűdben.

Hipotézisem alapján azon vállalkozások vezetői versenysszelleműbbek, akik a vállalkozás kora alapján egy már kialakult, ugyanakkor még fiatal, vagy akik méret alapján közepes, vagy akik elhelyezkedés alapján a Közép-Magyarországi Régióban elhelyezkedő vállalkozást vezetnek.

H3. Az iparági verseny természete alapján különbség van a vezetői attitűdben.

Hipotézisem alapján erősebb iparági verseny esetén a vezetők nagyobb gyakorisággal fordulnak a versenytársakkal való együttműködések irányába.

H4. Az iparági verseny természete alapján különbség van a vállalkozások eredményességében.

Hipotézisem alapján erősebb iparági versennyel szembenező vállalkozások eredményesebbek.

H5. A vállalkozás néhány jellemzője (kor, méret, elhelyezkedés) alapján különbség van a vállalkozás eredményességében.

Hipotézisem alapján azon vállalkozások eredményesebbek, amelyek a vállalkozás kora alapján már kialakultak, ugyanakkor még fiatalok, vagy amelyek méret alapján közepesek, vagy amelyek elhelyezkedés alapján a Közép-Magyarországi Régióban találhatóak.

H6. A versengő és együttműködő vezetői attitűd hatással van a vállalkozás eredményességére.

H6a. Hipotézisem alapján a vezetői attitűd hatással van a vállalkozás eredményességére.

H6b. Hipotézisem alapján a kooperatív attitűddel rendelkező vezetők vállalkozásai a legeredményesebbek.

3.2. A kutatás forrása

3.2.1. Az előkutatások forrásai

Az előkutatások célja az volt, hogy ellenőrizzem kérdéseim érthetőségét, hogy teszteljem az összefüggések kirajzolódását, valamint a kitöltés hosszát; hiszen kutatói szemmel nem biztos, hogy ugyanazt értem egy adott fogalom alatt, mint egy versenyszférában dolgozó. Továbbá azt is figyelembe kellett vennem, hogy a vállalatvezetők ideje drága, s nem szánnak egy kérdőívre pár percnél többet.

Az első kérdőív (4. melléklet) 87 kérdésből és hét egységből állt. Első részében a vállalkozás fő jellemzőit mértem fel. Második részében a Magyarországon tapasztalható általános helyzet értékelését kértem. A harmadik szakasz az állami szerepvállalás kérdését feszegette. Negyedikként a cégre vonatkozó állításokról kértem értékelést. Az ötödik rész az üzleti eredményesség szempontjából fontosnak tartott tényezőkre kérdezett rá. A hatodik, nagyobb egység a személyes jellemzőket, és végül a személyes adatokat kérte.

Az első próbafelvétel 2011 márciusában zajlott le. A kutatás feltáró jellege miatt igyekeztem a változók minél szélesebb körét bevonni kérdéseimbe. Ehhez felhasználtam az áttekintett szakirodalmi anyagokból nyert információkat, és az attitűdvizsgálatok módszertanát alkalmaztam rajtuk. A hallgatóknak kiadott önkéntes feladat az volt, hogy keressenek egy válaszadót, aki kitölti a papír alapú kérdőívet. A 250 kérdőívből 198 érkezett vissza (79 százalék). Ezen kérdőív több mint 17 ezer adatának SPSS adatbázisban való rögzítése után azok kiértékelése következett. Értekezésem szempontjából a legjelentősebb vizsgálati eredmények a 139 felső- és középvezetői kérdőív adatai voltak, ezek képezték az elővizsgálatok első adatbázisát.

2012 áprilisában – feltáró jelleggel – kvalitatív kutatást végeztem, annak érdekében, hogy a versengés és az együttműködés aktuális problémáját megközelítsem. Kvalitatív kutatásom keretében az interjúzás módszerét választottam. Az általam készített **interjúk** (LANGER 2009 alapján) metodológiai paradigma szerint emocionalisták, azaz a válaszadó szubjektív benyomásainak feltárására irányultak. Formai-tartalmi kötöttség szerint strukturálatlanok, azaz válaszlehetőségek nem voltak megadva. A résztvevő személyek szerint egyéni, azaz az alanyokkal egyenként készítettem interjút. Tartalmi irány szerint pedig narratív, amelynek keretében élményeiről, tapasztalatairól beszélt a megkérdezett.

Ezen interjúk során az alábbiakról kérdeztem a vezetőket:

- a versengés és az együttműködés fogalmáról, összetevőiről;
- az iparági verseny, valamint a versenytársaik jellemzéséről;
- a versenytársakkal való együttműködésekről, amennyiben vannak;
- az e téren tapasztalt régóta meglévő és a válság kapcsán újonnan felmerült kérdésekről;
- a versenytársakhoz való hozzáállást alakító, befolyásoló tényezőkről;
- a változtatási lehetőségekről, amennyiben ez szükséges.

Az interjúk során 11 vállalkozás vezetőjét kérdeztem meg, akiknek a kiválasztása során törekedtem arra, hogy 10 és 250 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező kis-, vagy középvállalkozás vezetői legyenek. A megkérdezettek között 3 nő és 8 férfi volt. 7 vállalkozás a Közép-Magyarországi Régióból, 4 pedig a további hat régió valamelyikéből való volt. Az interjúk átlagos hossza 30-40 perc között volt. Ezen adathalmaz képezte az elővizsgálatok második forrását.

A második kérdőív (6. melléklet) 75 kérdésből és hat egységből állt. Első részében a vállalkozás fő jellemzőit mértem fel. A második részben az elmúlt öt évre vonatkozó állítások értékelését kértem. A harmadik szakasz a versenytársakkal való együttműködésekre vonatkozott. Negyedikként a befolyásoló tényezők, valamint a válság hatásának értékelését kértem. Az ötödik nagyobb egység a versenytársak és a kitöltő saját személyes jellemzőit, és végül néhány demográfiai adatot kért a kitöltőtől.

Ezen kérdőív próbatesztelésére 2012 májusában került sor. Ez esetben is hallgatóknak kiadott önkéntes feladat keretében történt a papír alapú kérdőívvel való megkeresés. Azonban ekkor kizárólag 10 és 250 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező kis- és középvállalkozások felsővezetőiben jelöltem meg a célcsoportot. 530 kérdőív közül 368 érkezett vissza (69 százalék). A második előkutatás eredményeként az adattisztítás után 367 bizonyult értékelhetőnek. Ezen adatbázis képezte az elővizsgálat harmadik adatforrását.

3.2.2. A primer kutatás forrása

Kis- és középvállalkozásoknak a foglalkoztatásban és a gazdaságban betöltött kulcsfontosságú szerepét az Európai Unió dokumentumai és számos hazai tanulmány hangsúlyozza (POÓR és munkatársai 2007, NÉMETHNÉ GÁL 2009, SZABÓ 2010). Kiemelik, hogy fejlődőképességük fokozása döntő jelentőségű a társadalmi jólét növelése szempontjából.

A magyar kkv-k csírái 1968-ban jelennek meg, s jogi formában 1987-től léteznek (TAKÁCS 2012a), bár a „maszek”, (Kellér Dezső alkotta) szó, mint *magán szektorban dolgozó megjelenése* ennél valamivel korábbra tehető. A rendszerváltás után, de még inkább az EU-csatlakozást követően kerülnek a figyelem középpontjába, és a kutatások a bennük rejlő lehetőségek feltárására irányulnak. Magyarországon ez a szektor adja a versenyszféra alkalmazottainak több mint kétharmadát, állítja elő a GDP közel felét, valamint adja az export harmadát (SZERB 2008).

Az alapsokaságot a 10 és 249 fő foglalkoztatotti létszám közötti kis- és középvállalkozásokra határoztam meg. Ennek oka, hogy a 9, vagy annál kevesebb foglalkoztatotti létszámmal rendelkező mikrovállalkozások ugyan a vállalkozások 95,5 százalékát teszik ki, a foglalkoztatásban betöltött súlyuk ennek ellenére megegyezik a kis- és középvállalkozásokéval, de az általuk termelt bruttó hozzáadott érték mindösszesen 20 százalék, míg a 10 és 249 főt foglalkoztató kis- és középvállalkozásoknál ez 36 százalék (KSH 2011). Továbbá az egyéni

vállalkozások a mikrovállalkozásokon belül hozzávetőlegesen 70 százalékot tesznek ki; a vezetői attitűd esetében egy szervezet vezetőjének az attitűd-feltárását tűztem ki céloomul, ahol reális esély van kooperáció kialakulására közös beszerzés, raktározás, kutatás-fejlesztés, gyártás, szállítás keretében. Amennyiben az adatbázis kialakítása során figyelembe vettem volna a mikrovállalkozásokat is (darab számuk alapján a mikro-, kis- és középvállalkozásokon belül), úgy mindösszesen 2 százaléknyi kérdőívre lett volna szükség a 10-250 főt foglalkoztató többi vállalkozás irányából, és azok is mind a Közép-Magyarországi Régióból kerültek volna ki (KSH, TEIR 2011). Én azonban pont ezekre a vállalkozásokra, illetve ezek vezetőinek attitűdjére kívántam fókuszálni, és nem a többségében egyéni vállalkozók alkotta mikrovállalkozásokra. Úgy vélem, ha nincs mögöttes szervezet, akkor a vezető mentalitásának vizsgálata inkább a pszichológia kutatási körébe tartozik. Közgazdaságtani (illetve viselkedés-gazdaságtani) szempontból a strukturált vállalati háttérrel rendelkező vezetői csoportok vizsgálata tűnik hasznosnak.

A kis- és középvállalatok méretkategória szerinti besorolását a 2004. évi XXXIV. törvény 3.§-a három (létszám; nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg; legfeljebb 25 százalékos állami vagy önkormányzati tulajdoni részesedés) kritérium alapján különíti el. Ezek közül a foglalkoztatottak létszáma az elsődleges; az elemzések többsége csak ezt veszi figyelembe. Ennek egyik oka, hogy a további feltételek többször változtak, ami megnehezíti az időbeli összehasonlítást. Másik oka, hogy a nemzetközi statisztikák is csak a létszámot használják, vagyis makrogazdasági összehasonlítások is csak ez alapján lehetségesek. Magyarországon a KSH és az APEH adatszolgáltatásaiban is kizárólag a létszámot kell figyelembe venni a vállalatok méret szerinti besorolásakor. Ezek alapján én is csupán a foglalkoztatottak állománya alapján különítem el a vállalkozásokat.

A reprezentatív minta kialakítása során a regisztrált vállalkozásokat vettem figyelembe. E döntésemben az játszott közre, hogy az általam elérhető adatforrások közül csak a KSH, TEIR (2011) Területi Statisztikai Adatok Rendszere tartalmaz adatokat a létszámkategória és a regionális bontás tekintetében, és abban nem a működő⁵⁵, hanem a regisztrált⁵⁶ vállalkozásokra vonatkozik közlés.

A vezetői attitűd vizsgálatához a felsővezetők beállítottságát mértem fel. Bár KELEMEN (2011) igazolta, hogy a középvezetők szerepe igen jelentős, valamint napjainkban tapasztalható tendencia, hogy a vállalati hierarchiában lejjebb került a felelősségi szint, mégis úgy gondolom, hogy a versenytársak irányában tanúsított attitűd elsősorban a felsővezető magatartásától, beállítottságától függ. Ezek alapján a versenytársak közötti attitűdvizsgálatot a felsővezetők körében láttam indokoltnak elvégezni.

⁵⁵ Egy adott évben akkor tekinthető egy vállalkozás működőnek, ha az év folyamán volt árbevétele vagy foglalkoztatottja (BAKONYI 2011).

⁵⁶ Regisztrált vállalkozás az, amely a megfigyelés időpontjában az adminisztratív nyilvántartások szerint jogilag létező egység (BAKONYI 2011).

Céлом az volt, hogy országosan minél több vezetőhöz eljuttassam a kérdőívem. A többváltozós módszerek alkalmazása továbbá megkívánta a nagy mintaelemszámot. A kutatásban nagy segítséget nyújtott a **TÁMOP 4.2.2.B-10/1-2010-0011** számon nyilvántartott „**A tehetséggondozás és kutatóképzés komplex rendszerének fejlesztése a Szent István Egyetemen**” címet viselő program támogatása, amely által lehetőségem nyílt egy e-mail cím adatbázis beszerzésére kiegészítve a vállalkozások néhány meghatározott adatával. Továbbá nagy segítséget jelentett a **Szent István Egyetem Kosáry Domokos Könyvtár és Levéltár** által nyújtott lehetőség, amely által az on-line kérdőíves felmérés megvalósulhatott, az általuk biztosított felületen.

Az adatszolgáltató cég adatbázisa a Magyarországon bejegyzett összes céget naprakészen és teljes körűen tartalmazta. A listakészítés alapja a 2004. évi XXXIV. törvény 3. §-a, azaz azon cégek, melyek ennek értelmében⁵⁷ a kis- és középvállalkozói szektorba tartoznak, valamint e-mail elérhetőséggel rendelkeznek. Régió- és létszámkategória alapján rétegezett mintavétel mellett döntöttem. Régiós bontásnál részletesebb (megyei szintű) vizsgálatot nem terveztem, továbbá valószínűleg egy-egy megyében elérhető vállalkozások száma, a szűk keresztmetszet miatt csökkentette volna az adatbázis méretét. Az egyes rétegekből az adatszolgáltató cég véletlenszerűen választotta ki a rendelkezésére álló teljes céglistából a mintavállalkozásokat, biztosítva a KSH, TEIR (2011) által közölt teljes sokaságbeli arányokat. A minta a meghatározott létszám- és régióváltozók tekintetében, valamint abban az értelemben reprezentatív, hogy minden cég, mely megfelelt a kritériumoknak, egyenlő eséllyel kerülhetett a listába. Ez nem jelenti azt, hogy a vizsgálat tárgyát képező versengő és együttműködő attitűd szempontjából is reprezentatívak lennének. Azonban a véletlen minták az esetek többségében jól reprezentálják az alapsokaságot, amelynek nem feltétele, hogy a minta az összes ellenőrizhető szempont szerint reprezentatív legyen (SAJTOS és MITEV 2007).

A megvásárolt adatbázis 8541 db kkv adatait tartalmazta (2. táblázat), amely a működő 10-249 fős vállalkozások (2010-es év végi adatok alapján: 31 320 db) 27,3 százaléka (KSH 2012).

⁵⁷ Ennek alapján magam is ellenőriztem a beérkezett kérdőívekhez tartozó 2011. évi adatokat három szempont alapján, úgy mint létszám, árbevétel és mérlegfőösszeg. Megállapítottam, hogy azok a jogszabályi feltételeknek megfelelnek. Tehát a továbbiakban elégséges pusztán a létszámkategóriákat figyelembe vennem; azok a kis- és középvállalkozások besorolására vonatkozó további árbevétel vagy mérlegfőösszeg korlátozásának is megfelelnek.

2. táblázat: Rétegzett minta alapján kialakított adatbázis nagysága

	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő
Közép-Magyarország	2221	1110	513
Közép-Dunántúl	427	256	85
Nyugat-Dunántúl	427	256	85
Dél-Dunántúl	342	171	85
Észak-Magyarország	342	171	85
Észak-Alföld	513	256	171
Dél-Alföld	598	342	85

(Forrás: Adatszolgáltató alapján saját szerkesztés)

A megvásárolt adatbázis cégbíróági és egyéb hivatalos alapokon nyugvó cégadatokat is tartalmazott a kkv-vezető e-mail elérhetőségén túl. Így magában foglalta a cég alapítási évét, székhelyét, létszámát, TEÁOR-kódját, árbevételét, adózás előtti és adózott eredményét, valamint a mérlegfőösszegét. Minden adat esetében érvényes, hogy a kimutatható, azaz a Központi Statisztikai Hivatal által figyelembe vett adatokat tartalmazza. Így például az alkalmazotti létszám nem jelenti azt, hogy a vállalkozásnál ténylegesen annyi a foglalkoztatottak száma, hiszen dolgozhatnak ott részmunkaidősek, és sok esetben történhet munkaerő-kölcsönző cégen keresztül az alkalmazás.

Primer kutatásom forrását a 2012. szeptember végén kiküldött on-line kérdőíves felmérés eredményeként előálló adatbázis szolgáltatta. A kiküldött levelek 11 százaléka (941 db) nem volt kézbesíthető, amely adódhatott az e-mail cím gépelési hibájából, adatváltozásból, kéretlen levélként való észlelés miatti automatikus kitiltásból, illetve megszűnt, megváltozott elérhetőség miatt. A válaszadási hajlandóság első esetben közel (158/7600) 2 százalékos volt. A válaszadási arány növelése érdekében a visszapattant e-mail címekben, ahol lehetséges volt, javítottam a gépelési hibát (pl.: mial-t mail-ra), és két hét elteltével a kérdőív kitöltésére való felkérésemet megismételtem. Az ismételt felhívás során már csak a levelek 5 százaléka (461) nem volt kézbesíthető, így 8080 lett a kiküldött e-mailek végleges száma. A beérkezett kérdőívek száma 242 db-ra emelkedett. A megismételt felhívás hatására a válaszadási arány 3 százalékra nőtt.

KOLODKO (2009) szerint a gazdaság megértéséhez komplex megközelítés szükséges. Három dimenziót határoz meg: tér, idő, és interdiszciplinaritás. Véleménye szerint az érdeklődés tárgyát a tér, azaz földrajzi kiterjedés tekintetében a folyamatok megragadásához például az adott ország kontextusában érdemes elemezni. Én Magyarország határain belüli vizsgálatot tűztem ki célul; a szakirodalmi áttekintésben érintettem némileg a nemzetközi közegben való elhelyezkedést. Időben a szakirodalmi áttekintés esetében az elmúlt negyedszázadot, míg vizsgálataim során az elmúlt tíz évet elemeztem. Interdiszciplinaritás tekintetében pedig kutatásom tartalmaz gazdasági, szociológiai, pszichológiai elemeket, remélve, hogy kimutatható, hogy a gazdasági

folyamatok mögötti okok esetleg más területről is származhatnak. Véleményem szerint ezáltal többet és talán pontosabban tudhatunk meg a jelenségek összetevőiről. KOLODKO (2009) szerint e kutatások által a körülöttünk zajló számos dologra magyarázat lelhető, valamint mélyebben megérthetjük az összefüggéseket, a kölcsönhatásokat. Hiszi, hogy a pszichológiának vagy a kultúrának nagyobb hatása van például a beruházások elmaradására, mint a kamatlábnak vagy az adókulcsoknak. Így tehát én is egy ilyen kutatásra vállalkoztam a vezetői versengő és együttműködő attitűd vizsgálatával.

3.3. A kutatás módszerei

Az attitűd mérését ROZGONYI (2001), SMITH és MACKIE (2004), valamint SZOKOLSZKY (2006) munkája alapján mutatom be. Ahogy a közgazdaságtanban, úgy a pszichológiában is törekedtek a tudományos megalapozottságra és a mérési technikák kifejlesztésére. Az attitűdöt az 1920-as években kezdték el méréssel feltárni (SZOKOLSZKY 2006). Az attitűdöt közvetett és közvetlen módszerekkel lehet mérni (ROZGONYI 2001). A közvetett módszerek közé tartoznak azok, amelyek során az egyén nincs tudatában a vizsgálatnak, így azt nem tudja befolyásolni. Ilyen módszer például egy adott magatartásnak a megfigyelése. A másik, azaz a közvetlen mérés esetében a vizsgált személy tudatában van az analízisnek. Ezek közé a módszerek közé tartozik az önbeszámolón alapuló interjú vagy a kérdőív. Az interjú olyan adatgyűjtés, amelynek során a kérdező által irányított strukturált beszélgetés zajlik. A kérdőív esetében előre megfogalmazott kérdések és előre meghatározott válaszok vannak, amelyek ebből adódóan eleve torzítást adnak. A lehetőségeim a közvetett megfigyelést nem tették lehetővé, így a közvetlen módszereket használtam.

Közvetlen módszerek közé tartozik a külső elbíráló által készített regisztráció, és az önregisztráció. Az önregisztrálás azt jelenti, hogy a válaszadók külső segítség nélkül értelmezik és válaszolják meg a kérdéseket, valamint maguk állapítják meg véleményük intenzitását. A válaszok pontossága függ a válaszadó kintartásától, figyelmétől, illetve az önértékelésből adódó torzítástól is. A két módszer abban különbözik, hogy eltérő személy végzi az értékelést, azonban mind a kettő szubjektív megítélésén alapul, így a kapott érték ugyanolyan határozatlan mindkét esetben. Az attitűd mérésére az önregisztrációs kérdőívet választottam, mert ez esetben a technikai kivitelezés egyszerűbb volt, valamint a témából adódóan azt vártam, hogy ezáltal nagyobb lesz a válaszadási hajlandóság. A kitöltési arány növelése érdekében a válaszadás teljesen névtelenül zajlott.

Az attitűd társadalomtudományi vizsgálataiban különféle attitűd-skálákat használnak, amelyek célja, hogy objektív mérési keretet adjanak, amellyel a vizsgált személy megítélését egy előre szerkesztett mérőeszköz váltja fel, így az attitűd intenzitása megállapítható. Több skála típus van: rangsorolási, a priori, Thurstone, összegző és szemantikus differenciál skála. Rangsorolási esetében a válaszadót arra kéri, hogy rendezze sorba preferenciájának megfelelően a tételeket. Az „a priori”-skála esetében a lehetséges válaszok a legkedvezőbbtől a

legkedvezőtlenebbig egyforma távolságban követik egymást. A Thurstone-skála az attitűdöt úgy fogja fel, mint érzelmet, és összegyűjtött kijelentések sokaságát kell a válaszadónak értékelnie. Az összegző skálák esetében a válaszadó a megadott megállapításokkal kapcsolatban kifejezheti az egyetértését, illetve az egyet nem értését is. A válaszok értéket kapnak, amelyek összegzése után az egyén elhelyezhető az attitűd-skálán. Leggyakrabban használt összegző skála a Likert-skála. A Likert-skála előnye a Thurstone-skálával szemben, hogy ebben az esetben a kutató maga dönthet a kijelentés attitűdtárggyal szembeni vonatkozásának tekintetében, annak pozitív, illetve negatív voltáról, ehhez nem szükséges nagy számú szakértő bevonása. És végül a „szemantikus differenciál”-skála, ami Osgood nevéhez köthető. Az eddig bemutatott egydimenziós skálákkal szemben ez a skála többdimenziósnak tekinthető. Melléknévpárok segítségével nemcsak az attitűdtárggy iránti érzelmi irányultságot, hanem annak erősségét is ki lehet mutatni, illetve az ehhez kapcsolódó viselkedési szándékot. Az Osgood skála egyszerre több attitűdtárggyal kapcsolatos beállítottságot is képes mérni, továbbá olyan attitűd feltárására alkalmas, amelyben a vizsgált személy tevékenykedik (OSGOOD és munkatársai 1975, KAHNEMAN és munkatársai 1999). A módszer kidolgozását a behaviorista elméletek terjedése motiválta. Az elmélet szerint a megadott kifejezések felidéznek a válaszadóban a tényleges reakciókat, s (főként érzelmi) értékelésüket jelölik meg a két végpont között. ROSS és munkatársai (1983) vizsgálataik során kimutatták, hogy az attitűd segíti a felidézést. Így a „szemantikus differenciál”-skála alkalmas az értékelés, az erő, és az aktivitás jellemzésére (SZOKOLSZKY 2006).

A bemutatott módszerek közül kérdőívemben az attitűd mérésére a hét fokú Likert skálát választottam. Ennek indoklása, hogy könnyen érthető, megfelelő információtartalmat biztosít, SPSS-programcsomaggal jól elemezhető, továbbá az on-line kérdőív korlátait figyelembe véve ennek szerepeltetése volt megvalósítható. A skálák készítésénél a válaszok páros vagy páratlan számúak lehetnek, ami felveti a *zéruspont* problémáját. Véleményem szerint az attitűdnek van iránya (KLEIN 2004), ugyanakkor elképzelhetőnek tartom, hogy valakinek közömbös, illetve semleges attitűdje van valamivel kapcsolatban (SMITH és MACKIE 2004), ezért páratlan számú válaszlehetőséget adtam meg.

A kérdőív többi részében az elsődleges mérési skálák közül metrikus (intervallum és arány) és nem metrikus (nominális és ordinális) skálákat is alkalmaztam.

Az előfelmérések célja volt, hogy a primer kutatáshoz szükséges kérdőív hibáit, hiányosságait, valamint a kérdések szűkítésének lehetőségeit feltárja. A hiányosságok javítása és az indokolatlannak talált kérdések kivétele után a végleges kérdőív három szerkezeti elemből állt (7. melléklet). Egy rövid bevezetés tartalmazta a kérdőív címét, az önkéntességet, az adatok titkos kezeléséről szóló nyilatkozatot, valamint véleménynyilvánítására kérte fel a vezetőket. A kérdőív 48 kérdése négy egységből állt, és az egyszerűbb kérdések felől haladt az összetettebbek felé. Befejezésként köszönetnyilvánítás és elérhetőségem állt, arra az esetre, ha érdeklődnének a kutatás eredménye iránt.

A kérdések első része a vállalkozás néhány jellemzőjének megadását kérte. Ebben az egységben kérdeztem rá a termék jellegére (homogén-differenciált), a megalakulás körülményére (SZERB 2008 alapján), hogy lehetőség vagy kényszer szülte ötlet-e. Kérdeztem többek között a célkitűzésről (PORTER 2006 kategóriái alapján), növekedési stratégiáról (CSATH 2011), valamint az életciklusban elfoglalt helyről (SALAMONNÉ HUSZTY 2006, ADIZES 1992 p. 115 alapján) is.

Vizsgálataimba Adizes modelljét vontam be (8. melléklet). Ez a modell mondható a legkidolgozottabbnak, hiszen az egyes fázisoknál megadja a felmerülhető problémákat, a vállalati viselkedési formákat, ezáltal a megoldáshoz is útmutatást nyújt. Átfogó jellemzést ad és lehatárolja az egyes szakaszokat, ezáltal jól használható.

A második részben az iparági versenyről és az együttműködésről kértem információkat. PORTER (2008/2009) az öt versenyerő közé sorolja a meglévő versenytársakat, a vevőket, a beszállítókat, az új belépőket és a helyettesítő terméket előállítókat. Ezek befolyásolják a jövedelmezőséget. Ott, ahol ezek az erők markánsan jelennek meg, a haszon alacsony. Tehát az iparági szereplőknek e tényezők elemzésével kell rájönniük, mi miatt alacsonyabb a jövedelmezőségük. PORTER (2008/2009) modelljében a már meglévő versenytársak állnak a középpontban, amire hat a másik négy tényező. További tényezők versenyt befolyásoló hatását tagadja, úgymint érett vagy felemelkedő, csúcs- vagy alacsony technológiájú, illetve szabályozott vagy szabályozatlan iparág. Kérdőívemben tehát rákérdeztem a verseny erősségére, valamint a versenytársakkal való együttműködések jellemző területére (TARI 2010), rendszerességére és kiterjedtségére (SZANYI 2008, SZANYI és munkatársai 2009, LENGYEL és SZANYI 2011; IWASAKI és munkatársai 2012).

Ebben a részben szerepelt az innovációs és az imitációs (9. melléklet) (SCHNAARS 2002, SOFKA és SCHMIDT 2004, DARUKA 2004, KOLODKO 2009, KAPÁS 2009; NÉMETHNÉ PÁL 2010, SHENKAR 2010) tevékenység felmérése is. A vállalatok innovációs aktivitásának felméréséhez az Oslo-kézikönyv szerinti innováció-definíciót használtam (OECD 2005 pp. 16-17), azaz a kérdőívben az alábbi meghatározás szerepelt: „Innováció: új áru (termék/szolgáltatás), technológia, szervezeti vagy marketing megoldás”. E részben két esetben (a versenyben és az együttműködésben való részvétel indokai, motivációi kapcsán) kértem rangsor készítését, ahol az általam megadott lehetőségek logikai rendben voltak felállítva, azaz a negatívabb lehetőségektől a pozitívabb felé haladva.

A harmadik rész 24 kijelentő mondat segítségével kívánta felmérni a vezetők beállítottságát a versenytársak irányába, amelyhez ötleteket merítettem a szakirodalomban fellelt nemzetközi (pl.: NOZICK 1974, GATIGNON és XUEREB 1997, CHEN és munkatársai 2011) és hazai (pl. CHIKÁN és munkatársai 2002, 2010, SZERB 2010a, 2010b) kutatásokból, azok megállapításaiból, valamint már létező modellek (LUMPKIN és DESS 1996, 2001; WANG 2008, COVIN és LUMPKIN 2011) elképzeléseiből. Ezen kérdések között több esetben volt visszakérdezés, azaz az eredetivel ellentétes állítás, amely az elemzésekben kontrollkérdésként szerepel.

Az attitűdre vonatkozó kérdések után végezetül négy személyes adatot kért a kérdőív. A vezető korát, nemét, legmagasabb végzettségét, valamint azt, hogy mióta tölti be vezetői pozícióját az adott vállalkozásban, hiszen az eredményességgel csak úgy hozható összefüggésbe a beállítottság, ha az adott időszakban valójában ő volt döntéshozó szerepben.

A végleges kérdőív zárt, azaz előre megadott válaszkategóriájú kérdéseket tartalmazott, a válaszadás egy esetben sem volt kötelező. A megkérdezés elektronikus levélben történt felkérés alapján, on-line (közvetlen kapcsolaton alapuló információközvetítő) felületen történt. A válaszadást általában befolyásolja, hogy milyen helyzetben történik a megkérdezés, jelen esetben a személytelenségnek, a kérdező személy hiányának lehetett kihatása. Ugyanakkor ez a módszer kiküszöböli a kérdezői hibát, a kérdező hatását (például: szimpatikus-e). Az internetes megkérdezésnek további előnye, hogy nehezen elérhető célcsoport esetén, mint például esetemben, a döntési pozícióban lévő vezetők esetén, ez a módszer növeli a válaszadási hajlandóságot. A kitöltésre, gondolkodásra több idő áll rendelkezésre, mint személyes megkeresés esetén, így a válaszok pontosabbak, továbbá a megkérdezett nem feszélyezett a kérdezőbiztos jelenléte miatt, így nyugodtan átgondolhatja a válaszokat. Mivel egy időben több ezer kérdőívet lehet kiküldeni, ezért a kutatás hossza lerövidül, továbbá ez a módszer olcsóbb is, mint a papíron vagy a kérdezőbiztos jelenlétében készült felmérés. Technikailag továbbá lehetőség van képek bemutatására (vizuális élmény), valamint komplexebb kérdőív összeállítására azáltal, hogy a program figyelembe tudja venni a válaszokat, ezáltal ugrások, elágazások készíthetők.

Az internetes kérdőív szerkesztése során hét különböző kérdéstípus szerepelt: egyszeres választás, többszörös választás, nyitott számbevitel, értékelő skála, rangsor, válaszmátrix, és igen/nem típusú kérdés. Egy képet, valamint egy ugrást tartalmazott a felület.

A végleges küldés előtt 10 főnek küldtem meg a kérdőív linkjét, és kértem véleményüket. Ebből 8 fő töltötte ki és jelezte észrevételeit. Az általuk elmondottak alapján egy helyen került pontosításra egy kérdés, egy helyen a hangsúlyozás végett megváltoztatásra került a betűszín, valamint megállapították, hogy a kitöltéshez szükséges idő 10-12 perc körül mozog, ami belekerült a kiküldött felkérő levélbe.

A válaszok a vezetők szubjektív megítélését fejezik ki. A véletlenszerű mérési hiba (elnézte, félreértette) lehetősége fennáll, azonban ezt a statisztikai eljárások képesek kezelni; a válaszadási torzításokat azonban nem, mint például az elvárásoknak való megfelelést, azaz, hogy mi lenne a kívánatos társadalmi magatartás. BANAJI (2003) megfogalmazásában két feltétel szükséges, mégpedig az, hogy képes és hajlandó is legyen beszámolni attitűdjéről. A vonatkoztatási csoportok viselkedésmélete (MERTON 2002) azon kérdéssel foglalkozik, hogy az egyén mihez méri magát. Mivel én a kkv-vezetők versenytársaik irányába tanúsított attitűdjét vizsgálom, ezért a kérdéseknél a versenytársakhoz való elhelyezést kértem, s ily módon konkretizáltam e helyzetet.

A kvantitatív kutatásom során nyert adatokat különböző statisztikai módszerekkel, az SPSS 20-as programcsomag segítségével elemeztem. A kitöltött kérdőívek letöltése és kódolása után azok címkézése következett. A kérdőívek beérkezése után az adatelőkészítés és adattisztítás során megvizsgáltam a beérkezett kérdőíveket, s megállapítottam, hogy hány darab van elfogadhatatlanul kitöltve, amelyek ezáltal nem kerülhettek be az elemzésbe. A többi kérdőív adata képezte a végső adatbázist.

Az alkalmazott egyváltozós és a többváltozós statisztikai eljárások ismertetését MALHOTRA (2002), SZÉKELYI és BARNÁ (2002), KETSKEMÉTY és IZSÓ (2005), valamint SAJTOS és MITEV (2007) munkái nyomán mutatom be.

Statisztikai vizsgálataimat leíró statisztikák lekérdezésével kezdtem. A kiértékelhető válaszok száma kérdésenként eltérő volt, ezért a megoszlási viszonyszámok képzésénél nem a teljes minta elemszámát, hanem a kiértékelhető válaszok számát tekintetem 100 százaléknak.

Rangsor típusú kérdések esetében a nem paraméteres próbák közül a Kendall-féle rangkonkordancia-együttható szignifikancia vizsgálatát végeztem el. A Kendall-féle rangkonkordancia-együttható W szignifikancia-vizsgálata során ha a szignifikancia 0,05 alá esik, az azt jelenti, hogy 95 százalékos biztonsággal kijelenthető, hogy a válaszadók között egyetértés van. Ha Kendall W nagyobb, mint nulla, akkor ez nem véletlennek tulajdonítható.

A minőségi ismérvek közötti kapcsolatok feltárását kereszt-táblázatok elemzésével kezdtem el. Az asszociációs kapcsolatok statisztikai szignifikanciáját χ^2 próbával ellenőriztem. Nullhipotézisem az volt, hogy a két változó független egymástól. A nullhipotézis elutasítására akkor került sor, amikor az empirikus szignifikanciaszintje (a „p” érték) kisebb vagy egyenlő volt 5 százalékkal ($p \leq 0,05$). A nullhipotézis elvetése azt jelentette, hogy az asszociációs kapcsolat statisztikailag igazolt volt (SZÉKELYI és BARNÁ 2002). Továbbá ha „p” értéke 0,05 és 0,10 közötti értéket vett fel, bár az szignifikánsnak nem tekinthető, de gyenge tendenciát jelez (KETSKEMÉTY és IZSÓ 2005 p. 113); ezért ezeket az adatokat is elfogadottnak tekintetem. Ugyanis a téma jellegéből adódóan már a tendencia megállapítása is rendkívül nagy jelentőséggel bír, hiszen a versenyképesség egy igen távoli aspektusát kísérlem meg mérni. Éppen ezért ennél kisebb szignifikancia-szintű összefüggéseket is bemutatok néhol, habár ezek alapján a hipotézist nem tekintetem bizonyítottnak.

A két ordinális (sorrendi) skálátípusú változó közötti kapcsolat erősségét a „gamma” asszociációs együtthatóval mértem. A gamma értéke -1 és 1 közötti intervallumban ingadozhat. Az egyhez közeli abszolút érték a gamma-mutató esetében az erős, a nullához közeli pedig a gyenge kapcsolatra utal. Negatív érték ellentétes irányú kapcsolatra utal, ami azt jelenti, hogy az egyik ismérv magasabb szintjéhez a másik vizsgált ismérv alacsonyabb szintje tartozik általában. Ha két nominális (névleges) vagy vegyes (nominális és ordinális) változó közötti kapcsolat erősségét vizsgáltam, akkor a Cramer-féle V asszociációs együtthatót alkalmaztam. Értéke 0 és 1 között változhat. Az egyhez közeli érték szorosabb kapcsolatra utal.

A **változók** csoportosítására elsőként a hierarchikus klaszterezési eljárást alkalmaztam. Összevonási módszerek közül a „legközelebbi szomszéd”, valamint a Ward-féle varianciamódszert használtam. A „legközelebbi szomszéd”-módszer a kiugró változók feltárására alkalmazható legjobban, a Ward-féle varianciamódszer pedig maximalizálja a csoporton belüli hasonlóságot. A kapott eredményeket dendrogrammal (fa-diagrammal) ábrázoltam, és a kapott kép alapján értelmeztem és neveztem el a változócsoportokat.

A változók csoportosítására főkomponens-analízist is készítettem. A korrelációs mátrixból megállapítható, hogy a változók között van-e korreláció, és hogy azok többsége szignifikáns-e. Az anti-image kovariancia-mátrix (amely a variancia azon részét mutatja, amely független a többi változótól) 0,09 alatti értékű átlón kívüli elemei az adott elem függetlenségét mutatják a többitől, azaz: ha nincs mögöttes kapcsolat a változók között. Az anti-image korrelációs mátrixban a főátlóban található az MSA, vagyis a mintavételezés helyességét mérő értékek, amelyek 0 és 1 közötti értéket vehetnek fel. Az MSA-érték alapján elmondható, hogy a változók szoros kapcsolatban állnak-e egymással, és hogy be fognak-e illeszkedni a faktorstruktúrába. A főátlón kívüli értékek alacsony mivolta szintén azt mutatja, hogy erős faktorra lehet számítani, hiszen ezek a parciális korreláció-együtthatók, amelyek minden más változó hatását kiszűrik. A Bartlett-próba azt vizsgálja, hogy a változók korrelálatlanok-e, és ha a szignifikanciaszint kisebb, mint 0,05, akkor a változók alkalmasak faktorelemzésre. A Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) érték alapján is kimutatható, hogy megfelelőek-e a változók a faktorelemzésre, amennyiben értékük nagyobb 0,5-nél. Amennyiben a magyarázott variancia 60 százalék feletti, az megfelelőnek mondható a társadalomtudományi kutatásokban.

A főkomponensek alapján kialakult csoportok mentén indexeket készítettem. Összetett mutatószámokat alkottam (amelyek alkalmazására több példát is találtam a hazai irodalomban pl.: VINOGRADOV 2009). A komplex mutatószámok képzésére azért került sor, mert ezek alkalmasak az összetett jelenségek elemeinek együttes figyelembevételére.

Az indexek -100-tól +100 százalékig terjedő skálán mutatják a versenyszellemet, illetve a kooperativitást. Az index általános formája:

$$I_r = \frac{\sum s_{1 \rightarrow n} \times x_i}{\sum s_{1 \rightarrow n} \times x_{\max}} \times 100$$

ahol:

I_r = részindex neve

i = a megfigyelési egység (a válaszadó vezető) azonosítószáma

x_i = az i -edik megfigyelési egység adott válaszra adott pontszáma

$S_{1 \rightarrow n}$ = az adott változó súlyszáma (a főkomponens-analízis rotált faktorsúlymátrixa alapján)

x_{\max} = a megfigyelési egység által maximálisan elért pontszám

Az index -100 százalékhoz közeli értéke arra utal, hogy a megfigyelt vezetőre nem jellemző az adott tulajdonság, míg a 100 százalékhoz közeli érték mutatja, hogy az adott vezetőt nagyon erős versenyszellem, illetve kooperativitás jellemzi.

Két metrikus változó közötti kapcsolat leírására a korreláció-számítás szolgál. A képzett indexek közötti kapcsolatok szorosságának és irányának értékelését a Spearman-féle ρ (rho) korrelációs-együtthatók alapján végeztem el, mivel az indexértékek sorrendet fejeznek ki; azonban nem értelmezhető a köztük lévő távolság olyan értelemben, mint pl. a centiméter esetében. Ha valakinek az együttműködési indexe 20, nem biztos, hogy kétszer annyira együttműködő, mint akinek 10, ugyanakkor biztos, hogy együttműködőbb. Egy esetben a változók közötti kapcsolat szorosságának és irányának értékelését a Pearson-féle lineáris korrelációs-együttható (r) alapján végeztem el. A lineáris korrelációs-együtthatóhoz tartozó empirikus szignifikanciaszint az öt százalékot nem haladhatja meg. A lineáris korrelációs-együttható egyhez közeli abszolút értéke az erős, a nullához közeli pedig gyenge kapcsolatra utal a két változó között. A pozitív együttható értéke egyirányú, míg a negatív ellentétes irányú kapcsolatra mutat. A lineáris korrelációs-együttható magas abszolút értéke nem feltétlenül utal oksági kapcsolatra, hanem leginkább az értékek együttmozgását jelzi a két mutató esetében. A kauzális kapcsolat kimutatása érdekében a változó páronkénti kapcsolatokat megtisztítottam azon változók áttételes hatásától, amelyek torzító hatása feltételezhető volt.

Az elemzésekhez az indexeket, és ahol szükséges volt, más metrikus változókat is kategorizáltam. Ehhez az SPSS programcsomag „visual binning” eljárását alkalmaztam, amelynél a három osztópont definiálása úgy történt, hogy a három osztópont által elkülönített négy kategórián belül az elemszámok egyenlőek legyenek, azaz minden kategóriába a válaszadók negyede került. A kategóriák elnevezése alacsony, mérsékelten alacsony, mérsékelten magas és magas volt. Voltak olyan vizsgálatok, ahol a sok kategória miatt (pl. 5 klaszter) túl kevés elemszám jutott egy-egy cellába; ott két osztópont került definiálásra az előbbieken leírt módon, azaz a kategóriákba az elemszámok egyharmada került. Ez utóbbi esetben az elnevezések rendre alacsony, közepes, magas volt.

A csoportosítást a **megfigyelési egységek** esetében is a hierarchikus klaszteranalízissel végeztem el legelőször. A „legközelebbi szomszéd”-módszer itt is megmutatja a kiugró eseteket, míg a Ward-féle módszer maximalizálja a klasztereken belüli hasonlóságot. A dendrogram értékelése alapján meghatároztam a megfigyelési egységek kívánt csoportszámát, amelyet a K-közép klaszterezési módszernél használtam fel.

A K-közép klaszteranalízissel létrehozott csoportok esetében a csoportátlagok eltérését vizsgáltam az osztályozás alapjául szolgáló változók szerint. Ehhez a többváltozós variancia-analízist (MANOVA) alkalmaztam. A variancia-elemzésnek azonban vannak feltételei, mégpedig az, hogy a metrikus függő változó normál eloszlású, valamint azonos szórással rendelkezik a nem metrikus független változó különböző szintjei mellett. Ezeket mindig ellenőriztem

K-S normalitás vizsgálattal (szig > 0,05), valamint Levene-próbával (szig > 0,05). Az elemzéshez tartozó empirikus szignifikanciaszintek (p értékek) alapján a csoportátlagok közötti differenciákat mutattam ki. A csoportátlagok közötti eltérés akkor mutatható ki statisztikailag, amikor a p érték kisebb, vagy egyenlő 5 százalékkal, illetve utal a tendenciára, ha 0,05 és 0,10 közötti értéket vesz fel. „Post hoc”-próbák segítségével azt vizsgáltam, mely csoportok átlagai térnek el szignifikánsan egymástól. A megfelelő „post hoc”-próba kiválasztásához a varianciák azonosságát a Levene-próbával ellenőriztem. Amennyiben a varianciák a csoportok között azonosnak bizonyultak, akkor Turkey-próbával dolgoztam. Az elemzések során az „F” érték arra ad választ, hogy a csoportok közötti szórások eltérése szignifikáns-e. Ha igen, az azt jelenti, hogy legalább egy átlag eltér a többitől. A Wilk-féle λ (lambda) érték mutatja meg, hogy vannak-e különbségek a csoportosító változó által kialakított csoportok között. Ha a varianciák jelentős részét magyarázza a csoportosító-változó, akkor a csoportok átlagai között szignifikáns eltérés mutatkozik. Az ϵ (eta) mutatja az összefüggés szorosságát egy folytonos függő és egy kategórikus független változó között. Minél közelebb van 1-hez, annál szorosabb kapcsolatra utal. Az „ ϵ^2 ” a csoportok közötti eltérés-négyzetösszegek és az összes eltérés-négyzetösszeg hányadosa, amely szintén egy és nulla között változhat, és az összefüggés erősségét mutatja. A „parciális ϵ ” pedig megmutatja, hogy a független változó hány százalékban befolyásolja a függő változó varianciáját. Ez esetben a nulla függetlenségre utal, míg az egy determinisztikus kapcsolatra.

Diszkriminancia-elemzéssel azt vizsgáltam meg, hogy az esetek besorolása egy adott csoportba mely változók mentén történik. A variancia-analízisnél is használt „F”, valamint Wilk-féle λ értékkel dolgozik. Wilk-féle λ mutatja ez esetben is, hogy a független változó milyen mértékben járul hozzá a diszkriminancia-függvényhez. Ez az érték nulla és egy között mozoghat, és a minél kisebb érték jelzi a jelentősebb hatást, azaz a különbözőséget.

Többváltozós statisztikai módszerek közül továbbá használtam a logisztikus regressziót. A diszkriminancia-elemzés és a logisztikus regresszió esetében is a függő változó nem metrikus, azonban míg a diszkriminancia-elemzésnél a független változó metrikus, addig a logisztikus regresszió megenged mind metrikus, mind nem metrikus független változót.

A bináris logisztikus regresszió egy két kimenetelű függő változó, és az egy vagy több független változó közötti kapcsolatot vizsgálja. Tulajdonképpen egy esemény bekövetkezésének valószínűségével összefüggésben álló változókat keresi. A többváltozós logisztikus regresszió akkor használható, ha a függő változónak több, mint két kimenetele van. De ez esetben is lehet két csoportra osztani a csoportokat, és bináris logisztikus regressziót használni, vagy éppen rangsorolni azokat, és ordinális logisztikus regressziót számítani.

A logisztikus regresszióval a változók közötti összefüggés jellege határozható meg. Segítségével százalékosan meghatározható a függő változóban bekövetkezett eltérés, rangsorolható a független változók relatív fontossága, értékelhető a köztük lévő kölcsönhatás, valamint a befolyásuk. A korreláció-

számítással szemben előnye, hogy az összefüggés iránya is értelmezhető. A logisztikus regresszió az esélyarány érték (odds ratio) számításakor természetes alapú logaritmussal dolgozik. „B” érték mutatja meg a koefficiens, azaz, hogy egy egységnyi változás a független változóban, hány egységnyi változást idéz elő az adott függő változóban a referencia változóhoz képest. A pozitív együttható jelzi az adott válaszkategória valószínűségének növekedését. Kiszámítja a B érték és a standard hiba (S. E.) hányadosának négyzetét (Wald statisztika), és amennyiben ez szignifikáns, az adott változó hozzájárul a modellhez. A független változó hozzájárulásának mértékét az esélyhányados (Exp (B)) mutatja meg. Amennyiben az esélyhányados értéke egy, akkor az adott változó nem járul hozzá a végső modellhez. Az egy feletti érték jelzi, hogy a változó növelésével a referenciacsoportban növekedés (pl: 1,08 jelzi a 8 százalékos növekedést), míg az egy alatti, hogy csökkenés várható (pl: 0,240 jelzi a 76 százalékos csökkenést). A „Nagelkerke R²”-mutató becslést ad arra, hogy a független változók kombinációja hány százalékot magyaráz a függő változó varianciájából; az érték azonban óvatosan kezelendő, hiszen csak közelítő eredményt ad.

Az értekezés kvantitatív kutatást tartalmazó fejezetében a jobb érthetőség, illetve a mondanivaló szemléltetése érdekében különböző diagramokat és ábrákat használtam (Excel és SPSS adatkezelő program felhasználásával). Ezek közül kiemelem a döntési fát, amely egy adatbányászati technika és tulajdonképpen egy többváltozós csoportosító eljárás is (HÁMORI 2001). Ez a módszer kezeli mind a metrikus, mind a nem metrikus változókat. A döntési fa nagy előnye, hogy a nem lineáris hatásokat is képes figyelembe venni. Az eredményváltozó alapján megkülönböztethető regressziós és klasszifikációs döntési fa. Előbbi esetében a függő változó folytonos, míg utóbbi esetében kategorikus. Továbbá megkülönböztethetőek az elágaztatások alapján bináris és nem bináris döntési fák. Egy bináris eljárás (az SPSS egyik alopációjaként) a CRT (Classification And Regression Tree – Osztályozás és Regressziós Fa) módszer, amely az adott sokaság homogenitása alapján végzi az osztályozást; egy-egy elágazás vége ott van, ahol adott szempontból, a Gini-index alapján, „tisztá” csoport jön létre. Statisztikailag megalapozottabb módszer a CHAID, illetve az Exhaustive CHAID (Chi-square Automatic Interaction Detector – Khí-négyzet Automatikus Kölcsönhatás Detektor) módszer, mert – ahogy már a nevéből is kiderül – a chí-négyzet alapján végzi el az osztályokba sorolást. Ez esetben kettőnél több ág is keletkezhet. Célja a függő változó szempontjából az esetek csoportosítása úgy, hogy a csoportokon belüli variancia minél kisebb, míg a csoportok közti variancia minél nagyobb legyen. Munkám során a fa-struktúra főágának minimális elemszámát 25-ben határoztam meg, továbbá 0,05-ös szignifikancia, 0,05-ös $\alpha_{\text{felosztási}}$, valamint 0,05-ös $\alpha_{\text{egyesítési}}$ szinttel dolgoztam.

A kérdőíves felmérés egy pillanatnyi állapotról ad képet, továbbá jellegénél fogva nem alkalmas arra, hogy feltárja az okokat, s arra sem, hogy a jövőre

vonatkozóan következtetéseket vonjunk le belőle⁵⁸. Ez további kutatási terveim között szerepel.

⁵⁸ Múltbéli tendenciákat nem lehet előrevetíteni a jövőbe, hiszen semmi sem örök, valamint több dolog is változik egyidejűleg (KOLODKO 2009).

4. Eredmények

4.1. Az előkutatások eredményei

Az előkutatások elemzését ismertetem ebben az alfejezetben, mégpedig időrendi sorrendet követve elsőként a 2011. márciusi kérdőíven, majd a 2012. áprilisi interjúkon; végül a 2012. májusi, ismételten kérdőíven alapuló felmérés eredményeit mutatom be.

2011. márciusi kérdőíves előkutatás eredményei

A 2011 márciusában készített első kérdőíves előkutatás (4. melléklet) alapján előállt adatbázis főbb jellemzői az alábbiakban foglalhatók össze. A felmérésben részt vevő 139 vezető között 95 férfi és 43 nő volt (egy fő nem jelölte meg a nemét). 72-en (52 százalék) voltak felső-, illetve 67-en (48 százalék) középvezetők. A vállalati foglalkoztatotti létszám szerinti megoszlás alapján 73 (52,5 százalék) mikro-, 40 (29 százalék) kis- és 11 (8 százalék) középvállalkozás, valamint 15 (10,5 százalék) nagyvállalat szerepelt a mintában. Tehát a mikro- és a kisvállalkozások a vizsgált sokaságon belüli részarányhoz képest felül, míg a közepes és a nagyvállalatok alul reprezentáltak voltak (ROMÁN 2009). Stratégiájuk alapján 58-an (42 százalék) stabilitásuk megőrzését, 52 (37 százalék) pedig mérsékelt növekedést, sőt 9-en (6,5 százalék) erőteljes növekedést tűztek ki célul. Mindösszesen 16-an (11,5 százalék) nyilatkoztak úgy, hogy a fennmaradás, védekezés a céljuk, és négyen (3 százalék) úgy, hogy nincs stratégiájuk. 96-an (67 százalék) a magyar piacon versenyképesnek, 77-en (59 százalék) pénzügyileg eredményesnek is tartották saját vállalkozásukat. Ezzel ellentétben 76-an (56 százalék) mégis úgy vélték, hogy cégük nem fejlődik kielégítően. A vállalati életciklusokat tekintve 25-en (18 százalék) sorolták be szervezetüket a növekedés valamelyik felfelé ívelő fázisába. 50-en (36,5 százalék) tartották úgy, hogy vállalatuk az optimálisnak tekinthető kiforrott, ugyanakkor rugalmas állapotú. 32-en (23,5 százalék) érezték úgy, hogy az életciklus görbe csúcsán helyezkednek el, és stabil céget irányítanak, ami azt is jelenti, hogy elkényelmesedtek, kevésbé kreatív, rugalmas már a cég. 26-an (19 százalék) vélték úgy, hogy vállalkozásuk megindult a lejtőn, s 4-en (3 százalék) a csőd felé közeledtek.

A 139 vezetői kérdőív kiértékelése során a vezetők szinte egyöntetű véleménye az volt, hogy a verseny nem tiszta, az együttműködések nem korrektek, és a bizalom sem megfelelő szintű. A verseny tisztátalanságát támasztotta alá azon vélemény is, hogy a válaszadók meggyőződése szerint a jövedelmi különbségek nem a kiemelkedő gazdasági teljesítménynek köszönhetőek (59 százalék). A jövedelemkülönbségek okára adott ezen vélemény azt is mutatta, hogy a válaszadók zéró összegű játszmákban gondolkodnak, és úgy vélik, az egyik vállalkozás csak a másik rovására gazdagodhat. Ha lenne bizalom és együttműködés, akkor vélekednének úgy, hogy (ha nem is egyformán, de) nagyobb

mértékben részesedtek volna azon tortából, amelynek növekedéséért küzdöttek. Ez a vélekedés indulatot kelt, és hatással van az erkölcsökre is, holott Magyarországon a jövedelmi egyenlőtlenség a többi európai országhoz képest átlagosnak bizonyult (TÓTH 2009).

A kérdőív adatai alátámasztották a szakirodalomban fellelt azon információkat, hogy a magyar társadalom bizalomhiányos (TÓTH 2009), a gazdasági szereplők negatív tapasztalatai alapján kialakult véleménye akadályozza a fejlődést oly módon, hogy nem jönnek létre tiszta versenyhelyzetek, korrekt együttműködések, amelyek előremozdítanák a versenyképesség növekedését. Szakirodalmi források ennek mögöttes okait a szükséges reformok elmaradásával, a romló versenyfeltételekkel, a korrupció létével, a szürke- és a feketegazdaság erősödésével valamint az intézményi bizalom alacsony voltával magyarázzák (VISZT 2009, TÓTH 2009, KOLODKO 2010, BOGSCH és munkatársai 2011, CHIKÁN 2011).

A válaszadók jelentős többsége szerint az államnak minden eszközzel védenie kell saját vállalkozóit a külföldi versenytársakkal szemben (92,7 százalék). A kérdőív adatai alapján az is kiderült, hogy az állami megrendeléseknél előnyben részesítést (96 százalék), támogatásokkal (96 százalék), könnyített hitelfelvétellel (89 százalék) való segítséget várnak el a vezetők. Arra a kérdésre, hogy az államnak csak addig kell-e támogatnia a vállalkozásokat, míg azok kellően megerősödnek a versenyhez, a válaszadók 40 százaléka nemmel válaszolt. Tehát ők folyamatos protekcionizmust várnak el a kormányzattól. GARAJ (2008) szerint a kkv-kat a nemzetgazdasági fejlődésben betöltött szerepük miatt számos ország (Finnország, Nagy-Britannia, Hollandia) kiemelten támogatja, s e protekcionizmus indokolt. Így e vélemény mögött ez a tapasztalat is meghúzódhatott. CSAPÓ (2008) azonban megjegyzi, hogy ezek a támogatási programok elsősorban nem a tőkefinanszírozásra összpontosítanak, a vállalkozások segítése alacsony költségekkel is megvalósítható. Egy másik magyarázat szerint az állami beavatkozás iránti szükséglet ott lép fel, ahol bizonytalanságot és kockázatot kívánnak csökkenteni, tehát olyan társadalomban, amelyre a bizonytalanság-, és kockázatkerülés jellemző. Ennek pedig oka történelmi, gazdaságpszichológiai, szociológiai, valamint kulturális (TÓTH 2009). A végkövetkeztetés azonban ez esetben is ugyanaz: hiányzik a bizalom. A vezetők egyenlőtlenséget érzékelnek, valamint azt, hogy tisztességes úton érvényesülni nem lehet.

A modern társadalmakra jellemző torzító tendenciát „alapvető attribúciós hibának” nevezik (BAKACSI 2001). Ez azt jelenti, ami itt is látható, hogy a vezetők az eredménytelenség okát külső tényezőkre vezetik vissza, nevezetesen arra, hogy mások nem együttműködnek, az eredményességet viszont saját maguknak tulajdonítják, ez az „önigazoló torzító hatás”. Ez szelektív észlelés, azaz a vezető nem veszi tudomásul saját magatartása hibáit, ellenben túlértékeli a megerősítő jeleket. Ez azt eredményezi, hogy saját cselekedeteit helyesnek látja, és nem változtat attitűdjén.

A vezető versenyszelleműsége alapján statisztikailag igazolt differencia volt kimutatható a vállalat versenyképességében ($p=0,038$), pénzügyi

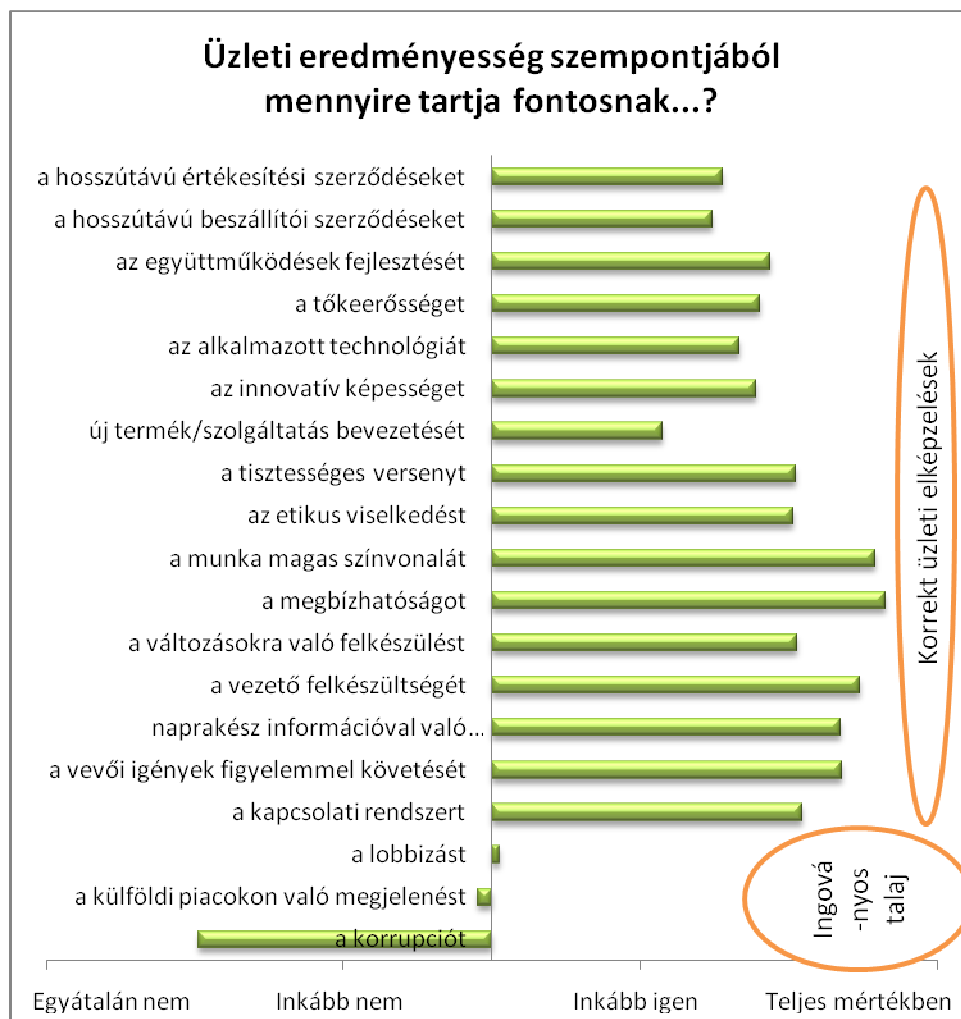
eredményességében ($p=0,034$) és évről-évre való fejlődésében ($p=0,01$). Tehát egyenes arányosság mutatkozott, aki erős versenyszelleműségről számolt be, annak cége hatékonyabb volt. Aki versenyszelleműségéről számolt be, annak cégén belül jellemző volt továbbá az innováció fontossága ($p=0,026$), az új termékkel való rendszeres megjelenés ($p=0,05$), és az, hogy üzleti eredményessége szempontjából kiemelt fontosságúnak látta a versenyben való tisztességes részvételt ($p=0,033$). A válaszadó vezetők azon 18 százaléka (25 fő), akik nem tartották magukat versenyszelleműnek, azok az átlaghoz képest jóval kevésbé igényelték a változást ($p<0,01$), sőt a változásokra is késve reagáltak ($p=0,023$). Magukat úgy jellemezték, mint akik kevésbé ötletgazdagok ($p<0,01$), kevésbé dinamikusak ($p<0,01$) és inkább nem, vagy egyáltalán nem akarnak győzni ($p<0,01$).

A személyes jellegű kérdések között többször visszatértem bizonyos tulajdonságokra, annak érdekében, hogy az önértékelés torzítását ellensúlyozzam. Elsőként a versenyszelleműséget mutatom be. A válaszadók 82 százaléka ítélte magát mérsékelten vagy erősen versengőnek. Egy későbbi kérdésnél 74 százaléuk vélte már csak úgy, hogy kisebb nagyobb mértékben, de győzni akar. A vezetők 68 százaléka vélte úgy, hogy ő elsőként reagál a változásokra és mindösszesen 53 százalék vélte magát kockázatvállalónak, ami 35 százalékkal kevesebb, mint amennyien a kérdéssor elején versenyszelleműnek vallották magukat. Az együttműködés tekintetében a válaszadók 98 százalékos együttműködési készségről számoltak be. Információ-közreadó készség tekintetében már csak 67,5 százalék nyilatkozott pozitívan, ami 30 százalékkal kevesebb. Tehát a különböző kérdések alapján egyharmados ingadozás volt tapasztalható e két attitűd vonatkozásában feltett kérdésekre adott válaszok között.

A vezetők a versenyben (83,8 százalék) és az együttműködésekben (78 százalék) való részvétel esetében a pénzt, mint motiváló tényezőt hangsúlyozták. Ez arra utalt, hogy nem feltétlenül a cég hosszú távú érdekeit szem előtt tartó fejlődés irányában mozdultak el, hanem rövid távon – esetlegesen a fizetőképesség fenntartása érdekében – elvállaltak olyan feladatokat, ami által pénzhez jutottak, illetve azért mentek bele versenyhelyzetekbe, mert attól jövedelmet vártak, nem pedig azért, mert a versenyszellem, a kihívás és a győzelem vágya hajtotta őket. Elképzelhető az is, hogy amikor a vezetők arról számoltak be, hogy az együttműködések érdekében engedményekre is hajlandóak (89,1 százalék), az nem annak volt köszönhető, hogy hosszú távú érdekeik és a hozam reményében kompromisszumra is hajlandóak, hanem annak, hogy rövid távú fennmaradásuk kényszerítette őket az együttműködésekre.

Az attitűdök azonosítása érdekében feltett kérdéseket vizsgálva a klaszterelemzés alapján a változók két csoportja különült el. Az egyik klaszterbe tartoztak azok a szempontok, amelyek az üzleti eredményesség megítélésének mind az objektív (tőkeerősség, technológia), mind a szubjektív (etikusság, tisztességesség, megbízhatóság) paramétereit tartalmazta. Ezeket neveztem el „korrekt üzleti elképzeléseknek”. A másik klaszterbe mindösszesen három elem került, amelyek a következők: lobbizás, külföldi piacokon való megjelenés és a korrupció. Ezen tényezőket neveztem „ingoványos talajnak”. Ennek oka, hogy ezen

tényezők megvalósításához plusz energia, illetve pénzbefektetés szükséges, ugyanakkor igen kockázatosak, és a siker nem garantált (7. ábra).

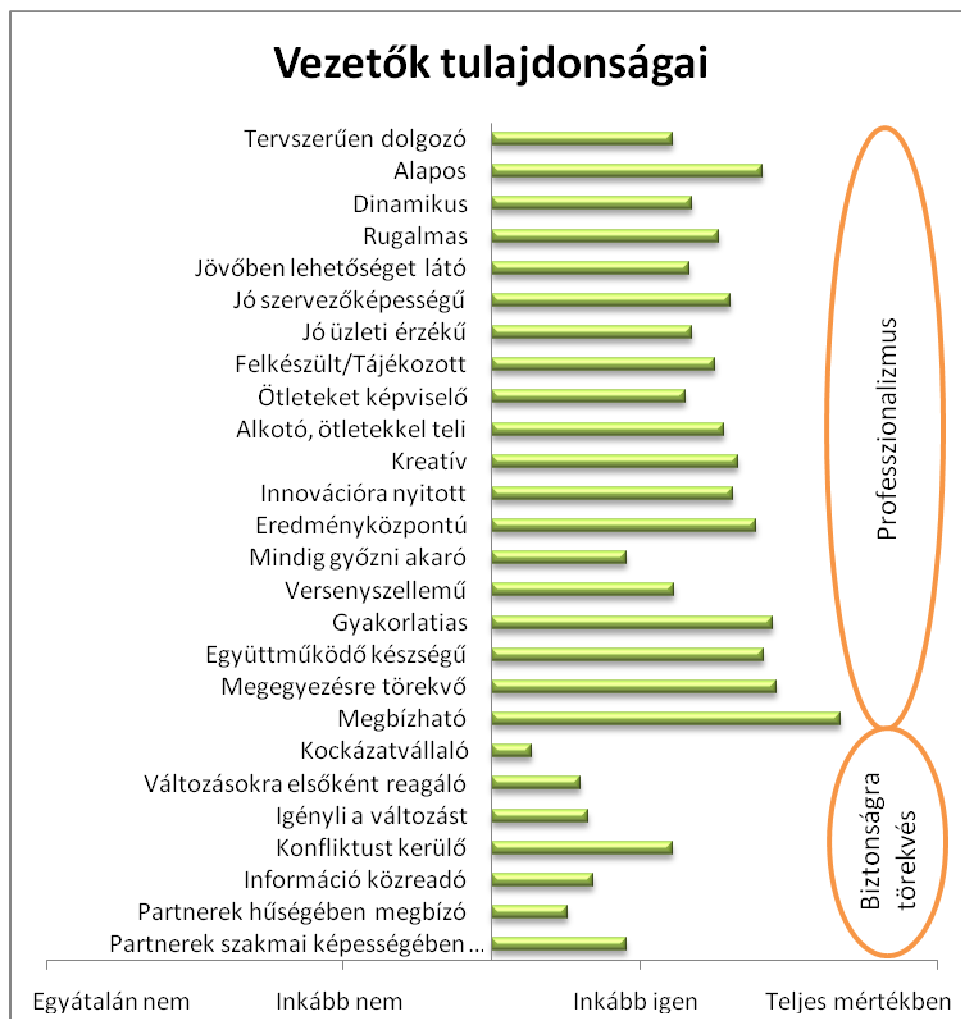


7. ábra: Egyes tényezők fontossága az üzleti eredményesség szempontjából
(Forrás: Saját szerkesztés)

Az ábra alapján az látható, hogy a válaszadók szerint a korrupció, a külföldi piacokon való megjelenés, valamint a lobbizás számottevően nem vesz részt az üzleti eredményesség elérésében.

A személyes jellemzők közül a „nehezen döntő” nem mutatott hasonlóságot a többi változóval, így az kizárásra került a vizsgálatból. A többi változóra klaszterelemzés alapján két változó csoportot sikerült elkülöníteni. Az egyik klaszterbe tartoztak: megegyezésre törekvés, tájékozottság és tervszerű munkavégzés, valamint eredményközpontúság, kreativitás és rugalmasság. Ezek a változók a „professzionalizmust” mutatják. A másik klaszterbe kerültek azok a változók, amelyekből az derült ki, hogy kevésbé igénylik a változást és kevésbé

kockázatvállalóak, inkább kerülnek a konfliktust. Ezek a változók a „biztonságra való törekvést” fogták át (8. ábra).

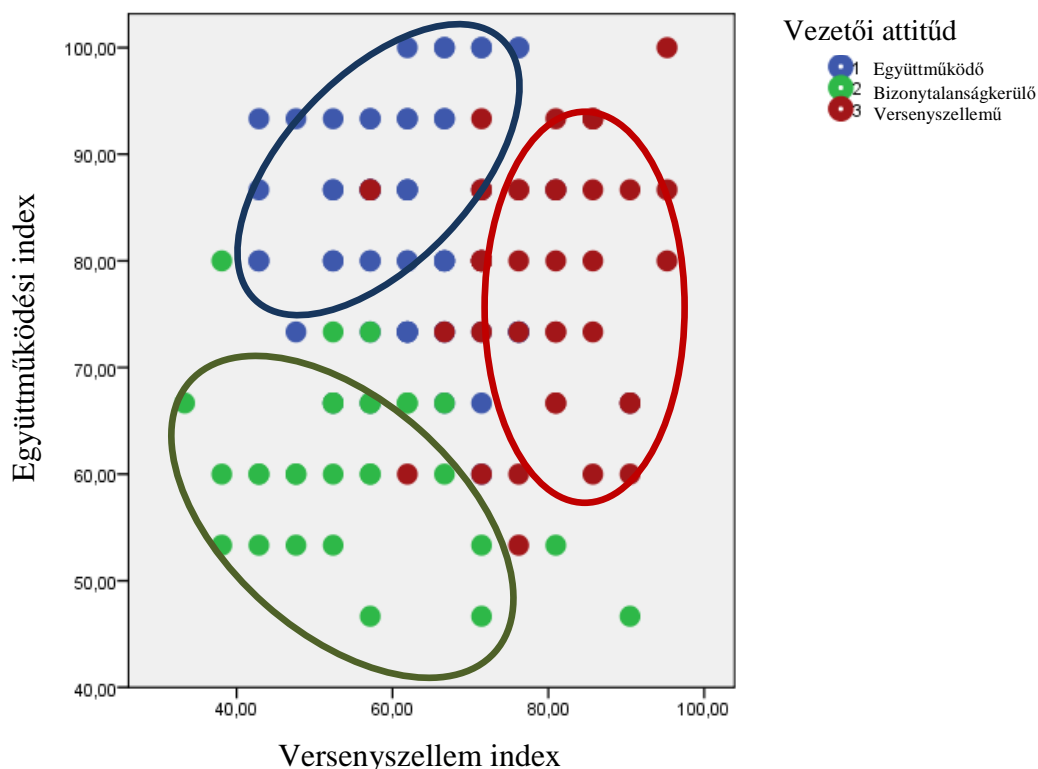


8. ábra: Vezetői tulajdonságok alapján kialakult változó-klaszterek
(Forrás: Saját szerkesztés)

Vizsgálatom következő állomása a vezetők, mint megfigyelési egységek klaszterekbe sorolása volt. Hierarchikus klaszterezési eljárással három jól elkülöníthető csoport alakult ki. Két indexet képeztem – a Versenyszellem Indexet és az Együttműködési Indexet⁵⁹ – annak érdekében, hogy e két dimenzió mentén jellemezni tudjam az előbb említett klasztereket. A Versenyszellem Index átlagos

⁵⁹ A Versenyszellem Index azt mutatja, hogy az adott vezető mennyire akarja túlszárnyalni versenytársait, mennyire látja a változásokat jövőbeni lehetőségként, és milyen gyorsan ragadja meg ezeket. Az Együttműködési Index azt mutatja, hogy a vezető, miközben saját vállalatának érdekeit követi, mennyire képes a másik fél érveit meghallgatni, kölcsönösen előnyös megoldás érdekében együttműködni, megegyezésre törekedni, és megbízhatónak maradni.

értéke 66 százalékos, az Együttműködési Index esetében átlagosan 76 százalékos értéket értek el a vezetők. A képzett Versenyszellem és Együttműködési Index értékei alapján pontdiagrammon ábrázoltam az egyes vezetőket (9. ábra).



9. ábra: Vezetők klaszterei a 2011-es előkutatásban (Forrás: Saját szerkesztés)

Kékkel jelölt megfigyelési egységek (1. klaszter) jellemzően nagyobb együttműködési hajlandóságot képviselnek, ezért őket neveztem *Együttműködő attitűdű*eknek. A zöld színnel ellátott csoportba tartozó vezetők (2. klaszter) a többi csoporthoz képest kevésbé versengők és együttműködők, ők azok, akik bármiféle változással szemben ellenállást tanúsítanak, tehát *Bizonytalanság kerülők*. Vörössel jelölt megfigyelési egységek (3. klaszter) nagyobb versengő attitűdöt mutattak, ezért őket neveztem *Versenyszellemű*eknek.

Az együttműködők klaszterébe 60 vezető, a bizonytalanság-kerülők klaszterébe 29 vezető, míg a versenyszelleműek klaszterébe 42 vezető került. A vezetők közül nyolcan, az indexek képzéséhez figyelembe vett kérdések valamelyikére nem adtak választ, ezért nem vehettek részt ebben a vizsgálatban.

A részletesebb vizsgálatok alapján elmondható, hogy nem mutatkozott jelentős differencia a férfiak és a nők között a versenyszelleműségben ($p=0,081$) és az együttműködési készségben ($p=0,768$). A különböző korosztályokhoz tartozó vezetők értékítélete között sem volt megállapítható eltérés a versenyszelleműség ($p=0,408$) és együttműködési készség ($p=0,296$) vonatkozásában.

A vezetők végzettségi csoportjai között viszont szignifikáns különbség mutatkozott a kialakított klaszterekbe való besorolásban ($p=0,048$). A bizonytalanságot kerülők aránya a középfogú végzettséggel rendelkezők között (30,4 százalék); az együttműködők aránya az egy felsőfokú diplomával rendelkezők között (51,6 százalék); a versenyszelleműek aránya a több felsőfokú diplomával rendelkezők között volt a legmagasabb (57,1 százalék).

Nem sikerült különbséget kimutatni a beállítottság három klaszterében sem a vállalatméret ($p=0,564$), sem a megalakulás körülménye ($p=0,128$), sem a tevékenység jellege alapján ($p=0,369$). A nemzetközi piacon való versenyképesség alapján azonban igen ($p=0,042$). A bizonytalanságkerülők a külföldi piacon jellemzően versenyképtelennek bizonyultak (67,9 százalék), hiszen esetlegesen nem is voltak ott jelen. A magyar határokon kívül gyengén versenyképesek között legnagyobb arányban az együttműködők voltak (31,4 százalék), míg a külföldön teljes mértékben versenyképesek aránya a versenyszelleműek között volt a legmagasabb (20,5 százalék).

A vezetői beállítottság alapján statisztikailag igazolt különbség mutatkozott a változásokra való reagálás vonatkozásában ($p=0,041$). A változásokra késve reagálók jellemzően a bizonytalanságkerülők (34,5 százalék), a változásokat nehezen követők jellemzően az együttműködők (28,1 százalék), míg a változásokra felkészülők jellemzően a versenyszelleműek közül kerültek ki (73,8 százalék).

A 2011. márciusi felmérés összegzéseként elmondható, hogy a kirajzolódott kép alapján a vártnál jobb gazdasági helyzetűnek ítélték meg magukat a válaszadók. Negatívumként azonosítható, hogy a versenyt és az együttműködéseket nem tekintették korrektnek. Körvonalazódott, hogy akik lemaradtak, azok nem fordítottak kellő figyelmet az innovációra, nem vállalták a szükséges mértékű kockázatot. Általánosságban elmondható, hogy a bizalmatlanság plusz költségeket rótt a szereplőkre. A hazai vezetők tudták, hogy milyen tulajdonságokra lenne szükség a kihívásoknak való megfeleléshez, azonban zéró összegű játszmákban gondolkodtak, nem akartak másokkal együttműködve közös haszonra szert tenni, hanem egymás rovására akartak érvényesülni. További magyarázatként szolgálhat, hogy a legtöbben elveszítették lendületüket, de ez nem a világgazdasági válságnak, hanem inkább a szükséges szerkezeti reformok elhalasztásának és a túl sok politikai pörlekedésnek volt köszönhető (KOLODKO 2010). Kirajzolódott tehát, hogy a magyar vezetők attitűdjén változtatni kell.

Az első kérdőíves felmérés kiértékelése során – a módszertan vonatkozásában – arra a megállapításra jutottam, hogy az SPSS-programcsomaggal való kiértékeléshez célszerűbb szélesebb intervallumú skálákat alkalmazni. Az elemzés rávilágított, hogy egyes esetekben a tényezők fontosságának értékelése helyett azok sorba rendezése szakmailag megalapozottabb, így azok is átalakításra kerültek. A kérdéseket is felülvizsgáltam. Voltak kérdések, amelyek a következő kérdőívbe már nem kerültek be, viszont néhány kérdés, amely az előkutatás, vagy az azután áttekintett szakirodalmi információk során merült fel, belekerült. Összességében a kérdések száma valamelyest csökkent. Átdolgozásra kerültek továbbá a kérdőív végén elhelyezkedő személyes részben megfogalmazott

kifejezéspárok. Ezen felül a kérdéseket több esetben nyílt végűvé tettem, lehetőséget adva ezáltal arra, hogy ha a válaszadó a válaszopciók között nem találja az ő esetére alkalmazhatót, akkor azt megadhassa.

2012. áprilisi interjúk előkutatás eredményei

2012 áprilisában a versengés és az együttműködés időszerű kérdéseiről, a vezetők aktuális benyomásairól készítettem felmérést (5. melléklet). Az interjúk során arról kérdeztem az alanyokat, melyek a versennyel, a versenytársakkal, a válsággal kapcsolatos észrevételeik, problémáik, melyek az ezeket befolyásoló tényezők, és esetlegesen milyen javaslatok lennének a változtatással kapcsolatban. A tapasztaltakat az alábbi pontokban foglalom össze:

- A verseny folyamatos erősödéséről számoltak be a megkérdezettek.
- Az elmondottakban megjelent a kényszermotívum.
- A profilváltás gondolata is felvetődött.
- Megjelent a korrupció, mint szükségszerű eszköz a talpon maradáshoz.
- Az interjúalanyok alapvetően nem jellemezték magukat versenyszelleműnek. Biztató volt azonban, hogy a fiatalabb vezetők optimistábban nyilatkoztak.
- A versenytársak viselkedéséről sok esetben negatívan nyilatkoztak. Ez megnehezítette a horizontális, vagyis a versenytársakkal való összefogást.
- Ha nem jön létre az összefogás, annak okát elsősorban a személyes jellemzőknek tulajdonították, de megjelent a versenytárs szakmai hozzáértésének hiánya és a bizalmatlanság is.
- A versenytársakkal való együttműködés esetében megjelent a szükségszerűség.
- Ha valódi együttműködések jöttek létre, az jelentős haszonnal járt, viszont ha nem jöttek létre, az hátránnyal.
- Az óvatosság növekedése, a kockázatvállalási hajlandóság csökkenése igen erősen megjelent az interjúkban.
- Az attitűdök kialakulásában főként a személyes jellemzőket említették a megkérdezettek, de megjelentek iparági, kulturális, oktatási (nevelési) és történelmi elemek is.
- A válság kapcsán ellentétes trendekről számoltak be. Voltak, akik annak romboló hatását élték át, míg más a válság tisztító hatását említette. Utóbbiak között akadtak, akik ennek következtében a válság kitörése után magasabb eredményt értek el, mint korábban.
- Volt, aki szerint a válság kitörése után a verseny élénkült, ezért az együttműködések csökkentek. Mások szerint megjelent az emberségesség így az együttműködések száma növekedett.

Az interjúk során azt tapasztaltam, hogy a kérdések felkeltették az interjúalanyok érdeklődését, azokat aktuálisnak és fontosnak tartották.

2012. májusi kérdőíves előkutatás eredményei

2012 májusában az első kérdőívezés tanulságait, valamint az interjúk során nyert értékes információkat felhasználva, azokat a válaszopciókba beépítve egy újabb előkutatásba kezdtem (6. melléklet). 368 kérdőív válaszaiból előálló adatbázis főbb jellemzői az alábbiakban foglalhatók össze. A vállalati foglalkoztatotti létszám szerinti megoszlás alapján 183 (50,3 százalék) mikro-, 108 (29,7 százalék) kis-, és 73 (20,1 százalék) középvállalkozás szerepelt a mintában (négyen nem jelölték vállalkozásuk méretét). Régiók szerint a Közép-Magyarországi Régióból érkezett a válaszok közel fele (178 db) és a többi hat régióból a másik fele (187 db) (hároman nem jelölték meg a vállalkozás székhelyét). Az országos mintával való összevetés alapján a mikrovállalkozások részaránya kevés volt, míg a közepes vállalkozások túlzottan hangsúlyosak voltak. A felsővezetők között 273 (75,5 százalék) férfi és 88 (24,4 százalék) nő szerepelt (egy fő nem jelölte meg a nemét).

A válaszadók túlnyomó többsége (94,8 százaléka) profitorientált vállalkozást vezetett. A vállalkozások átlagos életkora 15,6 év volt (1 és 117 év között). A vállalkozások háromnegyede saját kezdeményezés, üzleti elemzés által látott rés alapján alakult meg, és egynegyedük kiszervezés útján. Növekedési stratégiájukat tekintve 52-en (14,3 százalék) a fennmaradást, 152-en (41,8 százalék) a piaci pozíciójuk megtartását, 104-en (28,6 százalék) a mérsékelt növekedést és 46-an (12,6 százalék) az erőteljes növekedést tűzték ki célul, míg 10-en (2,7 százalék) nyilatkoztak úgy, hogy nincs stratégiájuk. A PORTER (2006) szerinti piaci stratégiák alapján a válaszadók többsége (43,6 százalék) a költségdiktáló stratégiát követte, egyharmaduk a koncentráló stratégiát, s kevesebb, mint egynegyedük (22,9 százalék) a differenciáló stratégiát. A megkérdezettek közel felének (48,9 százalék) nem volt külföldi partnerkapcsolata. Statisztikai vizsgálatokkal szignifikáns különbség volt kimutatható ($p < 0,001$) a partneri kapcsolat léte és a további ilyen irányú szándék alapján. A külföldi partnerkapcsolattal nem rendelkező vállalkozások többsége nem is tervezte ilyen irányú kapcsolat kiépítését. Az EU-n belüli, illetve az EU-n kívüli kapcsolatokkal rendelkezők pedig jellemzően rendre ugyanabban a körben kívánják bővíteni összeköttetéseiket.

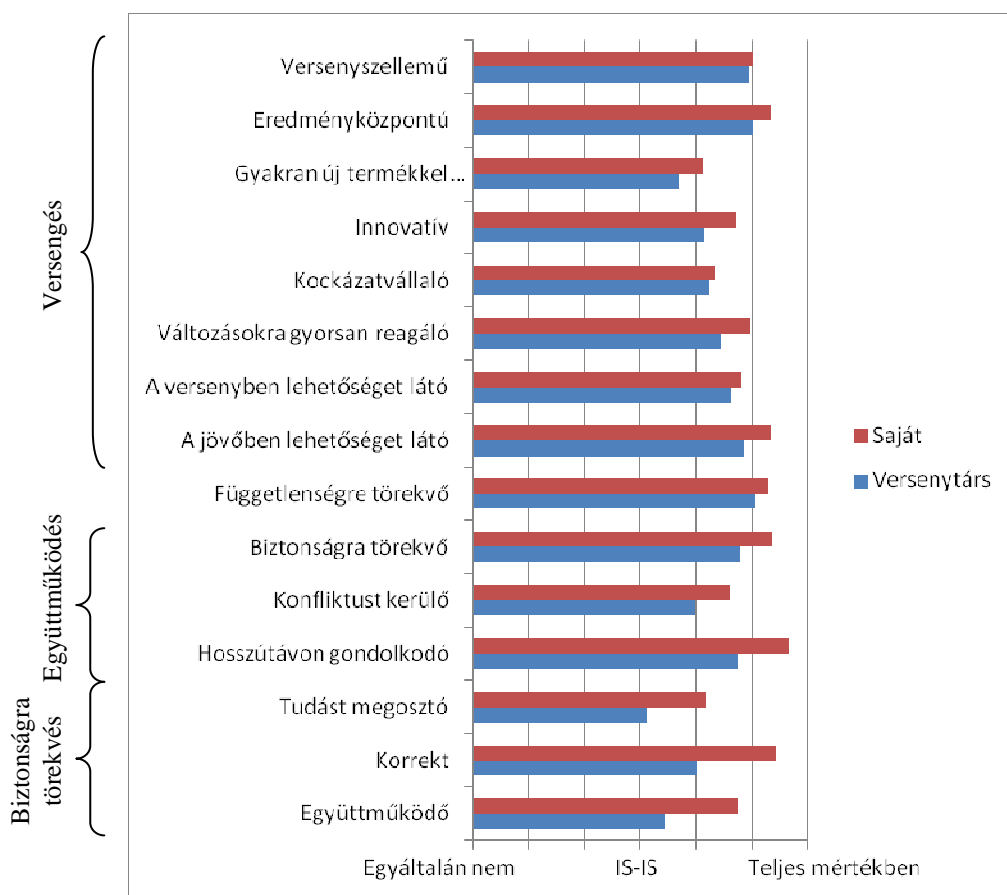
A vezetők véleménye szerint a fő versenytárshoz viszonyítva az elmúlt öt évben cégük versenyképessége mind hazai, mind nemzetközi viszonylatban változatlan maradt. Ezzel egyidőben nem változott az árbevételük, nyereségük, piaci részesedésük és vagyonuk sem. Átlagosan 1,56 évben jelölték meg az új ötlet piaci terméké válásának idejét, s a mérleg szerinti eredmény 14,8 százalékát kívánták kutatásra és fejlesztésre fordítani. Egy harang alakú életciklus-görbén a vállalkozások 50,5 százaléka helyezte el magát a felfelé ívelő szakaszon, míg 28,7 százalékuk a tetőponton, s 20,8 százalékuk a hanyatló ágon.

173 vezető (47,5 százalék) nyilatkozott úgy, hogy van olyan versenytársa, akivel kooperál is. Legtöbb a közös beszerzési vagy eladási megállapodások száma (89 db), ezt követi a szállítási megállapodás (60 db), a reklám és a PR-költséget

megosztó (41 db) megállapodás, végül a kutatás-fejlesztési költséget megosztó (37 db) megállapodás⁶⁰. A versenytársakkal kötött együttműködési megállapodások esetében közel egyhangúan ($p=0,001$) a kényszert jelölték meg fő motiváló tényezőnek. Ezt követte sorrendben a pénz- és profitszerzés, a piaci részesedés növelése, a költségcsökkentés, az információhoz jutás és végül a szolidaritás.

A többség véleménye alapján mind a verseny (72,5 százalék), mind a versenyszellem (71,5 százalék) erősödött, a kockázatvállalási hajlandóság (46,8 százalék), valamint az együttműködési szándék (45,9 százalék) pedig gyengült. Az üzleti eredményesség szempontjából a vezetők között egyetértés mutatkozott, amely alapján a legfontosabb a tisztességes üzleti magatartás ($p<0,001$), ezt követte a megbízhatóság, a kockázatvállalás, az innovációs képesség, a vezetés kvalitása, valamint a legutolsó helyre sorolták az együttműködési képességet.

Elemzésem szempontjából a legérdekesebb a fő versenytársukról, illetve a saját magukról adott jellemzés volt (10. ábra).

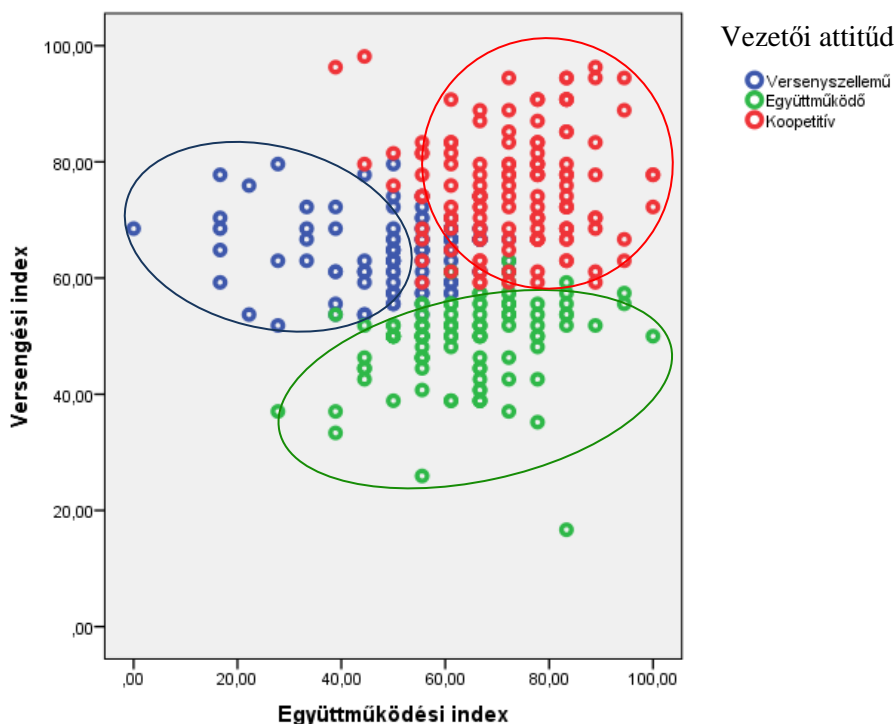


10. ábra: A vezetők a fő versenytársukról és saját magukról adott jellemzése (Forrás: Saját vizsgálat)

⁶⁰ Egy vezető többféle megállapodással is rendelkezhet.

Az ábra alapján látható, hogy magukat minden esetben jobbnak ítélték a fő versenytársuknál. Ezt követően a változók klasztereit határoztam meg, s a főkomponensek alapján indexeket készítettem, úgy, mint „Versengési”, „Együtműködési” és „Biztonságra törekvési index”⁶¹. A „Versengési Index” átlagos értéke 62,6 százalékos, az „Együtműködési Index” esetében átlagosan 63,1 százalékos, míg a „Biztonságra törekvés” esetén 70,3 százalékos értéket tulajdonítottak saját maguknak a vezetők.

Ezt követően a vezetők klasztereinek meghatározása következett. Három klasztert sikerült elkülöníteni: a „Versenyszellemű”-ek klaszterét, amely 129 vezetőt tartalmaz; az „Együtműködő”-ek klaszterét, amely 117 vezetőt foglal magában, valamint a „Koopetitiv”-ak klaszterét, amely 102 vezetőt ölel fel (11. ábra).



11. ábra: Vezetők klaszterei a 2012. májusi előkutatásban
(Forrás: Saját szerkesztés)

Nemek alapján statisztikailag igazolt különbség mutatkozott a klaszterekben ($p < 0,01$). A „Koopetitiv”-ak jellemzően férfiak (32,8 százalék), míg az „Együtműködő”-ek jellemzően nők (43,2 százalék).

⁶¹ A „függetlenségre törekvő” nem mutatott hasonlóságot a többivel, ezért kimaradt a vizsgálatból.

A vállalkozások termelő, illetve szolgáltató jellege, régiós elhelyezkedése és a vállalkozás termékének egyedi, illetve homogén jellege alapján sem volt kimutatható szignifikáns különbség az attitűdökben. A vállalkozás mérete alapján azonban statisztikailag igazolt különbség volt kimutatható a versenyszellem erősségében ($p=0,015$). A 10-19 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalkozások vezetői között magasnak mutatkozott (59,7 százalék) a gyengén versenyszelleműek, míg az 50-249 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalkozás vezetői között magas az erősen versenyszelleműek (59,7 százalék) aránya.

Gyenge tendenciaszerűen igazolható volt ($p=0,086$) az iparági verseny erőssége és a vezetői attitűdök közötti egyenes arányosság is. Azaz minél erősebbnek tűnt az iparági verseny annál inkább volt versengőbb attitűdű a vezető.

A foglalkoztatotti létszám alapján statisztikailag igazolt differencia mutatkozott a kooperatív kapcsolatokban ($p=0,039$). 20 és 49 fő alkalmazotti létszámmal működő vállalkozások között magas volt (62,5 százalék) azok aránya, akik nem működtek együtt versenytárral, míg az 50 fő alkalmazotti létszám feletti vállalkozások között magas (55,6 százalék) volt azok aránya, akiknek volt ilyen együttműködésük.

Végül a válság hatásáról kérdeztem a vezetőket. A többség véleménye alapján mind a verseny (72,5 százalék), mind a versenyszellem (71,5 százalék) erősödött. A kockázatvállalási hajlandóság a többség szerint gyengült (46,8 százalék), 37,2 százalék szerint erősödött, valamint 16 százalék szerint nem változott. Az együttműködési készség a többség szerint szintén gyengült (45,9 százalék), 29,9 százalék szerint erősödött, a válaszadók negyede (24,2 százalék) szerint pedig nem változott.

A kérdőíves felmérés tanulságai alapján arra a következtetésre jutottam, hogy az attitűd összetevőit következetesen értelmezték a vezetők, azaz nem volt különbség a főkomponens-analízis szerint – a versenytárs és a saját magukról adott jellemzés alapján – a versenyszellemű és az együttműködő attitűd elemeiben. A kiértékelés után azok a kérdések, amelyek között nem volt kimutatható összefüggés, kiestek a végleges kérdőívből, valamint néhány kérdés terjedelmi megfontolás miatt került elhagyásra. Egy-két összetevő mérésének érdekében viszont további kérdéseket tettem fel. Jelentős változás volt továbbá, hogy az attitűd feltárásának pontosítása érdekében kijelentő mondatokban fogalmaztam meg az értékelendő tényezőket.

Összegzésként elmondható, hogy az előkutatások igen értékes eredményekkel szolgáltak. Elsőként említeném, hogy általuk sikerült feszegetőbbé tenni a kérdőívet azon kérdések mentén, amelyek leginkább meghatározták a versenytársak irányába tanúsított versengő és az együttműködő vezetői attitűdöt. Ennek kapcsán például az általános üzleti kapcsolatrendszerben megnyilvánuló (esetlegesen vertikális) beállítottság, valamint az állami szerepvállalás iránti attitűd feltárását is elhagytam. Másodsorban ezen kérdőívek által ellenőrizhettem a kérdések érthetőségét, valamint azt, hogy eredményre vezetnek-e. Amennyiben nem vezettek eredményre megvizsgáltam, hogy miért és milyen más kérdéssel

lehetne ezt korrigálni. Harmadsorban módszertani tanulságokkal is szolgált, hiszen például rávilágított, hogy bizonyos kérdéseknél a fontosság értékelése helyett célszerűbb sorba rendezést kérni, valamint a kiértékelés szempontjából célszerűbb szélesebb intervallumskálákat alkalmazni.

4.2. A primer kutatás eredményei

A következőkben a 2012. szeptember 27-e és október 27-e között lezajlott internetes felületen lebonyolított kérdőíves felmérésem elemzésének eredményeit mutatom be. Elsőként a vezetők és a vállalkozások általános jellemzését adom, ezt követően a vezetők és a vállalkozások körében kialakított klasztereket mutatom be. A kialakult csoportokat összevetem egymással, valamint a rendelkezésemre álló további adatokkal is. A vizsgálatok közben folyamatosan értékelem a hipotéziseimet is.

4.2.1. A minta jellemzőinek bemutatása

A beérkezett kérdőívek közül az adattisztítás során egy kérdőívtől kellett megválni, annak elfogadhatatlanul alacsony kitöltöttsége miatt. Az így maradt 241 kérdőív a vállalkozás földrajzi elhelyezkedését és a méretkategóriák szerinti eloszlást tekintve a következőképpen alakult (3. táblázat):

3. táblázat: Kérdőívek rétegzettsége (db)

	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő
Közép-Magyarország	56	35	10
Közép-Dunántúl	14	5	2
Nyugat-Dunántúl	21	10	2
Dél-Dunántúl	8	4	1
Észak-Magyarország	14	2	1
Észak-Alföld	20	6	3
Dél-Alföld	14	9	4

(Forrás: Saját vizsgálat)

Mivel nyolc cella is kevesebb elemszámú volt, mint 5, ezért a régiók összevonása vált szükségessé, tekintettel az SPSS-programcsomaggal való elemezhetőség kritériumaira. A Közép-Magyarországi Régió megmaradt önálló egységként, annak számosságát tekintve. A dunántúli régiókból egy „Nyugati országrész” nevű egységet alakítottam ki, valamint az Észak-Magyarországi és az Alföldi régiókból egy „Keleti országrész” nevű egységet. Ezek alapján a KSH (KSH, TEIR 2011) által közölt vállalkozások megoszlása és beérkezett kérdőívek megoszlása az alábbiak szerint alakult (4.-5. táblázat):

4. táblázat: Vállalkozások rétegzettsége a KSH, TEIR (2011) adataiban

	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő
Közép-Magyarország	26%	13%	6%
Nyugati országrész	14%	7%	3%
Keleti országrész	17%	9%	4%

(Forrás: KSH, TEIR 2011)

5. táblázat: Vállalkozások rétegzettsége a primer adatbázis adataiban

	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő
Közép-Magyarország	23%	15%	4%
Nyugati országrész	18%	8%	2%
Keleti országrész	20%	7%	3%

(Forrás: Saját szerkesztés)

Látható, hogy a beérkezett kérdőívek megoszlása kis eltéréssel egybevág a hivatalos statisztika adataival, tükrözi az alapsokaságot mind méretkategóriák, mind területi elhelyezkedés alapján, azaz a minta reprezentatívnak bizonyult. Az adatok súlyozására ezért nem volt szükség, az elemzések során levont következtetések az alapsokaságbeli jelenségek természetét, irányát megfelelően képviselik, így kutatási céljainknak megfelelnek.

A válaszadók közt 35 (14,5 százalék) nő, valamint 200 (83 százalék) férfi volt (6 fő nem jelölte nemi hovatartozását). A vezetők átlagosan 13,1 éve ($\sigma = 7,4$) töltötték be vezetői pozíciójukat az adott cégnél, valamint átlagos életkoruk 49,5 év ($\sigma = 10,2$) volt. A válaszadók egyötöde középfokú végzettséggel (52 fő; 21,6 százalék), kétötöde egy felsőfokú diplomával (101 fő; 41,9 százalék), egynegyede több felsőfokú diplomával (64 fő; 26,6 százalék), valamint hat százaléka (15 fő) doktori fokozattal rendelkezett.

A vállalkozások túlnyomó többsége (147; 61 százalék) 10 és 19 fő közötti, harmaduk (71; 29,5 százalék) 20 és 49 fő közötti, valamint egytizedük (23; 9,5 százalék) 50 és 249 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalkozás volt. A cégek átlagos életkora (alapítás dátumából számítva) 16,5 évre ($\sigma = 9,4$) (2013.01.01-ére vonatkoztatva) tehető.

A vállalkozás alapítását túlnyomó többségben (156; 71 százalék) kényszer nélküli saját kezdeményezésként jelölték meg, amely összhangban van Szerb (2008) azon állításával, mely szerint a 2000-es években már a lehetőségmotivált vállalkozás vált jellemzővé. Ezzel szemben 35 fő (15,5 százalék) saját maga kezdeményezte a vállalkozás megalakulását, de ezt kényszerűségként élte meg. A mintában szereplő vállalkozások közül 32 (13,3 százalék) jött létre kiszervezéssel. 13-an jelölték az egyéb kategóriát, köztük három leányvállalatként, négy jogutódlással, valamint hat fel-, illetve megvásárlással alakult.

Termékeik jellegéről kétharmaduk úgy nyilatkozott, hogy az differenciált (69; 30 százalék), illetve inkább differenciált (66; 28,7 százalék). Akik homogén

(34; 14,8 százalék), illetve inkább homogén (24; 10,4 százalék) termékről számoltak be, azok a minta negyedét adták. A válaszadók közül 37-en (16,1 százalék) vélték úgy, hogy vállalkozásuk fő terméke a monopolisztikus és a tömegtermék közt félúton helyezkedik el. Ehhez kapcsolódóan a vállalkozások piaci stratégiája (PORTER 2006 kategóriái alapján) az alábbiak szerint írható le. Többségük a koncentráló stratégiát követte, azaz egy meghatározott piaci részterületre, vevőrétegre összpontosított (107; 45,7 százalék). Ezt követte a válaszadók azon harmada, amely a költségdiktáló stratégiát követte, azaz célként a költségek minimalizálását, kiforrott termék vagy szolgáltatás nyújtását tűzte ki (80; 34,2 százalék). A válaszadók ötöde követte a differenciáló stratégiát, amelynek keretében egyedi árut kívántak kínálni (47; 20,1 százalék).

Növekedési céljait tekintve legtöbben (93; 38,8 százalék) piaci pozíciójuk megtartására és stabilitásra törekedtek⁶². Ezt követte a mérsékelt növekedést kitűzők csoportja (85; 35,4 százalék). Azonos arányban mutatkoztak azok, akik fennmaradásukért küzdöttek, védekeztek (27; 11,3 százalék) és azok, akik erőteljes növekedést tűztek ki (24; 10 százalék). 5-en (2,1 százalék) a visszavonulás, zsugorodás mellett döntöttek, 4-en (1,7 százalék) a profilváltás mellett, míg 2-en (0,8 százalék) nem rendelkeztek semmilyen növekedési stratégiával.

4.2.2. A vezetői attitűd elemzése

Az 1. hipotézis (H1) vizsgálata

Elsőként a vezetők attitűdjét határoztam meg. Ehhez a kérdőív harmadik egységében szereplő (7. melléklet S21-S44) kijelentések értékelését végeztem el. A 24 kijelentés között 9 a kontroll szerepét töltötte be. A 15 attitűdre vonatkozó állítás (7. melléklet S30-S44) közül a hierarchikus klaszteranalízis „legközelebbi szomszéd”-módszere egy kiugró változót talált, mégpedig a „ha az adott megrendelést (projektet) cégünk semmiképp nem tudja megszerezni, nem törődöm azzal, ha a versenytársunké lesz”-megállapítást, így ezt kihagytam a vizsgálatokból. Ezt a döntésemet főkomponens-analízissel is ellenőriztem, amely megerősítette, hogy ennek, majd a továbbiakban még egy változónak az elhagyása szükséges. Ez utóbbi változó a „ha tudomásomra jut egy iparágunkat érintő információ, közlésem” -változó volt, amelynek kommunalitása (0,210) nem érte el az elvárt 0,35-ös értéket (SAJTOS és MITEV 2007 p. 268). Az elemzésbe bevont 13 kijelentésre elvégeztem a hierarchikus klaszterelemzést a Ward-féle módszer alapján (10. melléklet 1. ábra), valamint a főkomponens-elemzést is (6. táblázat). Mindkét módszer alapján a változók öt kategóriát alkottak, mégpedig pontosan ugyanazokkal a kijelentésekkel. A faktorok számát továbbá megerősítette a maximum-likelihood, az image-, valamint az alfa-módszer is.

⁶² Ez CHIKÁN és munkatársainak (2010) kutatásában is így rajzolódott ki.

6. táblázat: Főkomponens elemzés Varimax rotációval

	Főkomponens				
	1	2	3	4	5
Versenytársakkal való együttműködések létrejöttének érdekében engedményeket is tesz cégünk.	,880	,221	,009	,079	,044
A pillanatnyilag akár előnytelen helyzetet is hajlandó vagyok vállalni a hosszú távú eredményes együttműködés érdekében a versenytársal.	,866	,047	,019	,030	,031
Törekszem a versenytársakkal való együttműködésekre, hogy jobb alkupozícióba kerüljünk általa.	,755	,429	,080	-,148	,068
Tisztességes üzleti magatartás jellemzi a versenytársaimmal való hosszú távú együttműködések.	,054	,834	,072	,206	,011
Létezik kölcsönösen előnyös versenytársi együttműködés.	,208	,753	,132	,094	-,007
A bizalom jellemzi a versenytársaimmal való együttműködések.	,474	,731	-,036	-,047	,051
Elsőként adaptálom a versenytársak közül a megjelenő új dolgokat és módszereket.	,160	,050	,815	,316	,057
Az iparági versenyben való részvétel lehetőség a győzelemre.	-,030	,033	,789	,016	,271
Tetteimmal jellemzően arra törekszem, hogy a versenytársak előtt járjunk.	-,030	,152	,708	,416	,139
Nagy hangsúlyt fektetek a kutatás-fejlesztésre, valamint az újításokra.	,045	,088	,269	,882	,118
Az elmúlt 5 évben rendszeresen jelentünk meg innovációkkal.	-,042	,133	,186	,879	,076
Előnyben részesítem a nagyobb kockázatú projekteket, a magasabb hozam reményében.	,191	-,124	,098	,166	,842
A versenyzés örömteli kihívás számomra.	-,075	,179	,330	,035	,773

(Forrás: Saját vizsgálat)

A korrelációs mátrixból megállapítottam, hogy a változók között van korreláció, továbbá a 78 korrelációs értékből 53 (67,9 százalék) szignifikáns. Az anti-image kovariancia-mátrix (amely a variancia azon részét mutatja, amely független a többi változótól) átlón kívüli elemei között 1 db volt 0,09 feletti érték (1,28 százalék), azaz a változók szinte teljes egészében függetlenek a többitől, nincs mögöttes kapcsolat, tehát ezen eredmény igen kedvező. Az anti-image korrelációs mátrixban a főátlóban található az MSA, vagyis a mintavételezés helyességét mérő értékek, amelyek 0 és 1 közötti értéket vehetnek fel. A legalacsonyabb MSA-érték a 0,701, ami alapján elmondható, hogy a változók szoros kapcsolatban állnak egymással és nagy valószínűséggel jól be fognak illeszkedni a faktorstruktúrába. Továbbá a főátlón kívüli értékek alacsony volta szintén azt mutatta, hogy erős faktorra lehet számítani, hiszen ezek a parciális korrelációs-együtthatók, amelyek minden más változó hatását kiszűrik. A Bartlett-próba szerint ($p < 0,001$), valamint a Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) érték (0,758) alapján is a változók megfelelőek voltak faktorelemzésre. A magyarázott variancia 76,769 százalék volt, amely (mivel 60 százalék feletti) a társadalomtudományi kutatásokban megfelelő.

A változók kialakult öt csoportja alapján készítettem öt részindexet, amelyeket a főkomponens-súlyokkal korrigáltam. Az első főkomponensből a

„Kompromisszumkészség”-részindexet, a másodikból (a versenytársakkal való) „Korrektség”-részindexet készítettem, amely két részindex együttesen adta a grafikus megjelenítések során a „Kooperativitás”-indexet⁶³. A harmadik főkomponens adta a „Vezető pozícióra törekvés”-részindexet, a negyedik a „Változások elébe menő”-részindexet, végül az ötödik a „Versengést kedvelő”-részindexet, amelyekből a „Versenyszellem”-index állt össze. Az indexeket az SPSS „visual binning” eljárásával négy egyenlő elemszámú kategóriára osztottam, mégpedig alacsony, mérsékelt alacsony, mérsékelt magas és magas kategóriákra.

A vezetők mint megfigyelési egységek csoportosítása következett a sorban. A legszigorúbb „exclude cases listwise” eljárást alkalmaztam a vizsgálataim során. A vezető kizárását jelentette, ha akárcsak egyetlen kérdést is megválaszolatlanul hagyott. E szigorú feltétel mellett 169 válaszadó maradt benn az elemzésben. A hierarchikus klaszteranalízis „legközelebbi szomszéd”-módszere nem mutatott kiugró esetet, ezért Ward módszerével, ami a klaszteren belüli hasonlóságot maximalizálja, meghatároztam a kívánt csoportszámot. Az eredmény alapján (10. melléklet 2. ábra) öt klasztert különítettem el, amelyet a K-közép klaszterezési módszernél használtam fel. A vezetők klasztereinek kialakítása során érzékenységvizsgálatokat is végeztem⁶⁴, amelyek alapján az eredmények stabilnak mutatkoztak, hiszen a klaszter-elemszámok közel állandónak bizonyultak, azok csak kis mértékben változtak.

A kialakult klaszterek elnevezéséhez a főkomponensekből kialakított indexeket hívtam segítségül. A 7. táblázat tartalmazza a keresztáblás vizsgálatok eredményét, amelyek kivétel nélkül mind szignifikánsak voltak, azaz az asszociációs kapcsolat statisztikailag igazolt⁶⁵.

A kapott eredmények alapján elsőként a második klasztert neveztem el, amely minden indexérték alapján alacsony besorolást kapott, ezért ezen vezetőket

⁶³ Erre azért volt szükség, mert a legjobban áttekinthető ábrákat két dimenzióban lehet elkészíteni. Már a három dimenziós is elég összetett, nehezen átlátható, az öt dimenzió ilyen értelemben kezelhetetlen. Továbbá – hivatkozva a hierarchikus klaszterre, amelyet Ward módszerével készítettem el (10. melléklet 1. ábra) – ezen főkomponensek igen jól elkülönültek a kooperativitás és a versenyszellem két dimenziója mentén.

⁶⁴ Elvégeztem a vizsgálatokat különböző hierarchikus klaszterezési módszerekkel (Ward féle, K-közép), valamint ezeket elvégeztem mind az eredeti változókra, mind a főkomponensekre, valamint azokból véletlenszerűen elhagytam 1-1-et, és így is lefuttattam a vizsgálatokat, valamint az esetek különböző sorrendjére is elvégeztem a klaszteranalízist.

⁶⁵ Ezen számításokat diszkriminancia-elemzéssel is ellenőriztem. Az adatok függetlenek voltak egymástól, továbbá a variancia-homogenitás is teljesült (Box's M nem szignifikáns 0,088). Ezek alapján az indexek hatása igen jelentősnek bizonyult a diszkriminancia-függvényre (a minél kisebb Wilks-féle λ (lambda) érték ezt mutatta meg, amely a versenyszellem index esetén: 0,335 (szig<0,001), valamint a kooperatív készség esetén 0,307 (szig<0,001)). A változók közötti multikollinearitás 0,024, ami igen kicsi, így nagyon kedvező. A diszkriminancia-függvény alapján megállapítható volt, hogy a kooperációs készség hatása erősebb a csoportok kialakítása során. Az eredmények alapján az esetek besorolása 84 százalékban helyes.

„Zárkózottak”-nak neveztem. Ebben a klaszterben 21 vezető volt található. A harmadik klaszterben elhelyezkedők, mivel ezen vezetők a „Kooperativitás”-index kategóriáiban érték el magas értékeket, míg a „Versenyszellem”-hez tartozó indexértékeik alacsonyok voltak, lettek „Együttműködő”-ek. Ebbe a klaszterbe 36 vezetőt soroltam. A negyedik klaszter magas értékeket ért el minden kategóriában, így őket neveztem el „Kooperatív”-aknak. E klaszter volt a legnagyobb elemszámú a maga 57 vezetőjével. Az ötödik klaszter a harmadik ellentette, hiszen alacsony indexértékeket ért el a kooperativitás terén, míg magasakat a versenyszellemiség terén, így ők 20-an lettek a „Versenyszellemű”-ek.

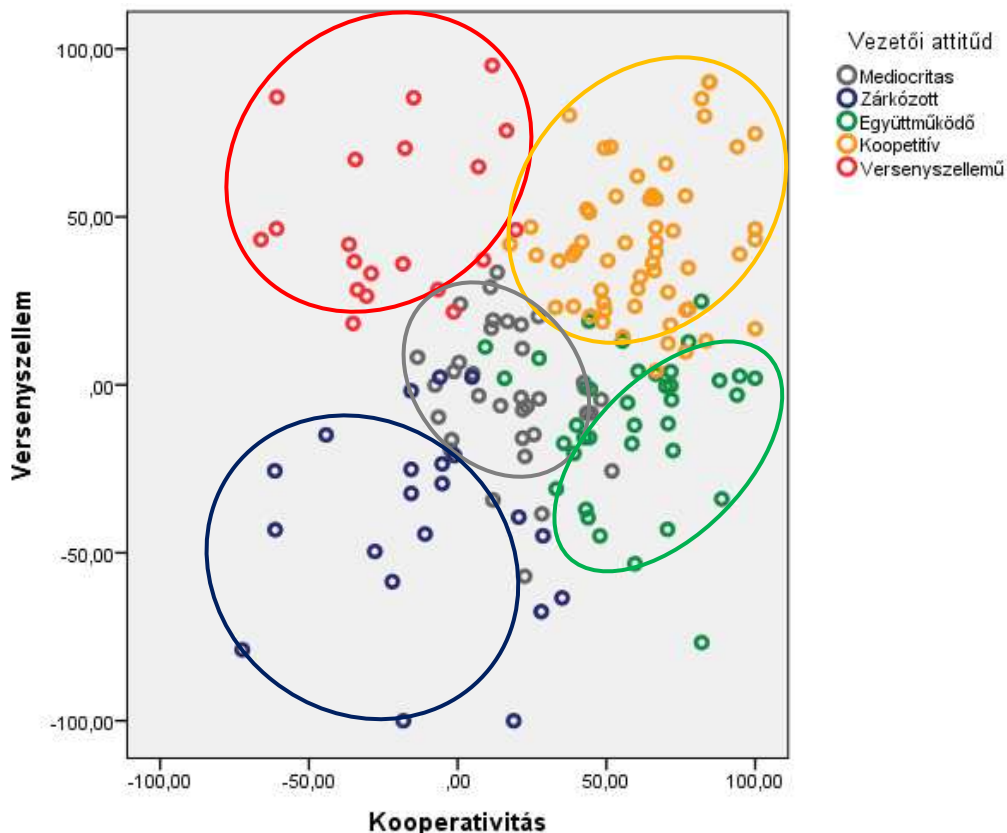
7. táblázat: Vezetői klaszterek elnevezése az indexek alapján⁶⁶

Klaszter	Fő	Index				
		Kooperativitás		Versenyszellem		
		Kompromisszum-készség	Korrektség	Vezető pozícióra törekvés	Változások elébe menés	Versengés kedvelése
Mediocritas	35	m. alacsony	m. alacsony	alacsony	m. alacsony	alacsony
Zárkózott	21	alacsony	alacsony	alacsony	alacsony	alacsony
Együttműködő	36	magas	magas	alacsony	alacsony	alacsony
Kooperatív	57	magas	magas	magas	m. magas	magas
Versenyszellemű	20	alacsony	alacsony	magas	magas	magas
Összefüggés (χ^2 szig.)		p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001
Erőssége (Cramer-féle V)		0,476	0,440	0,392	0,496	0,342

(Forrás: Saját vizsgálat)

Az első klaszter elnevezéséhez egy pontdiagramot hívtam segítségül, amelynek abszcisszáján a Kooperativitás-index, míg az ordinátán a Versenyszellem index szerepelt (12. ábra). A két index egymással tendencia jelleggel gyenge, pozitív korrelációs kapcsolatban áll ($p=0,060$; Spearman-féle $\rho = 0,172$).

⁶⁶ m = mérsékelt



12. ábra: Vezetői klaszterek elhelyezkedése a Kooperatívitás és a Versenyszellem dimenzióiban (Forrás: Saját vizsgálat)

Az ábrán tökéletesen látszik, hogy a szürkével jelölt első klaszter a további négy klaszter között helyezkedik el, ezért ezt a csoportot (nem mérsékelten zárkózottnak, mint ahogy azt az indexértékek alapján terveztem, hanem) az „arany középút”⁶⁷ -választásukért „Mediocrítas”-nak neveztem el. Ebben a klaszterben 35 vezető szerepelt.

Többváltozós variancia-analízissel megvizsgáltam, hogy a Versenyszellem- és a Kooperatívitás-index mentén a kialakított öt klaszter jól elkülöníthető-e. Statisztikailag igazolható különbség mutatkozott a beállítottságok között a két index alapján (10. melléklet 1. táblázat). További vizsgálatok alapján elmondható, hogy mind a versenyszellemnek, mind a kooperatívitásnak statisztikailag

⁶⁷ „Aurea mediocritas” (GYÖRKÖSI 1994), vagyis „Az arany középút” latin kifejezés jutott eszembe, mert a „középút” jelentése tartalmaz mind pozitív, mind negatív kicsengést, amely szerint ezen vezetők kerülnek a szélsőségeket, mértéktartók, valamint átlagosak is. A klaszterek elnevezésénél ügyeltem arra, hogy azok utaljanak a beállítottságra, ugyanakkor ezt a későbbiek folyamán fogom igazolni vagy cáfolni, illetve összefüggésbe hozni az eredményességgel. Így ez a kétértelműség e klaszter esetében is megmarad.

szignifikáns a hatása. Megállapítottam továbbá, hogy a Versenyszellem-index alapján jól elkülönülnek a klaszterek⁶⁸; mindösszesen a „Mediocritas” és az „Együtműködő” ($p=0,482$), valamint a „Koopetítív”-ak és a „Versenyszellemű”-ek ($p=0,728$) nem különülnek el szignifikánsan. A Kooperativitás-index alapján szintén szignifikánsan elkülönülnek a klaszterek, e mutató mentén mindösszesen a „Zárkózott”-ak és a „Versenyszellemű”-ek nem ($p=0,680$), valamint az „Együtműködő”-ek és a „Koopetítív”-ak nem ($p=0,962$) (10. melléklet 3. ábra). Megállapítható tehát, hogy a két index mentén az öt vezetői attitűdklaszter jól elkülöníthető egymástól.

Az elnevezések megerősítése érdekében keresztábrás elemzéseket végeztem (8. táblázat), hogy a nem metrikus változók közötti kapcsolatokat vizsgálhassam. A kérdőív ugyanis a kijelentések értékelése mellett tartalmazott az attitűdre vonatkozó további kérdéseket is⁶⁹, hogy kinyilvánított véleményadatokkal is alátámaszthatók legyenek az elemzés során kapott eredmények.

8. táblázat: Attitűdtípusok és a vállalkozások működésének néhány jellemzőjének összevetése

	Növekedést tűzött ki célként?	Gyorsan reagál a változásokra?	Porteri piaci stratégia ⁷⁰	Innovációk száma:	K+F-re fordított hányad:	Konkurencia figyelésével töltött idő:	Átvett ötletek száma:	Milyen gyakran működik együtt versenytársal?	Hány versenytársa van, akivel kooperál is?	Tervezi további együttműködés kialakítását versenytársal?
Mediocritas	Nem	Igen							Közepes	Nem
Zárkózott	Nem	Nem	Kö+Ko	Alacsony	Alacsony	Alacsony	Alacsony	Ritkán	Kevés	Nem
Együtműködő	Nem		Kö.	Alacsony	Alacsony				Sok	Igen
Koopetítív	Igen	Igen		Magas	Magas	Magas	Magas	Sűrűn	Sok	Igen
Versenyszellemű	Igen	Igen	Diff.	Közepes	Közepes	Közepes	Közepes	Soha	Kevés	Nem
Összefüggés (χ^2 szig.)	$p=0,026$	$p=0,012$	$p=0,007$	$p=0,009$	$p=0,003$	$p=0,150$	$p=0,072$	$p<0,001$	$p<0,001$	$p<0,001$
Erőssége (Cramer-féle V)	0,263	0,246	0,251	0,257	0,289	0,197	0,217	0,319	0,318	0,563

(Forrás: Saját vizsgálat)

Az első vizsgált klaszter a „Mediocritas”, mint ahogy a 8. táblázatban látható, a legtöbb elemzésben nem tűnt ki, sem pozitív, sem negatív irányban (üres cellák láthatóak), hanem beleolvadt az átlagba. Ez alapján a klaszter elnevezése

⁶⁸ Öt klaszter külön-külön összehasonlítása a további 4 klaszterrel, azaz 10-10 páros összehasonlítás.

⁶⁹ Ezek a kérdések az alábbiak: 7. melléklet V3-V5, I11-14, K16, K18, K20.

⁷⁰ Porteri piaci stratégiák rövidítése: Kö – Költségdiktáló, Ko – Koncentráló, Diff – Differenciáló.

megerősítést nyert. A „Zárkózott” típus minden esetben a negatív irányban tűnt ki, tehát ez esetben is megerősítést nyert, hogy az ebben a klaszterben található vezetők minden téren visszahúzódnak. Kiemelném, hogy a porteri piaci stratégiák alapján (PORTER 2006) e klaszter aránya az átlagosnál magasabb a koncentráció stratégiát követők közt, azaz ők csak egy szűk piaci részterületre, illetve vevői rétegre összpontosítanak. Az „Együtműködő”-ek alacsony besorolást értek el az innovációk számában és a kutatás-fejlesztésre (K+F) fordított árbevételi hányad esetén, amire magyarázatként szolgálhat, hogy ők költségdiktáló stratégiát követnek (a porteri besorolás szerint). Figyelemre méltó, hogy esetükben magas a kooperációk száma, és tervezik további együtműködések kialakítását a versenytársakkal. Ez megerősítette az irodalomban fellelhető azon információt, hogy az együtműködések által a költségek csökkenthetők⁷¹. Így az együtműködések egyik motiváló tényezője éppen ez. Tehát aki költségeit akarta csökkenteni, az mindezt az együtműködések által például megtehetette.

Az „Együtműködő”-eknek tökéletes ellentétei a „Versenyszellemű”-ek, mivel esetükben fontos a növekedés, a változásokra való gyors reagálás, a termék differenciálása (Porter alapján). Ez összecseng CHEN és munkatársainak (2010) azon állításával, hogy a versengő magatartás önmagában nem elég, ez ki kell, hogy egészüljön a vezető folyamatos és gyors reagáló képességével, valamint azzal, hogy a termékét állandóan megújítva, megkülönböztetve a riválisai előtt járjon. LUMPKIN és DESS (2001) megfogalmazásában ez a proaktivitás. A magyar „Versenyszellemű” vezetők esetében is igazolódott tehát ezen összetevők jelenléte. A „Versenyszellemű”-ek további jellemzője, hogy kevés versenytárral működnek együtt, és ezt nem is tervezik a jövőben. A „Koopetítív” beállítottság kapcsán is megerősítést nyert az elnevezés, hiszen mind a versengés, mind az együtműködés terén feltett további kérdések alapján változatlanul kiemelkedő helyet foglalnak el.

Az itt feltüntetett táblázatban (8. táblázat) 95 százalékos biztonsággal két vizsgálat nem lett szignifikáns, azonban igen éles különbség mutatkozott a klaszterek között, ezért ezeknek a vizsgálatoknak az eredményét is feltüntettem, és 85 százalékos konfidencia intervallummal elfogadottnak tekintettem. Ezek alapján a „Zárkózott” típusú vezetők kevés időt töltenek a konkurencia figyelésével, az átvett ötletek száma is alacsony. A „Versenyszellemű”-ek esetében ezek az értékek közepesek, míg a „Koopetítív”-aknál pedig magasak.

Négy kérdés esetében (innovációk száma, K+F hányad, konkurencia figyelésével töltött idő, átvett ötletek száma) a válaszok a legmagasabb mérési szintű metrikus skálán mértek voltak. Ez lehetőséget biztosított egyszempontos variancia-analízis elvégzésére. A variancia-elemzésnek azonban vannak feltételei, mégpedig, hogy a függő változó normál eloszlású legyen, amelynek során a ferdeség nincs hatással az eredményekre, viszont a csúcsosság igen torzítja azt. A fent említett arányskálák esetében azonban heteroszkedaszticitást tapasztaltam. A

⁷¹ KUMAR 1996, HANNA és WALESH 2002, CHIKÁN és munkatársai 2002, ZINELDIN 2004, TÓTH 2004, COVEY és MERILL 2006, MORRIS 2007, NAGY és SCHUBERT 2007, JONES és CROMPTON 2009, JANKOWSKA 2010, OSARENKHOE 2010, TAKÁCS 2012a.

vizsgálatok kimutatták, hogy ezek a kiugró értékek miatti csúcosságból adódnak. Megvizsgáltam ezen értékeket, s kiderült már évi 6 innováció is kiugrónak minősül, vagy éppen az, ha az ötlettől a termékig eltelt idő 4 év, vagy ha a kutatás-fejlesztésre fordított arány 12 százaléka az árbevételnek, ha valaki 30 óránál többet tölt havonta a konkurencia figyelésével, vagy évi 8 ötletet átvesz más cégektől. Nem kívántam egy ilyen felső határt meghúzni, és ezen vezetőket kizárni a vizsgálatokból, ezért döntöttem ezen kérdések esetében is a keresztáblás vizsgálat mellett. Mindazonáltal elvégeztem a kiugró értékek kiszűrése után a varianciaanalízist, amely igazolta a „Versenyszellemű” és az „Együtműködő”-klaszter elkülönülését az innovációk száma alapján, a „Mediocritas” és a „Koopetitiv”-klaszter elkülönülését az új ötlet áruvá válásának ideje alapján, valamint a „Zárkózott” és a „Koopetitiv”-klaszter különbségét a kutatás-fejlesztésre fordított hányad alapján, amelyeket post hoc tesztekkel is megerősítettem.

Összegzésként megállapítható, hogy minden kialakított attitűdklaszter esetében megerősítést nyert az elnevezés a „tényleges” viselkedés alapján. KLEIN (2004) szavaival élve ezen vizsgálatra azért volt szükség, mert az attitűd nem látható, hallható vagy érezhető, így a megfigyelt cselekvésből következtethetünk rá.

Ezt követően a kontrollkérdések vizsgálata következett (7. melléklet S21-S29). A „legközelebbi szomszéd”-módszere itt is két olyan változót talált, amely nem mutatott hasonlóságot a többivel. Az első, amely szerint „az elmúlt öt évben kis mértékben változott a piacra dobott termékeink/szolgáltatásaink természete”, valamint a másik „gyorsan változó világunkban nem lehet csak rövid távon tervezni”. A megmaradt hét kontrollváltozó főkomponens vizsgálata három jól elkülöníthető főkomponenst eredményezett, amelyek által a magyarázott variancia 64,868 százalék. Az elemzésbe bevont 7 kijelentésre elvégeztem a Ward-féle módszer szerinti hierarchikus klaszterelemzést is (10. melléklet 4. ábra). A változók ez alapján is három kategóriát alkottak, mégpedig pontosan ugyanazokkal a kijelentésekkel.

A korrelációs mátrixból megállapítható volt, hogy a változók között jelentős korreláció van, ugyanis a 21 korrelációs értékből 20 (95,23 százalék) szignifikáns. Az anti-image kovariancia mátrix átlón kívüli elemei között kettő volt a 0,09 feletti érték (9,5 százalék) azaz a változók között jellemzően nem volt mögöttes (másodlagos) kapcsolat, azok függetlenek egymástól. Az anti-image korrelációs mátrixban található MSA (főátló) értékek közül a legkisebb 0,690, ami alapján megállapítottam, hogy a változók szoros kapcsolatban állnak egymással, s nagy valószínűséggel jól be fognak illeszkedni a faktorstruktúrába. A főátlón kívüli értékek, azaz a parciális korrelációs-együtthatók is azt mutatták, hogy erős faktorra lehet számítani, hiszen az ott található értékek alacsonyak. A faktorelemzésre való alkalmasságot megerősítette a Bartlett-próba ($p < 0,001$) és a KMO érték (0,754) is.

A kontrollkérdések alapján három részindex készült a főkomponens értékekkel súlyozva, amelyek (a 9. táblázatban látható sorrendben) az alábbiak: „Versenykényszer”, „Együtműködés-kényszer”, valamint a „Kockázatkerülés”.

9. táblázat: Kontrollváltozókra készített főkomponens elemzés

	Főkomponens		
	1	2	3
Versenyben való részvétel, nem választás kérdése, kényszerűség.	,775	,220	-,043
Az iparágunkban több nehézségre számítok a jövőben.	,760	-,045	,106
Az iparági verseny harc a túlélésért.	,641	,119	,380
Arra törekszem, hogy a megrendeléseket egyedül teljesítsük, alvállalkozó és partner bevonása nélkül.	,007	,878	,055
A versenytársakkal való együttműködések külső körülmények nyomására alakulnak ki.	,236	,708	,275
Felelősséggel tartozom a cégem iránt, ezért a szükségesnél többet nem kockáztatok.	,165	,016	,829
Csak a máshol már jól bevált dolgokat adaptálom, annak érdekében, hogy csökkentsem egy költséges döntés rizikóját.	,037	,320	,709

(Forrás: Saját vizsgálat)

A következőkben a kontrollváltozók, illetve azok főkomponensei alapján soroltam csoportba a megfigyelési egységeket. A Ward-féle módszer ezúttal is 5 klasztert különített el (10. melléklet 5. ábra), amely csoportszámot a K-közép eljárásnál használtam fel. A klaszterek elnevezéséhez ezúttal is az indexeket vettem alapul (10. táblázat).

10. táblázat: Kontrollváltozók alapján kialakult klaszterek elnevezése

	Fő	Verseny- kényszer	Együttműködés kényszer	Kockázat kerülés
Mérsékelt kockázatkerülő	33			Mérsékelt magas
Versengést kényszerként megéllő	36	Magas	Mérsékelt alacsony	
Kockázatkerülő	72	Magas		Magas
Versengést nem kényszerként megéllő	21	Nincs	Nincs	Mérsékelt alacsony
Együttműködést kényszerként megéllő	40	Mérsékelt alacsony	Magas	Nincs
Összefüggés (χ^2 szig.)		p<0,001	p<0,001	p<0,001
Erőssége (Cramer-féle V)		0,466	0,394	0,435

(Forrás: Saját vizsgálat)

A keresztábrázatos elemzések nyomán a legjellemzőbb tulajdonság alapján neveztem el a klasztereket. Elsőként láthatóak azok, akik mérsékelten kockázatkerülők. A következőkben, akik számára az együttműködés nem volt kényszer, viszont a versengést kényszerként élték meg. Ezután következtek azok, akik kerültek a kockázatot, ezáltal a versenyt is kényszerűségnek élték meg: ők lettek a kockázatkerülők. A következő klaszterben lévők sem a versenyt, sem az együttműködést nem értékelték kényszernek, sőt kockázatot is vállaltak mérsékelten, tehát számukra a versengés nem volt kényszer. Végül az ötödik klaszterben lévőket az együttműködés kényszerként való megélése jellemezte.

Többváltozós variancia-analízissel megvizsgáltam, hogy az indexek mentén a kialakított öt klaszter jól elkülöníthető-e. Statisztikailag igazolható különbség mutatkozott a kontrollváltozók alapján kialakított csoportok között az indexek alapján (10. melléklet 2. táblázat). További vizsgálatok alapján megállapítottam, hogy mind a „Versenykényszer”-nek, mind az „Együttműködés kényszer”-nek, mind a „Kockázatkerülés”-nek statisztikailag szignifikáns hatása volt a klaszterekre. Megállapítottam továbbá, hogy a Versenykényszer-index alapján jól elkülönülnek a klaszterek⁷², mindösszesen a „Mérsékelten kockázatkerülő”-k és a „Versengést nem kényszernek megélők” ($p=0,360$), valamint a „Versengést kényszernek tartók” és a „Kockázatkerülők” ($p=1,000$) nem különültek el szignifikánsan. Az Együttműködési kényszer alapján szintén szignifikánsan elkülönültek a klaszterek, de a „Versengést nem kényszernek megélők” ezek alapján nem különültek el sem a „Mérsékelten kockázatkerülők”-től ($p=0,969$), sem a „Versengést kényszernek tartók”-től ($p=0,338$), valamint ezek alapján az „Együttműködést kényszernek tartók” sem különültek el a „Kockázatkerülők”-től ($p=1,000$). A Kockázatkerülés-index alapján a kialakított klaszterek statisztikailag igazoltan elkülönültek, kivéve a „Versenyt nem kényszerűségként megélők”-et, akik sem az „Együttműködést kényszerként megélők”-től ($p=0,659$), sem a „Versenyt kényszerként megélők”-től ($p=0,954$) nem különültek el. Továbbá ezen index alapján nem különült el a „Versenyt” és az „Együttműködést kényszerként megélők” klasztere sem ($p=0,110$) (10. melléklet 6. ábra). Összességében a három index mentén jól elkülöníthetőek voltak a kontrollváltozók alapján képzett vezetői attitűdklasztterek.

Ezek után összevettem a változók és a kontrollváltozók alapján kialakult klasztereket, amelyek között 93 százalékos biztonsággal ($p=0,068$) statisztikailag igazolt különbség mutatkozott (Cramer-féle $V=0,199$) (11. táblázat).

⁷² Öt klaszter külön-külön összehasonlítása a további 4 klaszterrel, azaz 10-10-10 páros összehasonlítás indexenként.

11. táblázat: A változók és a kontrollváltozók alapján kialakult klaszterek összevetése

	Mediocritas	Zárkózott	Együtműködő	Kooperatív	Versenyszellemű	Összesen
Mérsékelt kockázatkerülő	22,2%	25,9%	18,5%	18,5%	14,8%	100,0%
Versengés kényszerűség	14,3%	2,9%	22,9%	45,7%	14,3%	100,0%
Kockázatkerülő	25,5%	9,8%	25,5%	37,3%	2,0%	100,0%
Versengés nem kényszer	17,6%	29,4%	11,8%	29,4%	11,8%	100,0%
Együtműködés kényszerűség	17,2%	10,3%	17,2%	31,0%	24,1%	100,0%
Átlag	20,1%	13,2%	20,8%	34,0%	11,9%	100,0%

(Forrás: Saját vizsgálat)

A „Mediocritas” és az „Együtműködő” klaszterben lévők aránya a „Kockázatkerülő” között bizonyult a legmagasabbnak. A „Zárkózott” típusúak aránya azok között volt a legmagasabb, akik szerint a versengés nem kényszer. Ez a korábbiak függvényében érthető, hiszen egy olyan szűk piaci szegmensre koncentrálnak, ahol nincs is verseny. A „Kooperatív” aránya azok között a legmagasabb, akik a versengést kényszerként élték meg, tehát ezért kereshetik az együtműködéseket a riválisaikkal. A „Versenyszelleműek” pedig a legnagyobb arányt képviselték azok közt, akik szerint az együtműködések kényszert jelentenek, tehát ők pusztán versengéssel kívánnak előrébb jutni.

A kapott eredmények még világosabbá váltak, amikor megvizsgáltam a kérdőívben szereplő rangsorkérdéseket, amelyek azt firtatták, hogy a vezetőket mi motiválja a versenyben és az együtműködésekben való részvétel esetén (7. melléklet K9, K19). Már önmagában az is érdekes, hogy a „Mediocritas”, a „Zárkózott”, az „Együtműködő” és a „Kooperatív” klaszterben lévők között egyetértés volt a versenyben való részvétel okában – és ez a profitszerzés mellett a részvételi kényszermotívum megjelenését tartalmazta – míg a „Versenyszellemű” klaszterben lévő vezetők között abban volt egyetértés, hogy az együtműködésekben való részvétel oka a kényszerűség (12. táblázat).

12. táblázat: Vezetői vélemények a versenyben, illetve az együttműködésekben való részvétel okairól

Versenyben való részvétel motivációi					Együttműködésekben való részvétel	
	Mediocritas	Zárkózott	Együttműködő	Kooperatív		Versenyszellemű
1	Kényszer	Pénz- és profitszerzés	Pénz- és profitszerzés	Pénz- és profitszerzés	1	Kényszer
2	Pénz- és profitszerzés	Versenyképesség növelése	Kényszer	Kényszer	2	Tőkéhez jutás
3	Piaci részesedés növelése	Kényszer	Versenyképesség növelése	Szeretek győzni	3	Pénz- és profitszerzés
4	Versenyképesség növelése	Piaci részesedés növelése	Piaci részesedés növelése	Piaci részesedés növelése	4	Információhoz jutás
5	Szeretek győzni	Exportképesség növelése	Szeretek győzni	Versenyképesség növelése	5	Szolidaritás
6	Exportképesség növelése	Szeretek győzni	Exportképesség növelése	Szeretek kockáztatni	6	Költségsökkentés
7	Szeretek kockáztatni	Szeretek kockáztatni	Szeretek kockáztatni	Exportképesség növelése	7	Piaci részesedés növelése
Kendall-féle W	0,192	0,316	0,325	0,131	8	Exportképesség növelése
Szig.	p<0,001	p=0,001	p<0,001	p<0,001	9	Versenyképesség növelése
					10	Versenytárs együttműködési törekvése
					Kendall-féle W	0,311
					Szig.	p=0,021

(Forrás: Saját vizsgálat)

A táblázat alapján megállapítottam, hogy a „Mediocritas” klaszterben lévőket a kockázatkerülés⁷³ jellemezte, és esetükben jelent meg legnagyobb hangsúllyal a kényszer. A „Zárkózott”-ak a kontrollkérdések alapján úgy nyilatkoztak, hogy a versengés nem kényszer számukra, amelyet a rangsorkérdések is megerősítettek, hiszen ők a kényszert mindenkinél hátrébb sorolták, viszont koncentráció stratégiájukkal a többiekénél előrébb való volt számukra a versenyképesség növelése. Az „Együttműködő” és a „Kooperatív” beállítottságúak között egyformán megjelent a versengés kényszerű volta, de szembeötlő volt, hogy a „Kooperatív”-nál ezt a „szeretek győzni” kategória követte. Ez további magyarázattal szolgált arra, hogy hogyan lehetséges egy „Kooperatív” számára, hogy a versengés kényszerűség (a kontrollkérdések alapján), és miért nem lett belőle pusztán „Együttműködő”. Ebből a rangsorolásból világosan kitűnt, hogy azért, mert a győzelemi vágy erősen hatja, motiválja.

⁷³ FARAGÓ (2008) vizsgálatai azt mutatták, hogy a vezetők kockázatvállalónak tartják magukat, amit tényadatokkal nem tudott megerősíteni. Kutatásomban sem az attitűd-kijelentésekben, sem a kontrollkérdésekben nem jelent meg ez a túlértékelés, és meglehetősen objektívan ítélték meg magukat. Ez CHIKÁN és munkatársai (2002, 2006) kutatásában is így jelent meg. A kockázatvállalási hajlandóság hiányát állapították meg, valamint azt, hogy a vezetők attitűdjét a döntéshozatal során az átgondoltság és a racionalitás jellemzi.

A „Versenyszellemű”-ek között pedig abban volt egyetértés, hogy a riválisok közti együttműködések kényszerből köttetnek, amelyet követ a tőkéhez jutás, a profitszerzés, az információhoz jutás, valamint a szolidaritás. Kevésbé köttetnek véleményük szerint versenytársi együttműködések a költségek csökkentése, a piaci részesedés, az exportképesség javítása és a versenyképesség növelése érdekében, a legkevésbé pedig azért, mert egy versenytárs irányából erre felkérés történik.

Az 1. hipotézist az elvégzett vizsgálatok alapján igazoltnak tekintem, amelynek értelmében a versengő és az együttműködő attitűd jól elkülöníthető egymástól. Bebizonyosodott, hogy a **versenyszellem** pozitív attitűd a versenyhez, amely során a vezető pozíció, a győzelem a cél. Ezt a vetélkedést (a megújulást, az innovációt és a kockázatvállalást) a szereplők kihívásként és lehetőségként élik meg. Az **együttműködő** attitűd olyan kompromisszumkészséget takar, amelynek során a vezető akár a pillanatnyilag előnytelen helyzetet is hajlandó vállalni a hosszú távú eredményes együttműködés érdekében. Kölcsönösen előnyös, korrekt és tisztességes megoldásra törekszik.

A következőkben a kialakult klaszterek és a vezetők demográfiai jellemzői közötti összefüggéseket vizsgáltam meg (7. melléklet A46-A48). 93 százalékos bizonyossággal az eredmények azt mutatták, hogy a nemek alapján statisztikailag igazolt különbség van a klaszterek között ($p=0,061$; Cramer-féle $V=0,233$). A nők jellemzően a „Zárkózott”, a „Mediocritas”, illetve az „Együttműködő”-klaszterben helyezkedtek el, amely klaszterek közös jellemzője, hogy nem, vagy csak igen kis mértékben tartalmaznak versengést. A férfiak jellemzően a „Koopetítív” és a „Versenyszellemű” klaszterben voltak megtalálhatók (sőt, ez utóbbi klaszter kizárólag csak férfiakból állt). Ennek oka abban rejlik, hogy a nők más értékrenddel rendelkeznek. A nők érzékenyebbek a gazdaság társadalmi aspektusai iránt, úgymint biztonság, igazságosság, etikai normák betartása az üzleti életben (KOLODKO 2009).

Végzettség alapján 90 százalékos bizonyossággal állítható, hogy különbség van a klaszterek között ($p=0,097$; Cramer-féle $V=0,194$). A középfokú végzettséggel rendelkezők jellemzően „Zárkózott”-ak. Az egy felsőfokú diplomával rendelkezők jellemzően a „Mediocritas” és az „Együttműködő”-klaszterben találhatóak, míg a doktori fokozattal rendelkezők a „Koopetítív”-klaszterben. Életkor alapján sem többváltozós diszkriminancia analízissel (Wilk-féle $\lambda = 0,958$), sem keresztábrás vizsgálatokkal ($p=0,531$) nem volt szignifikáns különbség a klaszterek között.

Többváltozós logisztikus regresszióval is megvizsgáltam a három változót (amelyből egy dichotóm, kettő pedig metrikus) és az öt klaszter közötti kapcsolatot. Az eredmények alapján legalább egy bevitt változó hozzájárult ($p=0,025$) a modell pontosításához. A három független változó kombinációja hozzávetőlegesen 22,6 százalékot magyarázott a függő változó varianciájából. Statisztikailag igazolható hatása a végső modell pontosításához a vezető nemének volt ($p=0,042$), valamint gyenge tendenciaszerű kapcsolat állt fenn a végzettség esetében ($p=0,089$). Az életkor alapján ez esetben is azt állapítottam meg, hogy az nem járult hozzá a végső

modellhez szignifikánsan. A modellel szembeni elvárás, hogy az ismert csoporttagság besorolási valószínűségénél legalább 25 százalékkal pontosabb eredményre vezessen, azaz jelen esetben legyen több, mint 29,3 százalék. A teljes modell 43,8 százalékkal kategorizálta helyesen az eseteket kizárólag a vezető demográfiai jellemzői alapján, tehát ezen feltétel teljesült. Az eredmények részletesebb vizsgálata alapján kiderült, például a „Versenyszellemű”-eket választva referencia csoportnak, hogy a középfokú végzettséggel rendelkezők az egy diplomával rendelkezőkhöz képest 16,2 egységgel kisebb valószínűséggel tartoznak a „Mediocritas” klaszterbe a „Versenyszellemű”-höz képest (*ceteris paribus*). Tehát a magasabb végzettség azt valószínűsíti, hogy adott vezetők inkább „Versenyszellemű”-ek, mint hogy az „arany középut”-at járják. A „Koopetitiv” klasztert választva referencia csoportnak például kijelenthető, hogy a nők a férfiakhoz képest 1,3 egységgel nagyobb valószínűséggel tartoznak a „Mediocritas” klaszterbe, mint a „Koopetitiv”-akhoz (*ceteris paribus*). Az „Együtműködő”-eket választva referencia csoportnak megállapítottam, hogy az egy diplomával rendelkezők a több diplomával rendelkezőkhöz képest 1,96 egységgel (86 százalékkal) kisebb valószínűséggel tartoznak a „Koopetitiv”-ak közé az „Együtműködő”-ekhez viszonyítva, tehát a több diplomások az egy diplomásokhoz képest inkább tartoznak a „Koopetitiv”-ak közé, mint az „Együtműködő”-ekhez (*ceteris paribus*). Részletes elemzésekből az a kép rajzolódott ki, hogy a magasabb végzettség a „Versenyszelleműség” irányába hat, és ugyanez mondható el arról, ha a vezető neme férfi (10. melléklet 3. táblázat).

Többváltozós variancia-analízissel is megvizsgáltam, hogy a vezetői attitűd mely változója, tehát a versenyszelleműség vagy a kooperativitás van-e összefüggésben a vezető nemével, illetve végzettségével. E módszer alapján statisztikailag igazolható különbség mutatkozott a végzettség alapján (10. melléklet 4. táblázat), azonban a nem tekintetében csak tendenciaszerű kapcsolat volt kimutatható. További vizsgálatok alapján elmondható, hogy a nemiség a „Koopetitivitás”-sal van összefüggésbe tendenciaszerűen. A végzettség mind a „Versenyszellemű”-séggel, mind a „Koopetitivitás”-sal statisztikailag szignifikáns összefüggésbe hozható. Megállapítottam, hogy a doktori fokozattal rendelkező vezetők az egy ($p=0,008$), illetve a több diplomával rendelkezőkhez ($p=0,021$) képest a Versenyszellem index mentén szignifikánsan elkülönülnek (versengőbbek). Továbbá a doktori fokozattal rendelkezők a Kooperativitás-index mentén (tendenciáját tekintve) elkülönülnek a középfokú végzettségűektől ($p=0,076$), valamint az egy diplomával rendelkezőktől ($p=0,062$) (10. melléklet 7. ábra).

A demográfiai jellemzők alapján a vezetők különböznek attitűdjükben a nem és a végzettség alapján. A vezető neme esetében az mondható el, hogy az a kooperativitással áll összefüggésben, és minél kevesebb kooperativitás tapasztalható, annál inkább jellemző, hogy a vezető férfi. A végzettség esetében pedig a versenyszelleműséggel vonható párhuzam; minél magasabb egy vezető végzettsége, annál versengőbb attitűd jellemző rá.

A 2. hipotézis (H2) vizsgálata

Megvizsgáltam, hogy a vállalkozás jellemzői⁷⁴ alapján van-e statisztikailag igazolható különbség a vezetői klaszterek között. Elsőként említeném, hogy a termék jellege alapján nincs különbség a vezetői attitűdben ($p=0,850$; Cramer-féle $V=0,126$), ami azért kiemelt jelentőségű, mert ez azt mutatja, hogy akár homogén, akár differenciált a termék, nincs olyan fő irány, amelyet a vezetők alkalmaznak. Így tehát a termék egyedi vagy tömegcikk jellege nem határolja be az alkalmazandó együttműködő vagy versengő stratégiát. Ugyanezen ok miatt tartom jelentősnek, hogy országgrészenként sem mutatható ki attitűdbeli különbség ($p=0,860$; Cramer-féle $V=109$), tehát a „Keleti országgrészen” épp ugyanolyan arányban jellemző a versengő és az együttműködő attitűd, mint „Nyugaton”.

A vállalkozás mérete alapján tendenciaszerű különbség mutatkozott a klaszterek között ($p=0,059$; Cramer-féle $V=0,211$). Az „arany középut”-at járók aránya az 50-249 fős vállalkozások között magasabb az átlagosnál, a „Zárkózott”-ak a 20-49 fős cégek között, az „Együttműködő”-ek a 10-19 fős kkv-k között, míg a „Versenyszellem” és a „Koopetitiv” beállítottság a 20-49 és az 50-249 fős vállalkozások között magasabb.

A vállalkozás által kitűzött célok alapján is statisztikailag igazolható különbséget mutattam ki a klaszterek között ($p=0,007$; Cramer-féle $V=0,251$). A „Zárkózott”-ak, a „Mediocritas” és az „Együttműködő”-ek jellemzően a költségdiktáló stratégiát, míg a „Versenyszellemű”-ek és a „Koopetitiv”-ak jellemzően a differenciáló stratégiát követik a porteri felosztás alapján⁷⁵.

Többváltozós logisztikus regresszióval is megvizsgáltam, hogy a vállalkozások tulajdonságai, és a vezetői klaszterek között kimutatható-e kapcsolat. Az eredmények alapján a bevitt metrikus változók közül legalább egy hozzájárult ($p<0,001$) a modell pontosításához. A hat független változó kombinációja hozzávetőlegesen 60,6 százalékot magyarázott a függő változó varianciájából. Statisztikailag igazolható hozzájárulása a végső modell pontosításához a vállalat korának ($p=0,011$), a létszám kategóriának ($p=0,005$), a növekedési stratégiának ($p=0,016$), a változásokra való minél gyorsabb reagálásnak ($p=0,002$), valamint a porteri célkitűzésnek ($p=0,002$) volt. Az életciklusban elfoglalt hely nem mutatott statisztikailag igazolható összefüggést. A teljes modell 54,7 százalékban kategorizálta helyesen az eseteket kizárólag a vállalkozás jellemzői alapján, tehát többnek mutatkozott, mint a minimálisan elvárt 29,3 százalék. Az adatok részletes vizsgálata alapján megállapítottam például, hogy akik mérsékelt növekedést tűztek ki az erőteljes növekedést kitűzőkhez képest, 4,38 egységgel (1,3 százalékkal) kisebb valószínűséggel tartoztak az „Együttműködő”-ek táborába a „Koopetitiv”-

⁷⁴ 7. melléklet V1-V6 kérdése, valamint az adatbázis vonatkozó (alapítás éve, létszám) adatai alapján.

⁷⁵ A 8. táblázatban feltüntetettekhez képest az a különbség, hogy ott a független változó volt a klaszter és a függő a porteri stratégia, jelen esetben pedig fordítva: a függőváltozó a klaszter, és a független a porteri stratégia.

akhoz képest; vagyis az erőteljesen növekedők a mérsékeltén növekedőkhöz képest inkább tartoztak az „Együtműködő”-ek közé, mint a „Koopetítív”-ak közé (ceteris paribus). A változásra késve reagálók a változásra azonnal reagálókhoz képest nagyobb eséllyel tartoztak az „Együtműködő”-ek közé, mint a „Koopetítív” közé (ceteris paribus). A költségdiktáló stratégiát választók a koncentráló stratégiát választókhöz képest 2,26 egységgel (vagy 9,5-szer) nagyobb eséllyel voltak „Együtműködő”-ek mint „Versenyszellemű”-ek (ceteris paribus). Ugyanakkor a költségdiktáló stratégiát választók a koncentráló stratégiát választókhöz képest 1,58 egységgel (vagy 4,87-szer) nagyobb eséllyel mutatkoztak „Együtműködő”-nek” mint „Koopetítív”-nak (ceteris paribus). Továbbá például a vállalat korának egy egységgel (évvel) való növelése 0,015 egységgel (vagy 16,2 százalékkal) növelte annak esélyét, hogy a vezetők „Zárkózott”-ak az „Együtműködő”-ekhez viszonyítva (ceteris paribus). A 20 és 49 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező kisvállalkozásoknak – az 50 és 249 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező középvállalkozásokhoz képest – 1,89 egységgel (85 százalékkal) volt kisebb az esélyük arra, hogy a „Mediocritas” klaszterbe kerüljenek a „Versenyszellemű”-ekhez képest (ceteris paribus). Vagyis a tendenciát tekintve a középvállalkozások a 20-49 fős kisvállalkozásokhoz képest nagyobb valószínűséggel kerültek a „Mediocritas”-klaszterbe, mint a „Versenyszellemű”-ekbe (11. melléklet 1. táblázat).

Többszörös variancia-analízissel is megvizsgáltam, hogy a létszámkategóriák és a porteri stratégiák, valamint a Versenyszellem, és a Kooperativitás-index között van-e összefüggés (11. melléklet 2. táblázat). E módszer statisztikailag igazolható különbséget mutatott a porteri stratégia esetében. A részletesebb vizsgálatok alapján elmondható, hogy a porteri stratégia a versenyszelleműséggel van összefüggésben (11. melléklet 1. ábra).

A 2. hipotézis, amely szerint a vezetői attitűdben a vállalati jellemzők alapján különbség van, igazolódott a létszámkategóriák, a porteri célkitűzések, a vállalkozás kora, a növekedési stratégia, valamint a változásra való reagálás esetében. Nem igazolódott ugyanakkor a termék jellege és az elhelyezkedés esetében.

Összegzésképpen elmondható, hogy a vállalkozás korának előrehaladtával nő annak valószínűsége, hogy a vezető „Zárkózott” az „Együtműködő”-höz képest. A vállalkozások létszámkategóriája alapján pedig gyenge tendenciaszerűen (két vizsgálat eredményeinek összevetése alapján) kijelenthető, hogy a 10-19 fős vállalkozások vezetői „Együtműködő”-ek, a 20-49 fős vállalkozások vezetői „Versenyszellemű”-ek, míg az 50-249 fős vállalkozások vezetői inkább az „arany középut”-at járják. Ezek alapján, azon váromlásom, hogy a fiatalabb, illetve a közepes méretű vállalkozások vezetői versenyszelleműbbek, közvetve⁷⁶ és igen korlátozottan ugyan, de helyesnek tekinthető.

⁷⁶ A vállalkozás korának előrehaladtával igazolódott a zárkózottság.

A3. hipotézis (H3) vizsgálata

A külső körülmények közül az iparági verseny természetét vizsgáltam meg⁷⁷. Ennek keretében a verseny erősségét, a valódi versenytársak számát, illetve a kooperatív kapcsolatok számát elemeztem (13. táblázat).

13. táblázat: Attitűdtípusok és a verseny természetének összevetése

	Verseny	Versenytársak száma
Zárkózott	Nincs	Kevés (-5)
Versengő	Inkább gyenge	Kevés (-5)
Mediocritas	Mérsékeltén erős	Közepes (6-10)
Kooperatív	Inkább erős	Közepes (6-10)
Együttműködő	Inkább erős	Sok (11-)
Összefüggés χ^2 szig.	p=0,142	p=0,049
Erőssége (Cramer-féle V)	0,216	0,214

(Forrás: Saját vizsgálat)

A kérdőív vonatkozó három kérdése közül csak egy bizonyult szignifikánsnak (13. táblázat). Eszerint statisztikailag igazolt különbség mutatkozott a vezetői klaszterek (attitűd) és a valódi versenytársnak tekintett szereplők száma között (p=0,049; Cramer-féle V=0,214). Azonban feltevésemmel ellentétben, nem az volt versengő, akinek sok versenytárral kellett megküzdenie. Mind a „Zárkózott”, mind a „Versenyszellemű” vezető kevés (5 vagy annál kevesebb) közvetlen versenytársról számolt be. A „Mediocritas” és „Kooperatív” klaszter vezetői ennél több, 6-11 tényleges riválissal küzdenek. És végül a legtöbb versenytársról az „Együttműködő”-ek számoltak be. A kérdőívből nem derült ki, így nyitott marad a kérdés, hogy a sok versenytárs miatt fordultak az együttműködések irányába, vagy saját együttműködő beállítottságuk miatt vélték úgy, hogy nagyszámú ellenféllel kell megküzdeniük. A versenyszellemű esetben sem lehet tudni, hogy ő azért verseng, mert mindösszesen néhány vetélytársa van, vagy azért vált versengő beállítottságúvá, mert kevés a riválisa. A kapcsolat mindenesetre statisztikailag igazolható volt.

Habár csak 85 százalékos biztonsággal állítható (p=0,142; Cramer-féle V=0,216)⁷⁸, mégis érdekes, hogy az attitűd (klaszterek) és a verseny erőssége kapcsán hasonló jelenség volt megfigyelhető. A „Zárkózott” vezetők arról számoltak be, hogy nincs is verseny. Ez összefüggésben lehet a korábban leírtakkal, hogy ők koncentráció stratégiát valósítanak meg, tehát egy szűk piaci szegmensre összepontosítanak. A „Versenyszellemű” vezetők gyenge versenyről

⁷⁷ 7. melléklet K7, K8 és K18-as kérdése alapján.

⁷⁸ A következő két vizsgálatban a cellák nem megfelelő elemszáma is közrejátszott abban, hogy nem sikerült 95 százalékos konfidencia intervallum mellett a különbség igazolása.

számoltak be, a „Középutat kereső”-k mérsékelten erősről. A „Koopetítív”-ak és az „Együtműködő”-ek klaszterében inkább erős versenyről való vélekedés volt jellemző. Elképzelhető, hogy azért lettek együtműködők, mert erős versenyt érzekeltek, vagy talán azért érzekelték erősnek a versenyt, mert ők együtműködők. Lehetséges, hogy a versengő a gyenge verseny miatt lett versengő, illetve az is, hogy a versengő létéből fakad az, hogy gyengének érzekelte a versenyt. CHIKÁN és munkatársainak (2002, 2006, 2010) vizsgálati eredményeit figyelembe véve, amelyben a verseny folyamatos erősödését állapították meg, talán az a megállapítás helytálló, hogy a verseny erősödése hozta magával a kooperativitás növekedését.

Többváltozós logisztikus regresszióval megvizsgáltam a verseny erősségének és a valódi versenytársnak tartott szereplők számának, valamint a versenytársakkal kialakított kooperációk számának összefüggését a „vezetői attitűd”-klaszterekkel. Az eredmények alapján legalább egy bevitt változó hozzájárult ($p < 0,001$) a modell pontosításához. A három független változó kombinációja hozzávetőlegesen 21,8 százalékot magyarázott a függő változó varianciájából. Statisztikailag igazolható hatása a végső modell pontosításához a versenytársakkal való kooperációk számának volt ($p < 0,001$). A verseny erősségéről, valamint a valódi versenytársak számáról azt állapítottam meg, hogy az nem járult hozzá a végső modellhez szignifikánsan. Azt vártam el a modelltől, hogy az ismert csoporttagság besorolási valószínűségénél legalább 25 százalékkal pontosabb eredményre vezessen, azaz legyen több, mint 29,6 százalék. A teljes modell 40,8 százalékban kategorizálta helyesen az eseteket a verseny természete alapján, ez teljesült. Az eredmények részletesebb vizsgálata alapján kiderült, hogy – a „Versenyszellemű”-eket választva referenciacsoportnak – ha egy egységgel növeljük a versenytársi kooperációk számát, akkor a többváltozós logisztikus regresszió alapján a becsült valószínűsége annak, hogy a vezető „Mediocritas” a „Versenyszellemű”-höz képest, 0,448 egységgel magasabb (*ceteris paribus*). Valamint, ha egy egységgel növeljük a versenytársi kooperációk számát, akkor annak valószínűsége, hogy a vezető „Együtműködő” a „Versenyszellemű”-höz képest, 0,524 egységgel magasabb (*ceteris paribus*). Továbbá, ha egy egységgel növeljük a versenytársi kooperációk számát, akkor annak valószínűsége, hogy a vezető „Koopetítív” a „Versenyszellemű”-höz képest, 0,515 egységgel magasabb (*ceteris paribus*). Tehát a „Versenyszellemű” vezetőhöz képest a „Mediocritas”, a „Koopetítív”, valamint az „Együtműködő” beállítottságú is több versenytársi együtműködéssel rendelkezett (12. melléklet 1. táblázat).

Igazolódott továbbá a Kooperativitás-index és a versenytársakkal kialakított együtműködések számának összefüggése. Ennek értelmében ez a két változó egymással közepesen erős, pozitív korrelációs kapcsolatban áll ($p < 0,001$; Spearman-féle $\rho = 0,532$), azaz a kooperativitással egyenes arányban nő a ténylegesen kialakított együtműködések száma.

A 3. hipotézis, amely szerint az iparági verseny természete (azaz a verseny erőssége, a valódi versenytársak száma, illetve a kooperatív kapcsolatok száma) hatást gyakorol az attitűdre, igazolódott. A vizsgálatok alapján azon várom, hogy az erősebb iparági versennyel szembenező

vezetők nagyobb gyakorisággal fordulnak a versenytársakkal való együttműködések irányába, 85 százalékos konfidencia intervallum mellett ugyan, de kimutatható.

Összegzésképpen elmondható, hogy a vezetők öt jól elkülöníthető csoportját sikerült azonosítani attitűdjük alapján, amelyeket öt részindex eredményének alapján neveztem el. A következőkben kilenc további kérdéssel, valamint a kontrollváltozókkal vettem össze az eredményeket, amelyek megerősítették az elnevezéseket. Az így kialakult öt vezetői klaszter neve: „Zárkózott”, „Mediocritas”, „Versenyszellemű”, „Együttműködő”, valamint „Koopetítív” lett.

A vezető demográfiai jellemzői alapján elmondható, hogy a férfiak jellemzően a „Koopetítív”, illetve a „Versenyszellemű” klaszterben találhatók, míg a nők a kevesebb versengést tartalmazó „Zárkózott”, „Mediocritas”, illetve „Együttműködő” klaszterben. A végzettség alapján az a kép rajzolódott ki, hogy, minél magasabb kvalifikációval rendelkezik egy vezető, annál versengőbb attitűddel rendelkezik.

A vállalkozás jellemzői alapján elmondható, hogy a vállalkozás korának előrehaladtával nő annak valószínűsége, hogy a vezető „Zárkózott” az „Együttműködő”-höz képest. Míg a vállalkozások létszámkategóriáiban való előrehaladásban is, gyenge tendenciaszerűen, bezáródás figyelhető meg: a 10-19 fős vállalkozások vezetői jellemzően „Együttműködő”-ek, a 20-49 fős vállalkozások vezetői „Versenyszellemű”-ek, míg az 50-249 fős vállalkozások vezetői inkább az „arany középut”-at járják.

A verseny természetét vizsgálva – 85 százalékos konfidencia intervallum mellett – az a kép bontakozott ki, hogy a gyengébb verseny, valamint a kevesebb számú valódi versenytárs hat kedvezően a versenyszelleműsége. Tulajdonképpen a sikeresség nagyobb valószínűsége, a verseny kevésbé pusztító volta hat a versengés irányába, míg az erősebb verseny, valamint a nagyobb számú közvetlen versenytárs az együttműködő attitűd irányába hat.

4.2.3. A vállalkozás eredményességének elemzése

A vezetők jellemzése után – a vállalkozások mérlegadatai alapján – az eredményesség elemzése következett. Rendelkezésemre álltak a létszám adatok, az éves árbevételek, a mérlegfőösszegek, az adózás előtti, valamint az adózás utáni eredmények. A leíró statisztikával először a legfrissebb (2011. év végi) adatokat vettem szemügyre. A vizsgált vállalkozások rendelkezésre álló adatai (N=233) közt az átlagos árbevétele 731 millió forint volt ($\sigma = 1293,3$ millió forint). A mérlegfőösszeg 589 millió forint ($\sigma = 1121$ millió forint), míg az adózott eredmény 26,3 millió forint körül alakult ($\sigma = 97,8$ millió forint).

A következőkben az vizsgáltam, hogy a három méretkategória, illetve a három országrész esetében kimutatható-e valamilyen különbség (14. táblázat).

1. táblázat: Árbevétel és mérlegfőösszeg-adatok (ezer forintban) létszám és országrészenkénti bontásban

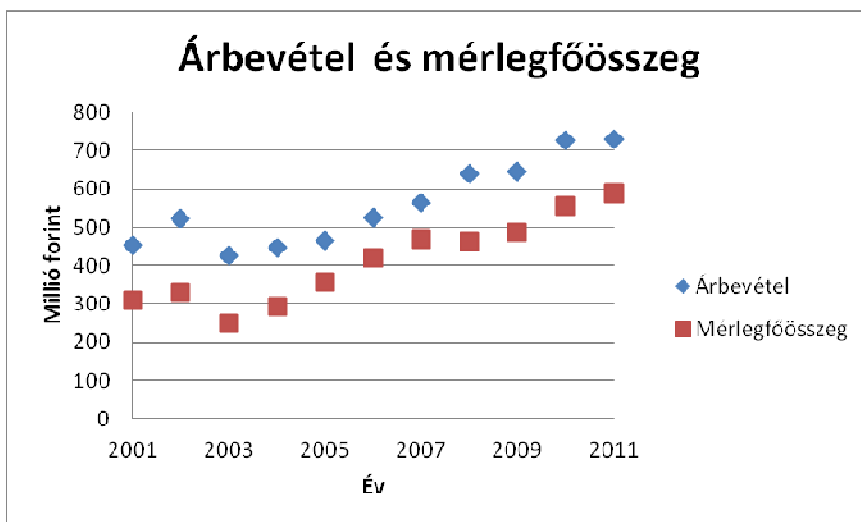
Létszám		N	Átlag	Szórás	ANOVA szig.
10-19	Árbevétel 2011	140	378 778	668 236	p<0,001
20-49	Árbevétel 2011	70	804 891	1 169 369	
50-249	Árbevétel 2011	23	2 650 124	2 422 992	
10-19	Mérlegfőösszeg 2011	140	278 645	521 256	p<0,001
20-49	Mérlegfőösszeg 2011	70	832 159	1 518 571	
50-249	Mérlegfőösszeg 2011	23	1 738 472	1 455 767	
Országrész		N	Átlag	Szórás	ANOVA szig.
Közép-Magyarország	Mérlegfőösszeg 2011	99	794 262	1 530 625	p=0,055
Nyugati ország rész	Mérlegfőösszeg 2011	70	442 833	642 199	
Keleti ország rész	Mérlegfőösszeg 2011	64	431 501	645 070	

(Forrás: Saját vizsgálat)

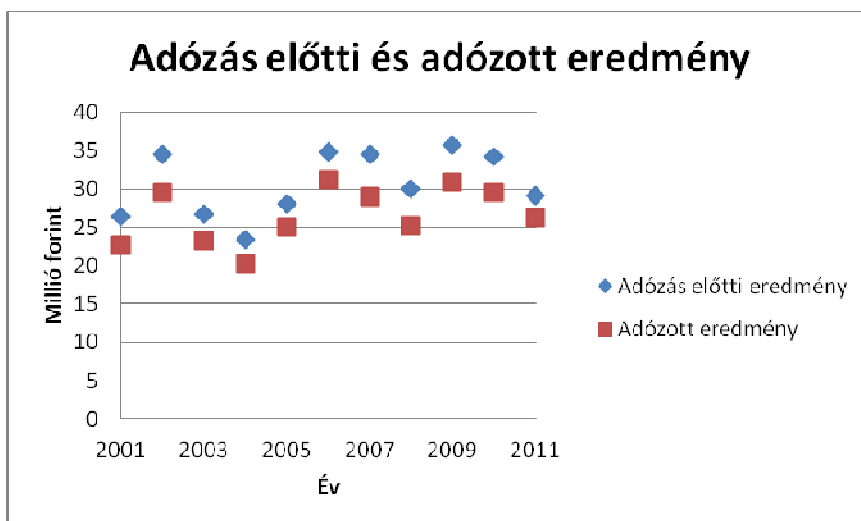
Az árbevétel, valamint a mérlegfőösszeg-adatok méretkategóriánként statisztikailag igazoltan különböztek egymástól. Az eredmények alapján a méretkategória növekedésével növekedett az átlagos árbevétel és az átlagos mérlegfőösszeg értéke is. Országrészek szerint a mérlegfőösszeg esetében mutatkozott figyelemre méltó eredmény. Az adatok alapján 94,5 százalékos biztonsággal állítható ($p=0,055$), hogy a Közép-Magyarországi Régió vállalkozásainak mérlegfőösszege meghaladta az ország többi vállalkozásának átlagos mérlegfőösszeg-adatait a mintában⁷⁹.

Ezt követően a teljes minta idősorának átlagos értékeit néztem meg (13. és 14. ábra).

⁷⁹ Ezen eltérés mögött az országrészek közötti működési körben (helyi vagy országos) tapasztalható eltérések is állhatnak, azonban ennek vizsgálatára nem álltak rendelkezésemre adatok. Rendelkezésemre álltak viszont a vállalkozások tevékenységi körére vonatkozó TEÁOR kódok, de mivel az adatbázisban szereplő 241 vállalkozás 142 különböző TEÁOR kód alatt működött és 57 különböző ágazatba tartozott, így – bár az iparági különbségek hatásaival feltétlenül számolni kellett volna – az SPSS statisztikai programcsomaggal nem volt lehetséges ennek kiértékelése, sem ez esetben, sem a későbbi elemzések során az egy-egy cellába eső alacsony elemszám miatt. (A nemzetgazdasági ágba való besorolás, ami maximum 21 lehetett volna, nem állt rendelkezésemre, de az esetben is fenn állt volna az egy-egy cellába eső alacsony elemszám miatti kiértékelhetetlenség.)



13. ábra: Árbevétel, mérlegfőösszeg átlagértékei 2001 és 2011 között (Forrás: Saját vizsgálat)

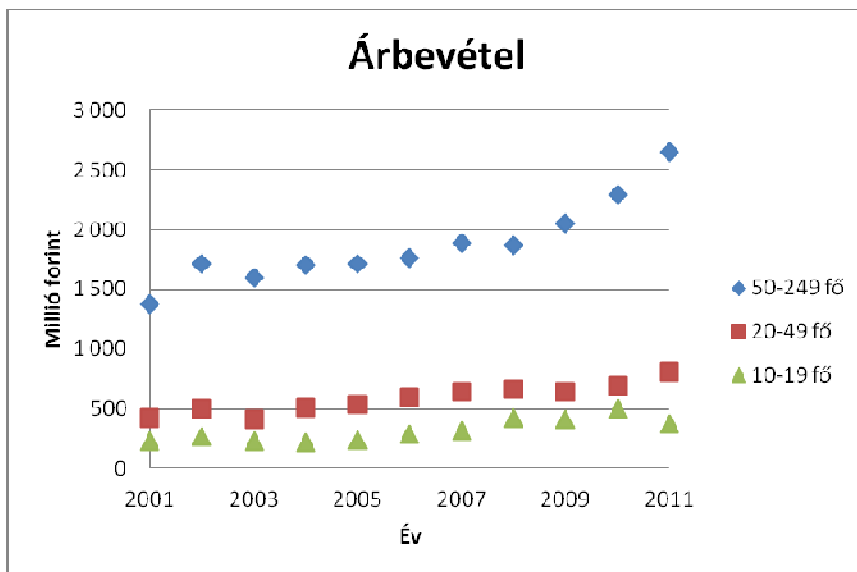


14. ábra: Az adózás előtti és az adózott eredmény adatainak átlagértékei 2001 és 2011 között (Forrás: Saját vizsgálat)

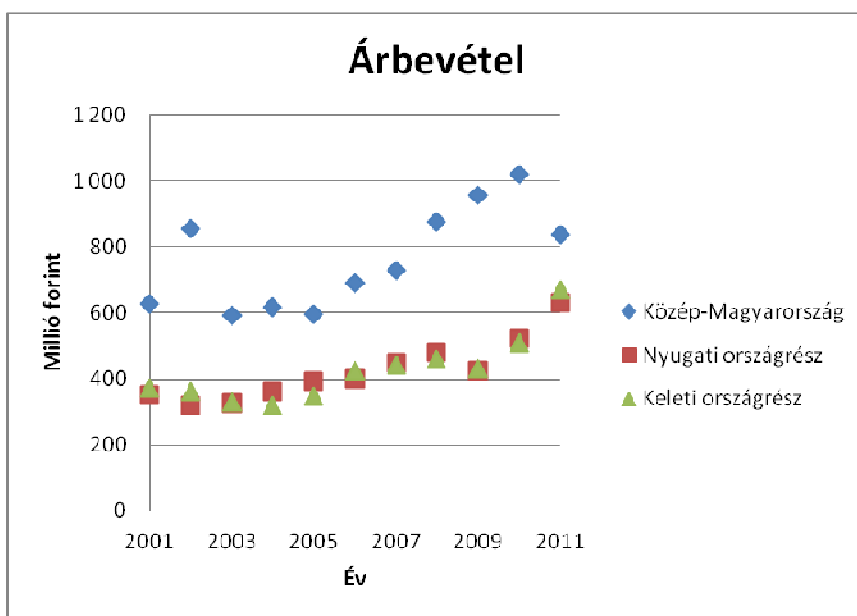
A 13. és 14. ábra alapján elmondható, hogy a 2008 őszen kitört pénzügyi válság hatása nem rajzolódott ki egyértelműen⁸⁰.

Ezt követően az árbevétel alakulását vizsgáltam meg méretkategóriánként, valamint az országgrészenként való elhelyezkedés alapján (15. és 16. ábra).

⁸⁰ Kutatásom során kitértem a válság hatásának vizsgálatára is, amely terjedelmi okból ezen végső dolgozathoz már kimaradt. Elmondható azonban, hogy a válság negatív hatását nem sikerült igazolnom. Ennek oka többféle lehetett, amelyek közül egyet említenék itt, mégpedig, hogy a csődbe ment vállalkozások nem szerepelhettek a mintában, hiszen csak működő vállalkozások kerültek az e-mail cím adatbázisba.



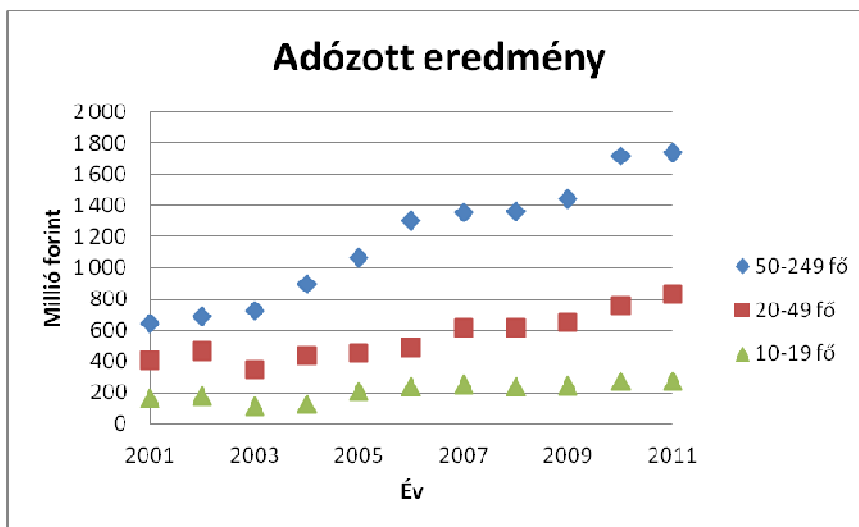
15. ábra: Az árbevétel átlagos értéke méretkategóriánként 2001-2011 között
(Forrás: Saját vizsgálat)



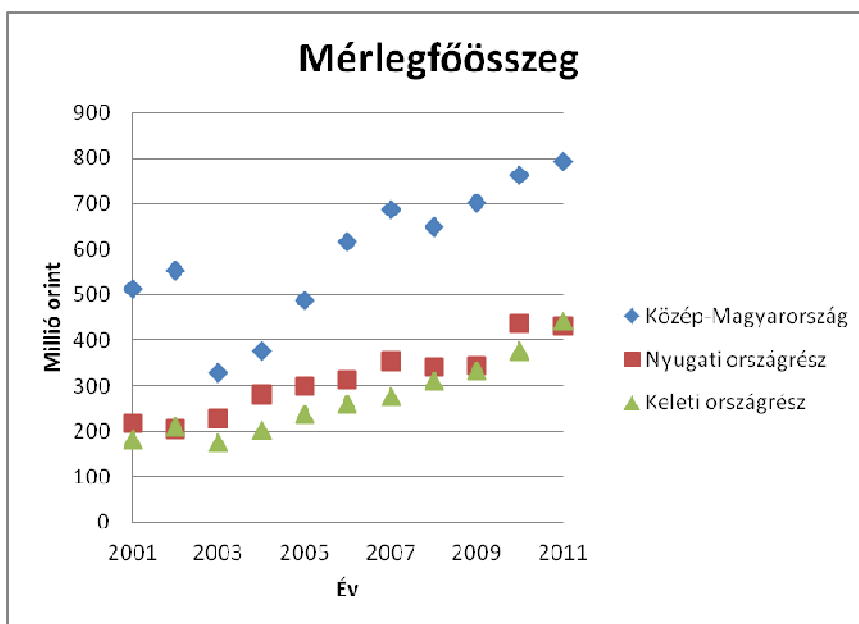
16. ábra: Az árbevétel átlagos értéke elhelyezkedés alapján 2001-2011 között
(Forrás: Saját vizsgálat)

Méretkategóriánként vizsgálódva a teljes időszoron, a méretkategória növekedésével az árbevétel is statisztikailag igazolhatóan magasabb volt ($p < 0,001$). Országrészenként 90 százalékos biztonsággal állítható ($p < 0,100$), hogy a 2001 és 2009 közötti adatokban a Közép-Magyarországi régió meghaladta az ország többi részét az árbevétel tekintetében.

A következőkben az adózás előtti és utáni eredmény, valamint a mérlegfőösszeg alakulását vizsgáltam meg (17. és 18. ábra).



17. ábra: Adózott eredmény méretkategória szerint 2001-2011 között
(Forrás: Saját vizsgálat)



18 ábra: A mérlegfőösszeg elhelyezkedés szerinti bontásban 2001-2011 között
(Forrás: Saját vizsgálat)

Az adózás előtti, valamint az adózott eredmények statisztikailag ugyancsak igazoltan ($p < 0,05$) különböztek a vállalkozások méretkategóriái alapján, két év (2009 és 2011) kivételével a teljes időszoron. (Ezek közül csak az adózott

eredményt jelenítettem meg az ábrán, hiszen az adózás előtti eredmény csak az adókulcs mértékével tért el ettől.) Ez esetben is elmondható, hogy a méretkategória növekedésével az adózás előtti és utáni eredmény is magasabb volt.

A mérlegfőösszeg a teljes időszoron statisztikailag igazolhatóan különbözött ($p < 0,01$) méretkategóriánként, továbbá 3 év kivételével (2003, 2004, és 2005) 93 százalékos biztonsággal ($p < 0,07$) állítható, hogy a Közép-Magyarországi Régió vállalkozásainak mérlegfőösszege meghaladta a többit.

A 4. hipotézis (H4) vizsgálata

A vállalkozások eredményességének vizsgálata során figyelembe vettem a mérlegadatokat alapján a létszám, az árbevétel és a mérlegfőösszeg alakulását mint növekedési mutatókat. Továbbá a rendelkezésre álló adatokból ennek érdekében az alábbi hatékonysági és jövedelmezőségi mutatókat is számítottam:

Eszközhatékonyság:

$$EH = \frac{\text{Árbevétel}}{\text{Összes eszköz}}$$

Eszközarányos nyereség:

$$ROA I = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes eszköz}}$$

$$ROA II = \frac{\text{Adózás előtti eredmény}}{\text{Összes eszköz}}$$

Árbevétel arányos nyereség:

$$ROS I = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Árbevétel}}$$

$$ROS II = \frac{\text{Adózás előtti eredmény}}{\text{Árbevétel}}$$

A vállalkozások eredményesség alapján történő besorolása többféleképpen történhet. Céлом az volt, hogy a vállalkozásokat úgy soroljam be, hogy az abszolút nagyságbeli különbségek eltűnjenek, valamint egyszerre vegye figyelembe a

növekedési és jövedelmezőségi mutatókat. Ehhez a kiinduló évhez (legtöbb esetben 2001-hez) viszonyított változást határoztam meg, bázis-viszonyszámok képzésével. Így minden vállalkozás esetében a bázishoz viszonyított növekedés, csökkenés ütemét, illetve a stagnálást szerettem volna meghatározni. Ez a módszer az egymás utáni években bekövetkezett ingadozások miatt nem bizonyult megfelelőnek. Persze lehetőség lett volna azon vállalkozások kiválogatására, amelyek a vizsgált időszakban csak egy irányban változtak az adott mutató tekintetében, de ez az adatok nagymértékű befolyásolása lett volna. Az átlagos növekedési ütem, amely a láncviszonyszámok mértani közepével számítható, egy szintén szóba jöhető mutató a változások mutatóinak időbeli bemutatására. Ugyanakkor esetemben nem volt használható, mivel a jövedelmezőségi mutatók negatív értéket is felvehetnek, amelyre mértani közép nem számítható.

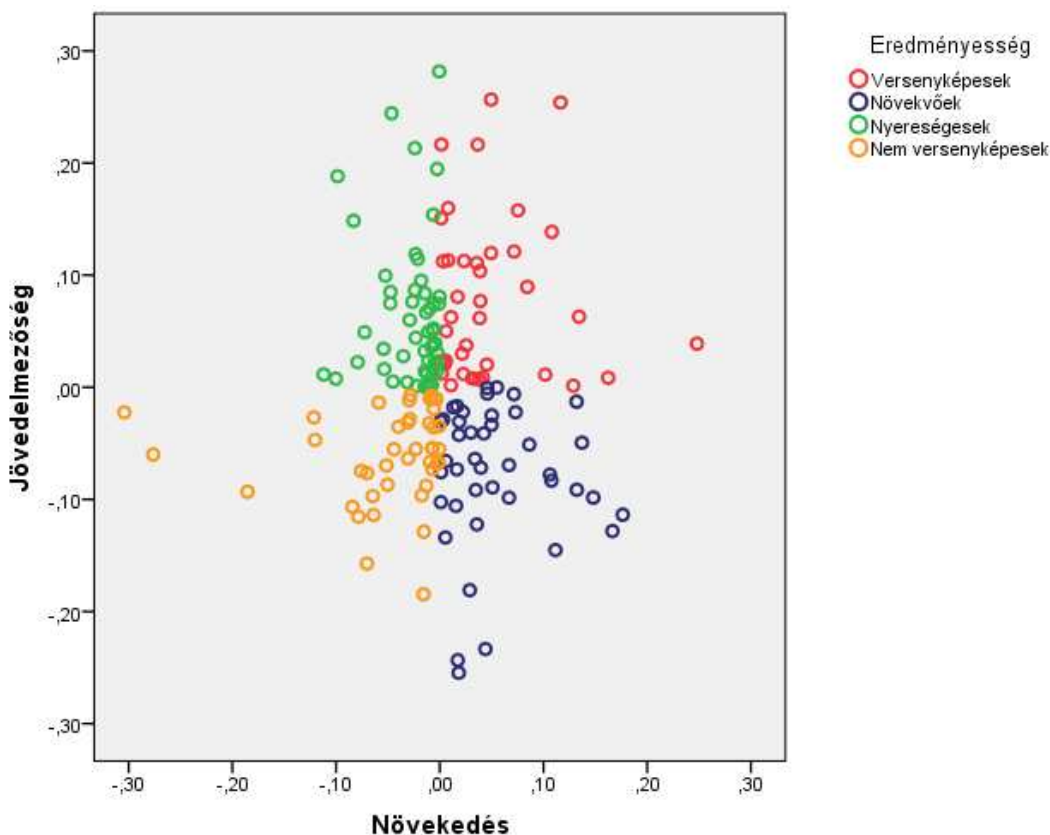
Megoldást végül az évenkénti növekedés (létszám, árbevétel, mérlegfőösszeg), valamint az évenkénti jövedelmezőség és a hatékonyság (EH, ROA, ROS) főkomponenseinek meghatározása kínált. A főkomponensek átlagos növekedése a legkisebb négyzetek (angolul: Ordinary Least Squares, rövidítve OLS) módszerével számítható, amely az eltérésnégyzetek minimalizálásával igyekszik a legjobb becslést adni. Ez a módszer kiküszöböli a különböző irányú eltérések hatását, továbbá a nagyobb eltéréseknek nagyobb hangsúlyt ad a négyzetre emeléssel.

A hierarchikus klaszterezés „legközelebbi szomszéd”-módszere alapján az eszközhatékonyság (EH) nem mutatott hasonlóságot a többi változóval egyik év esetében sem. A változókra lefuttatott főkomponens-analízis megerősítette ezt, hiszen ennek a változónak a kommunalitása egy esetben sem érte el a minimálisan szükségeset (0,350) (SAJTOS és MITEV 2007 p. 268).

Az elemzésbe bevont hét mutatóra elvégeztem a hierarchikus klaszterelemzést Ward módszere alapján (13. melléklet 1. ábra), valamint a főkomponens-elemzést is (13. melléklet 1. táblázat). Mindkét módszer alapján a változók két csoportot (Ward módszere alapján két klasztert, illetve a főkomponens-elemzés alapján két főkomponenst) alkottak, mégpedig pontosan ugyanazokkal az elemekkel minden egyes évben. A jövedelmezőségi mutatók (ROA, ROS) egy főkomponensbe kerültek, a növekedés-mutatók pedig egy másikba (létszám, árbevétel, mérlegfőösszeg). A főkomponensek kialakítása során ügyeltem a változók közötti korrelációra, függetlenségre, a kapcsolat szorosságára. A Bartlett-próba ($p < 0,05$), valamint a KMO-érték szerint ($KMO \geq 0,5$) minden esetben megfelelőek voltak a változók a faktorelemzésre. A magyarázott variancia is minden esetben meghaladta a 60 százalékot.

A vizsgálatban csak azok a vállalkozások szerepeltek, amelyek legalább öt évesek, tehát legalább négy év adata rendelkezésre állt. Több esetben azonban egy hiányzó közbenső adat miatt nem képződött az adott vállalkozás adott évre vonatkozó főkomponens. Végül a minden szükséges adattal rendelkező 194 vállalkozást a „Növekedés” és „Jövedelmezőség” főkomponensre számított átlagos növekedési mutatók alapján négy kategóriába soroltam. Amelyek mindkét mutató esetében növekedtek, azokat neveztem „Versenyképes”-eknek. Azokat a

vállalkozásokat, amelyek csak méretükben növekedtek, „Növekvők”-nek neveztem el, amelyek nem növekedtek, de a jövedelmezőségi mutatójuk alapján egyre eredményesebbek, a „Nyereségesek” nevet kapták. És végül azok a vállalkozások, amelyek mindkét vizsgált irányban csökkenést mutattak, kerültek a „Nem versenyképesek” kategóriájába. Ezek alapján 45 vállalkozás „Versenyképes”, 46 „Növekvő”, 54 „Nyereséges”, valamint 49 „Nem versenyképes” (19. ábra).



19. ábra: Vállalkozások elhelyezkedése a „Növekedés” és a „Jövedelmezőség” dimenziójában (Forrás: Saját vizsgálat)

Többváltozós variancia-analízissel megvizsgáltam, hogy a „Növekedés” és a „Jövedelmezőség” mentén a kialakított négy csoport jól elkülöníthető-e (13. melléklet 2. táblázat és 2. ábra). Statisztikailag igazolható különbség mutatkozott az eredményesség-kategóriák között a két mutató alapján. További vizsgálatok alapján elmondható, hogy a „Növekedés” esetében a Levene-teszt szignifikanciája ($p < 0,001$) következtében az eredmények nem megbízhatóak. A „Jövedelmezőség” hatása statisztikailag szignifikáns. A Jövedelmezőségi-mutató alapján szignifikánsan elkülönülnek a kategóriák, azonban a „Versenyképesek” és a „Nyereségesek” ($p = 0,378$) egyformán magas értékeket, míg a „Nem

versenyképesek” és a „Növekvők” ($p=0,804$) egyformán alacsony értékeket értek el a mutató mentén⁸¹.

A verseny természete alapján (verseny erőssége, versenytársak és versenytársi kooperációk száma) nem volt statisztikailag igazolható különbség az eredményesség alapján kialakított kategóriák között keresztábrák vizsgálatokkal. A 10-19 fős kkv-k esetében gyenge tendenciaszerű összefüggés mutatkozott a valódi versenytársak száma és az eredményesség között ($p=0,087$; Cramer-féle $V=0,223$). A kevés (legfeljebb 4) valódi versenytárral rendelkezők jellemzően „Nyereségesek” vagy „Nem versenyképesek”. Az 5-7 versenytárral rendelkezők jellemzően „Versenyképesek”, míg a sok (13-nál is több) versenytárral rendelkezők többnyire „Növekvők”⁸² voltak. Többváltozós logisztikus regresszióval is megvizsgáltam a verseny természetének az eredményesség-kategóriákkal való kapcsolatát, de az nem mutatott szignifikáns összefüggést ($p=0,564$).

Többváltozós variancia-analízissel nem volt statisztikailag igazolható különbség a verseny természete és a „Növekedés”, valamint a „Jövedelmezőség” terén elért eredmények között (13. melléklet 3. táblázat).

A 4. hipotézis, amely szerint a verseny természete alapján különbség van a vállalkozások eredményességében, nem igazolódott. Nem bizonyult helyesnek azon váromlásom, hogy az erősebb iparági versenyyel szembenező vállalkozások eredményesebbek. A vizsgálat alapján tehát egyaránt találhatók „Versenyképes” és „Nem versenyképes” vállalkozások, az erősebbnek, illetve a gyengébbnek ítélt iparági versenyben is.

Az 5. hipotézis (H5) vizsgálata

A vállalkozás jellemzői alapján (létszámkategória, kor, elhelyezkedés, életciklusban elfoglalt helye) az eredményesség kialakított kategóriái között keresztábrák vizsgálatokkal nem volt statisztikailag igazolható különbség. Gyenge tendenciaszerű kapcsolat mutatkozott a porteri stratégiák és az eredményesség között ($p=0,088$; Cramer-féle $V = 0,158$). A „Nem versenyképesek” valamint a „Nyereségesek” költségdiktáló stratégiát valósítottak meg. A koncentrálok „Növekvők”, míg a differenciálók jellemzően „Versenyképesek” voltak. Többváltozós logisztikus regresszióval is megvizsgáltam a vállalkozás jellemzőinek (kora, létszám kategóriája, életciklusban elfoglalt helye, porteri stratégiája⁸³) eredményesség-kategóriákkal való kapcsolatát, de az nem mutatott szignifikáns összefüggést ($p=0,200$).

⁸¹ A 12 páros összehasonlítás közül (négy eredményességi kategória külön-külön összehasonlítása a további 3 kategóriával) csak kettő nem különült el szignifikánsan.

⁸² Hierarchikus klaszterelemzés során két klaszter különült el, egy hozzávetőlegesen 45 fokos pozitív meredekségű egyenes két oldalán, amely átment az origón. De ezen két klaszter esetében sem mutatkozott igazolt különbség a vizsgált változók mentén.

⁸³ Ez esetben tehát egy arány-skálán és három sorrendi skálán mért változó került az analízisbe.

Létszámkategóriák szerint vizsgálódva már gyenge tendenciaszerű összefüggések mutatkoztak⁸⁴. A 10-19 fős kkv-k esetében összefüggés mutatkozott a vállalkozás kora és az eredményesség között ($p=0,084$; Cramer-féle $V=0,214$). Ezek alapján a 12 évnél fiatalabbak jellemzően „Versenyképesek”, illetve „Növekvők” voltak. A 16 évnél idősebbek, de legfeljebb 21 évesek jellemzően a „Nyereségesek”, míg a 21 évnél idősebb vállalkozások többnyire a „Nem versenyképesek” kategóriába kerültek. A 10-19 fős kkv-k esetében összefüggés mutatkozott a termék jellege és az eredményesség között ($p=0,067$; Cramer-féle $V=0,252$) is. A homogén terméket előállítók jellemzően „Nyereségesek” vagy „Nem versenyképesek” voltak. Az enyhén differenciált terméket előállítók jellemzően „Növekvők”-nek, míg a félig homogén, félig differenciált terméket előállítók többnyire „Nyereségesek”-nek bizonyultak.

Többváltozós variancia-analízissel statisztikailag igazolható különbség mutatkozott a vállalkozás jellemzői alapján a „Jövedelmezőség” terén elért eredmények között (14. melléklet 1. táblázat). További vizsgálatok alapján elmondható, hogy az országrészenként való elhelyezkedésnek, a vállalkozás létszám szerinti méretének és az életciklusban elfoglalt helynek van szignifikáns hatása a Jövedelmezőségre⁸⁵. Gyenge, tendenciaszerű kapcsolat igazolódott a porteri stratégia és a „Jövedelmezőség” között is. „Jövedelmezőség” alapján a 10-19 fős vállalkozások statisztikailag igazolható módon elkülönülnek a 20-49 fős vállalkozásoktól ($p=0,048$) (14. melléklet 1. ábra), még pedig oly módon, hogy a kisvállalkozások jövedelmezőségének növekedési üteme bizonyult nagyobbak. Gyengén tendencia jelleggel a 10-19 fős kisvállalkozások az 50-249 fős vállalkozásoknál is jobbnak bizonyultak ($p=0,097$). A porteri stratégiák alapján a költségdiktálók jól elkülönültek a differenciáló stratégiát követőktől ($p=0,022$). A költségdiktálók célként a költségek minimalizálását, kiforrott áru kínálatát tűzték ki; ők az egyedi termék kínálatát kitűzőkhöz képest magasabb jövedelmezőségi mutatókat értek el.

Igazolódott továbbá a Növekedési-mutató és a vállalkozás korának összefüggése. Ennek értelmében ez a két mutató egymással gyenge, negatív korrelációs kapcsolatban állt ($p=0,002$; Spearman-féle $\rho = -0,226$), azaz a kor előrehaladtával csökkent a növekedés. Ez a telítődési szinthez tartás természetes folyamatát igazolta. A kezdeti gyorsuló növekedést a telítődés követte, amely által a növekedés lassult. Az adott termékkel a piac telítődhet (VERNON 1966), ha a vállalat nem képes rugalmasan reagálni, újítani hanyatlás következhet (ADIZES

⁸⁴ LUMPKIN és DESS (2001) is arra jutott, hogy a kisebb vállalkozások esetében könnyebb a vállalkozói orientáció hatásának kimutatása az eredményességre.

⁸⁵ A keleti országrészben elhelyezkedő vállalkozások jelentősen kisebb jövedelmét a „post hoc”-tesztek végül nem igazolták (Nyugati országrésszel való összehasonlítás: $p=0,211$; Közép-Magyarországgal való összehasonlítás: $p=0,264$) szignifikánsan. Az életciklus-szakaszok esetében „post hoc”-teszt nem volt számítható, mivel – legalább egy szakasznál – kevesebb, mint két eset volt található. Ugyanakkor ettől még mind az elhelyezkedés, mind az életciklus-változó szignifikáns hatása az eredményességre igazolt.

1992), esetleg annak ellenére, hogy a kiforrott technológia és az alacsony ráfordítási költségek hatására egy ideig még jövedelmező a termék.

Az 5. hipotézis, amely szerint a vállalkozás jellemzői alapján különbség van a vállalkozások eredményességében, igazolódott a vállalkozás kora és a „Növekedés”; valamint az országrészenkénti elhelyezkedés, a létszámkategória által meghatározott méret, a vállalati életciklusban elfoglalt hely és a „Jövedelmezőség” esetében. Azon várákozásom, hogy a már kialakult, de még fiatal, illetve a közepes méretű vállalkozások eredményesebbek, nem mutatható ki közvetlenül. Igazolódott ugyanakkor, hogy a kor előrehaladtával csökken a növekedés üteme, valamint az, hogy a méret növekedésével növekszik a jövedelmezőség, ami közvetve arra utal, hogy a középen elhelyezkedő vállalkozások megfelelő eredményeket érhetnek el.

Összegzésképpen elmondható, hogy a vállalkozások négy csoportját azonosítottam, a „Növekedés” és a „Jövedelmezőség” dimenziói mentén. A „Növekedés” dimenziója magában foglalta a létszám, az árbevétel és a mérlegfőösszeg, míg a „Jövedelmezőség” dimenziója magában foglalta az eszközarányos, valamint az árbevétel-arányos jövedelmezőségi mutatók legalább négy időszakon keresztüli változását. Azok a vállalkozások, amelyek mindkét dimenzió mentén növekedtek a „Versenyképesek”; azok, amelyek csak méretükben növekedtek a „Növekedők”; azok, amelyek csak jövedelmezőségi mutatójuk alapján növekedtek a „Nyereségesek”; végül azok, amelyek mindkét dimenzió mentén csökkenést mutattak a „Nem versenyképesek” nevet kapták.

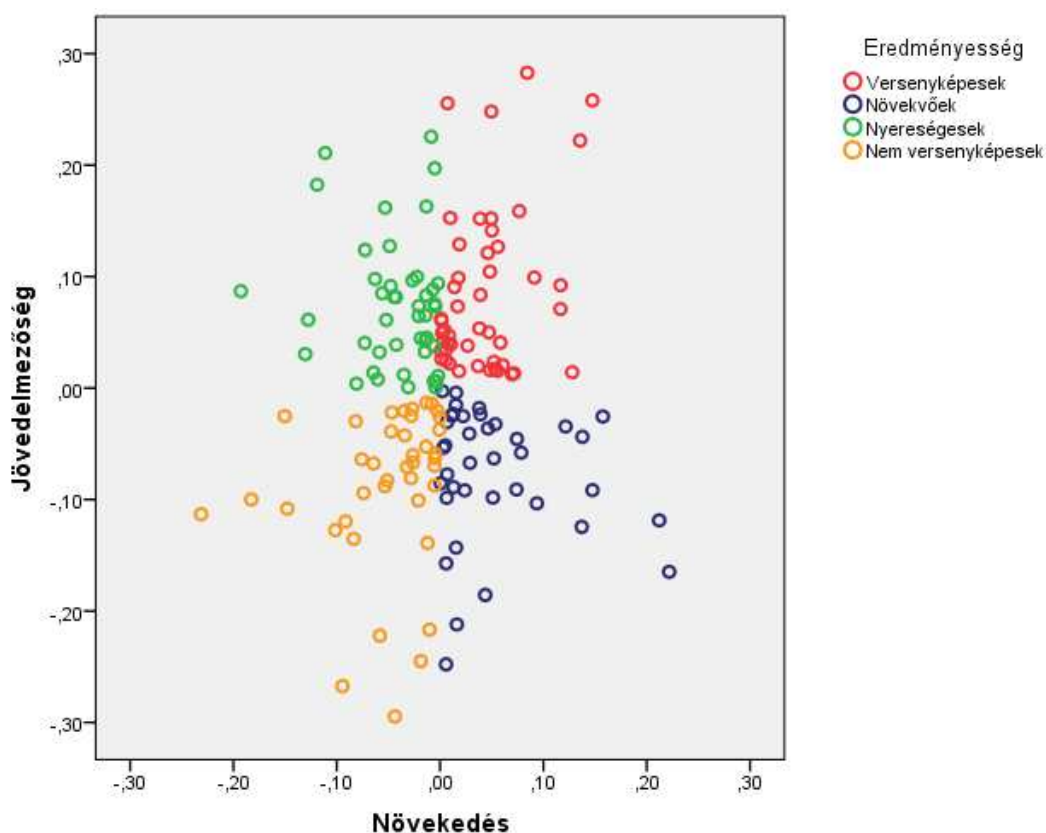
Az adatok alapján elmondható, hogy a verseny természete alapján a kialakult csoportok között nem mutatható ki különbség. A vállalkozás jellemzői közül pedig a kor, valamint a méret alapján mutatható ki különbség. Elmondható, hogy a vállalkozás korának előrehaladtával a „Növekedés” mutatója csökken, azaz a telítődés folyamata figyelhető meg. A gyorsuló növekedést természetszerűleg lassulás követi, ami végül hanyatlásba fordulhat át. Méret szerint pedig a 10-19 fős kisvállalkozások bizonyultak a „Jövedelmezőség” tekintetében eredményesebbnek a 20-49 fős középvállalkozásokhoz képest, és gyenge tendenciaszerűen az 50-249 fős vállalkozásokhoz képest is.

4.2.4. A vezetői attitűd és a vállalkozás eredményessége közti kapcsolat elemzése

A következőkben az értekezés alapját képező összefüggés vizsgálatának bemutatása következik, azaz hogy a vezetői attitűd és az eredményesség közt kimutatható-e összefüggés. Ehhez mindenképp az adatok alapos átvizsgálására volt szükség, hiszen csak azokat a mérlegadatokat vehettem figyelembe, amelyek az adott vezető hivatali ideje alatt keletkeztek. Kiindulva tehát a 194 vállalkozásból, amelyek esetében a minimum négy adat rendelkezésre állt, megvizsgáltam, mely vezető tölti be a posztját öt évnél rövidebb ideje, s azoktól megváltam. Ezt követően kiszűrtem azokat a mérlegadatokat, amelyek az adott vezető hivatalba kerülését megelőzték. Tehát ha az adott vezető például hét éve

tölti be posztját, akkor a 2005-ös és az annál korábbi eredményadatokról megváltam. Ez az esetek több mint negyedénél (46 vállalkozásnál, 27 százalékban) jelentett kurtítást az eredményadatokban, ami az eredményességi kategóriába való besorolásra is hatással volt.

Ezek alapján ebben az alfejezetben bemutatásra kerülő eredmények kizárólag az adott vezető hivatali ideje alatt elért eredményeket tartalmazzák. Az eddigi elemzések során mindezt nem vettem figyelembe. Az eredményesség alapján történő besorolásnál ugyanúgy jártam el, mint korábban. Évenként a növekedés (létszám, árbevétel, mérlegfőösszeg), a jövedelmezőség (ROA, ROS) klasztereit (15. melléklet 1. ábra), valamint főkomponenseit képeztem (15. melléklet 1. táblázat), amelyekre szintén a legkisebb négyzetek módszerével átlagos növekedést számoltam. 170 vállalkozás került besorolásra e két dimenzió mentén. 48 vállalkozás minősült „Versenyképes”-nek, 38 „Növekvő”-nek, 44 „Nyereséges”-nek, valamint 40 „Nem versenyképes”-nek (20. ábra).



20. ábra: Az eredményesség és az attitűd összefüggésének vizsgálatába bevont vállalkozások elhelyezése a „Növekedés” és a „Jövedelmezőség” dimenzióiban (Forrás: Saját vizsgálat)

A vezető demográfiai jellemzői alapján (nem, kor, végzettség⁸⁶) nem volt statisztikailag igazolható különbség a vállalkozások eredményességében sem keresztábrázatos vizsgálatokkal, sem többváltozós logisztikus regressziós elemzéssel ($p=0,298$). Továbbá többváltozós variancia-analízissel sem volt statisztikailag igazolható különbség a vezető jellemzői és a „Növekedés”, valamint a „Jövedelmezőség” terén elért eredmények között (15. melléklet 2. táblázat). Ezek alapján az eredményesség nem függ a vezető demográfiai jellemzőitől. A mintában szereplő vállalkozások esetében kijelenthető, hogy bármely korú és végzettségű vezető vállalkozása lehet „Versenyképes”. Igazolódott azonban a „Növekedési mutató” és a vezető életkorának összefüggése. A két változó egymással gyenge, negatív korrelációs kapcsolatban áll ($p=0,008$; Pearson $r = -0,204$), azaz idősebb vezető által vezetett vállalkozás kisebb növekedést mutat, mint egy fiatalabb vezető által vezetett vállalkozás (arra az időszakra vonatkoztatva, amelyben ő volt a vezető). A vezető demográfiai jellemzői alapján tehát nincs különbség a vállalkozás eredményességében sem a végzettségek, sem a nemek tekintetében, azonban a vezető életkora és a „Növekedési mutató” esetében kimutatható, hogy a fiatalabb vezető vezette vállalkozás átlagos növekedése nagyobb.

Ezen rész minta esetében újból elvégeztem a korábban már ismertetett vizsgálatokat (16. melléklet). Az eredmények azonosnak bizonyultak a teljes mintánál tapasztaltakkal. Ha ezt egy mintaszeletnek tekintjük, vagyis egy kontrollvizsgálatnak, akkor elmondható, hogy a korábbi (4.2.2-es és 4.2.3-as fejezetben leírt) eredmények stabilak, validálásra kerültek a végzettség és az attitűd, a porteri stratégia és az attitűd, a verseny erőssége és az attitűd, a versenytársakkal kialakított kooperációk száma és az attitűd, a vállalkozás eredményessége és a vállalkozás kora relációkban.

A 6. hipotézis (H6) vizsgálata

A vezetők attitűdjét összevettem a vállalkozások eredményességi kategóriáival is. A keresztábrázolás vizsgálat eredménye alapján 90 százalékos konfidencia intervallum mellett megállapítható, hogy statisztikailag igazolható gyenge tendenciaszerű különbség van az eredményesség kategóriáiban a vezetői attitűd alapján ($N=118^{87}$; $p=0,088$; Cramer-féle $V=0,232$). A „Zárkózott”-ak jellemzően „Nem versenyképesek”. Akik az „arany középut”-at járják, de egy hajszálnyival együttműködőbbek, mint versengők, jellemzően „Nyereséges”-ek. A „Koopetív”-ak képviselték a legnagyobb arányt a „Növekvők” közt, míg a „Versenyjelleműek” a „Versenyképesek” közt.

⁸⁶ Egy dichotóm, egy arányskála, valamint egy sorrendi skála típusú változó, amelyek alkalmasak többváltozós logisztikus regressziós vizsgálatra.

⁸⁷ 169 vezető esetében volt megállapítható az attitűd a hiánytalanul kitöltött kérdőívek alapján. 170 vállalkozás felelt meg azon kritériumnak, hogy vezetője több mint 4 éve betölti posztját, és a vállalkozás mérlegadatai is hiánytalanul rendelkezésre álltak. Azonban e két kritérium mindösszesen 118 esetben teljesült egyszerre.

A Versenyszellem-index és a Növekedési-mutató gyenge, pozitív irányú kapcsolatban áll egymással ($p=0,031$; Spearman-féle $\rho = 0,186$), tehát minél inkább versenyszellemű egy vezető, annál nagyobb a vállalkozás Növekedési-mutatójának átlagos növekedése.

Többváltozós logisztikus regresszióval is megvizsgáltam, hogy az eredményesség és a vezetői attitűd között kimutatható-e kapcsolat. Két nominális változó közötti kapcsolat kimutatására a keresztábrás vizsgálat a legalkalmasabb, ugyanakkor a további vizsgálatokhoz, azaz a befolyásoló tényezők azonosítása érdekében, szükség van a logisztikus regressziós modellre, illetve annak bővíthetőségére, amennyiben a jelen vizsgálat megerősíti a kapcsolatot. A többváltozós logisztikus regresszió metrikus független változót kíván meg. Ehhez az attitűdök sorrendjét állítottam fel⁸⁸. Egyértelműen a rangsor alján áll e tekintetben a „Zárkózott” típus. Őket követik a „Mediocritas”-klaszter vezetői. Az „Együttműködő” és a „Versenyszellemű” vezetők átellenes koordináta negyedben helyezkednek el. Terveim közt szerepelt, hogy az origótól mért klaszterközpont alapján döntök, de a vizsgálatok azt mutatták, hogy a két klaszter sorrendi felcserélése nem változtat az eredményeken, így véletlenszerűen azzal a változóval dolgoztam, ahol az „Együttműködő”-t követte a „Versenyszellemű”. S végül a rangsor élére a „Koopetív” beállítottságú vezető került.

Az eredmények alapján az attitűdváltozó hozzájárul ($p=0,032$) a modell pontosításához. Az attitűd hozzávetőlegesen 18,5 százalékot magyaráz a függő változó varianciájából. A teljes modell 37,3 százalékban kategorizálta helyesen az eseteket az attitűd alapján, tehát több, mint a minimálisan elvárt 31,4 százalék. Az eredményt igen jelentősnek találom a gyenge kapcsolati szorosság és a modell minimális javítása ellenére is, hiszen statisztikailag igazolható kapcsolat mutatható ki az attitűd és a vállalkozások eredményessége között. Továbbá eredetileg sem feltételeztem erős kapcsolatot, csupán azt, hogy ezen puha tényező bevonásával jobban megérthető a vállalkozások eredményességbeli különbsége. Az attitűd bevonása változóként 12,2⁸⁹ százalékkal javította az eredményesség megértését, ami kiváló eredménynek mondható.

E hipotézis igazolásával a többváltozós logisztikus regresszióba további változók bevonása vált lehetővé. Tulajdonképpen azért is használtam az attitűd és az eredményesség közti vizsgálatra ezt a módszert, hogy a későbbiekben ugyanezzel folytatva a vizsgálatot a változók körét kibővíthessem. Segítségével vettem hát össze az eddigiek alapján feltételezett befolyásoló változókat az eredményességi kategóriákkal. Az eredmények alapján legalább egy bevitt változó hozzájárult ($p<0,001$) a modell pontosításához. A teljes modell 78,2 százalékban kategorizálta helyesen az eseteket a bevont jellemzők alapján. A 11 független

⁸⁸ Amennyiben a logisztikus regresszióba bevitt változó sorrendi változó, úgy az eredmények óvatosan kezelendők.

⁸⁹ Az úgynevezett „üres modellben” a pontos besorolás esélye: $37,3-25,1= 12,2$.

változó^{90, 91} kombinációja hozzávetőlegesen 87,7 százalékot magyaráz a függő változó varianciájából. A vizsgálat alapján statisztikailag igazolhatóan hozzájárult a végső modell pontosításához:

- a vezetői attitűd ($p=0,001$),
- vállalkozás jellemzői közül a vállalkozás kora ($p<0,001$);
a porteri stratégia ($p=0,003$);
életciklusban elfoglalt hely ($p=0,010$);
- a vezető demográfiai jellemzői közül a neme ($p=0,002$);
- a verseny természete alapján pedig
a verseny erőssége ($p=0,001$), valamint
a versenytársakkal kialakított kooperációk száma ($p=0,004$).

A többváltozós logisztikus regresszió „Forward Stepwise” opciója lépésről-lépésre vonja be a befolyásoló változókat, így ezzel is megvizsgáltam az összefüggést, hogy a leginkább meghatározó tényezőket azonosíthassam. Ezzel az elemzést ismételtelen lefuttatva kiderült, hogy a vizsgált változók között az eredményesség tekintetében a leginkább befolyásoló tényező a vállalkozás kora ($p<0,001$), ezt követi a verseny erőssége ($p<0,010$), majd a vezetői attitűd ($p<0,045$). Nem volt szignifikáns hatása, de az első öt befolyásoló tényező közé⁹² negyedikként beférközött a vezető életkora ($p=0,192$), valamint ötödikként a vállalkozás létszám-kategóriája ($p=0,223$). A három legjelentősebb változó 55,3 százalékban kategorizálta helyesen a vállalkozásokat. Ez több, mint a minimálisan elvárt (31,4 százalék), tehát a modell minden szempontból megfelel a feltételeknek. Továbbá az is kiderül, hogy ezen három tényező együttesen, az üres modellhez képest 30,2 százalékkal⁹³ javítja a besorolás helyességét.

Az elemzés alapján az derült ki, hogy az általam vizsgált mindhárom irányból egy-egy tényező szignifikáns, és ha nem is jelentős, de hatást gyakorol az eredményességre. Azaz a környezeti tényezők közül a verseny erőssége, a vállalati jellemzők közül a vállalkozás kora, valamint a feltételezéseimnek megfelelően a vezetői attitűd maga is.

A metrikus változók esetében az összefüggés erősségét korrelációs vizsgálattal vizsgáltam meg, hogy azok a „Növekedési-mutató”-val vagy a „Jövedelmezőségi-mutató”-val állnak-e szorosabb kapcsolatban. A versenytársakkal kialakított kooperációk száma a „Növekedési-mutató”-val gyenge, pozitív korrelációs kapcsolatban áll ($p=0,034$; Spearman-féle $\rho = 0,170$), azaz minél több versenytárssal kialakított kooperációval rendelkezett egy vállalkozás, annál nagyobb növekedést mutatott. Kiderült továbbá, hogy a valódi

⁹⁰ Ez esetben ügyelnem kellett az esetek és a változók minimálisan szükséges 10:1-hez arányára, amely esetükben 118:11; így még teljesült.

⁹¹ A 11 változó közül hat volt ordinális, négy arányskálán mért; valamint egy volt dichotóm.

⁹² A „Backward Stepwise” futatás eredménye alapján.

⁹³ 55,3-25,1

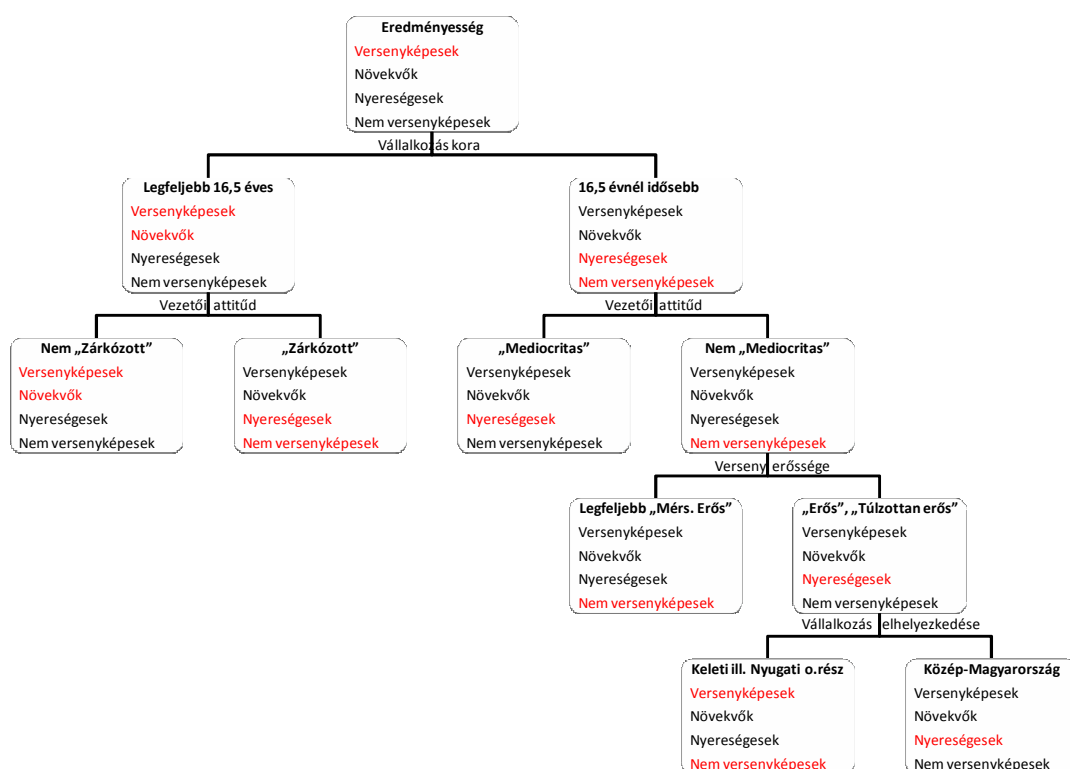
versenytársak száma és a versenytársakkal kialakított kooperációk száma egymással közepesen erős pozitív kapcsolatban áll ($p < 0,001$; Spearman-féle $\rho = 0,381$), tehát minél több valódi versenytársa van egy vállalkozásnak, annál több kooperáció köttetik közöttük. A vállalkozás kora és a „Növekedési mutató” közepesen erős negatív kapcsolatban áll egymással ($p < 0,001$; Spearman-féle $\rho = -0,298$), tehát minél idősebb egy vállalkozás, annál kisebb az átlagos növekedése. E mögött a korábban említett telítődési folyamat állhat.

A logisztikus regresszió dichotóm, illetve metrikus független változókkal dolgozik, így ezzel a vizsgálati módszerrel például a régiós elhelyezkedést ez idáig nem tudtam a vizsgálatokba bevonni. Továbbá a számítások során a vizsgált két változón kívüli többi változót változatlanul feltételezi (*ceteris paribus*). Ahhoz, hogy a befolyásoló tényezők vizsgálati körét bővíteni tudjam, ezáltal a legjelentősebbeket fel tudjam kutatni, a döntési fa ábrázolásának technikájához fordultam. Ez a tulajdonképpeni osztályozási modell egy eszköz a besorolások felderítésére vagy megerősítésére. Szabályokat alkot, amelyek alapján megadja, mely változók mentén tartozik jelen esetben egy vállalkozás egy adott eredményességi csoportba úgy, hogy eközben a változók közötti kölcsönhatásokat is feltárja (HÁMORI 2001).

A logisztikus regresszióba is bevont 11 változót, valamint az országgrész, a termék jellege (differenciáltság), valamint a megalakulás körülménye (kényszer, kényszer nélkül, kiszervezés által) változójának értékét felhasználva először a CHAID és a teljes körű CHAID-módszer szerint futtattam le a programot (21. ábra). A klasszifikációs eljárás célja ez esetben az volt, hogy ezen eredményességi kategóriák alapján – a kialakítandó alcsoportok számától függetlenül – adja meg a három leginkább meghatározó tényezőt.

jobb, mint a CHAID eljárásé. Ez esetben az utolsó ág további felosztásra került, mégpedig az országrészenkénti elhelyezkedés alapján. Tehát azok a vállalkozások, amelyek 17 évnél idősebbek voltak, továbbá erős, és túlzottan erős versennyel néztek szembe, valamint a keleti országrészben található (13 db) többségükben „Versenyképesek”, míg a nyugati országrészben (16 db) vagy a Közép-Magyarországi Régióban (9 db) található többségükben „Nyereségesek” voltak.

A CHAID és a teljes körű CHAID-módszer statisztikailag megalapozott, ugyanakkor három szint mélységig vizsgálódik. Meg szerettem volna tudni, hogy további befolyásoló tényezők is azonosíthatóak-e, amelyhez a CRT-módszert hívtam segítségül, amely öt szint mélységig kutat. E módszernek viszont az a „hátránya”, hogy kizárólag bináris elágazásokat képez. Az adatokon – az összes beállítást és változót megtartva – lefutattam a CRT-módszert is (22. ábra).



22. ábra: CRT módszerrel készített döntési fa (Forrás: Saját vizsgálat)

Ez esetben 4 szint mélységű fa-diagrammot kaptam (15. melléklet 4. ábra), amely 50 százalékban kategorizálja helyesen az eseteket, ami elfogadható eredmény, figyelembe véve, hogy a „puha” befolyásoló tényezők között folyt a vizsgálat. Ez az eredmény azt jelenti, hogy az eredményességi kategóriára való tippelés 50 százalékos kockázatot jelent, ugyanakkor a kezdeti 25,1 százalékos besorolási helyességet a bevont négy változó (a vállalkozás kora, vezetői attitűd, a versenyerősség, valamint az országrészenkénti elhelyezkedés) figyelembe vételével

24,9 százalékkal sikerült (a duplájára) javítani (igen hasonlóan a többváltozós logisztikus regresszióval elért eredményhez).

Ez esetben is a vállalkozás kora került az első elágazási pontra⁹⁴, azaz a leginkább befolyásoló tényező a homogén csoportok kialakításakor az volt, hogy 16,5 éves vagy ennél fiatalabb vállalkozásról volt-e szó, vagy éppen 16,5 évesnél idősebről. E felosztás figyelembevételével 4,4 százalékkal javult az eredményességi kategóriákba történő besorolás pontosságának becslése, ugyanis a CRT-módszerrel készített döntési fa ezen értékeket is megadta. A fiatalabbak nagyobb valószínűséggel „Versenyképesek” vagy „Növekvők”, míg az idősebbek „Nyereségesek”, vagy „Nem versenyképesek”.

A második szinten mindkét ágon a vezetői attitűd található. Ez igen jelentős eredménynek mondható, hiszen a vizsgálatba bevont 14 változó közül a második legjelentősebbnek ítéltetett a homogén csoportok kialakulásának szempontjából.

Fiatalabb ($\leq 16,5$ év) vállalkozások esetén a vezetői attitűd figyelembevétele további 2,3 százalékkal javította a besorolás helyességét. Amennyiben a vezető „Zárkózott” típusú, úgy nagy valószínűséggel a vállalkozás „Nyereséges”, de nem növekszik; vagy se nem nyereséges, se nem növekszik, azaz „Nem versenyképes”. Amennyiben a vezető „Mediocritas”, „Együtműködő”, „Versenyszellemű” vagy „Koopetitiv” a vállalkozás nagy valószínűséggel „Növekvő”, vagy növekvő és nyereséges is, azaz „Versenyképes”.

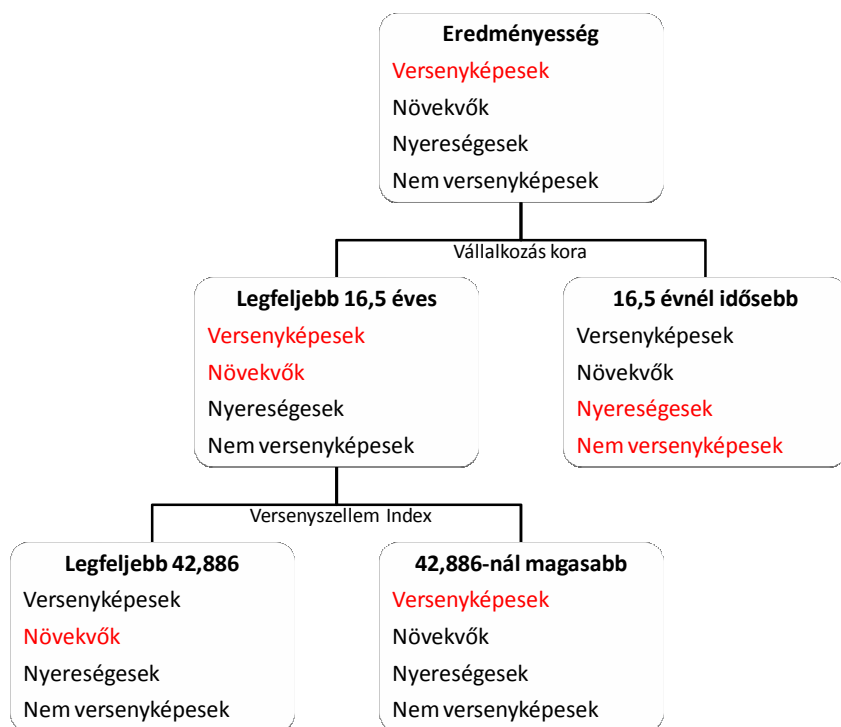
Idősebb vállalkozások esetén a vezetői attitűd figyelembevétele további 2,6 százalékkal javította a besorolás helyességét. Amennyiben a vezető „Mediocritas” típusú, úgy nagy valószínűséggel a vállalkozás „Nyereséges”. Amennyiben a vezető „Zárkózott”, „Együtműködő”, „Versenyszellemű” vagy „Koopetitiv” a vállalkozás nagy valószínűséggel (40 százalék) „Nem versenyképes”, de kisebb valószínűséggel (20-20 százalék) lehet „Nyereséges” és „Versenyképes” is. Ennek pontosításához a további elágazások figyelembe vétele szükséges.

Harmadik szinten a verseny erőssége található, amely 2,7 százalékkal javította a besorolás helyességét. Ha tehát egy vállalkozás 16,5 évnél idősebb, a vezetője nem „Mediocritas” típusú volt és legfeljebb mérsékelt erősséggel nézett szembe, akkor a vállalkozás valószínűleg „Nem versenyképes”. Ez alátámasztja ismét az eddigi azon megállapításokat, hogy a lanya verseny nem kedvez sem a növekedésnek, sem a jövedelmezőségnek azon értelemben, hogy motiválná a vállalkozásokat a jobb teljesítmény elérésében. De ha egy 16,5 évnél idősebb vállalkozás nem „Mediocritas” típusú vezetője erős vagy túlzottan erős versennyel néz szembe, akkor az a vállalkozás legnagyobb valószínűséggel „Nyereséges”. Itt található még egy elágazás, amely elhelyezkedés alapján pontosítja a besorolás valószínűségét, mégpedig további 2,7 százalékkal. Amennyiben tehát az adott vállalkozás a keleti vagy a nyugati országrészben található, akkor nagy valószínűséggel az vagy „Nem versenyképes” vagy

⁹⁴ ADIZES (1992) életciklus modellje helyett talán legközelebb érdemesebb lenne GREINER (1998) modelljét bevonni, aki a szakaszokat a szervezet nagysága és a szervezet kora függvényében határozta meg.

„Versenyképes”⁹⁵. Míg ha a Közép-Magyarországi Régióban található, akkor pedig „Nyereséges”.

Ez esetben is kíváncsi voltam arra, hogy az attitűd mely változója: a versenyszellem vagy az kooperativitás az, ami jelentősebb hatást gyakorol. Az attitűd-változót kivéve a Versenyszellem- és a Kooperativitás-indexet vittem be a modellbe. A csere nem okozott változást a CHAID, illetve az teljes körű CHAID-eljárások eddig bemutatott eredményén, viszont a CRT-módszer más diagramot eredményezett (23. ábra).



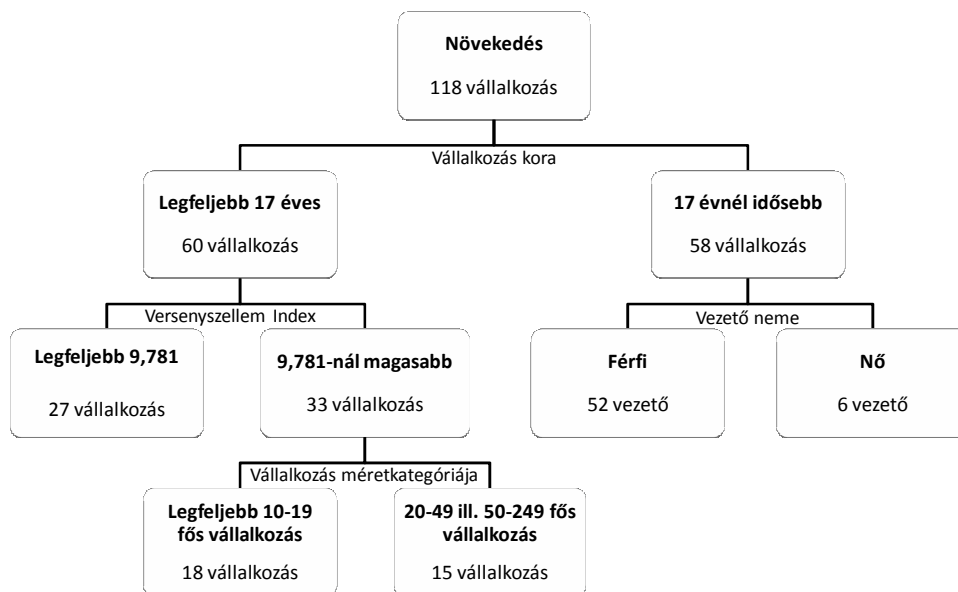
23. ábra: CRT módszerrel készített döntési fa (Forrás: Saját vizsgálat)

Ez esetben is a vállalkozás kora lett a leginkább meghatározó tényező az eredményesség tekintetében (15. melléklet 5. ábra), második helyre pedig a Versenyszellem-index került. Az ábra alapján megállapítható, hogy a versenyszelleműbbek jellemzően „Versenyképesek”, míg a kevésbé versenyszelleműek inkább „Növekvők”.

Végül az eredményváltozót is lecseréltem, arra keresve a választ, hogy ezen változók közül melyik és milyen mértékben befolyásolja a „Jövedelmezőség”-et, illetve a „Növekedés”-t. A Jövedelmezőség-mutatót téve függő változónak a

⁹⁵ Ennek pontosításához további felbontásra lenne szükség, de ez a módszer csak bináris elágazásokat képez. (A régió-változót téve be az országrész-változó helyett ugyanezen megoldás született, csak a Közép-Magyarországi Régióval szemben a másik ágon a további hat régió neve szerepelt.)

vizsgálatok nem vezettek szignifikáns eredményre⁹⁶. A Növekedési mutatót téve meg függő változónak a CHAID és a teljes körű CHAID-eljárás ugyanazon eredményre vezetett (24. ábra).



24. ábra: CHAID módszerrel készített döntési fa (Forrás: Saját vizsgálat)

A legmeghatározóbb szerepe ez esetben is a növekedésben a vállalkozás életkorának volt (15. melléklet 6. ábra). Legfeljebb 17 éves vállalkozás esetében ezt követte a vezető versenyszelleműsége. Ha a vezető versenyszellemű volt (9,7-nél nagyobb egy -100-tól 100-ig terjedő skálán), akkor a vállalkozás mérete gyakorolt további hatást. Ha 17 évesnél idősebb volt a vállalkozás, akkor a növekedés szempontjából másodsorban a vezető neme volt meghatározó. E tény mögött valószínűleg olyan jellemzők húzódtak meg, amelyek nem kerültek a vizsgálatba, vagy bekerültek (attitűd) ugyan, de nem szignifikáns a hatásuk.

A 6. hipotézis „a” része, amely alapján a vezetői attitűd hatással van a vállalkozás eredményességére, igazolódott.

A felhasznált módszerek az első három, illetve öt leginkább befolyásoló tényezőt azonosították, amelyek között megtalálható a vezetői beállítottság is. Az attitűd a vizsgálatba bevont tizennégy tényező közül a harmadik legjelentősebbként

⁹⁶ Lehetőség lett volna a modellek továbbfejlesztésére azáltal, hogy úgynevezett „büntetést” vagy „kötségeket” rendeltek a nem helyes besorolásért, de mivel a céloom a befolyásoló tényezők azonosítására, illetve azok sorrendjére irányult, nem kívántam a besorolási helyességet tovább emelni, mivel az a bevont változókon illetve azok sorrendjén nem változtat.

azonosítható. Ezen elemzések statisztikailag igazolhatók, így igen jelentősnek tartom ezt az eredményt a gyengébb magyarázó erő ellenére is. Ugyanakkor a keresztábrázatos vizsgálatok gyenge tendenciaszerű kapcsolatát, valamint a statisztikailag megalapozottabb CHAID eljárással készített döntési fa némely eredményét⁹⁷ figyelembe véve, feltétlenül érdemes lenne a későbbiekben kontrollvizsgálatot végezni az eredmények megerősítése érdekében.

A 6. hipotézis „b” része, amely alapján a kooperatív vezetői attitűddel rendelkező vezetők vállalkozásai a legeredményesebbek, nem igazolódott. A vizsgálatok alapján a legeredményesebbek a pusztán versengő attitűddel rendelkező vezetők vállalkozásai voltak.

Összegzésképpen elmondható, hogy a vizsgálatok alapján a vállalkozások eredményességének legmeghatározóbb eleme a vállalkozás kora. Ez a változó az eredményességen belül is főként a „Növekedés” dimenziójával van kapcsolatban, azaz azzal hogy a kor előrehaladtával a piac a vállalkozás termékével telítődik. Továbbá több módszerrel is azonosítható volt a vezetői attitűdnek, a verseny erősségének, valamint a vállalkozás elhelyezkedésének hatása. A vezetői attitűd és az eredményesség részletesebb elemzése alapján kiderült, hogy a „Versenyképesek” között a legnagyobb számban a „Versenyszellemű” vezetők találhatók. Két további elemzés megerősítve ezt, illetve részletesebb magyarázattal szolgálva azt mutatta, hogy a Versenyszellem-index és a Növekedési mutató áll egymással kapcsolatban, mégpedig úgy, hogy minél inkább versenyszellemű egy vezető, annál nagyobb a vállalkozás növekedése. Ezen eredményeket azonban érdemes lenne további vizsgálatokkal kiegészíteni. Érdemes lenne egyrészt a gyenge magyarázó erő miatt kontrollvizsgálatot végezni, másrészt érdemes lenne az összefüggések, az ok-okozati kapcsolatok feltárása érdekében kvalitatív vizsgálatot készíteni.

4.3. Új és újszerű tudományos eredmények

Dolgozatom új és újszerű tudományos eredményeit az alábbi négy pontban fogalmazom meg:

- **Új modellt állítottam fel a versengő és az együttműködő attitűd és a vállalkozás eredményessége kapcsolatának definiálására.**
A vállalkozói orientáció feltárását célzó LUMPKIN és DESS (1996 p. 156) modell alapján kidolgoztam saját modelletemet, amelynek keretében a vezetői attitűd és az eredményesség kapcsolatát vizsgáltam.
- Modellem kiindulási pontja, az eredeti modellel ellentétben, nem a vállalkozói orientáció, hanem a versengő és kooperatív vezetői attitűd volt. E két beállítottság jól elkülöníthető volt egymástól, hiszen én a már létező vállalkozások vezetőit vizsgáltam, és nem egy vállalkozás beindítására vagy

⁹⁷ CHAID eljárás az első két esetben nem vonta be az attitűdváltozót a vizsgálatba.

újraélesztésére vállalkozókat. Másodsorban a versenyszellem esetében meghatározásomban nem agresszív versenyzésről volt szó, hanem pozitív értelemben vett lehetőségről, vagyis az „élni és élni hagyni”-elv tiszteletben tartásáról. Harmadsorban a vezetők nem azon tulajdonságait vizsgáltam, amelyek alkalmassá teszik a munkára, hanem abbéli attitűdjét, hogy hogyan viszonyul a versenytársaihoz.

- A szakirodalom áttekintése alapján úgy vélem, hogy a környezeti befolyásoló tényezők közül az iparági verseny természete az, ami a leginkább releváns, így a modellt ennek megfelelően átalakítottam.
 - A szervezeti tényezők vizsgálati köre – a rendelkezésemre álló adatokat figyelembe véve – valamelyest csökkent.
 - A vállalkozás teljesítményének mérése teljesen átalakításra került. Modellemben mérleg- és eredményadatok felhasználásával, több év adata alapján helyeztem el a vállalkozásokat a „Növekedés” és a „Jövedelmezőség” dimenziójában.
 - Továbbá az eredeti modell csupán a vállalkozói orientáció és a teljesítmény közti kapcsolatot vizsgálta. Bár ez a vizsgálat figyelembe vett környezeti és szervezeti befolyásoló tényezőket, de nem vizsgálta, hogy ezen tényezők külön-külön hatnak-e a beállítottságra, illetve az eredményességre. Modellemben ezen összefüggésekre egyenként kitértem, majd ezek együttes hatását vizsgáltam az eredményességre.
- **A mintában szereplő magyar kis- és középvállalkozások körében végzett kérdőíves felmérés eredményeit felhasználva feltártam a versengő és a kooperatív vezetői attitűd összetevőit.**
- A versenyszellem, a vizsgálatban résztvevő vezetők véleménye alapján, a rivalizáláshoz való pozitív hozzáállást takar, amely során ugyan a győzelem a cél, de ezt a megújulásért, innovációért és kockázatvállalásért folyó vetélkedést a szereplők kihívásként és lehetőségként élik meg. Az együttműködő attitűd pedig olyan kompromisszumkészséget takar, amely során a vezető akár a pillanatnyilag előnytelen helyzetet is hajlandó vállalni a hosszú távú, eredményes kooperáció érdekében. A vezető ez esetben kölcsönösen előnyös, korrekt és tisztességes megoldásra törekszik.
- **A kutatás eredményeként a versenyszellem és a kooperativitás alapján a megkérdezett vezetők öt csoportját azonosítottam.**
- A kutatás alapjául szolgáló vezetői kérdőív attitűdre vonatkozó állításai (mind hierarchikus klaszterelemzéssel, mind főkomponens elemzéssel) öt kategóriát alkottak, s jól elkülönültek további két irányban. A főkomponens-súlyokkal korrigálva ezekből alakítottam ki a „Versenyszellem”, valamint a „Kooperativitás” indexeket. Ezen dimenziók mentén helyeztem el a kialakult öt vezetői attitűdtípust. Azon vezetőket, akik mind a versengéstől, mind az

együtműködő magatartástól elhúzódtak, neveztem „Zárkózott”-nak (12,4 százalék). A vezetők következő csoportját, akik igen mérsékelten mutattak kooperativitást, valamint ennél is mérsékeltebben versengő magatartást, neveztem „arany középut”-at járóknak („Mediocritas” 20,7 százalék). A tisztán versengők csoportjának a „Versenyszellemű”-ek (11,8 százalék), míg a tisztán kooperatívok csoportjának az „Együtműködő”-ek (21,3 százalék) elnevezést adtam. A vezetők harmada (33,7 százalék) „Koopetitiv” attitűdűnek bizonyult, mivel egyszerre tanúsítottak versengő és kooperatív magatartást a versenytársak irányába.

- **Az elemzés során arra az eredményre jutottam, hogy a vezetői attitűd gyenge, de igazolt hatással van az eredményességre a válaszadók körében.** Az önbevalláson alapuló felsővezetői kérdőív adatai, valamint a vállalkozások mérleg- és eredményadatai között – figyelembe véve a válaszadók adott vállalkozásnál betöltött vezetői tisztségének időtartamát – többféle módszerrel igazoltam az összefüggést. A vezetői attitűd (CRT döntési fa szerinti) hozzájárulása az eredményességhez 2,3-2,6 százalékra tehető, valamint további vizsgálatok alapján az mondható el, hogy ebben a beállítottság összetevői közül nem a kooperativitás, hanem a versenyszellem játszik jelentősebb szerepet.

5. Következtetések, javaslatok

Kutatómunkám során az eredményesség és a vezetői beállítottság összefüggéseinek feltárására törekedtem. E folyamat első lépéseként a vezetői attitűd elemzését végeztem el.

A beállítottság alapján a vezetők öt csoportját azonosítottam. A kialakult klaszterek elnevezése: „Koopetítív”, „Együtműködő”, „Versenyszellemű”, „Mediocritas”, valamint „Zárkózott” lett. Az eredmények alapján a vezetők legnagyobb számban egyidejűleg együtműködőnek és versengőnek bizonyultak (33,7 százalék). E „**Koopetítív**” attitűdű vezetők a versengést kényszerként élik meg, ugyanakkor hajtja őket a győzelmi vágy, talán ezért is keresik a riválisokkal való együtműködések lehetőségeit. A megvalósított viselkedésre (innovációk, konkurencia figyelése, tényleges együtműködések száma) vonatkozó kérdésekből továbbá az derült ki, hogy ők teljesítettek legjobban, mind az együtműködés, mind a versengés tekintetében. Ezt a klasztert követte számosságban az „Együtműködő”-ek (21,3 százalék) csoportja. Az „**Együtműködő**” attitűdről bebizonyosodott, hogy olyan kompromisszumkésztséget takar, amelynek során a vezető akár a pillanatnyilag előnytelen helyzetet is hajlandó vállalni a hosszú távú eredményes együtműködés érdekében. A kooperatív beállítottságú vezető kölcsönösen előnyös, korrekt és tisztességes megoldásra törekszik. A klaszter elemszámát tekintve is középen helyezkednek el az „arany középut”-at járók, a „**Mediocritas**”-beállítottságúak (20,7 százalék), akik mind a versengés, mind az együtműködés terén mérsékelt magatartást mutatnak. Ők azok, akik a leginkább kerülnek a kockázatot, valamint esetükben jelenik meg legnagyobb hangsúllyal a versenykényszer. A „**Zárkózott**”-akról (12,4 százalék) elmondható, hogy az adatok alapján egy szűk piaci szegmensre, illetve vevői rétegre koncentrálnak, ahol úgy nyilatkoztak, hogy nincs is verseny, valószínűleg egyeduralkodó pozíciót vívtak ki termékükkel. Ezzel magyarázható az, hogy számukra nincs relevanciája sem a versenytársakkal való versengésnek, sem az együtműködéseknek, így ezeknek nem tulajdonítanak jelentőséget. A legkisebb elemszámú csoport, a „**Versenyszellemű**”-ek (11,9 százalék) klasztere. A versenyszellem az eredmények alapján pozitív attitűdnek bizonyult. A verseny során a versenyszelleműek vezető pozícióra törekszenek, de ezt a vetélkedést (a megújulást, az innovációt és a kockázatvállalást) kihívásként és lehetőségként élik meg.

Az adatok alapján elmondható, hogy a férfiak jellemzően a „Koopetítív”, illetve a „Versenyszellemű” klaszterben, míg a nők a kevesebb versengést tartalmazó „Zárkózott”, „Mediocritas”, illetve „Együtműködő” klaszterben találhatók. Továbbá az körvonalazódott, hogy a magasabb végzettséggel rendelkező vezető, versengőbb attitűddel rendelkezik. A verseny természetét vizsgálva, az a kép bontakozott ki, hogy a sikeresség nagyobb valószínűsége, a verseny kevésbé pusztító volta a versengés irányába, míg az erősebb verseny, valamint a nagyobb számú közvetlen versenytárs az együtműködő attitűd irányába hat.

A vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata után az általuk vezetett vállalkozás mérleg- és eredményadatainak elemzése következett. Rendelkezésemre állt az alkalmazotti létszám, az árbevétel, az adózás előtti és az adózott eredmény, valamint a mérlegfőösszeg. Ezen adatok segítségével további mutatókat számítottam, úgymint az eszközarányos (ROA) és az árbevétel-arányos (ROS) jövedelmezőség. Tíz év adatai alapján két dimenzió mentén, azaz a „Növekedés” (létszám, árbevétel, mérlegfőösszeg) és a „Jövedelmezőség” (ROA, ROS) átlagos növekedése mentén négy csoportba soroltam a vállalkozásokat. Így mindkét mutató mentén a pozitív átlagos növekedést elérők lettek a „**Versenyképesek**”. A „Növekedés” mentén eredményeseket „**Növekvők**”-nek”, míg a „Jövedelmezőség” mentén eredményeseket „**Nyereségesek**”-nek neveztem el. Mindkét dimenzió mentén negatív átlagos mutatójú vállalkozások elnevezése lett a „**Nem versenyképesek**”. A vállalkozások közel negyede került egy-egy kategóriába.

Az adatok alapján a vállalkozás jövedelmezőségével az elhelyezkedés, a méret, az életciklusban elfoglalt hely, valamint a porteri stratégia van összefüggésben. Gyenge tendenciaszerű összefüggés alapján az állapítható meg, hogy a „Nyugati országrész”-ben, valamint a Közép-Magyarországi Régióban jövedelmezőbbek a vállalkozások. Méret alapján az mondható el, hogy a 10-19 fős vállalkozások jövedelmezőségi mutatójának átlagos növekedése meghaladta a 20-249 fős vállalkozásokét. A porteri stratégiák alapján pedig igazolható, hogy a költségdiktálók hatékonyan valósították meg céljaikat a költségek visszaszorítása érdekében, így ők a differenciálókhoz képest magasabb növekedést tudtak elérni a „Jövedelmezőségi mutató”-ban. A „Növekedési mutató” pedig a vállalkozás korával mutatott összefüggést, ugyanis a kor előrehaladtával a növekedés a természetes telítődés következtében lelassul.

Végezetül a vezető attitűdjének és a vállalkozás eredményességének kapcsolatát vizsgáltam, amelyhez az adatok szűrését kellett elvégezni, hogy csak azok az eredményadatok maradjanak a vizsgálatban, amelyek az adott vezető hivatali idejéből származnak, azaz az ő tevékenységének következtében keletkeztek.

A vizsgálatok alapján elmondható, hogy gyenge tendenciaszerűen mind a versengéstől, mind az együttműködéstől elzárkózó vezetők vállalkozásai leszakadóban vannak, vagyis mind a „Növekedés”, mind a „Jövedelmezőség” mentén negatív eredményeket értek el. Ennek alapján tehát a „**Zárkózott**” típusú vezetők (gyenge tendenciaszerűen) jellemzően „**Nem versenyképesek**”. Akik az „arany középut”-at járják, de egy hajszálnyival együttműködőbbek, mint versengők, jól teljesítettek a jövedelmezőség terén. Elmondható, hogy a „**Mediocritas**” beállítottságú vezetők vállalkozásai nagy valószínűséggel „**Nyereségesek**”. A versengésre és az együttműködésre egyaránt hangsúlyt fektető vezetők vállalkozásai a „Jövedelmezőség” tekintetében nem teljesítettek jól. Tehát a „**Kooperatívok**” a méretükben „**Növekvők**” közt képviselték a legnagyobb arányt. Gyenge tendenciaszerűen a tisztán versengő beállítottságú vezetők vállalkozásai szerepeltek legnagyobb arányban a legeredményesebbek között, azaz

a „**Versenyszellemű**” vezetők vállalkozásai jellemzően „**Versenyképesek**”. Ezen eredményeket, a gyenge magyarázó erejük miatt, érdemes lenne kontrollvizsgálattal a későbbiekben ellenőrizni.

További vizsgálatok azt mutatták, hogy a vizsgált tényezők közül a vállalkozás kora befolyásolja leginkább az eredményességi kategóriákba való kerülést. Ez annak a korábban említett természetes folyamatnak tulajdonítható, miszerint az idő előrehaladtával a piac telítődik a vállalat termékével. A vizsgálatok során a verseny erősségének és a vállalkozás elhelyezkedésének hatása mellett megjelent az öt vezetői attitűdtípus hatása is. Az eredmények alapján a beállítottság, ha igen kis mértékben is (2,3-2,6 százalék), de hatást gyakorol a vállalkozás eredményességére. További vizsgálatok kimutatták, hogy az attitűd két dimenziója közül a versengő beállítottság gyakorol erősebb hatást az eredményességre, még pedig oly módon, hogy a versenyszelleműbb vezetők vállalkozásai versenyképesebbek.

Az irodalom alapján elvárható lett volna, hogy a „Koopetítív” attitűdű vezetők szerepelnek a legeredményesebb, azaz a „Versenyképes” kategóriában, azonban ez az általam vizsgált magyar kkv-kra nem igazolódott. Ennek oka lehet, hogy, ha a kooperációk magyarországi versenytársakkal köttetnek, akkor ez a benne résztvevőknek a nemzetközi erejét, versenyképességét javítja és nem a hazait.

Egy másik lehetséges magyarázat feltárásához az eredményesség dimenzióit vizsgáltam meg. A „Koopetítív” vezetők vállalkozásai ugyan jól teljesítettek a „Növekedés” dimenziójában, de rosszul a „Jövedelmezőség” tekintetében. Ez alátámasztja az irodalomban fellelt azon tényeket, hogy amennyiben nincs bizalom, az együttműködések kiépítése drága, ami visszafogja a jövedelmezőséget. A magyar vállalkozásokra pedig ez nagyon is jellemző. A bizalom hiánya és a bizonytalanság kerülésére való hajlam miatt nem együttműködöek. Félnak a partner opportunistá, illetve potyautas magatartásától, ami a versenyfeltételekre és a kultúrára vezethető vissza. Ez visszafogja az együttműködések, ami által akár a költségek csökkenthetők, az eredmények növelhetők lennének, ami pedig a jövedelmezőséget javíthatná. Példaként a skandináv országok hozhatók, amelyek a versenyképességi rangsorok élén állnak, ami a bizalomnak, illetve az általa megspórolt kiadásoknak köszönhető. Így tehát a bizalomhiány a fejlődés és a hatékonyság növelésének gátja, a kkv-k esetében pedig oka a versenyképesség elmaradásának. Ebben még egy tényező, a kockázatkerülés is szerepet játszhat. Ugyanis aki kockázatkerülő, az hajlandó fizetni a bizonytalanság csökkentése érdekében. Ezen attitűdök kialakulása összefügghet a történelmi, a gazdasági és a társadalmi bizonytalansággal is. Bízató ugyanakkor, hogy nemzetközi adatok alapján⁹⁸ a magyar szabályozási rendszer hatékonysága javul, ezáltal nő a kiszámíthatóság, és negyedszázaddal a rendszerváltás után oldódni látszik a bizalmatlanság, valamint fokozódni látszik a hosszú távú szemlélet.

⁹⁸ World Bank 2011, Heritage Foundation 2012.

A nemzetközi trendekhez felzárkózó, kooperatív stratégiát megvalósító vállalkozások sikere az együttműködések kialakításának kezdeti időigényessége és költségei miatt még nem mutatkozik meg az eredményességben. A kooperatív és a kooperatív irányba való elmozdulás, illetve ezen versenytársi együttműködések gyümölcsözőre fordulása hosszabb távon várható. Várakozásom szerint a kooperatív attitúd a későbbiekben Magyarországon is igazolni fogja az eredményességi mutatókban a hozzá fűzött reményeket. Az idő múlásával, a felek többszöri interakciójával, az egymásról szerzett kedvező tapasztalat által a továbbiakban a bizalom növekedését, a kockázat megítélésének csökkenését, az ellenőrzés költségeinek felszámolását várom, amely tényezők növelik majd a tevékenység hasznát, hatékonyságát, valamint a vállalkozás magyarországi versenyképességét. E várakozás igazolása érdekében érdemes lenne a kutatást pár év elteltével megismételni.

Kooperatív kialakítására csak akkor van esély, ha ettől nagyobb nyereség, teljesítmény, azaz versenyképesség várható, mint a tisztán versengéstől. Ezt az elméletet a nemzetközi példák már igazolták, de még nem került át a magyar köztudatba, ahol is számos „érvet” tudnak felsorakoztatni amellet, hogy miért nem működnek együtt versenytársakkal. Az előkutatások eredményei között például megtalálható azon nézet, hogy a tisztességtelen magatartás eredményesebb, mint a becsületes. Tulajdonképpen Magyarországon az elmúlt negyedszázadban többször változott a gazdasági környezet (a piacgazdaságra való áttérés, a globalizáció, a regionalizáció, az Európai Unió követelményei, valamint a gazdasági válság következtében), ami megnehezítette a gazdasági szereplők piacgazdasághoz igazodó magatartásának kialakulását is. Ennek fényében pozitívan értékelem, hogy kutatásomban az egészséges versengés és együttműködés irányába történő elmozdulás rajzolódott ki.

Úgy vélem a magyar vállalkozások vezetői szubjektíven racionálisak, azaz döntéseik során figyelembe veszik az általuk érzékelt kockázatokat, és az általuk várt eredményeket is. Tulajdonképpen az adott magyar viszonyok között alakítják ki álláspontjukat. Ebben nagy szerepet játszanak az intézményi és a társadalmi környezet irányából érkező kedvezőtlen hatások. Ezek megszüntetésének fentről és lentől építkezőnek is kell lennie egyszerre. A kívánatos attitúd kialakításában fentről érkező jótékony hatást gyakorolna a gazdasági és a jogi stabilitás, valamint az értelmiség és a társadalmi vezetés példamutatása. Lentől építkező kedvező hatást gyakorolna a tanulás, a nevelés útján történő felkészítés. A fejlett országok gyakorlata már igazolta, hogy a képzésbe, az együttműködésekre való nevelésbe, a bizalom kialakításába fektetett tőke sokszorososan megtérülő beruházás. A magyar oktatási rendszerben azonban az attitúd az utolsó dolog, amiről beszélnek. Továbbá az oktatási rendszer több esetben változott, ami akadályokat gördített a pozitív és hasznos nemzetközi gyakorlat meghonosodása elé. Érdemes lenne ezen változtatni, hogy az oktatási rendszerből kikerülők rendelkezzenek vezetői pozíciók betöltéséhez szükséges attitúddal.

Kutatásomban a „Versenyképes”-ként azonosított vállalkozások esetében azt javaslom, fontolják meg a kooperatív kapcsolatok kialakítását. Bár nehéz

változtatni, amikor „fut a szekér”, azonban a sikeresség fenntartásához a változásokra való gyors reagálás szükséges, és a nemzetközi trendek egyértelműen a kooperatív kapcsolatok hasznosságának irányába mutatnak. A versenytársakkal való együttműködések kialakításával gyarapíthatják önmaguk és iparáguk hasznát, hatékonyságát és versenyképességét is. Így az „Együttműködő”-eknek is hasonlóképpen az javasolható, hogy egészséges versengéssel egészítsék ki viselkedésüket a jobb eredmények, a versenytársakkal szembeni jobb pozíció elérése, valamint fejlődés lelassulásának elkerülése érdekében. A versenyszellem hiánya az újítókészség gyengüléséhez és az innovációk elmaradásához vezet.

Objektív korlátok miatt a kutatás nem tért ki minden aspektusra. Az eredmények pontosabb megértése érdekében a vizsgálatot érdemes lenne bizalomkutatással kiegészíteni. Továbbá a vélemények alaposabb megismerése, az ok-okozati kapcsolatok feltárása érdekében érdemes lenne kvalitatív kutatást is végezni a magyar kkv-vezetők körében. A jövőben érdemes lenne a kkv-vezetők attitűdjét a nagyvállalatok vezetőinek attitűdjével is összevetni. Valamint hasznos lenne a magyar kkv-vezetők szemléletét a környező versenytárs-országok (Csehország, Szlovákia, Lengyelország) kkv-vezetőinek attitűdjével is összehasonlítani. Nagyszabású terveim között szerepel egy teljes kooperatív hálózat feltérképezése (pl.: az orvosi műszereket gyártó cégek esetében, mivel azok száma belátható).

Összefoglalás

A kis- és középvállalkozásokat, illetve azok vezetőit, mint a fejlődés motorjait állítottam kutatásom középpontjába. Különös figyelmet fordítottam a köztük lévő horizontális kapcsolatokra, amelyek során egyszerre kell versenyezniük és együttműködniük versenytársaikkal, annak érdekében, hogy meg tudjanak birkózni napjaink összetett kihívásaival, s versenyképesek tudjanak maradni.

Munkám során rendszerbe foglaltam a versenyképesség, valamint az ezt befolyásoló, együttműködő és versengő vezetői attitűd szakirodalmát. A versenyképesség, bár a fogalom maga is új keletű, és csak néhány évtizede került a figyelem középpontjába, máris átalakulóban van. Az elemzésekben egyre terjed az interdiszciplináris megközelítés, azaz az ökonómiai (gazdasági) és ökológiai (természeti, társadalmi és szociális) értelemben vett racionalitás vizsgálata, amely a korábban nem magyarázható jelenségek megértésére, az ezek mögött meghúzódó folyamatok feltárása irányul. Új erőforrások (például: irányítás, információ) kerültek a kutatók látóterébe. Olyan kevert formákat is vizsgálnak, mint a globális (globális és lokális) vagy a kooperatív (kooperatív és kompetitív) stratégia, ugyanis az összetett problémák megoldásához összetett válaszok szükségesek. Tulajdonképpen vállalati szinten a versenyképesség definíciója ezek alapján bővült, s jelenleg olyan képességet jelent, amely által a külső és a belső változásokra egyaránt reagálni tud a vállalkozás, a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett, felül tudja múlni riválisait, és ezen előnyt tartósan meg is tudja őrizni. A versenyképesség ezen mikroökonómiai megközelítése az emberi tényezőkre, többek közt a vállalkozások vezetőire, azok tudására, képességeire, tehetségére, értékrendjére, valamint attitűdjére terelte a figyelmet. Tehát mikroökonómiai elemek között keresik a makroökonómiai jelenségek magyarázatát.

A versenyképesség elérésének eszközei között található a verseny és a kooperáció, valamint e kettő vegyített és ígéretes eszköze, a kooperáció is. A kooperáció során a szereplők egyidőben szeretnék a saját, valamint az együttes hasznosságot is maximalizálni. A fogalom ily módon magában foglalja a versenyzés gazdasági, valamint az együttműködés társadalmi megfontolását is, azaz együttműködnék a közös érdek mentén, míg versengenek az ellentétes érdekek mentén. Együttműködések nélkül a verseny pusztító hatása érvényesülne, verseny nélkül pedig nem lenne motiváció az előrehaladásra, az innovációra, a versenyképesség növelésére. A versenyképesség elérése érdekében kimagasló szerep jut a vállalatvezetők versenyről és együttműködésről kialakult álláspontjának is, hiszen az ezekkel kapcsolatos attitűdjük (viszonylag tartós beállítottságuk) meghatározza magatartásukat, viselkedésüket, azaz irányt szab cselekedeteiknek. A versenyszellemű, a kooperatív és a kooperatív attitűd alatt is pozitív viszonyulást értek, azaz lehetőséget és nem kényszervezérelt motivációt.

A vezetők versengő és együttműködő attitűdjét számos környezeti tényező befolyásolhatja. Hatással van rá, hogy a magyar történelmi múlt és jelen tele van

változással – csak az elmúlt negyedszázadot tekintve: ott volt a piacgazdaságra való nagysebességű áttérése túl, a globalizáció és a regionalizáció megjelenése, az Európai Unió követelményeivel való szembesülés, valamint a gazdasági válság – amellyel nem tartott lépést sem a jog, sem a kultúra fejlődése. Ez kiszámíthatatlanságot eredményezett mind a gazdaságban, mind a társadalomban; a gazdasági szereplőkre jellemzővé vált a bizonytalanságkerülés, a kockázatkerülés, az individualizmus. E mélypontról való elmozdulásban a kkv-k funkciója meghatározó, hiszen ez a szektor adja a gazdaság alapját. Egyik erősségüknek az emberierőforrás-állományuk mondható, amely által megerősödhetnek, továbbá közreműködhetnek a gazdasági és társadalmi fejlődésben is. A kkv-vezetők feladata nehéz; a gazdasági kihívások mellett a társadalmi normákkal is meg kell küzdeniük a versenyképességük fokozása érdekében.

A kkv-szektornak rendkívüli fejlődési lehetőséget kínál a kooperatív működési forma, amely által erősebb alkupozíciót érhetnének el, jelentősebb anyagi erőforráshoz juthatnának hozzá, a költségeik csökkennének, a kockázat mérséklődne, valamint lehetőségük nyílna innovációk fejlesztésére, azaz mindent összevetve versenyképességüket növelhetnék. Ehhez persze szükség van a vállalatvezetők versengő és együttműködő attitűdjére, valamint bizalomra is. Gazdaságilag azokon a területeken racionálisabb együttműködéseket kötni, ahol bizalom uralkodik, mert bizalom nélkül az ellenőrzés költségei csökkentik a hasznot, ami pedig lassítja a fejlődést, valamint rontja a versenyképességet.

A szakirodalom feldolgozása után hipotézisem vizsgálatához kérdőíves felmérést alkalmaztam. Országosan több mint 8500 elektronikus levél került kiküldésre a magyarországi kis- és középvállalkozások számára, méret és létszám-kategória szerinti reprezentativitás szem előtt tartásával, amelyből 241 értékelhető válasz érkezett vissza. Az önbevalláson alapuló kérdőívekre adott válaszokat többféle statisztikai módszerrel elemeztem.

A kérdőív eredményeit felhasználva feltártam a versengő és az együttműködő vezetői attitűd összetevőit. Ennek alapján a vizsgálatban résztvevő kkv-vezetők véleménye szerint a versenyszellem a rivalizáláshoz való pozitív hozzáállást jelenti, amely során a győzelem a cél, de ezt a szereplők kihívásként, az előrelépés lehetőségeként élik meg. Az együttműködő attitűd pedig olyan kölcsönösen előnyös, korrekt és tisztességes kompromisszumkésztséget takar, amely során a vezető akár a pillanatnyilag előnytelen helyzetet is hajlandó vállalni a hosszú távú eredményesség érdekében. A kutatás eredményeként a versenyszellem és a kooperativitás dimenziói mentén a megkérdezett vezetők öt csoportját különítettem el. Az első csoportba azok tartoztak, akik mind a versengéstől, mind az együttműködő magatartástól elzárkóztak („Zárkóztak” 12,4 százalék). A második csoportba tartoztak azok, akik mérsékelten mutattak kooperativitást, valamint ennél is mérsékeltebben versengő magatartás, így őket neveztem „arany középut”-at választóknak („Mediocritas” 20,7 százalék). A harmadik csoportba tartoztak azok, akik tisztán „Versenyszelleműek” (11,8 százalék) voltak, míg a negyedik csoportba azok, akik tisztán „Együttműködőek” (21,3 százalék) voltak. Az ötödik csoportba a vezetők harmada (33,7 százalék)

került, akik „Koopetítív” attitűdűnek bizonyultak, azaz egyszerre versengő és kooperatív magatartásúnak a versenytársak irányába.

Miután feltártam a magyarországi kis- és középvállalkozások vezetőinek attitűdjét, mérleg- és eredményadatokkal egészítettem ki vizsgálatokat, azért, hogy megvizsgálhassam az attitűd hatását a vállalkozások eredményességére. Feltételezésem és a nemzetközi vizsgálatok eredményei alapján azok a legeredményesebb vállalkozások, amelyek vezetői kooperatívok. A kutatásom eredményei azonban ezt nem támasztották alá, ugyanis a versenyszellemű vezetők vállalkozásai bizonyultak a legeredményesebbnek.

A kooperációk jövedelmezőség-elmaradásának oka az lehet, hogy – ha a kooperációk magyarországi versenytársakkal köttenek – akkor az a benne résztvevő vállalkozásoknak nem a hazai, hanem a nemzetközi erejét javítja. Másik ok lehet a bizalomhiány, illetve a kockázatvállalás kerülése, ami akadályozza az együttműködések jövedelmezőségét, hiszen az ellenőrzés költségei rontják a hatékonyságot.

Várakozásom szerint a kooperatív attitűd Magyarországon is igazolni fogja az eredményességi mutatókban a hozzá fűzött reményeket. Ők kerülnek a közeljövőben az élre, hiszen elsőként vágta bele a versenytársakkal való együttműködésbe, a többszöri interakció során esetükben előbb alakul ki a bizalom, előbb csökkenhetnek az ellenőrzés költségei, valamint előbb jelentkezik a hatékonyság növekedése. E feltételezés ellenőrzése érdekében érdemes lenne a kutatást néhány év elteltével megismételni.

A kívánatos attitűd kialakulását gátolta az is, hogy Magyarországon az elmúlt negyedszázadban többször változott a gazdasági környezet (a piacgazdaság, a globalizáció, a regionalizáció, az Európai Unió, valamint a gazdasági válság következtében), és a piacgazdasághoz igazodó magatartásforma, illetve kultúra még nem teljesen alakult ki. E folyamatot elő kell segítenie, mind fentről, mind lentől érkező hatásoknak. Fentről érkező jótékony hatást gyakorolna a gazdasági és a jogi stabilitás, valamint az értelmiség és a társadalmi vezetés példamutatása. Lentől építkező kedvező hatást gyakorolna a tanulás, a nevelés útján történő felkészítés.

A továbblépési lehetőségek közül elsőként említeném, hogy az ok-okozati kapcsolatok, a vélemények mélyebb megismerése céljából érdemes lenne kvalitatív kutatással kiegészíteni a kvantitatív kutatásból származó adatokat. Az összefüggések feltárása érdekében érdemes lenne bizalomkutatást is készíteni a magyar kkv vezetők körében. A jövőben érdekes lenne a kkv-vezetők attitűdjét a nagyvállalatok vezetőinek attitűdjével is összevetni. Valamint hasznos lenne a magyar kkv-vezetők szemléletét a környező versenytárs-országok (Csehország, Szlovákia, Lengyelország) kkv-vezetőinek attitűdjével is összehasonlítani. Nagyszabású terveim között szerepel egy kooperatív hálózat feltérképezése, valamint annak teljes körű elemzése.

Summary

Competitive and cooperative leadership attitude among the Hungarian small and medium-sized enterprises

My research focused on the small and medium-sized enterprises (SMEs) and their leaders, as they are key drivers of development today. Special attention was paid on the horizontal interrelationships among them, because they have to compete and cooperate simultaneously in order to deal with the complex challenges of the present days and maintain their competitive edge.

In my research I have put competitiveness and its affluencing factors of executive competition and cooperation in a unified framework. Competitiveness, despite being a relatively new term and in the focus of attention for only a few decades is already undergoing a process of transformation. An interdisciplinary approach is becoming typical in analysing competitiveness through assessing rationality in economical and ecological (social, natural) terms. The reason behind this is the striving to understand and explore phenomena and underlying processes unexplained earlier. This brings new resources (e.g. leadership, information) in the sight of researchers. New mixed forms are assessed, like glocal (global and local) and cooperative (cooperative and competitive) strategies as the resolution of complex problems requires a complex approach. As a matter of fact the corporate level definition of competitiveness was significantly extended and presently means a perk which enables the firm to react to both external and internal changes in order to permanently surpass its rivals while maintaining norms of social responsibility. This microeconomical approach to competitiveness directed attention to human factors like leadership, knowledge, abilities, talents, values and attitude of corporate leaders. The reason behind this is the notion of finding a microeconomical foundation of macroeconomical phenomena.

Among means of attaining competitiveness competition and cooperation can be found together with their promising mixed version, cooperation. Under cooperation actors would like to simultaneously maximise individual and common utility. The concept thus encompasses economic aspects of competition and social aspects of cooperation with the actors cooperating along common interests and competing in opposing interests. Without their cooperation the devastating impact of competition would prevail. On the other hand, without competition there would be no motivation for development, innovation and improvement of competitiveness. In attaining competitiveness the role of leaders' perspective on competitiveness and cooperation is extremely important. Their attitude (their relatively permanent stance) defines their behaviour and conduct, directs their actions. Under cooperative, competitive and cooperative behaviour a positive attitude is assumed, that is a possibility and not a forced motivation.

Cooperative and competitive attitude of leaders can be influenced by numerous environmental factors. The historical past of Hungary and the dynamically changing present (considering that the rapid transition to market economy, globalisation and regionalisation, encountering the requirements of the European Union, the economic crisis all happened in the last 25 years) was not matched by neither legal nor cultural development. This brought about unpredictability both in the economy and in the society, economic actors became risk avoiders, characterised by individualism and evasion of uncertainty. In leaving this behind SMEs have a definite role as they are the fundamental layer of the economy. Human resource can be considered as one of their strengths, this can fortify them and allow them to participate in economical and social development. The tasks of SME managers are hard, besides dealing with economic challenges social norms have to be complied with in order to improve competitiveness.

The cooperative form of operation offers an extreme development potential by allowing to reach a better bargaining position and accessing resources of higher significance. This would be coupled with cost and risk reduction and an increased potential for innovative development altogether leading to increased competitiveness. This, however makes the cooperative and competitive attitude necessary together with trust. It is rational to cooperate in those areas where trust prevails, as without mutual confidence the costs of monitoring reduce profit thus slowing development and impairing competitiveness.

After processing field literature I applied a survey based on a questionnaire to assess my hypothesis. More than 8500 emails were sent out to Hungarian SMEs with the aim to ensure representativity of size and number of employees. Altogether 241 responses were received and analysed with multiple statistical methods.

Utilising the results of the survey I explored the components of competitive and cooperative managerial attitude. Based on the opinion of participating SME leaders the spirit of competition means a positive approach to rivalisation where winning is the objective but participants consider this as a challenge or a chance of development. Cooperative attitude on the other hand is a mutually beneficial, fair and descent skill of compromise where even temporary disadvantageous situations can be assumed for long-run efficiency. The results allowed for the distinction of five groups of leaders along the dimensions of competitive spirit and cooperation. The first group was composed by those who disclose both competition and cooperation (12,4%). The second group consisted of managers who showed moderate cooperativity and even more moderate competitive behaviour, they received the title „Golden mean” („Mediocritas”, 20,7%). To the third group I assigned those who were purely „Competitors” (11,8%) to the fourth belonged those who were pure „Cooperators” (21,3%). The fifth group was made up of one third of the responding leaders (33,7%) who turned out to be „Coopetitives”, that is simultaneously showing competitive and cooperative attitudes to their concurrents.

After exploring the attitude of Hungarian SME leaders, I extended the scope of analysis to balance and profit indicators in order to assess the impact of attitude

to corporate profitability. My assumption and international research were both suggesting that those companies are the most profitable where leaders are cooperative. Nevertheless, my research did not provide sufficient proof to this as enterprises with competitive leaders proved to be the most profitable.

Lack of profitability of cooperation can be that if domestic competitions are formulated then that improves the international and not the domestic position of the respective partner enterprises. Another reason can be the lack of confidence and the risk avoiding attitude of firms which hinders profitability of cooperation as costs of monitoring impair efficiency.

According to my expectation cooperative attitude will also confirm the associated promises in profitability indicators in the Hungarian corporate sector. Such enterprises will take the lead as they were the ones initiating cooperation with competitors, multiple interactions made will aid the development of confidence earlier, costs of monitoring can decline sooner, and gains in efficiency can occur with a time advantage. In order to confirm this assumption the research should be repeated in a few years.

The formulation of desirable attitude was blocked by the fluctuating economic environment (i.e. market economy, globalisation, regionalisation, EU and economic crises) in Hungary in the last 25 years. Market compatible behavioural and cultural patterns are not yet fully developed. This process has to be supported from top-down and bottom-up stimuli. A beneficial impact from the top would be a stable economic and legal framework and the exemplary behaviour of the intellectual and political elite. A positive bottom-up influence could be exercised through learning and education.

Among further research first the extension of quantitative data with qualitative data can be mentioned in order to explore causality relationships and learn about opinions in more depth. For the analysis of interactions and correspondences a confidence-survey among Hungarian SME leaders could be a valuable step. In the future a comparative attitude assessment of SME and large corporation leaders could provide interesting insights. Another useful step could be the inter-regional attitude comparison of SME leaders in neighbouring countries (Czech Republic, Slovakia, Poland) and Hungary. A mapping of a network of cooperation and its full scale analysis is among my future objectives.

Mellékletek

M1. Irodalomjegyzék	152
M2. Ábrajegyzék	176
M3. Táblázatjegyzék	178
M4. A 2011 márciusában készített előkutatás kérdőíve	179
M5. A 2012 áprilisában készített interjúk néhány idézete	185
M6. A 2012 májusában készített előkutatás kérdőíve.....	194
M7. A 2012 szeptemberében készített primer kutatás kérdőíve.....	202
M8. Adizes életciklus modelljének rövid bemutatása	210
M9. Az innováció és az imitáció rövid bemutatása	213
M10. H1 hipotézis értékeléséhez tartozó mellékletek.....	217
M11. H2 hipotézis értékeléséhez tartozó mellékletek.....	226
M12. H3 hipotézis értékeléséhez tartozó mellékletek.....	228
M13. H4 hipotézis értékeléséhez tartozó mellékletek.....	229
M14. H5 hipotézis értékeléséhez tartozó mellékletek.....	232
M15. H6 hipotézis értékeléséhez tartozó mellékletek.....	234
M16. Érzékenység-vizsgálatok (H1-H5 hipotézis esetében).....	241

M1. Irodalomjegyzék

1. ADIZES I., (1992): Vállalatok életciklusai: Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG kiadó, Budapest ISBN 963 7525 05 pp. 1-350.
2. AJZEN, I., FISHBEIN M. (1977): Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research, Psychological Bulletin, 1977, Vol. 84, No. 5, pp. 888-918. G. A. (1970): The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism, Quarterly Journal of Economics (The MIT Press) Vol. 84 No. 3. pp. 488-500.
3. AKERLOF, G. A. (2002): Behavioral Macroeconomics and Macroeconomic Behavior. The American Economic Review, 2002 june Vol. 92. No. 3 pp. 411-433.
4. ALLPORT, G. W. (1979): Az attitűdök, In: Halász L., Hunyadi Gy., Marton M. (szerk.) Az attitűd pszichológiai kutatásának kérdései, Akadémiai kiadó, Budapest pp. 41-56.
5. AMBASTHA, A., MOMAYA, K. (2004): Competitiveness of Firms: Review of theory, frameworks and models, Singapore Management Review, Vol 26, No. 1; First half 2004, pp. 45-61.
6. ARIELY, D. (2011): Kiszámíthatóan irracionális, A racionálisnak vélt döntéseinket alakító rejtett erőkről, Gabo Könyvkiadó , Budapest pp. 1-306.
7. BABBIE, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, 6. átdolgozott kiadás, Balassi könyvkiadó, Budapest, pp. 1-744.
8. BAKACSI Gy. (2001): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest ISBN 963 224 496 6 pp. 1- 353.
9. BAKONYI P. (2011): Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint (1999-2009), KSH, Budapest frissítve: 2011.05.26. <http://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz32.html> Letöltve: 2012.07.24.
10. BAKOS F. (1973): Idegen szavak és kifejezések szótára, Akadémiai kiadó, Budapest
11. BANAJI, M. (2003): Rejtőzködő attitűdök és sztereotípiák, Osiris könyvkiadó, Budapest pp. 1-598.
12. BALOGH E. (2007): Kooperáció és opportunizmus: a vállalatközi kapcsolatok megromlása és helyreállításának a lehetőségei a hazai gazdaságban - Egy feltáró kutatás eredményei, PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
13. BARANYAI Zs., KRÁNITZ L., VÁSÁRY M., TAKÁCS I. (2012): A bizalom szerepe a gazdálkodói együttműködésben – Elmélet és gyakorlat a magyar

- mezőgazdaságban, *Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények*, Vol 4. No. 1. pp. 157-166.
14. BARNEY, J. B., HANSEN, M. H. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantages, *Strategic Management Journal*, Vol. 15. pp 175-190.
 15. BARNEY J., WRIGHT M., KETCHEN D. J. (2001): The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991, *Journal of Management*, Vol. 27, Pergamon, pp. 625-641.
 16. BAUMOL, W. J. (1990): Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive, *The Journal of Political Economy*, Vol. 98. No. 5. Part 1. (Oct. 1990) pp. 893-921.
 17. BECKER, G. S. (1993): Nobel lecture: The economic way of looking at behavior, *Journal of Political Economy*, Vol. 101. No. 3. pp. 385-409.
 18. BENDZSEL M. (2007): A szellemi tulajdon védelmének és hasznosításának jelentősége a nemzeti innovációs rendszerben, *Nemzeti Innovációs Rendszer Konferencia*, Budapest, 2007. március 29. www.nih.gov.hu/aktualis-hirek-esemenyek/2007/szellemi-tulajdon Letöltve: 2011.03.11.
 19. BENGTTSSON, M., KOCK, S. (2000): „Coopetition” in business networks – to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management* Vol. 29, pp. 411-426.
 20. BENGTTSSON, M., HINTTU, S., KOCK, S. (2003): Relationship of Cooperation and Competition between Competitors, 19th Annual IMP Conference, September 4-6, 2003, Lugano, Switzerland <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4294.pdf> pp 11. Letöltve: 2011.10.04.
 21. BEREI A. (Szerk.) (1961): Új magyar lexikon, második változatlan kiadás, 2. kötet, Akadémiai kiadó pp. 59-60.
 22. BITITCI, U. S., MARTINEZ, V., ALBORES, P., PARUNG, J. (2004): Creating and Managing Value in Collaborative Networks, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol. 34. No.3-4. pp. 251-268.
 23. BLOMQVIST, K., HURMELINNA, P., SEPPANEN, R. (2005): Playing the co-operation game right - balancing trust and contracting, *Technovation*, Vol. 25 No. 5. pp. 497-504.
 24. BLOMQUIST, K., LEVY, J. (2006): Collaboration capability – a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks, *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, Vol. 2. No.1. pp. 31 - 48.
 25. BOBROVSZKY J. (2008): Az enyém, a tied és a miénk a szellemi tulajdonban, Áttekintés a közkinccs és a szellemi magántulajdon egyes összefüggéseiről az Internet tükrében. *Liber amicorum. Ünnepi dolgozatok Gyertyánfy Péter*

- tiszteletére, ELTE ÁJK, Budapest. <http://mta.hu/fileadmin/2008/06/enyem1.pdf>
Letöltve: 2012.01.05.
26. BOGSCH E., BOJÁR G., CHIKÁN A., CZAKÓ E., LÉVAI B., SZEPESI B. (2011): Melyek a magyar versenyképesség tíz éven belül befolyásolható tényezői? Kerekasztal beszélgetés, Budapest 2011. 03.06. <http://mindentudas.hu/kerekasztalok/item/2676-versenykepesség-kerekasztal.html> Letöltve: 2011.08.29.
 27. BOKROS (2004): Verseny és szolidaritás, Budapest, Élet és Irodalom Kiadó, pp. 1-152.
 28. BORGULYA I., BAKONYI K. (2004): Vállalati kultúra, Stratégiaalkotás III. Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest ISBN: 9789631945799 p 244.
 29. BOULDING K. (1962): Conflict and Defense, Harper and Roe, New York.
 30. BÖGEL Gy., SALAMONNÉ HUSZTY A. (1998): Vállalatvezetés felsőfokon, Kossuth Kiadó, Budapest pp. 1-255. ISBN 963 09 4049 3
 31. BRANDENBURGER, A., NALEBUFF, B. (1998): Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Co-operation. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business. New York: Doubleday Dell Publishing Group.
 32. CHEN, M.-J., HAO-CHIEH L., JOHN G. M. (2010): Navigating in a Hypercompetitive Environment: The Roles of Action Aggressiveness and TMT Integration. Strategic Management Journal 31. pp. 1410-1430.
 33. CHEN, X. P., XIE, X., CHANG, S. (2011): Cooperative and Competitive Orientation among Chinese People: Scale Development and Validation, Management and Organizational review, Vol. 7. No. 2. pp. 353-379.
 34. CHIKÁN A. (2011): Verseny az egész világ? – Gazdasági versenyképesség és társadalmi jólét, Mindentudás Egyeteme, Budapest [http://mindentudas.hu/elodasok-cikkek/item/2527-verseny-az-egész-világ?—gazdasági-versenyképesség-és-társadalmi-jólét.html](http://mindentudas.hu/elodasok-cikkek/item/2527-verseny-az-egesz-vilag?—gazdasagi-versenykepesség-és-társadalmi-jólét.html) Letöltve: 2011.08.29.
 35. CHIKÁN A., CZAKÓ E. (2009): Versenyben a világgal, Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén, Akadémiai kiadó, Budapest pp. 1-401.
 36. CHIKÁN A., CZAKÓ E., KAZAINÉ Ó. A (2006): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból, A versenyben a világgal 2004-2006 kutatási program, Záró tanulmány. Versenyképességi kutatóközpont, Budapest, 2006. december, pp. 1-59.
 37. CHIKÁN A., CZAKÓ E., ZOLTAYNÉ PAPRIKA Z. (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban, Akadémiai kiadó, Budapest pp. 1-314.

38. CHIKÁN A., CZAKÓ E., ZOLTAYNÉ PAPRIKA Z. (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben, Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, Versenyképességi kutatóközpont, Budapest, 2010. március, pp. 1-90.
39. COASE, R. H. (1937): The nature of the firms, *Economica* 4 (16) pp. 386-405. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/full>
Letöltve: 2011.03.11.
40. COASE R. H. (2004): A vállalat, a piac és a jog, Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest, Közgazdasági Kiskönyvtár, pp. 1- 311.
41. COLEMAN J. S. (1990): The foundations of social theory, Cambridge, Harward University Press pp. 1-993.
42. COVEY S. R. (2000): Living the 7 habits, Stories of courage and inspiration, Simon Schuster, New York pp. 1-310.
43. COVEY S. M. R., MERILL R. R. (2006): The speed of trust: The one thing that changes everything, Free Press, New York pp. 1-354.
44. COVIN, J. G., COVIN, T. J. (1990): Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 14, No. 4, pp. 35-50.
45. COVIN, J. G., LUMPKIN G. T. (2011): Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35. No. 5. pp. 855-872.
46. CREMER, D. D., KNIPPENBERG, D. (2005): Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 26. No.5. pp. 355-369.
47. CSABA L. (2008): Módszertan és relevancia a közgazdaságtanban, *A mai közgazdaságtan és a társadalomtudományok*, Közgazdasági Szemle LV. évf., 2008. április pp. 285-307.
48. CSABA L. (2009): Crisis in Economics, *Studies in European Political economy*, Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 1-223.
49. CSAPÓ K. (2008): A „gazella” vállalkozások és gazdaságpolitikai kezelésük, *Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos Közlemények* 19., Budapest, pp. 45-56.
50. CSATH M. (2010): Versenyképesség-menedzsment, Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest, pp. 1-335.
51. CSATH M. (2011): Kézikönyv Kkv-k számára. Kisvállalkozási kutatási eredmények, Módszertani ajánlások, „Best Practice” esettanulmányok. Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár, pp. 1- 159.

52. CSEHNÉ PAPP I. (2008): Az oktatás és a munkaerőpiac, Új pedagógiai Szemle, No. 10. Budapest, pp. 80-85.
53. CSEHNÉ PAPP I. (2013): A munkaerőpiac igényeinek megfelelő oktatási rendszer? Vzdělávanie, Vyskum a Metodológia, Komarno pp. 650-657.
54. CSEPELI Gy. (1996): Szociálpszichológia, Osiris kiadó, Budapest pp. 1-572.
55. CSIZMADIA P., MAKÓ Cs. (2003): Gazdasági és társadalmi erőforrások átrendeződése Kooperatív hálózatokban, Egy kisvállalkozói övezet tíz évének története, Társadalomkutatás, Vol. 21. No. 2. pp. 139-165.
56. DAGNINO, G. B., PADULA, G. (2002): Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamics for Érték Creation, EURAM, 2nd Annual Conference: "Innovative Research in Management", Stockholm, 9-11 May. <http://www.altruists.org/static/files/coopetition%20strategy.pdf> Letöltés: 2011.06.20.
57. DALLAGO, B. (2012): SME policy and competitiveness in Hungary, Vezetéstudomány XLIII. évf. 7-8 szám, pp. 1-15.
58. DARUKA M. (2004): Adalékok a piaci evolúció méréséhez, avagy kétszer nem lehet ugyanarra a piacra lépni Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, http://www.omikk.bme.hu/collections/phd/Gazdasag_es_Tarsadalomtudomanyi_Kar/2004/Daruka_Magdolna/ertekezes.pdf, PhD értekezés, pp. 1-236. Letöltés: 2011.09.20.
59. DARWIN C. (1859/2009): A fajok eredetéről: Természetes kiválasztás útján. Negyedik kiadás, Typotex kiadó, Budapest. pp. 1-449.
60. DAS, T. K., TENG, B. S. (2004): The risk-based view of trust: a conceptual framework, Journal of Business and Psychology, Vol. 19. No. 1. Fall 2004, pp. 85-119.
61. D'CRUZ J. M., RUGMAN A. R. (1992): New Concepts for Canadian Competitiveness, Kodak, Canada. pp. 1-60.
62. DEUTSCH M. (1960): The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion, In: Human Relations Vol. 13. pp. 123-139.
63. DIENESNÉ KOVÁCS E., BARTA Á., KERÉKJÁRTÓ G. (2003): Attitűdök kialakulása és hatása szervezetekben, Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA), nemzetközi konferencia, Debrecen 2003. április 1-2. CD
64. DRUCKER, P. F. (1992): A hatékony vezető, Az eredményes irányítás kézikönyve, Park Könyvkiadó, Budapest pp. 1-173.

65. EASTON, G., ARAUJO, L. (1992): Non-economic exchange in industrial networks in *Industrial Networks - A New View of Reality*, Axelsson, B. & Easton, G. (eds) Routledge, London Part 4. pp. 62-84.
66. ELSTER, J. (1989): *The cement of society, A study of social order*, Studies in rationality and social change, Cambridge University Press, Cambridge pp. 1-311.
67. FALLIO M., GRIECO D., ZARRI L. (2012): Legitimate punishment, feedback, and the enforcement of cooperation, *Games and Economic Behavior*, Volume 77, Issue 1, January 2013, pp. 271-283.
68. FARAGÓ K. (2008): Siker és kockázatvállalás a szervezetben, *Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos Közlemények* 19. pp. 69-85.
69. FEHR, E., SCHMIDT, K. M. (1999): A theory of fairness, competition and cooperation, *The Quarterly Journal of Economics*, August 1999, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, Working Paper Series No. 4. pp. 1-53. <http://www.iew.uzh.ch/wp/iewwp004.pdf> Letöltés: 2006.01.13.
70. FEHR, E., FISCHBACHER, U. (2002): Why social preferences matter – The impact of non-selfish motives an competition, cooperation and incentives, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, *Economic Journal* 2002, Working Paper Series No. 84. pp. 1-42. <http://www.iew.uzh.ch/wp/iewwp084.pdf> Letöltés: 2006.01.13.
71. FINDRIK M. (2011): Nemzetközi környezet és versenyképesség, TÁMOP 4.2.2. „A tehetséggondozás és kutatóképzés komplex rendszerének fejlesztése a Szent István Egyetemen” program keretében „Makroökonómia a gyakorlatban” című előadássorozat előadása, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Közgazdaságtudományi és Módszertani Intézet, Gödöllő 2011.12.02.
72. FISCHBACHER, U., FONG, C. M., FEHR E. (2003): Fairness, Errors and the Power of Competition, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, *Economic Journal* 2003, Working Paper Series No. 133. pp. 1-43. <http://www.zora.uzh.ch/52032/1/iewwp133.pdf> Letöltés: 2006.01.13.
73. FUKUYAMA, F. (1997): *Bizalom*, Budapest, Európa Kiadó. pp 1-616. ISBN 963 07 62021
74. FURNHAM A., Kirkcaldy B. D., Lynn R. (1994): National Attitudes to Competitiveness, Money, and Work Among Young People: First, Second, and Third World Differences *Human Relations* January 1994 vol. 47 no. 1 119-132
75. FÜLÖP M. (2001): Nobel-verseny, In: *Magyar Tudomány*, 2001. év 12. szám pp. 1453-1459.
76. GABRIELSSON, M., MANEK, K. (2004): Born globals: how to reach new business space rapidly, *International Business Review* Vol. 13. pp. 555-571.

77. GARAJ E. (2008): Tudásfejlesztés versus versenyképesség? Fejlesztés és Finanszírozás 2008/2. pp. 38-46.
78. GATIGNON, H., XUERE, J.-M. (1997): Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, Special Issue on Innovation and New Products, pp. 77-90.
79. GNYAWALI, D. R., MADHAVAN R. (2001): Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 26. No. 3. pp. 431-445.
80. GREENE, D. (2008): Virtual competition, Diane Greene of VMware favours co-operation over competition. Can she really keep Microsoft at bay? *Face Érték, The Economist*, Jul 3rd, 2008 <http://www.economist.com/node/11662168>
Letöltve: 2011.06.19.
81. GREINER, L. (1998): Evolution and Revolution as Organisations Grow. *Harvard Business Review*, 5-6. sz., pp. 65-87.
<http://ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf> Letöltve: 2011.11.04.
82. GRZELAK, J. (1999): Konfliktus és kooperáció, Megjelent: Hewston – Strobe – Codol- Stephenson: Szociálpszichológia, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest 313-339. oldal
83. GYÖRKÖSY A. (1994): Latin-Magyar szótár, Tizenegyedik kiadás, Akadémiai Kiadó, Budapest. p. 147. és p. 416.
84. HAFEEZ, S., RANA, A. M., CHAUDHRY, R. M., KHAN M. A., AHMAD, H. M., Rehman K. U. (2011): Perspectives of Entrepreneurial Orientation with the Quality of Life, *Journal of Economics and Behavioral Studies* Vol. 3, No. 6. pp. 381-387.
85. HÁMORI B. (1994): Indulat-gazdaságtan: A preferenciák kiterjesztése és a kölcsönösen összefüggő hasznóságok. *Közgazdasági Szemle* 41:(6) pp. 510-528.
86. HÁMORI B. (1998): Érzelem-gazdaságtan. A közgazdasági elemzés kiterjesztése, Budapest: Kossuth Könyvkiadó, pp. 1-221. ISBN:963 09 4520 7
87. HÁMORI B. (2003): Kísérletek és kilátások Daniel Kahneman, *Közgazdasági Szemle*, L. évf., 2003. szeptember (779-799. o.)
88. HÁMORI B., DERECSKEI A., HURTA H., SZABÓ K., TÓTH L. (2007): Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban. *Közgazdasági Szemle* LIV. évf. (6) pp. 579-601.
89. HÁMORI G. (2001): A CHAID alapú döntési fák jellemzői, *Statisztikai Szemle*, 79. évfolyam 8. szám, pp. 703-710.
90. HANKISS E. (1983): Társadalmi csapdák: Diagnózisok Harmadik kiadás, Magvető kiadó, Budapest pp. 1-446.

91. HANNA, V., WALSH, K. (2002): Small firm networks: a successful approach to innovation? *R&D Management*, Vol. 32. No. 3. pp. 201-207.
92. HARSÁNYI J. C. (1986): *Rational behavior and bargaining equilibrium in games and social situations*, Cambridge University Press, First paperback edition, pp. 1- 323.
93. HAUSMANN P. (2007): Thorstein Veblen és az evolúciós közgazdaságtan - egy új emberkép megalapozásának kísérlete (150 éve született Thorstein Veblen) *Közgazdasági Szemle LIV. évf.*, pp. 1012-1024.
94. HAYEK, F. A. (1995): *Piac és szabadság*, Közgazdaságtani és Jogi könyvkiadó, Budapest, pp. 1-513.
95. HENSLER, D. (2000): *Cooperation in the competitive environment of new growth economics*, paper presented at the 1st International Conference on Cooperation & Competition, Vaxjo University, Vaxjo, 8-10 November.
96. Heritage Foundation (2012): *Hungary, Economic Freedom Score*, <http://heritage.org/index/ranking; hungary.pdf> pp. 1-2. Letöltve: 2012.09.24.
97. HOFSTEDE G. (1994): *Cultures and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival: Software of the mind*, HarperCollins, London pp. 1-279.
98. HOFSTEDE G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across. Nations*, Sage Publications, 2nd Edition pp. 1-574.
99. HOFSTEDE G. (2012): *Hungary, Scores*: <http://geert-hofstede.com/hungary.html> Letöltve: 2012.02.23.
100. HORTOVÁNYI, L. (2010): *Vállalkozó vezetés. Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. Doktori (PhD) értekezés*, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
101. HOVÁNYI G. (1999): *A vállalati versenyképesség mekrogazdasági és globális háttere*, *Közgazdasági Szemle XLVI. évfolyam* 1999. november pp. 1013-1029.
102. HOVÁNYI G. (2000): *A párhuzamos versenyelmélet koncepciója és néhány hazai tanulsága*, *Közgazdasági Szemle XLVII. évfolyam* 2000. július-augusztus pp. 600-618.
103. HOVÁNYI G. (2005): *Menedzsment versenyelőnyök a 21. század elején* In: *Verseny és vezetés, Tanulmány gyűjtemény, kézirat*, Budapest, pp. 130-140.
104. HUNYADI Gy. (szerk.) (1973): *Szociálpszichológia*, Gondolat Kiadó, Budapest pp.

105. HWANG S-H., BOWLES S. (2012): Is altruism Bad for cooperation? *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 83, Issue 3, August 2012, pp. 330-341.
106. ILLÉS B. Cs., DUNAY A., TATÁR E. (2012): Lifecycle Analysis at Small and Medium Enterprises: Theory and Practice; In: Csaba Bálint Illés (szerk.): *SMEs' Management in the 21st Century: Challenges and Solutions*. 424 p.; Chapter 1.2; Czestochowa: Faculty of Management of the Czestochowa University of Technology, 2012. pp. 41-53.
107. ILLÉS B. Cs., FODOR Z. (2013): A hazai kis- és középvállalkozások elektronikus banki ügyintézésével kapcsolatos szokásai, attitűdjei és jövőképei, *Vezetéstudomány* Vol. 44. No. 3. pp. 37-48.
108. IMD (2002): The world competitiveness scoreboard 2008. <http://www.cvikorea.net/docs/IMD%202002/IMD2002%20World%20Scoreboard.pdf> Letöltve: 2012.09.14.
109. IMD (2008): The world competitiveness scoreboard 2008. http://www.icegec-memo.hu/hun/kutatasi_projektek/world_competitiveness_yearbook_2008/scoreboard.pdf Letöltve: 2012.09.14.
110. IMD (2011): The world competitiveness scoreboard 2011, <http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf> Letöltve: 2012.09.14.
111. IMD (2012): The world competitiveness scoreboard 2012, <http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf> Letöltve: 2012.09.14.
112. IMD (2013): The world competitiveness scoreboard 2013, <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf> Letöltve: 2013.09.24.
113. IWASAKI, I., MAKÓ Cs., SZANYI M., CSIZMADIA P., ILLÉSSY M. (2012): Economic transformation and industrial restructuring: The Hungarian experience. Tokyo, Maruzen Publishing. pp. 1-296.
114. JANKOWSKA B. (2010): Looking for Interdependencies between Coopetition and Internationalization of a Company - the Case of Enterprises in Wielkopolska. *International Conference Proceedings* pp. 1139-1150.
115. JOINER, B., JOSEPHS, S. (2007): Leadership Agility. *Leadership Excellence* 24. June. pp 16.
116. JONES, O., CROMPTON, H. (2009): Enterprise logic and small firms: a model of authentic entrepreneurial leadership, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2 No. 4. pp. 329-351.

117. KADOCSA Gy. (2006): Research of Competitiveness Factors of SME, *Acta Polytechnica Hungarica* Vol. 3, No. 4. pp. 71-84.
118. KAHNEMAN D. C., KRUEGER A. B. (2006): Developments in the Measurement of Subjective Well-Being, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 20, No. 1 Winter 2006. pp 3-24.
119. KAHNEMAN D. C., RITOV, I., SCHKADE D. (1999): Economic Preferences or Attitude Expressions?: An Analysis of Dollar Responses to Public Issues, *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 19. No. 1-3, pp. 203-235.
120. KAHNEMAN, D. C., TVERSKY, A. (1998): Kilátáselemélet: a kockázatos helyzetekben hozott döntések elemzése. In. Csontos L. (szerk.): *Racionális döntések elmélete*, Osiris Kiadó, Láthatatlan Kollégium, Budapest, pp. 82-112.
121. KAPÁS J. (2009): Milyen a jó kapitalizmus? Avagy nem mind arany, ami fénylik? (Gondolatok A jó kapitalizmus, rossz kapitalizmus és a növekedés és jólét közgazdaságtana című könyv kapcsán. Baumol, W. J.-Litan, R. E.-Schramm, C. J.: *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*. Yale University Press, New Haven and London, 2007. 321 oldal) *LVI. évf.*, 2009. március, *Könyvismertetés* pp. 289—293.
122. KAPÁS J., KOMÁROMI Gy. (2004): Régi és új hangsúlyok az intézményi közgazdaságtanban, *Közgazdasági Szemle* *LI. évfolyam* 2004. január pp. 90-98.
123. KARSAI J. (1999): A megfontoltan kockáztató tőkések, *Kockázatitőkebefektetések Magyarországon*, *Közgazdasági Szemle* *XLVI évf.* 1999. szeptember. pp. 789-812.
124. KARSAI J. (2009): Az aranykor vége, A kockázatitőke-ágazat fejlődése Közép-Kelet-Európában, *Közgazdasági Szemle* *LVI évf.* 2009. január. pp. 46-68.
125. KARSAI J. (2011): A kockázati tőke két évtizedes fejlődése Magyarországon, *Közgazdasági Szemle* *LVIII évf.* 2011. október. pp. 832-857.
126. KEEFER P., VLAICU R. (2008): Democracy, credibility and clientelism, *Journal of Law, Economics and Organisation* Vol. 24 No. 2. pp. 371-406.
127. KELEMEN A. (2011): Milyen a jó vezető? *Piac és Profit*, Cég Blog, 2011. dec. 14. http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/milyen_a_jo_vezeto.html
Letöltve: 2012.01.24.
128. KENT, T. W. (2005): Leading and managing: it takes two to tango, *Management Decision*, Vol. 43 Iss: 7 pp. 1010-1017.
129. KETSKEMÉTY L., IZSÓ L. (2005): Bevezetés az SPSS programrendszerbe, *Módszertani útmutató és feladatgyűjtemény statisztikai elemzéshez*, ELTE Eötvös kiadó, Budapest, pp. 1- 459.

130. KEYNES, J. M. (1936/2008): *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Atlantic Publisher, New Delhi, India, pp. 1- 357.
131. KLEIN S. (2004): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, Edge 2000 kft. Budapest, ISBN 963 202 838 4, pp. 1-736.
132. KNIGHT, F. H. (1964): *Risk, Uncertainty and Profit*, Reprints of Economic Classics, New York pp. 1-381.
133. KOLODKO, G. W: (2009): *Megatrendek*, Akadémiai kiadó, Budapest pp. 1-394.
134. KOLODKO, G. W: (2010): Two decades of greatpostsocialist transformation – and what next? *Acta Oeconomica*, Vol. 60 No. 4. pp. 361-373. <http://www.akademiai.com/content/8232n3160632q371/> Letöltve: 2012.03.04.
135. KOMOR L. (2011): *Személyes vezetés*, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Társadalomtudományi Intézet, Gödöllő pp. 1-298.
136. KOTLER, P. (2002): *Marketing Management*, Millenium Edition, Custom edition for Unoversity of Phoenix, pp. 1-456. http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing_Management_-_Millenium_Edition.pdf Letöltve: 2012.09.09.
137. KOTTER, J. (1999): *Vállalkozások irányítása*, Kossuth Kiadó, Budapest
138. KOVÁCS J. M. (2009): *Ex occidente flux*, *Vita a makroökonómia hasznáról és a közgazdaságtan felelősségéről*, *Közgazdasági Szemle* LVI. évf., 2009. október pp. 881-912.
139. KŐSZEGI B., RABIN, M. (2008): *Choices, situations, and happiness*, *Journal of Public Economics*, Vol. 92. No. 8-9. pp. 1821-1832.
140. KRUGMAN, P. (1994): *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, *Foreign affairs*, Vol. 73, No. 2. March/April pp. 28-44.
141. KRUGMAN P. (2009): *How Did Economists Get It So Wrong?* *The New Yourk Times*, September 2, 2009. http://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html?pagewanted=all&_moc.semityn.www Letöltve: 2012.09.24.
142. KSH (2011): *A kis- és középvállalkozások szerepe a régiókban*, Győr, pp. 1-54. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv.pdf> Letöltve: 2013.10.06.
143. KSH (2012): *Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint (2005-2010) Általános gazdasági mutatók, Gazdasági és nonprofit szervezetek*, 2012.05. 30. http://www.ksh.hu/stadat_eves_3_2 Letöltve: 2012.08.23.
144. KSH, TEIR (2011): *Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer, Interaktív Elemző Rendszer*, KSH, Területi Statisztikai

- Adatok, Gazdasági Szervezetek, 2011.11.12-ei adatok alapján, <https://teir.vati.hu> Letöltve 2012. 08.23.
145. KUCZI T., MAKÓ Cs. (1999): A vállalkozók társadalmi erőforrásai (A vállalkozások növekedése és életciklusaik összefüggései) Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Műhelytanulmány sorozat pp. 1-56.
 146. KUMAR, N (1996): The power of trust in Manufacturer-Retailer relationships, *Harward Business review* Vol. 74. No. 6. pp 93-107.
 147. LAMASHEVA Y. (2004): International Cooperation and Competitiveness on a Regional Level: Theoretical overview, *Social Culture Research* Vol. 3. No. 29. pp. 73-94. http://dspace.lib.niigata-u.ac.jp:8080/dspace/bitstream/10191/975/1/18_0139.pdf Letöltve: 2011.06.15.
 148. LANDRY, S., TRUDEL, Y. DIORIO, M. O. (1998): Just-in-Time Supply: Cooperation, Competition, and Abuse. *Competitiveness Review* Vol. 8.No. 1 pp. 37-45.
 149. LANE, Ch., BACHMANN R.(2000): Trust within and between organizations, Oxford University Press, Oxford. pp 1-334.
 150. LANGER K. (2009): Kvalitatív kutatási technikák, Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő, pp. 1-158.
 151. LAWROL, M. (2004): Industry Experiences Trickle-Down Transformation, Cooperation plus competition equals total solutions, May 2004, SIGNAL Magazine
 152. LENGYEL B., SZANYI M. (2011): Agglomerációs előnyök és regionális növekedés felzárkózó régiókban – a magyar átmenet esete, *Közgazdasági Szemle* Vol. LVIII. No. 10. pp. 858-876.
 153. LENGYEL Zs. (1997) : Szociálpszichológia, Osiris kiadó, Budapest
 154. LEVY, M., LOEBBECKE, C., POWELL. P. (2003): SMEs, Co-Opetition and Knowledge Sharing: The Role of Informatin Systems. *European Journal of Information Systems* Vol. 12. No. 1 pp. 3-17.
 155. LICHT, A. N., SIEGEL, J. I. (2005): The Social Dimensions of Entrepreneurship, Forthcoming in Mark Casson and Bernard Yeung, eds., *Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press, <http://www.cultivaturk.com/content/SSRN-id824844.pdf> pp. 1-43. Letöltve: 2012.05.22.
 156. LIE, J. (1997): Sociology of Markets, *Annual Review of Sociology*, Vol 23. pp. 341-360.
 157. LOSONCZ M. (2008): Az EU-csatlakozás és a magyar kutatás-fejlesztési és technológiai innovációs stratégia, *Közgazdasági Szemle*, LV. évf., 2008. február pp. 169-182.

158. LUMPKIN, G. T., DESS, G. G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*, Vol. 21. No. 1. pp. 135-172.
159. LUMPKIN, G. T., DESS, G. G. (2001): Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing* No. 16. pp. 429-451.
160. MADARAS L.-né (2011): A matematika eszközeinek szerepe a közgazdaságtani elméletek alakulásában, *Szolnoki Tudományos Közlemények XV.*, Szolnok pp. 1.-8. http://www.szolnok.mtesz.hu/sztk/kulonszamok/2011/cikkek/Madaras_Laszlon_e.pdf Letöltve: 2012.02.29.
161. MADSEN, K. (2013): Verdensmestre i tillid, Sammenhaengs-kraft interview med Gert Tinggaard Svendsen, (Bizalom terén világbajnokok, Az összetartó erő, Interjú Gert Tinggaard Svendsen-nel) *Politiken Weekly*, 20. februar 2013. pp. 10-11.
162. MAJOROS P. (1997): A külgazdasági teljesítmény, mint a nemzetközi versenyképesség közvetlen mércéje, illetve a technikai színvonal közvetlen jelzője. „Versenyben a világgal” kutatási program 21. kötete, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest
163. MAKÓ Cs., FARKAS É., ILLÉSSY M., CSIZMADIA P., B. MITCHELL (2013): Emerging 'Segmented Capitalism' in Hungary, *International Conference for „Central and Eastern Europe: Work, Employment and Societies between Transition and Change” Evry, France* pp. 1-26.
164. MAKÓ Cs., KUCZI T. (1994): Verseny vagy Kooperáció (Egy vállalkozói hálózat példája) *Munkatudományi tanulmányok*, Struktúra-Munkaügyi Kiadó, Budapest pp. 188-201.
165. MALHOTRA, N. K. (2002): *Marketingkutatás*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest pp. 1-904.
166. MARCH, J. G. (2005): *Szervezeti tanulás és döntéshozatal*, Alinea kiadó, Budapest pp. 1- 326. ISBN 963 86651 3 0
167. MÁRKUS G. (2011): Mikro- (vállalati) szintű adatokra alapozott versenyképesség-mérés, *Doktori értekezés*, Pécsi Tudományegyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Pécs, pp. 1-191.
168. MAROSÁN Gy. (2010): Tit for tat – az egyéni és a közösségi siker alapja, In: Rab V. és Deák A. (szerk) *Együttműködés – versengés*, Gondolat kiadó, Budapest, pp.105-116.
169. MAROSÁN Gy. (2012): Mém elmélet – a posztmodern szintézis alapvonalai p. 17. <http://www.marosan.hu/gondol/mem-elvelet.doc> Letöltve: 2012.01.14.

170. MAYER, R. C., Davis, J. H., Schoorman F. D. (1995): An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, Vol. 20. No. 3. pp 709-734.
171. MCGEE, J. E., RUBACH, M. J. (2011): Responding to Increased Environmental Hostility: A Study of the Competitive Behavior of Small Retailors, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 13. No. 1. pp. 83-94.
172. MCGUIRE, W. J. (1973): Perspectivism in social psychology. The yin and yang of scientific progress, *Journal of Personality and Social Psychology* 26. pp. 446-456.
173. MCKNIGHT, D. H., CHERVANY, N. L. (2001): Trust and distrust definitions: One bite at a time. In R. Falcone, M. Singh, and Y.-H. Tan (Eds.), *Trust in cyber-societies*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg pp. 27-54.
174. MERTON R. (2002): *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*, Osiris Könyvkiadó pp. 1-732.
175. MÉRŐ L. (2000): Mindenki másképp egyforma, *A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája*, Tercier kiadó, pp. 1- 357.
176. MILES, R. E., MILES, G., SNOW, C.C. (2005): *Collaborative Entrepreneurship. How Groups of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth?* , Stanford, CA: Stanford University Press, pp. 1-137.
177. MOMAYA K. (1998): Evaluating International Competitiveness at the Industry Level, *Vikalpa*, Vol. 23, No. 2, April-June.
178. MORRIS, M., KOÇAK, A., ÖZER, A. (2007): Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance. *Journal of Small Business Strategy* Vol. 18. No. 1. pp. 35-55.
179. NAGY J., SCHUBERT A. (2007): *A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban*, 77. sz. Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest pp. 1-25.
180. NALEBUFF, B. J., BRANDENBURGER, A. M. (1997): *Co-Opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy. Strategy & Leadership* Vol. 25. No. 6 pp. 28-35.
181. NEMES F. (2007): *Vezetési ismeretek és módszerek*, Szent István Egyetem, Gödöllő ISBN 963 03 5565 6 pp. 1- 439.
182. NÉMETHNÉ Gál A. (2009): *Kis- és középvállalatok versenyképessége*, Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem, Győr pp. 1-241.
183. NÉMETHNÉ Pál K. (2010): *Innovációs tevékenység mérése a magyar vállalatoknál*, PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, pp. 1-200. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/447/1/pal_katalin.pdf Letöltve: 2011.06.15.

184. Nemzetgazdasági Minisztérium (2011): Versenyképességi helyzetértékelés, a nemzetközi versenyképességi rangsorok alapján 2011. február <http://www.kormany.hu/download/4/9c/10000/Versenyk%C3%A9pess%C3%A9gi%20Helyzet%C3%A9rt%C3%A9kel%C3%A9s.pdf> Letöltve: 2011.09.24.
185. NORTHOUSE, P. G. (2010): Leadership, Theory and Practice, 5th edition London, Sage Publication., pp. 1-433.
186. NOZICK R. (1974): Anarchy, state and utopia, New York, Basic Books pp. 1-367.
187. O'SALIVAN, M. (2000): The Innovative Enterprise and Corporate Governance, Cambridge Journal of Economics, Vol. 24 No. 4, pp. 393-416.
188. OECD (2005): Oslo Manual. 3rd Edition. OECD-European Commission. pp. <http://www.nih.gov.hu/hivatal/elemzesek-hatteranyagok/oecd-oslo-kezikonyv> Letöltve: 2012.09.09.
189. OROVA L.-né (2010): Az új termék elterjedési modellek üzleti alkalmazásának módszertani kérdései, PhD értekezés, SZIE, Gödöllő pp. 1-137. http://szie.hu/file/tti/archivum/Orova_Laszlone_ertekezes.pdf Letöltve: 2012.09.12.
190. OSARENKHOE, A. (2010): A coopetition strategy - a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation, Business Strategy Series, Vol. 11 Iss: 6 pp. 343-362.
191. OSGOOD, C. E., SUCI, G. J., TANNENBAUM, P. H. (1975): Measurement of Meaning, 9th edition, University of Illinois Press pp. 1-341
192. PÁL E. (1997): Herbert Spencer és a társadalomtudományi evolucionizmus. Szociológiai Szemle 1997/2, pp. 143-163.
193. PELLINE, J. (1998): "Coopetition" gaining acceptance CNET News.com, Published: March 23. <http://news.cnet.com/2100-1001-209388.html> Letölve: 2011.10.06.
194. POÓR J., Kiss K., Gross A., Francsovcics A. (2007): Kis- és középvállalkozások fejlődésének vizsgálata egy empirikus felmérés tükrében, Vezetéstudomány Vol. 38. pp. 35-43.
195. PORTER M. E. (1996/2009): What is Strategy? HBR's Must Read on Strategy, Article Collection, Harvard Business Review, Reprint November-December 1996. Harvard Business Press Books, 2009. pp. 2-22.
196. PORTER, M. E. (1998): The competitive advantage of nations, With a new introduction by the author, The Free Press, New York, ISBN 978 0 333 73642 5 pp. 1-831.

197. PORTER M. E. (2001): Regions and the New Economics of Competition, In: Global CityRegions, edited by Allen J. Scott. New York: Oxford University Press, pp. 139-157.
198. PORTER, M. E. (2006): Versenystratégia, Akadémiai kiadó, Budapest pp. 1-355.
199. PORTER M. E. (2008/2009): The Five Competitive Forces That Shape Strategy, HBR's Must Read on Strategy, Article Collection, Harvard Business Review, Reprint January 2008. Harvard Business Press Books, 2009. pp. 23-41.
200. POTOCAN, V., MULEJ, M.. (2009): How to Improve Innovativeness of Small and Medium Enterprises, Management : Journal of Contemporary Management Issues Vol. 14. No. 1 pp. 1-20.
201. QUINN, D. (1999): Izmael, Budapest, Föld Napja Alapítvány, 2. kiadás. pp. 1-128. [http://www.uni-miskolc.hu/okogramma/Daniel%20Quinn%20-%20Izmael%20\(HUN\).pdf](http://www.uni-miskolc.hu/okogramma/Daniel%20Quinn%20-%20Izmael%20(HUN).pdf) Letöltve: 2012.09.03.
202. RAB V. (2010): A nemzetközi gazdasági együttműködés lehetőségei és korlátai a két világháború között, In: Rab V. és Deák A.: Együttműködés és versengés, Gondolat kiadó, Budapest pp. 155-161.
203. RABI S. (2008): Kis- és középvállalkozások a szervezeti életciklus modell tükrében II. Cégvezetés, <http://www.ugyvezeto.hu/cikk/54200/a-kis-es-kozepvallalkozasok-a-szervezeti-eletciklus-m%20%20odell-tukreben-ii-resz?wa=eugy0839h> Letöltve: 2011.01.11.
204. RAJAGOPAL, A. (2007): Competition vs. Cooperation: Analyzing Strategy Dilemma in Business Growth under Changing Social Paradigms. International Journal of Business Environment, Vol. 1, No. 4.pp. 476-487.
205. RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G. T., FRESE, M. (2009): Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 33. No. 3. pp. 761-787.
206. REISS, M. (2003): Hyper-coopetition, A complexity-based approach to production management in the New Economy, Universität Stuttgart, Lehrstuhl für ABWL und Organisation. pp. 1-40. http://www.econbiz.de/archiv/s/us/bwl/competition_management_economy.pdf Letöltve: 2006.05.12.
207. RICARDO, D. (1821): On the Principles of Political Economy and Taxation, 3th edition, John Murray, London, pp. 1-333.
208. ROGERS, E. M. (1995): Diffusion of innovations, Fourth edition, New York, The Free Press. pp. 1-523.

209. ROMÁN Z. (2007): A vállalkozás a magyar gazdaságban – nemzetközi tükröben. *Köz-Gazdaság*, 2. 67-84.
210. ROMÁN Z. (2009): A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2009. *Statisztikai Tükör*, IV. évf. 43. szám. 2010/43, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest pp 1-4.
211. ROSS, M., MCFARLAND, C., CONWAY, M., ZANNA, M. P. (1983): Reciprocal relation between attitudes and behavior recall: Committing people to newly formed attitudes, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 45. No.2, Aug 1983, pp. 257-267.
212. ROUSSEAU J. J. (1755/1950): A Dissertation on the Origin and Foundation of the Inequality of Mankind, pp. 1-19. <http://www.ohio.edu/people/lebar/240/Rousseau%20on%20Inequality.pdf>
Letöltve: 2012.09.03.
213. ROZGONYI T-né (2001): Személypercepció és attitúd, A társas világ kognitív és érzelmi vonatkozásai, „Tanár kockázati program” Jegyzet és szemelvénygyűjtemény II. Nyíregyháza pp. 1- 74. www.nyf.hu/others/docs/pszicho/az_attitud.doc Letöltve: 2010.07.01.
214. RUGMAN, A. M., D’CRUZ, J. R. (1993): The double diamond model of international competitiveness: Canada’s experience. *Management International Review*, Vol. 33 No. 2. pp. 17-39.
215. SABEL, C. F. (1994): Learning by monitoring, The institutions of economic development, *The handbook of economic sociology*, Princeton University Press pp. 137-166.
216. SAJTOS L., MITEV A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea kiadó, Budapest, pp. 1- 404.
217. SAKO, M. (2000): Does trust improve business performance In: Trust within and between organizations, Conceptual issues and empirical applications Chapter 4. Oxford University Press, Oxford. pp. 88-118.
218. SALAMONNÉ HUSZTY A. (2000): Jövőkép és stratégia alkotás, Kossuth kiadó, Budapest pp 1-207.
219. SALAMONNÉ HUSZTY A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése, *Competitio* V. évfolyam 1. szám 2006/3. 51-68. old.
220. SALAMONNÉ HUSZTY A. (2008): Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában, *Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos Közlemények* 19. pp. 19-44.
221. SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. (2000): *Közgazdaságtan*, KJK-KERSZÖV kiadó, Budapest pp. 1-763.

222. SAPIR, A. (2005): Globalisation and the reform of European Social Models, Background document for the presentation at ECOFIN Informal Meeting in Manchester, Bruegel, pp. 1-18.
223. SCHNAARS, S. P. (2002), Managing imitation strategies: how later entrants seize markets from pioneers, The Free Press, New York.
224. SCHOORMAN F. D., MAYER R. C., DAVIS J. H (2007): An integrative model of organizational trust: past, present and future, Academy of Management Review 2007, Vol. 32, No. 2, pp. 344-354.
225. SCHULMEISTER, S. (2010): Mitten in der grossen Krise. Ein „New Deal“ für Europa, Picus Verlag, Wien ISBN 978 3 85452 586 8 pp. 1- 158.
226. SCHUMPETER J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és konjunktúraciklusról, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest pp. 1-320.
227. SHENKAR, O. (2010): Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge, Harvard Business Press, USA, pp. 1-241.
228. SHOLTES, P. R. (1998): The Leader's handbook: making things happen – Getting things done. New York: McGraw-Hill.
229. SIMON, H. A. (1957):. Models of Man: Social and Rational. New York: John Wiley and Sons, Inc. pp. 1-279.
230. SIMON, H. A. (1997): Administrative behavior, A study of decision-making processes in administrative organizations, 4th edition, The Free Press, New York Chapter IV, Rationality in administrative behavior, pp. 72-86.
231. SIRKIN, H. (2008): Make love and war, Tough times are producing some surprising business bedfellows, Dealing with the downturn The Economist, Aug 7th, 2008. <http://www.economist.com/node/11885356> Letöltve: 2012.09.17.
232. SKYRMS, B. (2004): The Stag Hunt and Evolution of Social Structure. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 1-151.
233. SLATER S. F., NARVER J. C. (2000): The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, Journal of Business Research Vol. 48, pp. 69-73.
234. SMITH A. (1812): The theory of moral sentiments, or an essay towards an analysis of the principles by which men naturally judge concerning the conduct and character, first of their neighbours, and then of themselves, 11th edition, Strahan and Prefton, London, pp. 1-611.
235. SMITH A. (1992): Nemzetek gazdasága: E gazdaság természetének és okainak vizsgálata. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest pp. 1-373.

236. SMITH, E. R., Mackie, D. M. (2004): Szociálpszichológia, Osiris kiadó, Budapest, pp. 1- 968.
237. SOFKA, W., SCHMIDT, T. (2004): I Like the Way You Move. An Empirical Investigation into the Mechanisms behind First Mover and Follower Strategies. ZEW. Discussion Papers No. 04-87. <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0487.pdf> pp. 1-37. Letöltve: 2012.09.09.
238. SOÓSNÉ Dr. FARAGÓ M. (2003): Mentálhigiénés pedagógiai szociálpszichológiai fogalomtár pedagógusoknak és gyakorló pedagógusoknak, Országos Pedagógiai Könyvtár és Múzeum Kiadó, Budapest pp. 1-6.
239. SPENCER H. (1852): The Development Hypothesis. In: Essays. Vol. I., A Theory of Population, Deduced from the General Law of Animal Fertility. The Westminster Review Vol. 57. No. 2. pp. 468-501.
240. STAMM, B. (2004): Collaboration with other firms and customers: innovation's secret weapon In: Strategy & Leadership, Vol. 32 Iss: 3, pp.16-20.
241. STIGLER, G. J. (1957): Perfect competition, historically contemplated, Journal of Political Economy, Vol. 65, No. 1. pp. 1-17.
242. STIGLITZ, J. E. (1998): More instruments and boarder goals: Moving toward the post-washington consensus, World Institute for Development Economics Research, Annual Lectures 2. Helsinki pp. 1- 53. ISSN 1455 3082 <http://www.ony.unu.edu/Wider%20annual-lecture-1998.pdf> Letöltve: 2011.10.09.
243. STIGLITZ, J. E. (2005): A viharos kilencvenes évek, A világ eddigi legprosperálóbb tíz évének története, Napvilág kiadó, Budapest pp. 1- 336.
244. STOREY, J., SALAMAN, G. (2010): Vezetői dilemmák, Akadémiai kiadó, Budapest pp. 1- 255.
245. SUN, W., WANG, X. (2012): Do government actions affect social trust? Cross-city evidence in China, The Social Science Journal, Volume 49, Issue 4, December 2012, pp. 447-457.
246. SZABÓ A. (2010): Kis- és középvállalkozások helyzete Magyarországon, Győr 2010. március 27. 16. o. http://www.vallalkozastan.hu/data/pagecontent/0/ERENET/kkvhelyzete_szabo.pdf Letöltve: 2011.06.02.
247. SZABÓ K., HÁMORI B. (2006): Információgazdaság.: Digitális kapitalizmus vagy új gazdasági rendszer? Budapest, Akadémiai Kiadó, pp 1-616.
248. SZABÓ K., KOCSIS É. (2003): Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban, Oktatási Minisztérium, Budapest, ISBN 963 210 546, pp. 1-326.

249. SZAKÁCS F., RADNÓTI I., SKULTÉTY V., BÁNKÚTI M., KARCSICS É. (2008): Vállalkozói siker és kockázat iránti attitűd, In: XXI. századi tudományos közlemények, 2008/19. Kis- és középvállalatok, mint a gazdaságélénkítés tényezői, Általános Vállalkozási Főiskola pp. 87-102.
250. SZAKADÁT I. (2008): Cselekvésemélet dióhéjban, Játék, elmélet, módszer – tan, Weber: újratöltve, Typotex kiadó, Budapest ISBN 978 963 27901 69 pp. 1-254.
251. SZANYI M. (2008): A versenyképesség javítása együttműködéssel: Regionális klaszterek, Napvilág kiadó, Budapest pp. 1-200.
252. SZANYI M., CSIZMADIA P., ILLÉSY M., IWASAKI I., MAKÓ Cs. (2009): A gazdasági tevékenység sűrűsödési pontjainak (klaszterek) vizsgálata, Statisztikai Szemle, 87. évfolyam 9. szám. pp. 921-937.
253. SZÉKELY-DOBY A. (2007): A piac által vezérelt vegyes gazdaság modellje. Az Egyesült Államok példája, In: Összehasonlító gazdaságtan (szerk. Szabó K.) Aula kiadó, Budapest pp. 79-102.
254. SZÉKELYI M., BARNA I. (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez, Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára, Typotex Kiadó ISBN 963 9326 42 9 pp. 1-453.
255. SZENTES T. (2009): Ki és miért van válságban? A leegyszerűsítő nézetek és szemléletmód kritikája, Napvilág kiadó, Budapest ISBN 978963 9697 43 0 pp. 1- 332.
256. SZENTES T. (2011): Fejlődés-gazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 1- 531.
257. SZENTES T. és munkaközössége (2005): Fejlődés, Versenyképesség, Globalizáció I. Akadémiai kiadó, Budapest, ISBN 963 05 8315 pp. 1- 410.
258. SZENTES T. és munkaközössége (2006): Fejlődés, Versenyképesség, Globalizáció II. Akadémiai kiadó, Budapest, ISBN 963 05 8316 pp. 1- 292.
259. SZERB L. (2008): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. Vállalkozás & Innováció, 2. évfolyam, 2. szám 2008. II. negyedév 1-35. o.
260. SZERB L. (2010a): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata In: Vezetéstudomány, 2010. 41. évf. 12. szám, p. 20-35.
261. SZERB L. (2010b): Vállalkozások, vállalkezési elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index, Akadémiai Doktori Értekezés, Pécs 2010. szeptember pp. 1-226.
262. SZERB L., AIDIS, R., ÁCS Z. J. (2012): The comparison of the Global Entrepreneurship Monitor and the Global Entrepreneurship and Development

- Index methodologies: The case of Hungary Entrepreneurship in Hungary in the 2006-2010 time period: The role of individual and institutional variables, <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2317> pp. 1-124. Letöltve: 2012.06.28.
263. SZERB L., DEZSÉRINÉ MAJOR M. (2007): A növekedés meghatározó tényezői a magyar kis- és középvállalati szektorban, A Magyar Közgazdasági Egyesület Konferenciája, Budapest 2007. dec. 19-20. <http://www.mktudegy.hu/?q=system/files/Szerb.pdf> pp. 1-23. Letöltve: 2012.02.29.
264. SZERB L., MÁRKUS G. (2007): Felsőoktatási környezet hatása a vállalkozói életpálya választásra, Nemzetközi összehasonlító elemzés, 2006, Közgazdasági Szemle, 54. évf. 3. szám, pp. 248-273.
265. SZERB L., ULBERT J. (2011): A theoretical model of competitiveness and its application in the Hungarian SME sector, In: Entrepreneurship, Growth and Economic Development, Frontiers in European Entrepreneurship Research, Edward Elgar Publishing, pp. 205-234.
266. SZOKOLSZKY Á. (2006): Kutatómunka pszichológiában, Osiris kiadó, Budapest pp. 1-660.
267. TAKÁCS I. (2012a): A finanszírozási kockázatok érzékelése az Észak-Magyarországi régió KKV-iban, Vállalkozói és gazdasági trendek a Kárpát-medencében konferencia, 2012. április 21. 12p.
268. TAKÁCS I. (2012b): Együttműködési döntések modellezése a mezőgazdasági géphasználatban, Közgazdász Fórum XV. évfolyam 108. szám. pp. 63-80.
269. TAKÁCS K., NÉMETH A. (2009): The Paradox of Cooperation Benefits http://media.coauthors.net/konferencia/conferences/1/the_paradox_of_cooperation_benefits_resubmission.pdf MKE éves konferencia 2009. Budapest, pp. 1-34. Letöltve: 2012.02.29.
270. TARI E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest pp. 1-172
271. TARI E. (2003): Az Európai Unió versenypolitikája és a vállalati stratégiai szövetségek, Európai Tükör, 4-5. szám. pp. 64-91.
272. TARI E. (2010): Versenytársvállalatok nemzetközi stratégiai szövetségei – napjainkban, Vezetéstudomány XLI. évfolyam, 2. szám, pp. 2-17.
273. TÓTH I. Gy. (2009): Bizalomhiány, normazavarok, igazságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékrendszerében, A gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei című kutatás zárójelentése, TÁRKI, Budapest pp 1-64.

274. TÓTH I. J. (1997): Játékelmélet és társadalom, JATEPress, Szeged, pp. 1-256.
275. TÓTH L. (2004): A bizalom szerepe a helyi gazdasági kapcsolatokban, Szociológiai Szemle, 2004/4 pp. 95-128. <http://www.mtapti.hu/mszt/20044/006.pdf> Letöltve: 2011.01.09.
276. TÖRÖK Á. (1996): A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései, Műhelytanulmány 8., Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, pp. 1-28.
277. TÖRÖK Á. (2007): A „Methodenstreit” és a magyar közgazdaságtudomány, Magyar Tudomány 2007/12. pp. 1520-1526.
278. TVERSKY A., KAHNEMAN, D. (1974): Judgment under uncertainty: Heuristics and biases Science, New Series, Vol. 185, No. 4157. (Sept. 27, 1974), pp. 1124-1131.
279. VERNON, R. (1966): International investment and international trade in the product life cycle, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 80. No. 2. pp. 190-207.
280. VINOGRADOV Sz. (2009): Szántóföldek komplex közgazdasági értékelése Magyarországon, Doktori (PhD) értekezés, Szent István Egyetem Gödöllő, pp. 1- 151.
281. VISZT E. (szerk.) (2009): Versenyképességi évkönyv 2009, GKI Gazdaságkutató Zrt., Budapest pp. 1-168. http://www.gki.hu/sites/default/files/users/admin/gki_versenykepessegi_2009.pdf Letöltve: 2011.06.09.
282. WANG, C. L. (2008): Entrepreneurial orientation, learning orientation and firm performance, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 32. No. 4. pp. 635-656.
283. WART, M. V. (2004): A Comprehensive Model of Organizational Leadership: The Leadership Action Cycle. International Journal of Organization Theory and Behavior Vol. 7. No. 2. pp. 173-208.
284. WEBER, J. M., MALHOTRA, D., MURNIGHAN, J. K. (2005): Normal acts of irrational trust: Motivated attributions and the trust development process. Research in Organizational Behavior, Elsevier Ltd. Vol. 26: 75-101.
285. WEBER, M. (1987): Gazdaság és társadalom, A megértő szociológia alapvonalai, Szociológiai kategóriáiban 1. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest pp. 1-329.
286. WEF (2001): The Global Competitiveness Report 2001-2002, Oxford University Press, New York

- <http://www.nectec.or.th/pld/indicators/documents/WEF-%20Global%20Competitiveness%20Report%202001.pdf> Letöltve: 2012.09.15.
287. WEF (2008): The Global Competitiveness Report 2008-2009, <https://members.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf> World Economic Forum Geneva, pp. 1-513. Letöltve: 2012.09.15.
288. WEF (2011): The Global Competitiveness Index 2011-2012 Report; http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_CompetitivenessIndexRanking_2011-12.pdf, World Economic Forum Geneva, Letöltve: 2012.09.15.
289. WEF (2012): The Global Competitiveness Index 2012-2013 Report, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf, World Economic Forum Geneva, Letöltve: 2012.09.15.
290. WEF (2013): The Global Competitiveness Report 2013-2014 Report, <http://reports.weforum.org/the-global-competitiveness-report-2013-2014/>, World Economic Forum Geneva, pp. 1-547. Letöltve: 2013.10.13.
291. WILLIAMSON, O. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, New York. ISBN-13: 978-0029347805 pp. 1-303.
292. WILLIAMSON, O. E. (1993): Calculativeness, trust and economic organization, Journal of Law and Economics, Vol. 36. No. 1. pp. 453-486.
293. WILLIAMSON, O. E. (1996): The mechanisms of governance, Oxford University Press, pp. 1-432.
294. WIMMER Á., CSESZNÁK A. (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 3. sz. Műhelytanulmány, Budapest pp. 1- 53.
295. WITT, P. (1998): Strategies of Technical Innovation in Eastern European Firms. Management International Review Vol. 38. No. 2: pp. 161-182.
296. World Bank (2011): The Worldwide Governance Indicators, 2011 Update, Aggregate Indicators of Governance 1996-2010, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp> Letöltve: 2012.09.15.
297. World Bank - IFC (2011): Doing Business 2011, Making a difference for entrepreneurs, <http://www.doingbusiness.org/~media/FDPKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB11-FullReport.pdf> pp. 1- 267. Letöltve: 2012.09.15.
298. World Bank - IFC (2012): Doing Business, Doing Business in a more Transparent World. <http://www.doingbusiness.org/~media/FDPKM/Doing%20Business/Document>

s/Annual-Reports/English/DB12-FullReport.pdf pp. 1-212. Letöltve: 2012.09.15.

299. ZELLER Gy. (2009): Létezik-e a Smith-probléma, avagy mennyire egységesek Adam Smith nézetei? Közgazdasági- és Regionális Tudományok Intézete, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Műhelytanulmányok 2009/3. Pécs pp. 1-37.
300. ZINELDIN, M. (1998): Towards an ecological collaborative relationship management, A „co-opetive perspective, European Journal of Marketing, Volume 32 Issue 11/12. pp.1138-1164.
301. ZINELDIN, M. (2004): Coopetition: the organisation of the future, Marketing intelligence & Planning, Vol. 22. No. 7. pp. 780-789.

M2. Ábrajegyzék

1. ábra: A kutatás folyamatának, valamint a kitűzött célok, a hozzá rendelt források és módszerek összefüggése	7
2. ábra: Magyarország versenyképességi helyezését meghatározó néhány indikátor a WEF szerint.....	38
3. ábra: Magyarország versenyképességi helyezését meghatározó néhány indikátor az IMD szerint.....	39
4. ábra: A vállalkozói orientáció fogalmi kerete	52
5. ábra: A kis- és középvállalkozások elméleti versenyképességi modellje	59
6. ábra: A vezetői attitűd és az eredményesség kapcsolatának vizsgált tényezői, a kutatás elméleti kerete	64
7. ábra: Egyes tényezők fontossága az üzleti eredményesség szempontjából	84
8. ábra: Vezetői tulajdonságok alapján kialakult változó-klaszterek	85
9. ábra: Vezetők klaszterei a 2011-es előkutatásban.....	86
10. ábra: A vezetők a fő versenytársról és saját magukról adott jellemzése	90
11. ábra: Vezetők klaszterei a 2012 májusi előkutatásban	91
12. ábra: Vezetői klaszterek elhelyezkedése a Kooperativitás és a Versenyszellem dimenzióiban	99
13. ábra: Árbevétel, mérlegfőösszeg átlagértékei 2001 és 2011 között	115
14. ábra: Az adózás előtti és az adózott eredmény adatainak átlagértékei 2001 és 2011 között	115
15. ábra: Az árbevétel átlagos értéke méretkategóriánként 2001-2011 között....	116
16. ábra: Az árbevétel átlagos értéke elhelyezkedés alapján 2001-2011 között..	116

17. ábra: Adózott eredmény méretkategória szerint 2001-2011 között.....	117
18 ábra: A mérlegfőösszeg elhelyezkedés szerinti bontásban 2001-2011 között	117
19. ábra: Vállalkozások elhelyezkedése a Növekedés és a Jövedelmezőség dimenziójában.....	120
20. ábra: Az eredményesség és az attitúd összefüggésének vizsgálatába vont vállalkozások elhelyezése a növekedés és a jövedelmezőség dimenzióiban	124
21. ábra: Exhaustive CHAID módszerrel készített döntési fa	129
22. ábra: CRT módszerrel készített döntési fa.....	130
23. ábra: CRT módszerrel készített döntési fa.....	132
24. ábra: CHAID módszerrel készített döntési fa.....	133

M3. Táblázatjegyzék

1. táblázat: A versenyképesség hagyományos és újabb megközelítése	5
2. táblázat: Rétegzett minta alapján kialakított adatbázis nagysága	70
3. táblázat: Kérdőívek rétegzettsége (db).....	93
4. táblázat: Vállalkozások rétegzettsége a KSH, TEIR (2011) adataiban.....	94
5. táblázat: Vállalkozások rétegzettsége a primer adatbázis adataiban.....	94
6. táblázat: Főkomponens elemzés Varimax rotációval.....	96
7. táblázat: Vezetői klaszterek elnevezése az indexek alapján	98
8. táblázat: Attitűdtípusok és a vállalkozások működésének néhány jellemzőjének összevetése	100
9. táblázat: Kontrollváltozókra készített főkomponens elemzés.....	103
10. táblázat: Kontrollváltozók alapján kialakult klaszterek elnevezése	103
11. táblázat: A változók és a kontrollváltozók alapján kialakult klaszterek összevetése.....	105
12. táblázat: Vezetői vélemények a versenyben, illetve az együttműködésekben való részvétel okairól	106
13. táblázat: Attitűdtípusok és a verseny természetének összevetése	111
14. táblázat: Árbevétel és mérlegfőösszeg-adatok (ezer forintban) létszám és országrészenkénti bontásban.....	114

M4. A 2011 márciusában készített elő kutatás kérdőíve

Tisztelt Hölgem/Uram!

Tudományos kutatást végzek a hazánkban tapasztalható versengési és együttműködési készségről. Egy kérdőív kitöltésére és ezzel véleményének kinyilvánítására kérem meg. A kapott válaszokat természetesen titkosan kezelem, a válaszadás önkéntes!

Köszönettel: Hurta Hilda

V1. Hány embert foglalkoztat az Önök vállalkozása?	1 – 1-9 fő	2 – 10-19 fő	3 – 20-49 fő	4 – 50-249 fő	5- 250 fő felett	1			
V2. Melyik régióban található a vállalkozás székhelye?	1 – Budapesten	2 – Észak-Alföld	3 – Észak-Magyarország	4 – Dél-Alföld	5 – Dél-Dunántúl	6 – Közép-Dunántúl	2		
	7 – Közép-Magyarország	8 – Nyugat-Dunántúl							
V3. Melyik nemzetgazdasági ágba tartozik a vállalkozás fő tevékenysége?	1 – Mezőgazdaság	2 – Bányászat	3 – Feldolgozóipar	4 – Energiaszolgáltatás	5 – Építőipar	6 – Kereskedelem	7 – Vendéglátás	8 – Szállítás, raktározás	3
	9 – Pénzügyi közvetítés	10 – Gazdasági szolgáltatás	11 – Oktatás	11 – Oktatás					
	11 – Egészségügy	13 – Egyéb.....							
V4. A vállalkozás:	1 – profit orientált	2 – non profit							4
V5. Hogyan alakult meg a vállalkozás?	1 – Saját kezdeményezés, üzleti elemzés által látott rés alapján, vagy								
	2 – Egy más vállalkozás az addig szokásosan maga által végzett valamelyik tevékenységét adta át, szervezte ki								5
	3 – Üzletlanc tagjaként, vagy leányvállalatként alakult								
	4 – egyéb								
V6. Az alábbiak közül mi a legjellemzőbb a vállalkozás stratégiájára?	1 – fennmaradás, védekezés	2 – piaci pozíció megtartása, stabilitás							6
	3 – mérsékelt növekedés	4 – erőteljes növekedés	5 – nincs stratégia						
V7. Ön szerint az alábbiak közül melyik célkitűzés a legjellemzőbb az Önök vállalkozására?	1 – Cél a költségek minimalizálása, kiforrott a termék/szolgáltatás kínálata.								
	2 – A cél egyedi termék/szolgáltatás kínálata.								
	3 – Meghatározott piaci szegmensre összpontosít a vállalkozás, és ott az előbbi stratégiák egyikét követi.								7
	4 – Egyéb.....	0 – nem tudom							
V8. Tervezi a vállalkozás külföldi piacok meghódítását?	1 – Igen.	2 – Nem.	3 – Már megtörtént, de továbbiak megszerzését tervezi.						8
	0 – nem tudom								

V9. Hogyan viszonyul a vállalkozás a változásokhoz?

1 – Változásokat nehezen követő 2 – A változásokra késve reagáló
 3 – A változásra felkészülő 4 – A változásokat befolyásoló.
 5 – Egyéb 0 – nem tudom

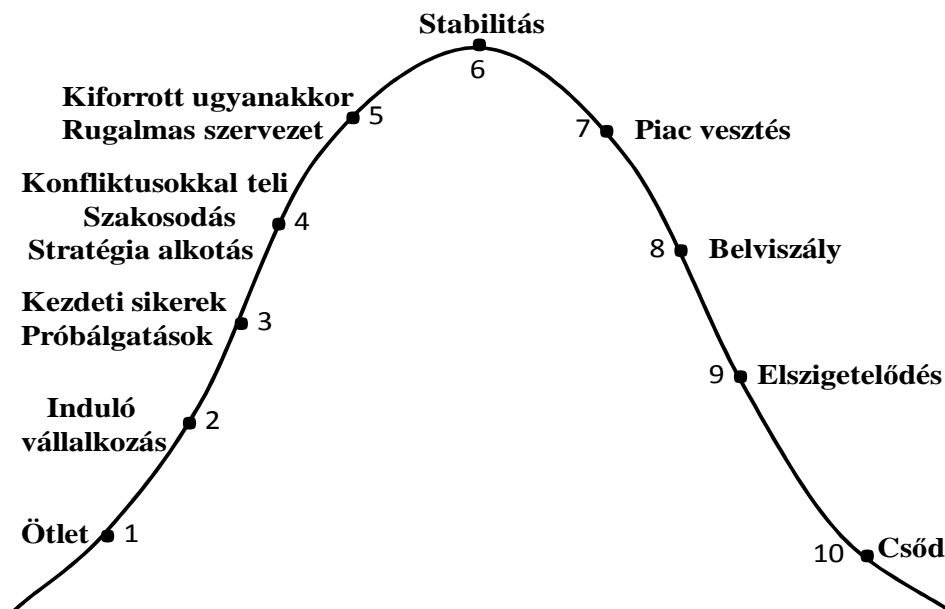
9

J1. Ön szerint mennyire jellemzőek az alábbi kijelentések a vállalkozására? Kérem jelölje.

0 = Nem tudom X = Nem kívánok válaszolni

	Teljes mértékben	Nagyobb részben	Kisebb részben	Egyáltalán nem	NT=0 NV=X	
Egyedi terméket gyárt (1=Tömegcikk)					0 X	10
A cég a magyar piacon versenyképes.					0 X	11
A cég a nemzetközi piacon versenyképes.					0 X	12
A vállalkozás pénzügyileg eredményes.					0 X	13
A cég évről-évre fejlődik.					0 X	14

J2. Egy harang alakú életciklus görbén hova helyezné el a vállalkozásukat? Kérem jelölje meg. 15



Ön szerint mi jellemzi a cégek közti üzleti viszonyt Magyarországon? A megadott állítások alapján válaszoljon.

	Teljes mértékben	Inkább igen	Inkább nem	Egyáltalán nem	NT=0 NV=X	
A verseny a mai Magyarországon tiszta.					0 X	16
Az együttműködések a mai Magyarországon teljes mértékben korrektek.					0 X	17
A bizalom megfelelő szintű hazánkban.					0 X	18
A magyarok többsége együttműködő típus.					0 X	19
A magyarok többsége versengő típus.					0 X	20
A jövedelem különbségek a kiemelkedő gazdasági tevékenység eredményei.					0 X	21

Egyetért-e Ön az alábbi állításokkal?

	Teljes mértékben	Inkább igen	Inkább nem	Egyáltalán nem	NT=0 NV=X	
Az államnak minden eszközzel védenie kell a saját vállalkozóit a külföldi versenytársakkal szemben.					0 X	22
Az államnak megrendelésekkel előnyben kell részesítenie a saját vállalkozóit a külföldivel szemben.					0 X	23
Az államnak megpályázható támogatásokkal előnyben kell részesítenie a saját vállalkozóit a külföldivel szemben.					0 X	24
Az államnak könnyített hitelfelvetelekkel előnyben kell részesítenie a saját vállalkozóit a külföldivel szemben.					0 X	25
Az államnak csak addig kell védenie a saját vállalkozóit, míg azok kellően megerősödnek a versenyhez.					0 X	26

Kérem értékelje a cégekre vonatkozóan a megadott állításokat.

	Teljes mértékben	Inkább igen	Inkább nem	Egyáltalán nem	NT=0 NV=X	
Magas kockázatú projekteket előnyben részesíti cégünk, a biztos, de alacsonyabb hozamot ígérővel szemben.					0 X	27
Az innováció kiemelt fontosságú cégünkénél.					0 X	28
A beszállítói megrendelések túlnyomó többsége hosszútávú szerződések alapján történik.					0 X	29
A beszállítóinktól kiszámítható kapcsolatot várunk.					0 X	30
Az értékesítések túlnyomó többsége hosszútávú szerződések alapján történik.					0 X	31
Vevőinktől kiszámítható kapcsolatot várunk.					0 X	32
Együttműködések érdekében engedményeket tesz cégünk.					0 X	33
A versenyben való részvétel esetében a pénz a motiváló tényező, nem a győzelem.					0 X	34
Az együttműködésekben való részvételben a pénz a motiváló tényező.					0 X	35
Rendszeresen jelenünk meg új produktummal.					0 X	36

Mennyire tartja fontosnak az üzleti eredményesség szempontjából?

	Teljes mértékben	Inkább igen	Inkább nem	Egyáltalán nem	NT=0 NV=X	
a tisztességes versenyt					0 X	37
a munka magas színvonalát.					0 X	38
a megbízhatóságot.					0 X	39
a tőkeerősséget.					0 X	40
az alkalmazott technológiát.					0 X	41
a kapcsolati rendszert.					0 X	42
az etikus viselkedést					0 X	43
a lobbizást					0 X	44
a korrupciót.					0 X	45
a külföldi piacokon való megjelenést					0 X	46
naprakész információval való rendelkezést					0 X	47
az innovatív képességet.					0 X	48
a változásokra való felkészülést.					0 X	49
a vezető felkészültségét					0 X	50
a hosszútávú értékesítési szerződéseket					0 X	51
a hosszútávú beszállítói szerződéseket					0 X	52
új termék/szolgáltatás bevezetését					0 X	53
a vevői igények figyelemmel követését					0 X	54
együttműködések fejlesztését					0 X	55

Mi a leginkább jellemző Önre az üzleti kapcsolatrendszerben? A felsorolt tulajdonságpárok segítségével jelölje be.

	Teljes mértékben	Inkább igen	Inkább nem	Egyáltalán nem		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kockázatvállaló	56
Partnerek szakmai képességében megbízó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bizalmatlan	57
Partnerek hűségében megbízó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bizalmatlan	58
Együttműködő készségű	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Együttműködést kerülő	59
Információ közreadó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Információt megtartó	60
Eredményközpontú	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nem eredményközpontú	61
Kreatív	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Passzív	62
Innovációra nyitott	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innovációt elutasító	63
Versenyszellemű	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Elutasítja a versengést	64
Rugalmas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rugalmatlan	65
Igényli a változást	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Elutasítja a változást	66
Konfliktust kerülő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mindig érvényesülni akar	67
Gyakorlatias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nem gyakorlatias	68
Megebízható	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Megebízhatatlan	69
Megegyezésre törekvő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nem törekszik megegyez	70
Alkotó, ötletekkel teli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ötletlen	71
Alapos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gyors	72
Dinamikus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nyugodt	73
Mindig győzni akaró	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nem ambiciózus	74
Tervszerűen dolgozó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rögtönöz	75
Nehezen döntő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Túl gyorsan döntő	76
Jövőben lehetőséget látó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nehézségekre számító	77
Felkészült/Tájékozott	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Felkészületlen/tájékozatlan	78
Jó üzleti érzékű	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gyenge üzleti képességű	79
Jó szervezőképességű	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gyenge szervezőképességű	80
Ötleteket képviselő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ötleteket nem képviselő	81
Változásokra elsőként reagáló	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Változásokra utolsóként rea	82

A1. Neme:	<i>1 – FÉRFI</i>	<i>2 – NŐ</i>	83
A2. Nemzetisége:	<i>1 – MAGYAR</i>	<i>2 – KÜLFÖLDI</i>	84
A3. Életkora:			85
1 – 25-35 év között	2 – 36-50 év között	3 – 51 év vagy ennél idősebb	
A4. A válaszadó milyen iskolai végzettséggel rendelkezik?			86
1 – középfokú	2 – egy felsőfokú diploma	3 – több felsőfokú diploma	
A5. Beosztása?			87
1 – felsővezető	2 – középsővezető	3 – alkalmazott	

Köszönöm válaszait!

M5. A 2012 áprilisában készített interjúk néhány idézete

A 2006/2007-es interjúkhoz képest a verseny erősödéséről számoltak be a megkérdezettek.

„Nagyon kemény a verseny a mi ágazatunkban. Szinten maradni csak úgy tudunk jelen pillanatban, hogy folyamatosan költségcsökkentéseket eszközölünk, mind a bérek, mind az üzemelési költségek terén. Nagyon nehéz talpon maradni. A multik elviszik a profitot.” (autóipari cég vezetője, Közép-Dunántúli Régió)

De ugyanúgy, mint öt évvel ezelőtt, napjainkban is megjelenik a kényszermotívum.

„Muszáj belevágni a kockázatosabb dolgokba is. De nagy kockázatot nem vállalunk. Bár sosem lehet előre tudni, mikor van nagyobb kockázat. Most éppen tartozik nekünk valaki 20 millió forinttal, és nem lehet rajta bevasalni, de szerződés-kötéskor ezt előre nem lehet tudni. Eléggé beszűkült a piacunk. Vagy előre menekül valaki, vagy pedig feladja. Sokáig vegetálni nem lehet, vagyis azonos szinten maradni. Meg kell próbálni lépni. Kellenek új szolgáltatások vagy új partnerek. Vagy bekapcsolódunk ebbe a nagyon propagált egészségturizmusba, hogy ne csak az egészségügybe próbáljunk meg tevékenykedni, amiben nincsen pénz. Kell találnunk olyan szegmenst, ahol ugyanezzel a tevékenységgel pénzt is tudunk szerezni. Például kölcsönös előny forrása lehet egy wellness szállodával való összefogás, hogy kínáljon fel ilyen jellegű szolgáltatást is.” (egészségcentrum vezetőnöje, Észak-Magyarországi Régió)

A profilváltás gondolata is felvetődik.

„Mindenben van kockázat, együttműködés esetén is, és versenyszituációban is. Mi is maradtunk ott egy projektben, akkor megtanultuk, hogy vele soha többet nem szabad közös munkát vállalni, együttműködésre megkérni. Vagy most például profilváltáson gondolkodunk, ami szintén kockázat, de egyben fejlődési lehetőség is. Muszáj a kockázatot vállalni, vagy sosem tudjuk meg, hogy bejön-e. Értelmes ötletre azonban szívesen vállalom kockázatot; hogy ezáltal jobban fogunk-e élni, az csak másodlagos.” (tanácsadó cég vezetőnöje, Közép-Magyarországi Régió)

Továbbá az előre menekülés mellett most is megjelenik a korrupció, mint szükségszerű eszköz a talpon maradáshoz.

„Abszolút erős a verseny nálunk. Folyamatosan fejleszteni kell, és visszaforgatni. Sokan olyan fejlesztésekbe is belemennek, amire sok milliós hitelt felvesznek, sok megrendelést elvisznek, majd kiveszik belőle a pénzt, csődbe megy a cég, de alapít másikat, és folytatja tovább, mert pénzénél van, mással meg nem törődik. Ilyenekkel nehéz versenyezni, mert tisztességtelenek. Meg amiatt is nehéz, hogy a digitális forradalom elvitte a megrendelések nagy részét, nincs szükség nyomtatásra, elektronikusan bonyolódik a forgalom. A tíz évvel ezelőttihez képes hatalmas a változás. Aki egy lábon állt, hiába volt piaca, ebbe behaltak. Most azt mondhatom, nagyon kemény a verseny. Folyamatosan fejleszteni kell és beruházni, alkalmazkodni és néha zsebbe fizetni.” (nyomdaipari cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió)

Az interjúalanyok alapvetően nem jellemezték magukat versenyszelleműnek.

„A verseny elég éles, a mi területünkön, mert igen kevés a pénz ezen a területen. Szaktudás és szakmai háttér kell, nem könnyű a mi területünkre bejutni, hiszen kell hozzá 10-15-20 éves háttér, amit fel kell mutatni, ami kevés embernek van meg. Mégis azt mondanám, nem vagyunk versenyző típusúak, de az igenis bennünk van, hogy egyre jobbak, színvonalasabbak és hatékonyabbak legyünk. Minőséggel próbálunk érvényesülni.” (tanácsadó cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió)

Biztató azonban, hogy a fiatalabb vezetők 2012-ben is optimistábban nyilatkoztak.

„A verseny kapcsán nem értelmezhető ma már a közigazgatási határ. Számos környékbeli országban van versenytársunk. A verseny számunkra nem kényszer, hanem stratégiai játék.” (könnyűipari cég vezetője, Dél-Alföldi Régió)

A versenytársacról sok esetben negatívan nyilatkoztak.

„Egyszóval: inkorrekt.” (egészségcentrum vezetőnöje, Észak-Magyarországi Régió)

„A versenytársainkat úgy jellemezném, hogy ügyeskedőek. Trükköznek ők is, bennfentes információkhoz próbálnak jutni államigazgatásban jogszabályokról, pályázatokról. Megpróbálnak ők maguk is részt venni, esetleg beleszólni a jogszabályalkotásba.” (tanácsadó cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió)

„Nem korrektek a versenytársak, de a túléléshez ez kell. Nem tud máshogy talpon maradni.” (rendezvényszervező cég vezetőnöje, Közép-Magyarországi Régió)

Ez persze megnehezíti a horizontális, vagyis a versenytársakkal való összefogást.

„Nem korrektek. Mindenki a saját bőrét félti. Régen még ajánlottuk egymást, adtunk át munkát. Ma már mindenki megtartja magának az információt. Bár én azon az állásponton vagyok, hogy segítsünk egymáson, de ezt a véleményt úgy látszik, nem osztja más.” (építőipari cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió)

Ha nem jön létre az összefogás, annak okát a személyes jellemzőknek tulajdonítják.

„A vad versenyzés egyéni adottságból fakad, ez emberi tényező. Ezen rövid távon nem lehet változtatni.” (internetes szolgáltató cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió)

A versenytársakkal való együttműködés esetében itt is megjelenik a szükségszerűség.

„Ha azt mondom ma Magyarországon, hogy a versenytársaddal összefogsz, akkor mindenki azt gondolja, hogy kartelt alakítasz, de nem feltétlen muszáj ezt így értelmezni. Nem árakat állapítunk meg együttesen, hanem együttműködünk egy bizonyos ok miatt, ez lehet kényszer, vagy külső tényező is.” (tanácsadó cég vezetőnöje, Közép-Magyarországi Régió)

„A kényszer és a belátás. Egy idő után az ember azért rájön, hogy egyedül nagyon nehéz maga alá gyűrni mindenkit. De ha együttműködünk, én tényleg azt látom, akkor jutunk előrébb. Most vettünk egy vetőgépet közösen. Több millió forintos gépről van szó, és mondjuk hűz egy hetet egy évben, a többiben pedig áll benne a pénz. Terület arányosan elosztottuk az árát, és máris kevesebb tőkével kellett belevágni. És ha pozitív tapasztalatok születnek, mert ugye különböző problémák is előjöhetnek a kooperációk során, akkor egyre nőni fog a számuk.” (mezőgazdasági vállalkozás vezetője, Dél-Alföldi Régió)

Ha valódi együttműködések jönnek létre, az jelentős haszonnal járhat.

„Aki hosszútávon gondolkodik, az együttműködésekben gondolkodik, a versennyel csak rövid távú előnyt lehet elérni. Lehet, hogy megnyeri az adott évet, vagy a következőt, de a verseny hosszútávon nem gyümölcsöző. Jelenleg is van együttműködési megállapodásunk versenytárssal, aminek várható beérése 2017-2019 közé tehető. Ez valódi termékfejlesztés és innováció, hiszen olyan termékeket kísérletezünk ki, ami még nincs a piacon. Ha versenyeznénk, akkor magunk vágnánk bele, rövidebb időnk lenne rá, ami a minőség romlására menne, s mindösszesen egy-két évig lenne belőle profit. Így viszont valószínűleg tartós lesz, nagyobb lesz az árkülönbség, amit fenn is tudunk tartani, hiszen neki is érdeke lesz, hogy ezt a profitot megosszuk. Nem lesz érdeke hátba támadni. ... Hosszútávon biztonságra törekszünk, egy félévnyi költségelőny vagy nagyobb profit kedvéért nem kockáztatunk. Inkább választjuk azt a partnert, akit régebb óta ismerünk, és tudjuk, hogy rugalmas, hogy segít, ha valami gond lépne fel. Persze ezt csak azért tehetjük meg, mert nincs finanszírozási gondunk. Merünk hosszú távra tervezni. Ha nem lenne pénzünk, akkor a legegyszerűbb, legolcsóbb megoldást választanánk. Közös érdek esetében létezik csak megbízhatóság.” (könnyűipari cég vezetője, Dél-Alföldi Régió)

Ha nem jönnek létre ilyen együttműködések, bizony az hátránnyal járhat.

„Versenytárssal közös munkát végeztünk, feladatmegosztás jelleggel. Kevés a megbízás, kevés a szereplő a mi területünkön. Mi elég kooperatívak vagyunk, de mások kiszorító jelleggel dolgoznak. Felvetettük, hogy hozzunk létre egy kutatóközpontot, de nem lett belőle semmi, mert mindenki úgy gondolja, hogy a saját kertjét kapálgatja. Így mára nincs kellő érdekérvényesítési erőnk, és stagnálás van. Szűk a kereslet a piacunkon, amit lehetett volna bővíteniünk, ha egységesen fellépünk, és presszionáljuk a kormányt. Hosszú távon egyértelműen az együttműködésnek kell dominálnia. Mindig van valaki, aki nem tartja be a játékszabályokat, és akkor hatékonyabb, lásd Kína. Vele nem lehet például versenyezni, mert nálunk nincsenek szabályok. Nincs jogvédelem, emberi erőforrás védelem, egészségügyi határértékek, és a többi. Nem árral kell velük versenyezni, hanem kooperálni kell a saját partnerekkel. Így lehet a költségeket csökkenteni. Tulajdonképpen igyekeznek – akár kartelezéssel is, mert azt nem lehet kiszűrni – a versenyt kiiktatni, hiszen az egy gyilkos dolog. Ez egy természetes reakció tulajdonképpen.” (tanácsadó cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió)

Az együttműködések elmaradásának egyik okaként a versenytárs szakmai hozzáértésének hiánya szerepelt.

„Eredeti alapelveink szerint a függetlenségre törekszünk, de egy-egy projekt esetében előfordul, hogy együttműködünk versenytárssal. Hiszen nem akarunk megrendelőt és ezáltal piacot veszíteni, tehát ha úgy hozza az élet, akkor együttműködünk. De van az a versenytárs, akivel kizárt az együttműködés, hiszen az alapvető értékek tekintetében annyira különbözik és szakmai ismervek alapján nem kompetens. ... Kapcsolatokat, összeköttetéseket felégetni azonban nem szabad. Mert senki nem tudja, hogy 3-5 év múlva hogyan fordul a világ.” (tanácsadó cég vezetőnöje, Közép-Magyarországi Régió)

A versenytársakkal való összefogás elmaradás másik okaként sokan említették a bizalmatlanságot.

„Ha létrejön együttműködés, az személyes ismeretségen szokott alapulni. Ma tulajdonképpen senkiben nem lehet megbízni, de senkiben. Állandóan figyelni kell és ellenőrizni. Együttműködések során információkhoz jutunk és kölcsönösségre számítunk és kölcsönös előnyre. A mi területünkön a lehetőségek szűkülése figyelhető meg, így nehezen nyitunk mások felé, félünk, hogy az együttműködésből a másik jön ki jól, és a kevés hasznót ő viszi el. Így tulajdonképpen függetlenek szeretnénk maradni.” (egészségcentrum vezetőnöje, Észak-Magyarországi Régió)

Ugyanakkor a bizalmatlanságtól megbénulni nem szabad.

„Kitesszük egymás bannereit. Alapvetően megbízunk egymásban, ha teszünk neki egy szívességet, akkor viszonozza, de elképzelhető, hogy nem fogja. Van egy kölcsönös megállapodás, ami a másik oldalról nem feltétlenül az. Állandóan félni azonban nem lehet.” (internetes szolgáltató cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió)

Az óvatosság azonban igen erősen megjelent az interjúkban.

„Rövid távra nem érdemes tervezni. Befektetések esetén egyértelműen hosszú távra tervezek. Bár ezek kockázattal is járnak, de próbálok abba az irányba menni, amerre szerintem a világ változni fog, elébe menni a kor majdani elvárásainak. Ugyanakkor felelősséggel tartozom a nálunk dolgozó 20 emberért és azok családjáért, megélhetéséért. Mikor rosszabbul ment, sem rúgtunk ki senkit, hanem péntekente nem dolgoztunk, a munkásokat kifizettük és mi nem vittünk haza semmit, feléltük a tartalékainkat. Biztos üzlet nincs, de igyekszünk olyan konstrukciókat kitalálni, hogy csak annyit kockáztassunk, hogy ne borítsuk fel mindenki életét. Nem teszünk fel mindent egy lapra.” (nyomdaipari cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió)

A kockázatvállalási hajlandóság csökkenése is erősen kitűnt az interjúkból.

„Nagyon is vállaltam kockázatot ezelőtt, de most már óvatosabb vagyok. Forrásaim elfogytak, tulajdonképpen egy rossz húzás és lehúzhatom végleg a rolót. Most nem érdemes újítani, lényegében állóvíz van. Próbálkoztam a napkollektorok irányába elmenni, de süket fülekre leltem. A kis lépések taktikáját választottuk. Nem tervezek hosszú távon. Csak a következő lépésre koncentrálok. Támogatni kéne a kis- és középvállalkozókat. Hangoztatják, de mi ezt egyáltalán nem érezzük. Én egy fillért nem kaptam az államtól. Bár a munkáltatói terheken könnyítettek, de az építőiparban a körbetartozásokat kéne megszüntetni elsőként. Ez a legfőbb

probléma. Bizonytalan a jövőnk. Jó lenne egy kis fellendülés, például kormányzati megrendelések terén, és akkor a befektetők is nagyobb bizalommal mernének nekikezdeni nagyobb beruházásoknak. Jó lenne, ha a kamara hatékonyabban lépne fel ez ügyben.” (építőipari cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió)

Az attitűdök kialakulásában főként a személyes jellemzőket említették a megkérdezettek, de megjelentek iparági, kulturális, oktatási és történelmi elemek is.

„Személyes és iparági jellemzők azok, amik befolyásolóan hatnak, valamint a jövőről alkotott kép. ... Nálunk együttműködni kulturálisan nehéz. Nem tanultuk meg, nem úgy mint a skandináv országokban. Kultúrájuk más, másképp nőnek fel, másképp szocializálódnak. Mára az iskolában közös csoportmunkákat végeztetnek velük. Ez visszanyúlik odáig, és alulról építkeznek e téren, nem pedig felülről érkező kitaláció. Talán az iskolában sajátítják el, talán otthonról hozzák, azt nem tudom. Nálunk történelmi okai vannak. Ha a kényszer szocializmus nem lett volna.... elvették mindenkinek mindenét és betették egy nagy közösbe. Senkit erről meg nem kérdeztek, és kötelező volt, egyik napról a másikra. Így a bizalom kialakítása elég nehéz. Ugyanez a skandináv országokban nem volt. Ott nem kényszer az együttműködés. Ott rájöttek, hogy közösségalkotásnak mik az előnyei. Annak semmi értelme, hogy hat szomszéd, hat darab traktort vesz, hogy fel tudja szántani a földjét, miközben mindenki nyakig eladósodik. Itthon pedig kifogásokat keresnek, hogy kivel, miért nem lehet összefogni.” (tanácsadócég vezetőnöje, Közép-Magyarországi Régió; évekig élt Dániában)

Ugyanakkor valaki szerint a felelősség az otthoni nevelésen van.

„300 év, minimum ennyi kéne a szemléletváltáshoz. Véleményem szerint családon belül kell elkezdeni a nevelésnél a változtatást. Szerintem nem reménytelen vállalkozás, két generáció elég lehetne, de szerintem ehhez nálunk 300 év kell.” (nyomdaipari cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió)

De szerencsére pozitív példát is tudok bemutatni a versenytársak közötti kooperációra, azaz a verseny és az együttműködés együttes megjelenésére, a kooperációra.

„Nagyon erős a verseny, de mivel mezőgazdasági vállalkozásom van, aminek egy része alapanyag termeléssel foglalkozik, a másik pedig bérszolgáltatással, ezért megoszlik. A termelésben a versenytársak között kooperáció van. Más gazdákkal együttműködünk, közösen veszünk inputokat, közösen adunk el nagyobb tételben, közös raktárunk van. Ebben a relációban egyáltalán nincs verseny. Sőt, szükség van a kooperációra, mert alárendelt pozícióban vagyunk, hogy a velünk szemben álló monopóliumokkal tudjunk versenyezni. A másik divízióban, a bérszolgáltatásban, a környékbeli gazdákat, akiknek nincs gépük, azokat ki kell szolgálni, ott viszont erős verseny van. Ezt a kettősséget nagyon nehéz összeegyeztetni. A termelésben együttműködünk, a szolgáltatásban viszont ádáz ellenségei vagyunk egymásnak. Ebből sokszor súrlódás is kialakul. De ott is elindult valamiféle kooperáció. Károly, Pista a tiéd, Zénó és Géza az enyém, és nagyjából a tarifákat is megbeszéljük. Az elmúl öt-tíz év arról szólt, hogy verseny volt ezekért a pozíciókért, de most már kialakult. Mára

felosztott a piac. Van néhány sunyi kolléga, de úgy 80 százalékban tisztességesek. Mindenki belátja, ha fenn akar maradni muszáj együttműködni.” (mezőgazdasági vállalkozás vezetője, Dél-Alföldi Régió)

Véleményüket tekintve ellentétes trendekről is beszámoltak a válság kapcsán. Voltak, akik annak romboló hatását élték át.

„Ahogy én látom, a cégek kinyírják egymást, egymás alá ajánlanak, átgázolnak egymáson. A válság ártott mind a versenynek, mind az együttműködéseknek.” (tanácsadó cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió)

Más is a válság tisztító hatását említette.

„A kicsik elúsztak, a nagyok megmaradtak.” (autóipari cég vezetője, Közép-Dunántúli Régió)

Voltak, akik szerint a válság nem változtatott az alapvető magatartáson.

„Lényegében nem változott az attitűd. Egyetlenegy dologra volt jó a válság: csinált egy szelekciót, tehát aki teljesen életképtelen volt, azt kiirtotta. Nem rontja az árakat és a feltételeket. Aki életben maradt, az inkább az együttműködések irányába mozdult el.” (könnyűipari cég vezetője, Dél-Alföldi Régió)

Volt, aki szerint a válság kitörése után a verseny élénkült, ezért az együttműködések csökkentek.

„Területünkön inkább a verseny erősödött a válság után. Az együttműködések esetében visszalépést érzékelek. Szerintem minden mindig a pénzen múlik. Csak akkor lehet az embereket az együttműködés felé irányítani, ha abban van a pénz.” (egészségcentrum vezetője, Észak-Magyarországi Régió)

Megint mások, akik az emberségesség megjelenéséről számoltak be.

„Makrogazdasági tényezők nem befolyásolják a versengést és az együttműködési hajlandóságot. Válság idején kevésbé szeretjük ugyan egymást, de szolidaritás van. Régebben próbáltunk egymás elől elhappolni ezt-azt, de most, hogy mindenkinek rosszabb a helyzete, így tulajdonképpen sajnáljuk egymást. Gyenge a piac, ezért most gyengült a verseny. Az a jellemző, hogy a legnagyobb szereplők sem tudnak labdába rúgni. Megkezdődött az elszívárgás, külföldre mennek, s nincs fiatal ebben a szektorban, nincs, aki egyáltalán dolgozna. A megoldást csak a piac bővülése jelentené, ha a megrendelések fellendülnének. Így pedig mindenki próbál profilt váltani, nem pedig versenyezni, hiszen nincs annyi pénz benne, hogy megérné rengeteg energiát beleölni. Fellendülés és egy konzisztens gazdaságpolitika kellene itthon. Olyan gazdaságpolitikai irányítás kellene, ami ezt szakértelemmel, felelősséggel tudja rendezni.” (tanácsadó cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió)

„Könyörületességet éreztem a versenytársak irányából.” (internetes szolgáltató cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió)

Akadnak, akik a válság kitörése után magasabb eredményt értek el, mint korábban.

„A válság igen átformálta a piacot. Jelenleg igen éles a verseny, ahol tudnak minden téren átgázolnak a másikon a versenytársaink, így nem működünk együtt senkivel. Érdekes módon tavaly zártuk az eddigi legjobb évünket. A kicsik

bedőltek, mi pedig megmaradtunk.” (autókereskedelmi cég szalonvezetője, Közép-Magyarországi Régió)

„A válságot nem éreztük meg. Sőt, azt mondom a felvásárlási árakra pozitívan hatott. Ilyen jó áron, mint az elmúlt három évben, sohasem adtunk el! A lízing-árfolyamok nagyon magasak, az fájdalmas, de azon kívül tényleg nem. A támogatások tompítják a helyzetet.” (mezőgazdasági vállalkozás vezetője, Dél-Alföldi Régió)

1. táblázat: A 2012-es interjúk tapasztalatainak összegzése

		Verseny	Versenyszellem	Versenybírák	Együttműködés versenybírással	Válság
1	autóipari cég vezetője, Közép-Dunántúli Régió	nagyon kemény				A kicsit elúsztak a nagyok megmaradtak
2	egészségcentrum vezetője, Észak-Magyarországi Régió	előre menekülés, kockázatvállalási kényszer		inkorrekt	függetlenségre törekszünk, nem lehet megbízni senkiben	A verseny erősödött a válság után.
3	tanácsadó cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió	kockázatvállalási kényszer			kényszer, külső tényező nyomására, függetlenségre törekszünk (történelmi, kulturális és iparági jellemzők miatt)	A válság ártott mind a versenynek, mind az együttműködésnek.
4	nyomdaipari cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió	erős és tisztességtelen, előre kell menekülni			szemléletváltáshoz generációk kellene (nevelés)	Felelősséggel tartozom a nálunk dolgozókért, kevesebbet kockáztatok.
5	tanácsadó cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió		nem vagyunk versengő típusúak	ügyeskedők	széthúzás miatt nem jött létre, mára nincs érdekképviselőnk	Válság idején szolidaritás van.
6	könnyűipari cég vezetője, Dél-Alföldi Régió	verseny nem kényszer, stratégiai játék	+		hosszútávon ez gyümölcsöző (közös érdek és megbízhatóság mellett)	Aki életképtelen volt, azt kiirtotta a válság; akik életben maradtak azok az együttműködések irányába mozdultak el.
7	rendezvényszervező cég vezetője, Közép- Magyarországi Régió			nem korrekt		

8	<i>építőipari cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió</i>			nem korrekt		Óvatosabb vagyok, egy rossz húzás és lehúzhatom a rolót.
9	<i>internetes szolgáltató cég vezetője, Közép-Magyarországi Régió</i>	vad verseny			emberi tényezők miatt nem jön létre	Könyörületességet éreztem a versenytársak irányából.
10	<i>mezőgazdasági vállalkozás vezetője, Dél-Alföldi Régió</i>				Kényszer és belátás, termelésben együttműködünk, szolgáltatásban ádáz ellenségek vagyunk.	Felvásárlási árainkra pozitívan hatott a válság. (Az elmúlt 3 évünk igen jó volt.)
11	<i>autókereskedelmi cég szalonvezetője, Közép-Magyarországi Régió</i>	éles a verseny			Mindentéren átgázolnak a másikon a versenytársaink.	Kicsik bedőltek, mi pedig megmaradtunk (tavaly zártuk az eddigi legjobb évünket).

(Forrás: Saját vizsgálat)

M6. A 2012 májusában készített elő kutatás kérdőíve

Tisztelt Hölgyem/Uram!

Tudományos kutatást végzek a hazánkban tapasztalható versengési és együttműködési készségről a **10 és 249 fő közötti** (teljes munkaidős, állandó) foglalkoztatotti létszámmal rendelkező kis- és középvállalkozások **felsővezetői** körében. Kérem, a kérdőív kitöltésével adjon hangot véleményének! A kapott válaszokat természetesen titkosan kezelem, a válaszadás önkéntes.

Köszönettel: Hurta Hilda

KÉRDÉSENKÉNT EGY VÁLASZ ADHATÓ!

V1. Hány embert foglalkoztat az Ön vállalkozása?

1 – 10-19 fő 2 – 20-49 fő 3 – 50–249 fő

V2. Melyik régióban található a vállalkozás székhelye?

1 – Közép-Magyarország 2 – Közép-Dunántúl 3 – Nyugat-Dunántúl
4 – Dél-Dunántúl 5 – Észak-Magyarország 6 – Észak-Alföld
7 – Dél-Alföld

V3. Melyik nemzetgazdasági ágba tartozik a vállalkozás fő tevékenysége?

1 – Mezőgazdaság 2 – Bányászat 3 – Feldolgozóipar
4 – Energiaszolgáltatás 5 – Építőipar 6 – Kereskedelem
7 – Vendéglátás 8 – Szállítás, raktározás
9 – Pénzügyi tevékenység 10 – Gazdasági szolgáltatás
11 – Oktatás 12 – Egészségügy
13 – Egyéb, éspedig: _____

V4. A vállalkozás profit orientáltsága:

1 – profitorientált 2 – non-profit

V5. A vállalkozás életkora:

_____ év

V6. Hogyan alakult meg a vállalkozás?

1 – Saját kezdeményezés, üzleti elemzés által látott rés alapján, vagy
2 – Egy vállalkozás az addig maga által végzett valamelyik tevékenységét adta át, szervezte ki
3 – Egyéb, éspedig: _____

V7. Az alábbiak közül mi a legjellemzőbb a vállalkozás növekedési stratégiájára?

- 1 – Nincs stratégia
 2 – Fennmaradás, védekezés
 3 – Piaci pozíció megtartása, stabilitás
 4 – Mérsékelt növekedés
 5 – Erőteljes növekedés

V8. Ön szerint az alábbiak közül melyik célkitűzés a legjellemzőbb az Önök vállalkozására?

- 1 – Cél a költségek minimalizálása, kifarrott a termék/szolgáltatás kínálata.
 2 – A cél egyedi termék/szolgáltatás kínálata.
 3 – Meghatározott piaci részterületre való összpontosítás.
 4 – Egyéb, éspedig: _____

V9. Van a vállalkozásnak külföldi partneri kapcsolata?

- 1 – Nincs. 2 – Van, EU-n belül. 3 – Van, EU-n kívül. Hol? _____

V10. Tervezi a vállalkozás (további) külföldi kapcsolatok kialakítását?

- 1 – Nem. 2 – Igen, EU-n belül. 3 – Igen, EU-n kívül. Hol? _____

V11. Mennyire erős az iparágukban a verseny?

- 1 – Nincs
 2 – Gyenge
 3 – Mérsékelt gyenge
 4 – Inkább gyenge
 5 – Inkább erős
 6 – Mérsékelt erős
 7 – Erős
 8 – Túlzottan erős

P12-17. Mennyire jellemzőek az alábbi kijelentések a vállalkozására a fő versenytárshoz viszonyítva? Kérem, értékelje az elmúlt 5 év tapasztalatai alapján:

	Teljes mértékben romlott	Többnyire romlott	Inkább romlott	Nem változott	Inkább javult	Többnyire javult	Teljes mértékben javult
A vállalkozás nemzetközi versenyképességét:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vállalkozás hazai piaci versenyképességét:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az árbevétel alakulását:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A nyereség alakulását:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A piaci részesedés alakulását:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vállalkozás vagyonának alakulását:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P18-21. Kérem, értékelje az elmúlt 5 év tapasztalatai alapján:

	Teljes mértékben romlott	Többnyire romlott	Inkább romlott	Nem változott	Inkább javult	Többnyire javult	Teljes mértékben javult
A hosszú távú fennmaradási esélyeit:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A pénzügyi forrásokhoz való hozzájutást:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az EU-s tagságunkban rejlő lehetőségeket:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A munkába álló fiatalok piacképes tudását:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kérem, adja meg a vállalkozására vonatkozóan:

	Tömeg cikk	Kis mértékben egyedi	IS-IS	Többnyire egyedi	Egyedi
P22. A vállalkozás terméke/szolgáltatása:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

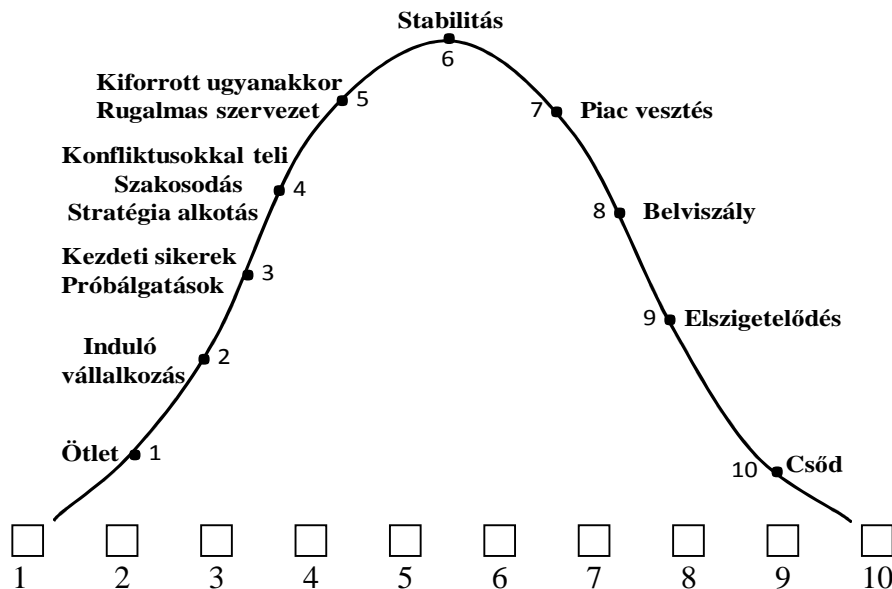
P23. Évente piacra dobott újítások (innovációk) száma: _____ db

P24. Új ötlet piaci terméké/szolgáltatássá válásának ideje: _____ év

P25. Képzésre/kutatásra/fejlesztésre fordított hányad:

A mérleg szerinti eredmény _____ %

P26. Egy harang alakú életciklus görbén hova helyezné el a vállalkozásukat? Kérem, jelölje meg.



P27. Kérem, állítsa sorrendbe mi motiválja leginkább az iparági versenyben való részvételre? 1-essel jelölve a legfontosabbat.

Kényszer _____
 Pénz, profit _____
 Piaci részesedés növelése _____
 Szeretek győzni _____
 Egyéb, éspedig: _____

K28. Hány versenyhársa van a vállalkozásának, akivel valamilyen téren kooperál is? _____ db

Ha nincs, ugorjon a K34.-es kérdésre.

K29. Vállalkozásunknak van közös *beszerzési/eladási* megállapodása versenyhársal? Van Nincs

K30. Vállalkozásunknak van közös *szállítási költség* megosztó megállapodása versenyhársal? Van Nincs

K31. Vállalkozásunknak van közös *reklám/PR* költség megosztó megállapodása versenyhársal? Van Nincs

K32. Vállalkozásunknak van közös *képzés/kutatási/fejlesztési* megállapodása versenyhársal? Van Nincs

K33. Kérem, állítsa sorrendbe mi motiválja leginkább a versenytársakkal való együttműködések részvételében? 1-essel jelölve a legfontosabbat.

Kényszer _____
 Pénz, profit _____
 Piaci részesedés növelése _____
 Költségcsökkentés _____
 Információhoz jutás _____
 Szolidaritás _____
 Egyéb, éspedig: _____

K34. Tervezi-e a jövőben (további) ilyen kapcsolat kiépítését?

Igen Nem

K35. Kérem, állítsa sorrendbe az üzleti eredményesség szempontjából mennyire fontosak az alábbi tényezők az Ön tapasztalatai alapján. 1-essel jelölve a legfontosabbat.

Tisztességes üzleti magatartás _____
 Megbízhatóság _____
 Kockázatvállalás _____
 Vezetés kvalitása _____
 Innovációs készség _____
 Együttműködő képesség _____
 Egyéb, éspedig _____

A következőkben a vezetői magatartásról kérdezem, amelyhez először definiálok két fogalmat:

Versenyszellemű: rivalizáló egyén pozitív attitűdje a versenyhez, amelyben a versenytárs felülmúlása, a győzelem a cél. Ezt a szereplő nem veszedelemként, hanem kihívásként és lehetőségként éli meg. Ha azonban semmiképpen sem juthat hozzá az adott előnyhöz, nem zavarja, ha a másik hozzájut.

Együttműködő: az önként, illetve a jó értelemben vett szükségszerűségből és nem a kényszerből vállalt együttműködések esetén áll fenn. A pillanatnyilag akár előnytelen helyzetet is hajlandó vállalni, a hosszú távú eredményes együttműködés érdekében. Elismeri a másik fél érdekeit, azonban érvényt kíván szerezni saját érdekeinek is, azaz reális lehetőséget lát kölcsönösen előnyös megoldásra, legalábbis megpróbálja megtalálni.

K36-37. Kérem, állítsa sorrendbe a versenytársak irányába kialakult magatartását befolyásoló tényezőket. 1-essel jelölve a leginkább befolyásolót.

VERSENGÉS ESETÉN:

Gazdasági/jogi környezet _____
 Történelmi okok _____
 Iparági sajátosságok _____
 Kultúra _____
 Versenytársak magatartása _____
 Személyes jellemzők _____
 Egyéb, éspedig: _____

EGYÜTTMŰKÖDÉS ESETÉN:

Gazdasági/jogi környezet _____
 Történelmi okok _____
 Iparági sajátosságok _____
 Kultúra _____
 Versenytársak magatartása _____
 Személyes jellemzők _____
 Egyéb, éspedig: _____

K38-41. Kérem, értékelje az 5 évvel korábbiakhoz képest, a válság kirobbanásával, hogyan alakult az iparágukban:

iparágukban:

	Teljes mértékben gyengült	Többnyire gyengült	Inkább gyengült	Nem változott	Inkább erősödött	Többnyire erősödött	Teljes mértékben erősödött
A verseny erőssége:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A versenyszellem:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az együttműködési készség:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A kockázatvállalási hajlandóság:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G42-56. Mi jellemző a fő versenytársára véleménye alapján? Kérem, soronként jelölje meg.

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Inkább nem	IS- IS	Inkább igen	Többnyire igen	Teljes mértékben
Együttműködő	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korrekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tudást megosztó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hosszútávon gondolkodó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktust kerülő	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biztonságra törekvő	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Függetlenségre törekvő	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A jövőben lehetőséget látó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A versenyben lehetőséget látó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Változásokra gyorsan reagáló	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kockázatvállaló	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovatív	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gyakran új termékkel megjelenő	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eredményközpontú	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versenyszellemű	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S57-71. Véleménye alapján milyennek láthatják Önt a versenytársai? Kérem, soronként jelölje meg.

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Inkább nem	IS- IS	Inkább igen	Többnyire igen	Teljes mértékben
Együttműködő	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korrekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tudást megosztó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hosszútávon gondolkodó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktust kerülő	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biztonságra törekvő	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Függetlenségre törekvő	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A jövőben lehetőséget látó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A versenyben lehetőséget látó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Változásokra gyorsan reagáló	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kockázatvállaló	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovatív	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gyakran új termékkel megjelenő	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eredményközpontú	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versenyszellemű	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A72. Neme:

1 – Férfi

2 – Nő

A73. Állampolgársága:

1 – Magyar

2 – Külföldi

A74. Életkora:

1 – 25–35 év között

2 – 36–50 év között

3 – 51 év vagy ennél idősebb

A75. Iskolai végzettsége:

1 – Alapfokú

2 – Középfokú

3 – Egy felsőfokú diploma

4 – Több felsőfokú diploma

5 – Doktori fokozat

KÖSZÖNÖM VÁLASZAIT!

M7. A 2012 szeptemberében készített primer kutatás kérdőíve

Első felkérő levél:

Tisztelt felsővezető neve !

Tudományos kutatást végzek a vállalkozások **felsővezetői** körében a Magyarországon tapasztalható **versengő és együttműködő** magatartásról.

A kérdőív kitöltése 10-12 percet vesz igénybe, és az alábbi kód bemásolásával kezdheti meg a kitöltést: kód
<http://onlinekutatas.szie.hu>

Kérem, adjon hangot véleményének és válaszaival segítse PhD kutatásom.
 Az adatokat természetesen titkosan kezelem.

Köszönettel:
 Hurta Hilda, Doktorandusz
 Szent István Egyetem
 Közgazdaságtudományi és Módszertani Intézet

Második felkérő levél:

Tisztelt felsővezető neve !

Ezúton szeretném megköszönni, amennyiben már kitöltötte a kérdőívem.

Amennyiben még nem, kérem, válaszaival járuljon hozzá a valóságot hűen tükröző és megfelelő számú **felsővezetői** vélemény összegyűjtéséhez.

Doktori kutatásom során, arra keresem a választ, hogy a válságból való kilábalás közepette,

mi a **versengő** felek közti vetélkedés hajtóereje, milyen tényezők motiválják az **együttműködések**et.

A kérdőív kitöltése 10-12 percet vesz igénybe, és az alábbi kód bemásolásával kezdheti meg a kitöltést: kód

Amelyet ezen a linket érhet el: <http://onlinekutatas.szie.hu>

A kapott válaszokat természetesen titkosan kezelem.

Köszönettel:
 Hurta Hilda, Doktorandusz
 Szent István Egyetem
 Közgazdaságtudományi és Módszertani Intézet

Kérdőív bevezető:

Tisztelt Hölgym/Uram!

Köszönöm, hogy megosztja véleményét, ezáltal segíti a magyarországi vállalkozások közti versengés, illetve együttműködés kérdésének jobb megértését.

Köszönettel: Hurta Hilda

A válaszadás önkéntes! A kapott információkat titkosan kezelem.
Eredmények kizárólag az összevont adatok alapján készülnek.

A vállalkozás adatai**V1. A vállalkozás fő terméke/szolgáltatása:**

Tömegcikk	Inkább tömegcikk	IS-IS	Inkább egyedi	Egyedi
1 - <input type="checkbox"/>	2 - <input type="checkbox"/>	3 - <input type="checkbox"/>	4 - <input type="checkbox"/>	5 - <input type="checkbox"/>

V2. Hogyan alakult meg a vállalkozás?

- 1 - Saját kezdeményezés, kényszer nélkül
 2 - Saját kezdeményezés, kényszer által
 3 - Más vállalkozás az addig maga által végzett valamelyik tevékenységét adta át, szervezte ki
 4 - Egyéb, éspedig _____

V3. Mi a legjellemzőbb a vállalkozás növekedési stratégiájára?

- 1 - Nincs stratégia
 2 - Visszavonulás, zsugorodás
 3 - Fennmaradás, védekezés
 4 - Piaci pozíció megtartása, stabilitás
 5 - Mérsékelt növekedés
 6 - Erőteljes növekedés
 7 - Profil váltás

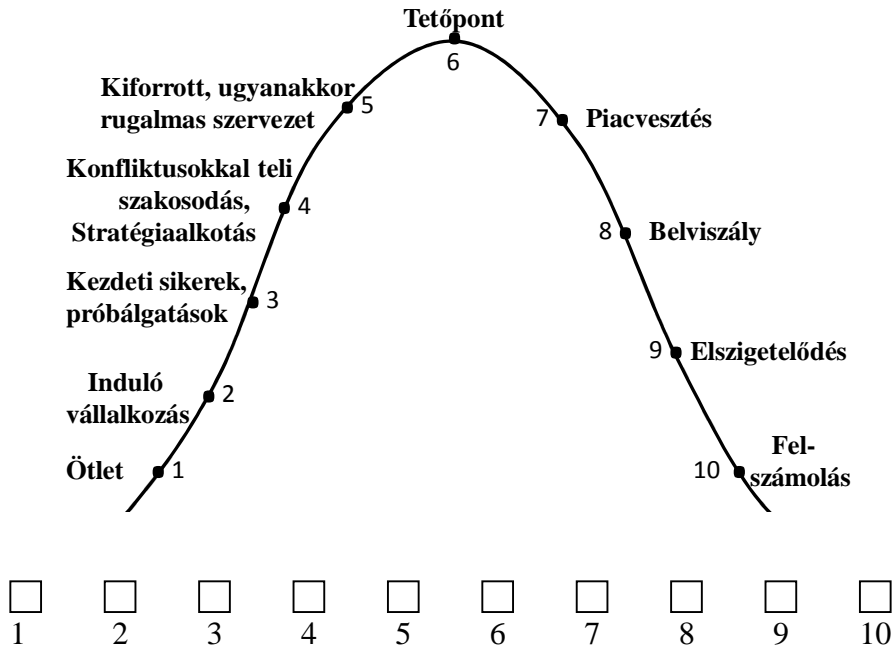
V4. Melyik célkitűzés a legjellemzőbb a vállalkozásra?

- 1 - Cél a költségek minimalizálása, kiforrott termék/szolgáltatás kínálata.
 2 - Cél egyedi termék/szolgáltatás kínálata.
 3 - Cél egy meghatározott piaci részterületre/célközönségre való összpontosítás.

V5. Hogyan viszonyul a vállalkozás a változásokhoz?

- 1 - A változásokat nem tudja követni.
 2 - A változásokra késve, nehezen reagál.
 3 - A változásokra felkészült, azonnal reagál.
 4 - A változásokat befolyásolja, generálja.

V6. Egy harang alakú életciklus görbén hova helyezné el a vállalkozását? Kérem, jelölje meg.



A verseny és együttműködés

K7. Mennyire erős iparágukban a verseny?

- 0 – Nincs
 1 – Gyenge
 2 – Mérsékelten gyenge
 3 – Inkább gyenge
 4 – Inkább erős
 5 – Mérsékelten erős
 6 – Erős
 7 – Túlzottan erős

K8. Hány szereplőt tart valódi versenytársának? _____db

K9. Kérem, válassza ki és állítsa sorrendbe, mi miatt vesz részt leginkább az iparági versenyben? 1-essel jelölve a legfontosabbat.

- Kénysze _____
 Pénz, profitszerzés _____
 Piaci részesedés növelése _____
 Versenyképesség növelése _____
 Exportképesség növelése _____
 Szeretek kockáztatni _____
 Szeretek győzni _____

Innováció: új áru (termék vagy szolgáltatás),
 folyamat (technológia),
 marketing vagy
 szervezeti megoldás.

- I10. Évente piacra dobott innovációk száma: _____ db
 I11. Új ötlet piaci áruvá válásának ideje: _____ év
 I12. Kutatásra/fejlesztésre fordított hányad: Az árbevétel: _____ %
 I13. A konkurencia figyelésével, információ szerzésével töltött idő _____ óra/hó
 I14. Évente versenytárstól vagy más profilú cégtől átvett ötletek száma _____ db

**K15. A termelés mely szakaszában működik együtt versenytárssal?
 (több válasz is megjelölhető)**

- 1 – Beszerzés vagy előkészítés során (közös alapanyag vétel, közös helyiség bérlés...)
 2 – Termelés vagy szolgáltatás során (közös gyártás/szolgáltatás vagy valamely fázist másik fél végzi...)
 3 – Értékesítés vagy utómunkálatok során (közös raktározás, csomagolás, szállítás vagy kiegészítő szolgáltatások nyújtásában, dokumentálás során...)
 4 – Egyéb (közös képzés az alkalmazottaknak; reklám; kutatás-fejlesztés, szabványosítás, információcsere...)
 5 – Egyikben sem.

K16. Jellemzően milyen rendszerességgel működik együtt versenytárssal?

- 1 – Szervezeti formában
 (stratégiai szövetség, vegyesvállalat, konzorcium, franchise...)
 2 – Naponta
 3 – Hetente
 4 – Havonta
 5 – Negyedévente
 6 – Évente
 7 – Ritkábban, mint évente
 8 – Soha

K17. Jellemzően hol rendelkezik versenytársi együttműködéssel?

- 1 – Településen
 2 – Település körzetében
 3 – Regionálisan
 4 – Országosan
 5 – Határon kívül
 6 – Sehol

K18. Hány versenytársa van a vállalkozásának, akivel valamilyen téren kooperál is? _____ db*0 esetén automatikus ugrás a K20-as kérdésre.***K19. Kérem, válassza ki és állítsa sorrendbe, mi miatt vesz részt leginkább versenytárssal való együttműködésben? 1-essel jelölve a legfontosabbat.**

Kényszer	_____
Költségcsökkentés	_____
Információhoz jutás	_____
Tőkéhez jutás	_____
Pénz- és profitszerzés	_____
Piaci részesedés növelése	_____
Versenyképesség növelése	_____
Exportképesség növelése	_____
Versenytárs együttműködési törekvése	_____
Szolidaritás	_____

K20. Tervezi-e a jövőben versenytárssal való (további) együttműködés kialakítását? Igen Nem**Kijelentések értékelése****S21-44. Igazak-e az alábbi állítások? Kérem, soronként jelölje meg.**

	Egyáltalán nem igaz	Többnyire nem igaz	Inkább nem igaz	IS-IS	Inkább igaz	Többnyire igaz	Teljes mértékben igaz
Versenyben való részvétel, nem választás kérdése, kényszerűség.							
Az iparágunkban több nehézségre számítok a jövőben.							
Gyorsan változó világunkban nem lehet csak rövidtávon tervezni.							
Az iparági verseny harc a túlélésért.							
Felelősséggel tartozom a cégem iránt, ezért a szükségesnél többet nem kockáztatok.							

Csak a máshol már jól bevált dolgokat adaptálom, annak érdekében, hogy csökkentsem egy költséges döntés rizikóját.							
Az elmúlt 5 évben kis mértékben változott a piacra dobott termékeink/szolgáltatásaink természete.							
Arra törekszem, hogy a megrendeléseket egyedül teljesítsük, alvállalkozó és partner bevonása nélkül.							
A versenytársakkal való együttműködések külső körülmények nyomására alakulnak ki.							
A versenyzés örömteli kihívás számomra.							
Előnyben részesítem a nagyobb kockázatú projekteket, a magasabb hozam reményében.							
Tetteimmel jellemzően arra törekszem, hogy a versenytársak előtt járjunk.							
Elsőként adaptálom a versenytársak közül a megjelenő új dolgokat és módszereket.							
Nagy hangsúlyt fektetek a kutatás-fejlesztésre, valamint az újításokra.							
Az elmúlt 5 évben rendszeresen jelentünk meg innovációkkal.							
Az iparági versenyben való részvétel lehetőség a győzelemre.							
Ha az adott megrendelést (projektet) cégünk semmiképp nem tudja megszerezni, nem törődöm azzal, ha a versenytársunké lesz.							
Ha tudomásomra jut egy iparágunkat érintő információ, közzéteszem.							
Létezik kölcsönösen előnyös versenytársi együttműködés.							
Tisztességes üzleti magatartás jellemzi a versenytársaimmal való hosszú távú együttműködések.							
A bizalom jellemzi a versenytársaimmal való együttműködések.							
Törekszem a versenytársakkal való együttműködésekre, hogy jobb alkupozícióba kerüljünk általa.							
Versenytársakkal való együttműködések létrejöttének érdekében engedményeket is tesz cégünk.							
A pillanatnyilag akár előnytelen helyzetet is hajlandó vagyok vállalni, a hosszú távú eredményes együttműködés érdekében a versenytárssal.							

Személyes adatok

A45. Kérem, adja meg, hány éve tölti be vezetői pozícióját a jelenlegi vállalkozásban?

_____ év

A46. Kérem, adja meg nemét:

1 – Férfi

2 – Nő

A47. Kérem, adja meg az életkorát:

_____ év

A48. Kérem, adja meg legmagasabb végzettségét:

1 – Alapfokú

2 – Középfokú

3 – Egy felsőfokú diploma

4 – Több felsőfokú diploma

5 – Doktori fokozat

Miután a kérdőívet kitöltötte, válaszait az ELKÜLD gomb megnyomásával hagyhatja jóvá.

Kérdőív zárszó:

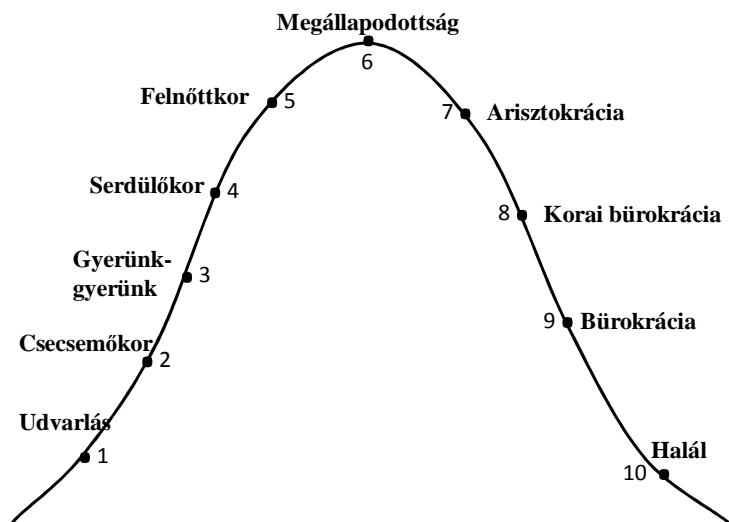
Amennyiben további kérdése, észrevétele van a Hurta.Hilda@gtk.szie.hu e-mail címen érhet el, ahol a kutatás eredményeiről is érdeklődhet a későbbiekben.

Köszönöm válaszait!

Hurta Hilda

M8. Adizes életciklus modelljének rövid bemutatása

Elemzésem során azt kutattam, hogy a különböző szakaszokban lévő vállalkozások vezetői eltérő szemlélettel, hozzáállással rendelkeznek-e. ADIZES (1992) alapján a különböző szakaszokat e szempont szerint jellemzem.



1. ábra: Szervezeti életciklus-modell szakaszai (Forrás: ADIZES 1992 p. 115)

Az „udvarlás” szakaszában még csak egy elképzelés létezik arról, hogy milyen lesz a vállalat. Ha az egyén vállalja a kockázatot és belevág, akkor megszületik a vállalkozás; ha nem, és az elképzelést nem követi megvalósítás, akkor már itt kudarcra van ítélve a vállalkozás. Kérdőívemben a könnyebb érthetőség kedvéért az *ötlet* elnevezést adtam ennek a szakasznak.

A „csecsemőkor”-t a stratégia nélküli termelés és eladás jellemzi. Ebben a szakaszban van kiemelkedő jelentősége a vállalkozó szellemnek. A veszély a likviditási problémák felmerülésében és a vezetés kiegészésében van. Kérdőívben szereplő megnevezés: *induló vállalkozás*.

A „gyerünk-gyerünk” korszak a kezdeti nehézségeken sikeresen túljutott dinamikus korszak, amit még mindig kevésbé jellemez az átgondoltság. Az eddigi sikerek a kockázattal járó vezetőnek tulajdoníthatóak, és a bukás is rajta múlik. Egy nagyobb méretű vállalathoz már más típusú vezetésre van szükség, amely feladatokat, hatásköröket ad át, hogy nélküle is életképes legyen a cég. E korszaknak a *kezdeti sikerek és próbálgatások* elnevezést adtam.

A „serdülőkor” egy konfrontációkban gazdag útkeresési szakasz, amelyet követően kialakulhat egy szabályozott rendszer, amennyiben sikeresen veszi azt a vállalat és nem esik a viszályok, bizalmatlanság áldozatává. Meghatározásom szerint ez a *konfliktusokkal teli szakosodás, stratégiaalkotás* periódusa. A méretbeli növekedés tehát nem jelenti a következő fejlődési fázisba lépést, azt a szabályozottság hozza magával. Az eredeti ötletéről, új termék bevezetéséről áttevődik a hangsúly a pontos végrehajtás, a sikeres értékesítés felé.

A „felnőttkor”-ba lépő vállalat magában foglalja az ifjúság és az érettség előnyeit, azaz egyre irányíthatóbb; jellemző rá az együttműködés és a kreativitás, még alkalmazkodó, azaz kiváló teljesítményt nyújt. *Kiforrott, ugyanakkor rugalmas szervezet*, értelmezésem alapján. Ez tekinthető a kívánatos, elérendő és megtartandó állapotnak. Ahhoz, hogy a vállalat ezt fenn tudja tartani, folyamatos innovációkra van szükség.

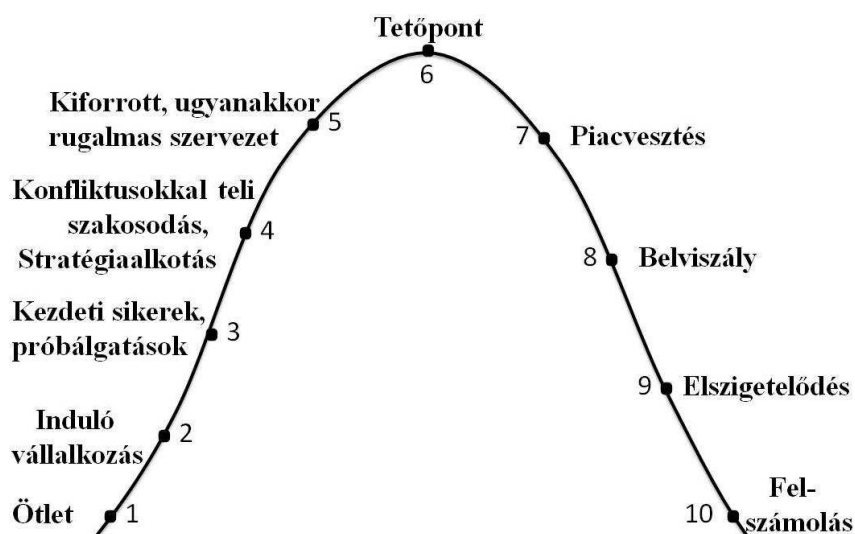
A „megállapodottság” azt jelenti, hogy a szervezet ugyan életerős, de már nem annyira reagálóképes, kreatív és innovatív. A megújuláshoz kezdeményezőkézségre, ötletekkel teli vállalkozói szellemre lenne szükség, amely hiányában a cég elkényelmesedik és hanyatlani kezd. Kérdőívemben pozitív és negatív jelentéstartalmával együtt a *tetőpont* meghatározást adtam ennek a korszaknak.

Az „arisztokrácia” az életgörbe lefelé futó szakaszán található. Adizes szerint az öregedést nem a méretbeli csökkenés vagy az idő múlása okozza, hanem a rugalmatlanság, a megújulási képesség hiánya. A szervezet ettől függetlenül volumenében növekedhet ebben a fázisban, de már rutinszerűen működik, vesztít vevői köréből, ezáltal csökken bevétele és profitja is. Ezt egy szóval *piacvesztésnek* neveztem.

A „korai bürokrácia” szakaszára az aktatologatás és a belső hatalmi harcok jellemzőek, azaz *belviszály* alakul ki a szervezetben. Bizalmatlanság és kockázatkerülés kerül előtérbe.

A „bürokrácia” szakaszában még inkább az adminisztrációra terelődik a hangsúly; a vállalat befelé fordul, rugalmatlan és irányíthatatlan, magyarul *elszigetelődik*.

A „halál” a vállalati életciklus vége; a szervezet nem képes tovább fennmaradni, *felszámolásra* kerül.



2. ábra: Életciklus modell kérdőívben való megjelenítése
(Forrás: ADIZES 1992 p. 115 alapján saját szerkesztés)

Adizes és Greiner modelljeit alapul véve Salamonné HUSZTY (2006) ötven 1989 és 1994 között alapított magyar kis- és középvállalkozás növekedési, fejlődési szakaszainak megfigyelhető jellemzőit mutatja be. Arra a megállapításra jut, hogy kevés az olyan szervezet, amely a dinamikus növekedés szakaszába jutott volna ez időszak alatt, és javasolja két növekedési fázis, a „serdülőkor” és a „felnőttkor”, összevonását. Ezáltal a modell jobban tükrözi magyar gazdaság helyi viszonyait és rendszerváltó jellegét. ILLÉS és munkatársai (2012) is hasonló eredményre jutottak, azaz, hogy az életciklus szakaszok élesen nem különülnek el egymástól.

SALAMONNÉ HUSZTY (2000) egy korábbi könyvében azonban említést tesz a „vállalkozói attitűdöt érvényesítő nyereségmodellről” (pp. 185-186). Ennek értelmében az a vállalat, amelyik a növekedése során eléri az elnehezültség, Adizes szóhasználatában, a „bürokratikuság” állapotát és lassúvá válik, a vállalat megmentése érdekében a vertikális terjeszkedést, a termékdifferenciálást választja. A megoldást azonban a korábbi szakaszok feléléstése, illetve a kisebb vállalkozásokra jellemző vállalkozói szellem erősítése jelenti, annak érdekében, hogy a vállalat a versenytársakkal szemben megállja a helyét (SALAMONNÉ HUSZTY 2008).

RABI (2008) szerint a kis- és középvállalkozások fejlődési problematikája Adizes modelljével jól megragadható. 22 piaci szempontból sikeres kkv megkérdezésével egy önértékelős kérdőív alapján teszi közzé eredményeit, amelyeket mélyinterjúkkal is alátámaszt. Megfigyelései szerint az életciklusgörbe csúcsa a kisebb, 6-20 főt foglalkoztató vállalkozások esetében a „gyerünk-gyerünk” korszakhoz esik, míg a nagyobbak, a 20-150 főt foglalkoztatók esetében a vállalkozások tovább fejlődnek és a „felnőttkor” után következik be a hanyatlás. Ez a lefutás megfelel a feltevéseknek, hiszen a kisebb vállalkozások esetében várható, hogy a vezető túl sok hatalmat ragad magához, és ez vezet a szervezet önállótlanóságához, életképtelenségéhez. A nagyobb méretű vállalkozások esetében a „felnőttkori” törés oka, hogy a fejlődéssel együtt járó nehézségekre nincsenek felkészülve, nem eléggé elkötelezettek a változások iránt.

M9. Az innováció és az imitáció rövid bemutatása

Az **innováció** mindazon újdonság, amelyet hasznosnak ítélnék a fogyasztók (POTOCAN és MULEJ 2009). CSATH (2010) kiemeli, hogy már nem elégséges a termék- és technológiai innováció; a szervezeti, vezetési és folyamatinnovációk is felsorakoznak melléjük. POTOCAN és MULEJ (2009) szerint innoválni kell a piacot, a vállalkozásokat, vezetőket, a viselkedést, a kapcsolatokat, mert a folyamatos fejlesztés, újítás létkérdés. Az innováció kockázatos, mert lehet, hogy a vállalat nem valósít meg olyan ötletet, amelyről később kiderül, hogy sikeres lehetett volna, vagy mert lehet, hogy megvalósít olyat, ami a későbbiekben kudarcba fullad. Az innováció drága, továbbá az innovációs versenyben az időtényező is kritikus tényező. Megvalósítása képességek, erőforrások és a tudás összekapcsolását igényli.

Az innovációk terén folyó kutatások közül elsőként WITT (1998) vizsgálatát mutatom be, aki a századforduló előtt a nemzetközi versenybe lépő kelet-európai országok vállalatait tanulmányozza. Tapasztalatai az mutatják, hogy ezen feltörekvő országbeli cégek nem versenyképesek. A probléma gyökerét az innovációk elmaradásában, a megoldást pedig a nyugati partnerekkel való együttműködésben látja, ami által az innováció elérhetővé válik. HANNA és WALSH (2002) pedig, kizárólag a kisvállalkozásokat vizsgálva (Olaszországban, Dániában és Amerikában), arra a következtetésre jut, hogy bár a köztük lévő kapcsolatok rendkívül változatosak, azok ritkán irányulnak termékfejlesztésre. Inkább a költség csökkentése és bevétel növelése a céljuk. Tehát WITT (1998) megállapítása inkább a nagyobb vállalkozások esetében lehet helytálló.

A legsikeresebb innovációk a vevői szükségletekre koncentrálnak, új értéket teremtenek, amelyek azonosítása jelenti a kihívást (STAMM 2004). PORTER (1998) kényelmetlenségként, szervezeti nehézségként, CSATH (2010) kihívásként említi, hogy amikor jól mennek a dolgok, akkor nehéz változtatni, pedig a siker fenntartásához időben kell tudni változtatni; hiszen az információtechnológia gyorsan elavulttá teszi az újításokat. A tunyaságon felül kell emelkedni, a változások elé kell menni, nyomást gyakorolni a fejlesztésekre, az innovációk irányába, és előre jelezni a nemzetközi igényeket (PORTER 1998). SZERB és DEZSÉRINÉ MAJOR (2007) szintén azt hangsúlyozzák, hogy folyamatos beruházásokra és innovációkra van szükség; akik ezt megvalósítják, azok a legsikeresebbek. Fontos továbbá a több lábon állás, és nemcsak a hazai, hanem a nemzetközi piacon való megjelenés is. Az innovációs folyamat közgazdasági vizsgálata során O'SALIVAN (2000) azt állapítja meg, hogy a törekvések kudarcra legtöbbször a szervezetlen végrehajtásban keresendő, azaz a vezetésen múlik, mi válik a sikeres innovációvá.

CSATH (2010) szerint a versenyképes innováció a felfedező innováció. Azaz nem elegendő a meglévő folyamat és kínálat hatékonyabb kihasználása (hasznosító innováció), hanem új dolgokat kell létrehozni (felfedező innováció). Ezt HORTOVÁNYI (2010) vizsgálatai is megerősítik, miszerint az új termékek száma nem méri az innovativitás mértékét, így nem alkalmazható a fejlődés kimutatására

sem, mert az új termékek száma csak akkor befolyásoló, ha a termékek kizárólag radikális innovációra épülnek.

Vannak azonban, akik az innovációk mellett az **imitációt** is felsorakoztatják (KOLODKO 2009, KAPÁS 2009, NÉMETHNÉ PÁL 2010). Az imitáció fogalmába beletartozik a nem szabadalmazott műszaki tartalom legális utánzása a versenyben (competitiv imitation); az engedélykérés és díjfizetési kötelezettség nélküli használat és kreatív adaptálás (imitation and creative adaptation); a szolgai másolás (slavish imitation) (BOBROVSZKY 2008). A tág értelemben vett innovációs ciklusnak három eleme van: invenció, innováció, imitáció, azaz feltalálás, megvalósítás és átvétel (BENDZSEL 2007). Az invenció fogalma szerint az ötlet, találmány nem feltétlenül kerül gyakorlati megvalósításra, vagy legalábbis nem azonnal. Mikor alkalmazásra kerül, akkor beszélhetünk innovációról. Ha pedig valaki a legjobb gyakorlatot figyeli, követi, a másolandó dolgot vagy helyzetet megfelelően felismeri, akkor imitációról beszélünk. Az imitáció materiális jelentősége abban áll, hogy kevesebb költséggel⁹⁹, időráfordítással és kisebb kockázattal jár (BOBROVSZKY 2008).

Az innováció tág értelmezése a XX. század végére nyúlik vissza. ROGERS (1995 p. 11) szerint az innováció olyan ötlet, gyakorlat vagy tárgy, amelyet az egyén újnak érzékel. KOTLER (2002 p. 355) szerint az innováció olyan áru, szolgáltatás vagy ötlet, amelyet bárki újnak érzékel. Ezt azzal magyarázza, hogy idő kell az innováció elterjedéséhez, diffúziójához a társadalmi rendszerben; így bár az ötlet lehet régebbi, aki először találkozik vele, annak új. Tehát már Rogers és Kotler is beleérti az új dolog elterjesztését az innováció fogalmába.

BOBROVSZKY (2008) és BENDZSEL (2007) a szellemi tulajdon jogi védelmének keretében tárgyalja az imitáció kérdését a tisztességtelen verseny elleni védelem körében. A probléma abban áll, hogy az innováció költséges, időigényes, munkaigényes, kockázatos, míg az imitátor ezek nélkül hozzájuthat. Tehát az innovátor hátrányba kerül, az utánzó pedig előnyre tesz szert az árversenyben, hiszen az ő áruja ezekkel a ráfordításokkal nem annyira terhelt. Ez tulajdonképpen potyautas magatartás. Bár az imitációnak is van költsége, SHENKAR (2010) megállapítása szerint az innovációt 100 százaléknak tekintve az imitáció költsége 65-75 százalék közé tehető, az időigényessége pedig 70 százalékra. Továbbá a gyorsan követők azzal számolhatnak, hogy 1 százalékos időbeli csökkentés 0,7 százalékos növekedést okoz a költségekben, de a későn követőknél a folyamat jobb megértéséből adódóan ez nem merül fel. Ír arról is, hogy szerinte az imitáció nem kevésbé kockázatos, mint az innováció, csak más természetű. Az imitátor nem vállal kutatás-fejlesztési kockázatot, de vállal a téren, hogy ha nem sikerül eladni a terméket, nem ér el profitot, veszít hírnevéből, szóval az imitáció kockázatát vállalja.

Van, aki az innováció, imitáció, szelekció hármásáról beszél, azaz hogy napjaink innovációs kényszerében – ha megengedhető az adaptáció és az imitáció – az a piaci verseny, vagyis a szelekció ellen hat. Tehát nem csak a leghatékonyabb

⁹⁹ A diffúz modellek, azaz az innováció terjedésének módszertanáról OROVA (2010) részletesen ír.

éli túl, hanem hosszútávon azok a vállalatok is fennmaradhatnak, akik sikeres imitációt hajtanak végre (DARUKA 2004, NÉMETHNÉ PÁL 2010). Illetve gazdasági fejlődés is elérhető, akár évszázadokon keresztül, bármiféle innovációs képesség nélkül (KOLODKO 2009). Sőt, kutatások azt is igazolják, hogy követő innovációk (imitációk) által az utánzók még sikeresebbé is válhatnak (vagy talán éppen ezért), mint a felfedező innovációval eredetileg rendelkezők (SCHNAARS 2002, SOFKA és SCHMIDT 2004). SHENKAR (2010) leírja, hogy a globalizáció azt jelenti, senki sem menekül a verseny nyomása alól, az innováció vagy az imitáció alkalmazása elől. Véleménye szerint az imitációé a jövő. KOLODKO (2009) teljesen egyetértve ezzel azt állítja, azok a vállalatok, illetve nemzetgazdaságok mennek tönkre, amelyek nem hajtanak végre imitációkat¹⁰⁰, azaz nem versenyeznek¹⁰¹. Az adaptáció szükséges és fontos dimenziója a gazdasági magatartásnak, mind a sikeres vállalkozások, mind a gazdaságok esetében (O'SALIVAN 2000). KOLODKO (2009) véleménye szerint az imitáció a forrása a későbbi invenció és innovációs képességnek. A gazdasági sikerhez tehát megfelelő rugalmasság és nyitottság kell (KOLODKO 2009), azaz időben kell cselekedni, és állandóan meg kell tudni újulni (SZENTES 2011). KOLODKO (2009) meglátása szerint azonban a legszegényebb országokban, ahol minderre a leginkább szükség lenne, a legkevesebb az esély. „A tudásalapú gazdaság olyan luxus, amit csak a leggazdagabb országok engedhetnek meg maguknak” (KOLODKO 2009 p. 366). Így tehát a gazdag országokat jellemzi a tudás és az invenció, a közepes fejlettségi szintűeket az innováció, és végül a szegény országok imitációval próbálják pozíciójukat javítani. O'SALIVAN (2000) szerint az innoválás és az adaptálás közti választást a múltbeli tapasztalat befolyásolja. A gazdaságoknak a döntés előtt mindkét esetben mérlegelniük kell a lehetőségeket és az ösztönzőket.

Az imitáció gyakran pejoratív felhangot, valamint kevés figyelmet kap, de napjainkban sokkal többre tartják a vállalatok, így sokkal nagyobb mértékben fordul elő, mint a radikális újítás. Az imitációk terjedése döntő folyamatjellemező és versenytényező. LOSONCZ (2008) szerint egyenesen az ösztönző rendszer középpontjába kellene állítani a felzárkózó vállalatok esetében a diffúziót, azaz az alkalmazások elterjesztését, meglévő technológiák adaptálását¹⁰². Véleménye szerint az innovációból csak akkor származik előny, ha azt széles körben elterjesztik, mint például a környezetszennyezés megelőzésére szolgáló technológiák esetében.

Véleményem szerint imitáció alatt nem a teljes körű másolást kell érteni, hanem azt, hogy ha a vezető egy nagyszerű ötletre bukkan, akkor eléggé nyitott és rugalmas ahhoz, hogy változtasson, és azt a saját fogyasztói igényeire adaptálja. Így a versenyelőny forrása nem csak a felfedező innováció lehet, hanem annak

¹⁰⁰ Vagy, ahogy DARWIN (1859/2009) fogalmazna, akik nem alkalmazkodnak, nem élnek túl.

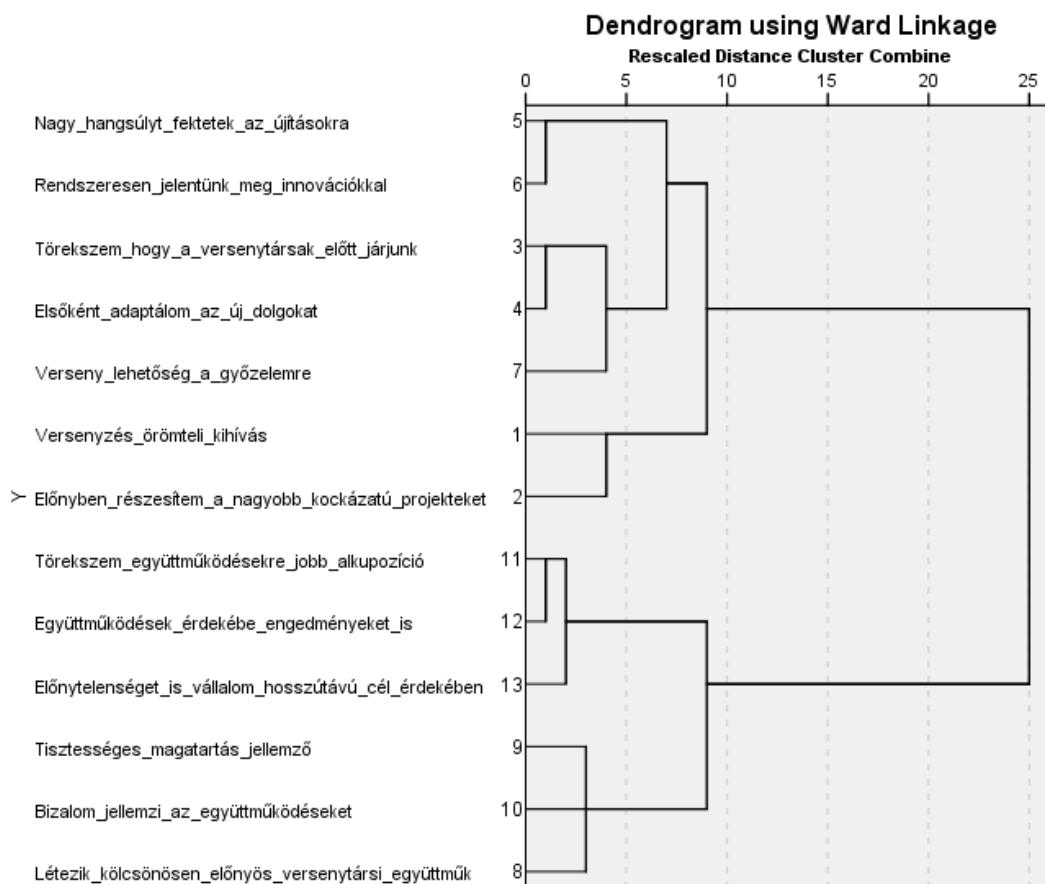
¹⁰¹ KOLODKO (2009) szerint a szocializmus ezért is omlott össze, hiszen nem volt képes (többek közt) lépést tartani, a tudományos-technológiai forradalommal.

¹⁰² Meg kell jegyezni, hogy ugyanakkor az imitáció pont az innováció ösztönzői ellen hat.

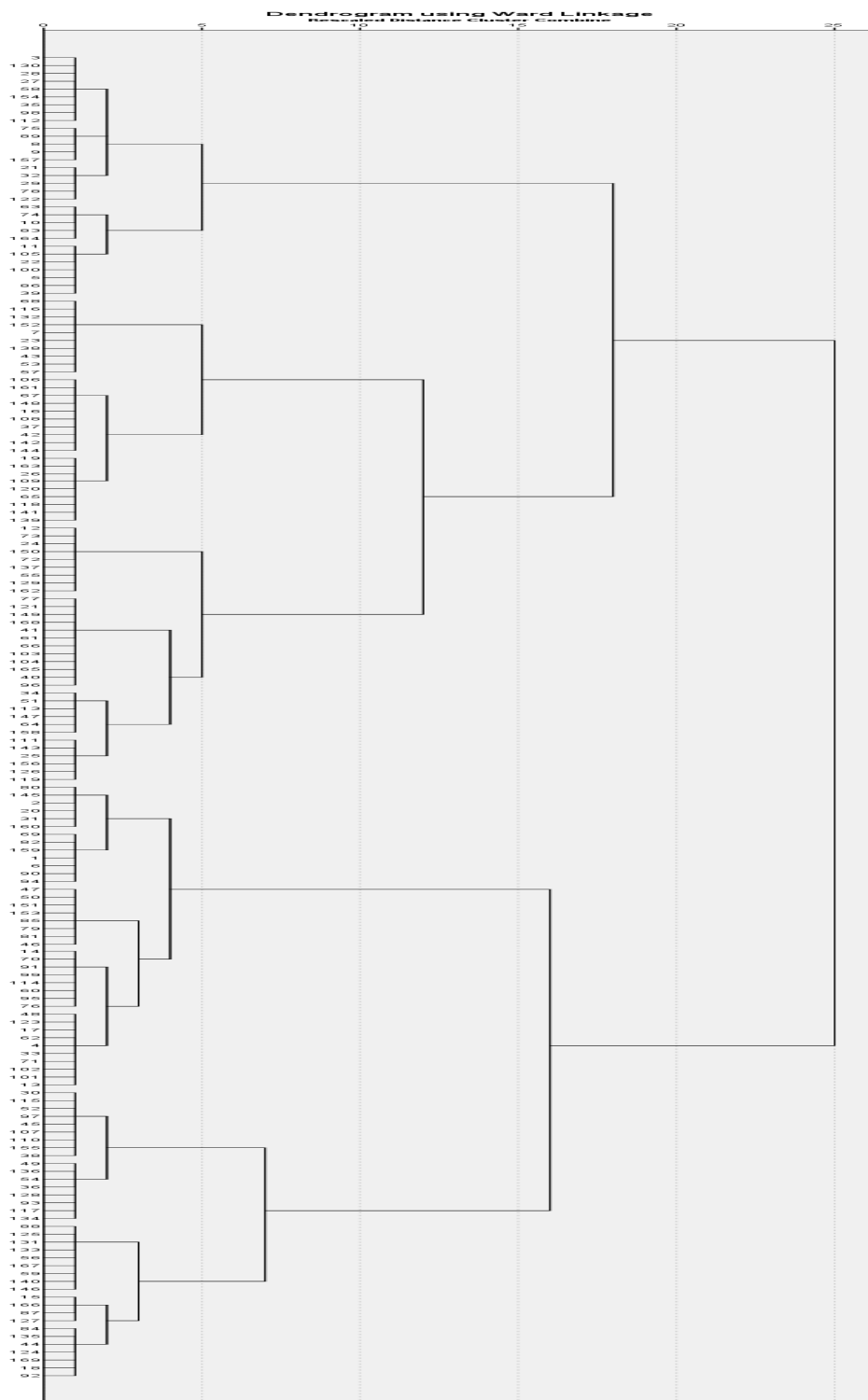
hasznosítása is, főként a kis- és középvállalkozások esetében. GARAJ (2008) szerint a fő versenyelőny a versenyképes új tudás fejlesztésének képességében rejlik. BLOMQUIST és LEVY (2006) kutatásuk során azt állapítják meg, hogy fenntartható versenyelőny a tudásalapú versenyben csak innovációk által érhető el. Az innováció BLOMQUIST és LEVY (2006) szerint az a folyamat, amikor különböző szereplők kiegészítő információkat és tudást osztanak meg egymással, tehát új *tudást generálnak*. E megfogalmazásból is kitűnik, de a szerzők külön is hangsúlyozzák, hogy ez a folyamat semmiképp nem lehet felülről koordinált, vagyis kényszeren alapuló.

SCHUMPETER (1980) az innováció forrását az olyan vállalkozóban látta, akinek tevékenysége egyensúlytalanságot teremt. LEVY és munkatársai (2003) szerint ugyan a kis- és középvállalkozások ilyen típusú tudásgenerátorok, de gyengék a hasznosításban és a megtartásban. STAMM (2004) amellett teszi le voksát, hogy ezek a kérdések együttműködések által könnyen megoldhatók. OSARENKHOE (2010) pedig felhívja a figyelmet a politikai indíttatású együttműködések veszélyeire. Ezekben számos érdek ütközik, amelyek összeegyeztethetetlenek. Például a kormány érdekelt a munkahelyteremtésben, hiszen ezáltal több adó folyik be. Míg az üzleti szereplő abban érdekelt, hogy kevesebben legyenek jelen az adott piacon, amely által ő több ügyfélforgalmat és hasznot tudhat magáénak. Az itt bemutatottak szintetizálásaként az fogalmazható meg, hogy az újítások és az újdonságok létrehozásában a kkv-k számára a kooperációk és a koepetíciók járható utat kínálhatnak, melyek belső indíttatásúak és lehetőség-vezéreltek.

M10. H1 hipotézis értékeléséhez tartozó mellékletek



1. ábra: Változók klasztereinek kialakulása a Ward-féle módszer alapján
(Forrás: Saját szerkesztés, SPSS programcsomaggal)

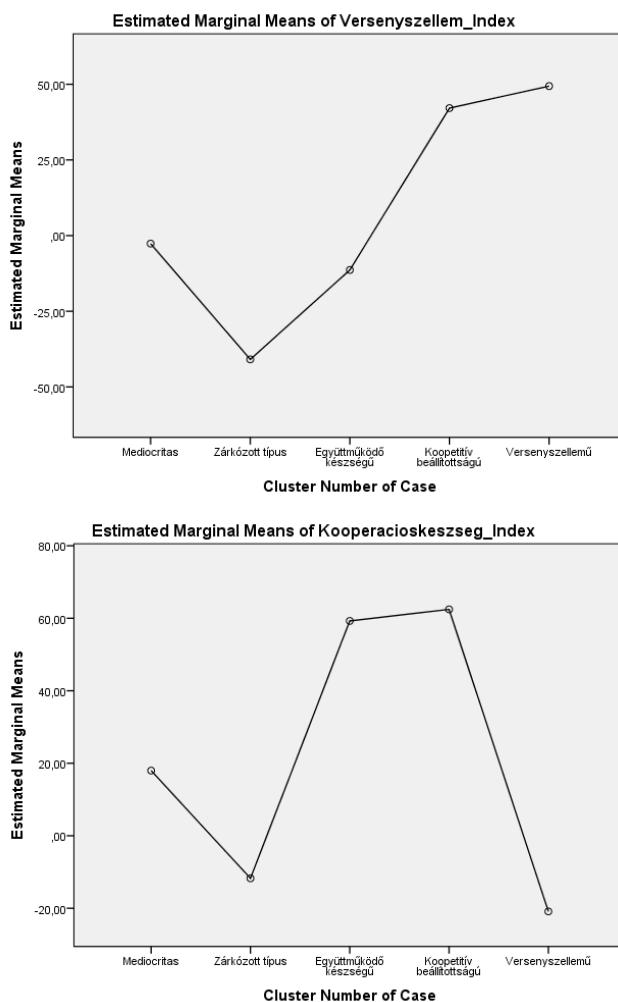


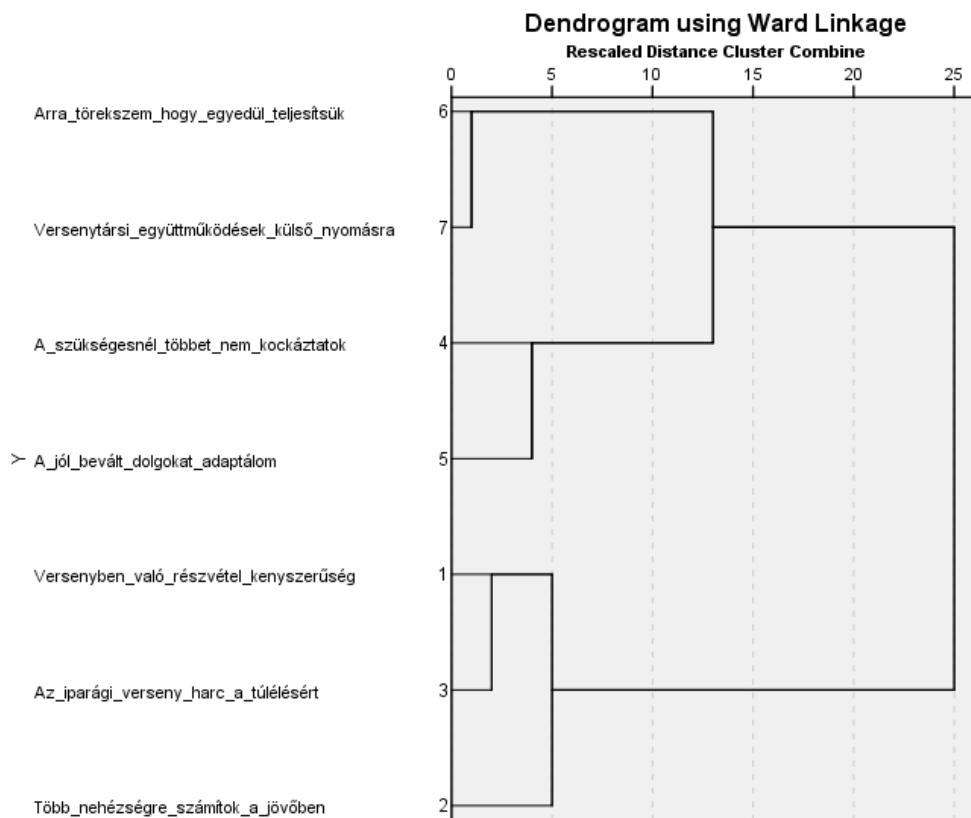
2. ábra: Megfigyelési egységek klaszterének kialakulása a Ward-féle módszer alapján (Forrás: Saját vizsgálat, SPSS programcsomaggal)

1. táblázat: A klaszterek vizsgálata az indexek mentén variancia-analízissel

	F	szignifikancia	Wilk-féle λ	parciális ε^2
	84,204	0,000	0,106	0,674
Klaszterek x Versenyszellem	81,459	0,000		0,665
Klaszterek x Kooperativitás	9,618	0,000		0,693

(Forrás: Saját vizsgálat)

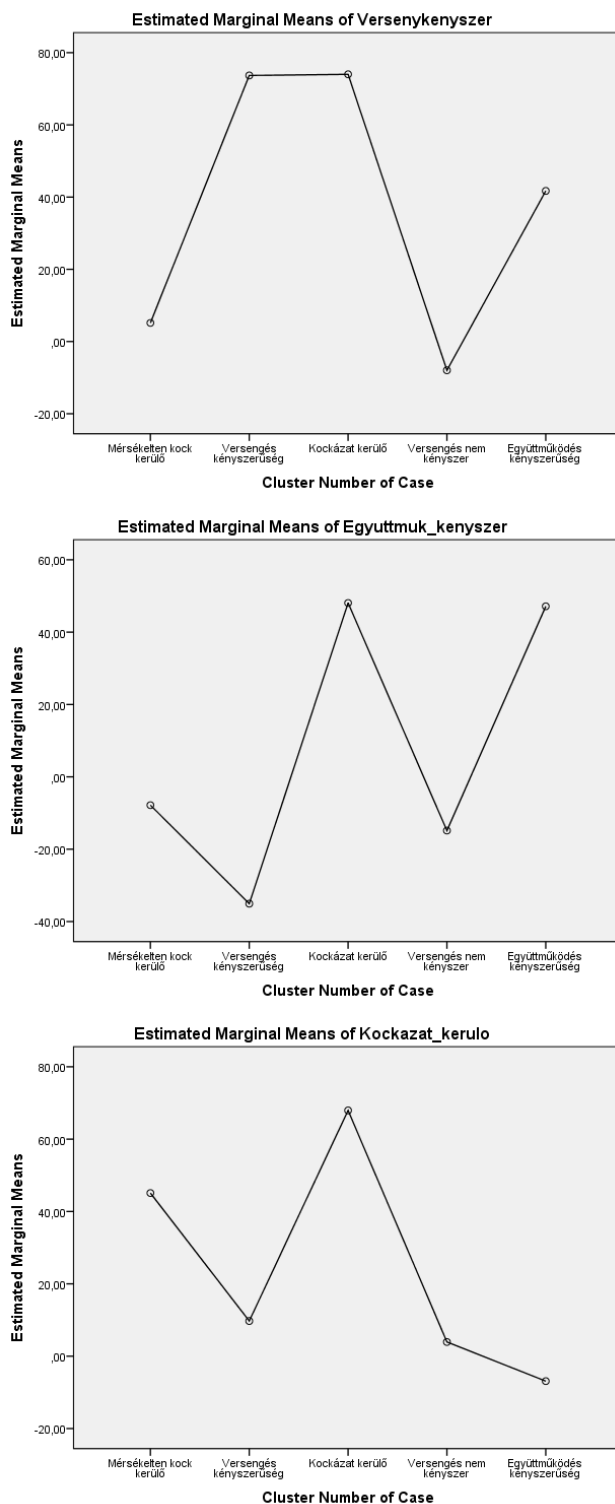
**3. ábra:** A klaszterek elkülönülése az indexek mentén többváltozós variancia-analízissel (Forrás: Saját vizsgálat, SPSS programcsomaggal)



4. ábra: Kontrollváltozók klasztereinek kialakulása a Ward-féle módszer alapján
(Forrás: Saját vizsgálat, SPSS programcsomaggal)

2. táblázat: A kontrollváltozók mentén kialakított klaszterek vizsgálata variancia-analízissel (Forrás: Saját vizsgálat)

	F	szignifikancia	Wilk-féle λ	parciális ε^2
	55,804	0,000	0,111	0,520
Versenykényszer	75,732	0,000		0,606
Együttműködési kényszer	39,457	0,000		0,445
Kockázatkerülés	54,736	0,000		0,526



6. ábra: A klaszterek elkülönülése a kontrollváltozók indexei alapján többváltozós variancia-analízissel (Forrás: Saját vizsgálat, SPSS programcsomaggal)

3. táblázat: A vezetői attitűd és a vezető jellemzőinek vizsgálata többváltozós logisztikus regresszióval

Modell	p = 0,025
Nagelkerke R ²	0,226
Besorolás helyessége	43,8
Nem	p = 0,042
Végzettség	p = 0,089
Életkor	p = 0,127

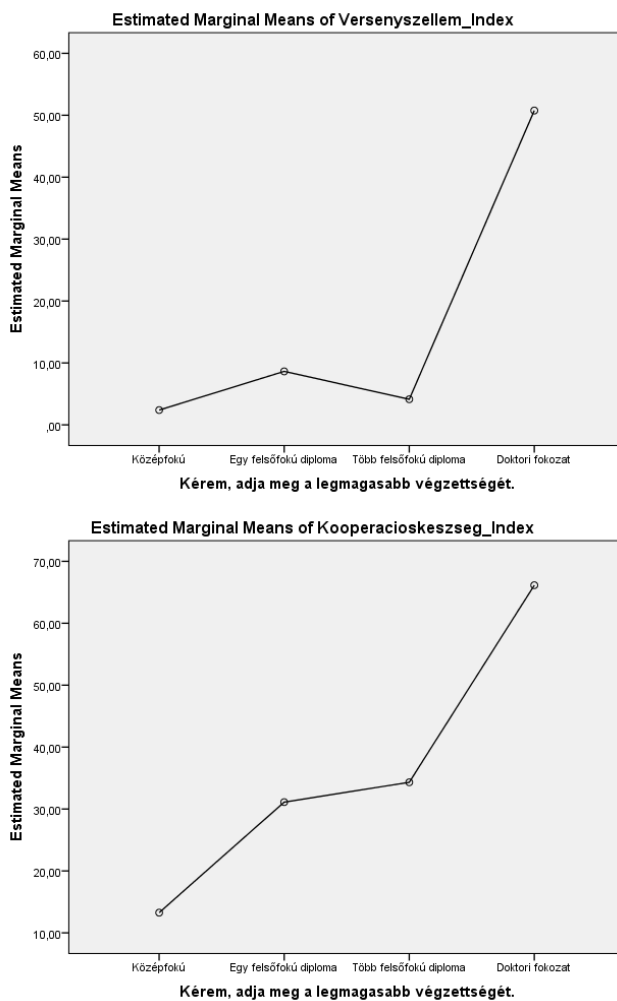
		B koefficiens	p Szignifikancia	Exp (B) Esélyhányados
Mediocritas	Középfokú végzettség	-16,213	0,000	9,09E-08
Kooperatív	nő	1,333	0,049	3,793
Együttműködők	egy diploma	1,968	0,045	0,14

(Forrás: Saját vizsgálat)

4. táblázat: A vezetői attitűd és a vezető jellemzőinek vizsgálata variancia-analízissel

	F	szignifikancia	Wilk- féle λ	parciális ϵ^2
Végzettség	2,353	0,018	0,888	0,058
Nem	2,582	0,079	0,968	0,032
Nem x Kooperativitás	3,493	0,064		0,022
Végzettség x Kooperativitás	2,830	0,027		0,068
Végzettség x Versenyszelleműség	2,602	0,038		0,063

(Forrás: Saját vizsgálat)



7. ábra: A végzettség elkülönülése az indexek alapján többváltozós variancia-analízissel (Forrás: Saját vizsgálat, SPSS programcsomaggal)

M11. H2 hipotézis értékeléséhez tartozó mellékletek

1. táblázat: A vezetői attitűd és a vállalkozás jellemzőinek vizsgálata többváltozós logisztikus regresszióval

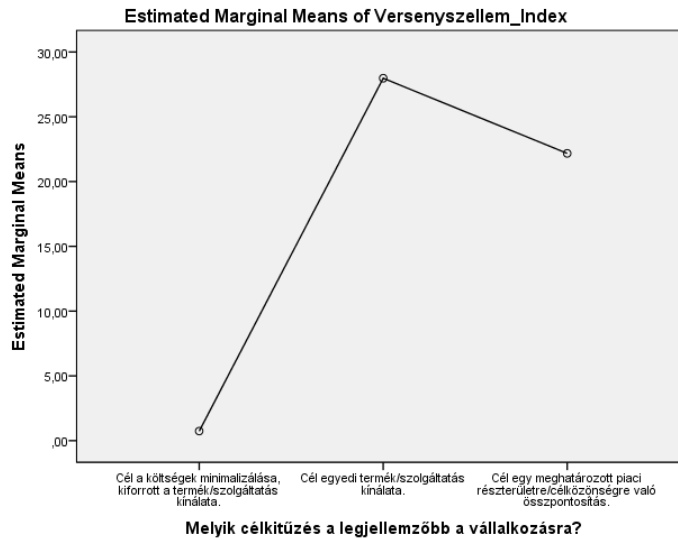
Modell		p = 0,000		
Nagelkerke R ²		0,606		
Besorolás helyessége		54,7		
Vállalkozás kora		p = 0,011		
Létszám kategória		p = 0,005		
Növekedési stratégia		p = 0,016		
Változásokra való reagálás		p = 0,002		
Porteri célkitűzések		p = 0,002		
		B	p	Exp (B)
		koeficiens	Szignifikancia	Esélyhányados
Együttműködő	Mérsékelt növekedés	-4,380	0,044	0,013
Együttműködő	Változásra késve, nehezen reagál	4,627	0,001	102,209
Együttműködő	Költség diktáló	2,258	0,020	9,563
Együttműködő	Költség diktáló	1,583	0,013	4,870
Zárkózott	Vállalkozás kora	0,015	0,007	1,162
Mediocritas	20-49 fős vállalkozás	-1,890	0,099	0,151

(Forrás: Saját vizsgálat)

2. táblázat: A vezetői attitűd és a vállalkozás jellemzőinek vizsgálata többváltozós variancia-analízissel

	F	szignifikancia	Wilk-féle λ	parciális ϵ^2
Porteri stratégia	3,040	0,018	0,927	0,037
Porteri stratégia x Versenyszellem	5,065	0,007		0,060

(Forrás: Saját vizsgálat)



1. ábra: A porteri célkitűzések elkülönülése a Versenyszellem index alapján többváltozós variancia-analízissel
(Forrás: Saját vizsgálat, SPSS programcsomaggal)

M12. H3 hipotézis értékeléséhez tartozó melléletek

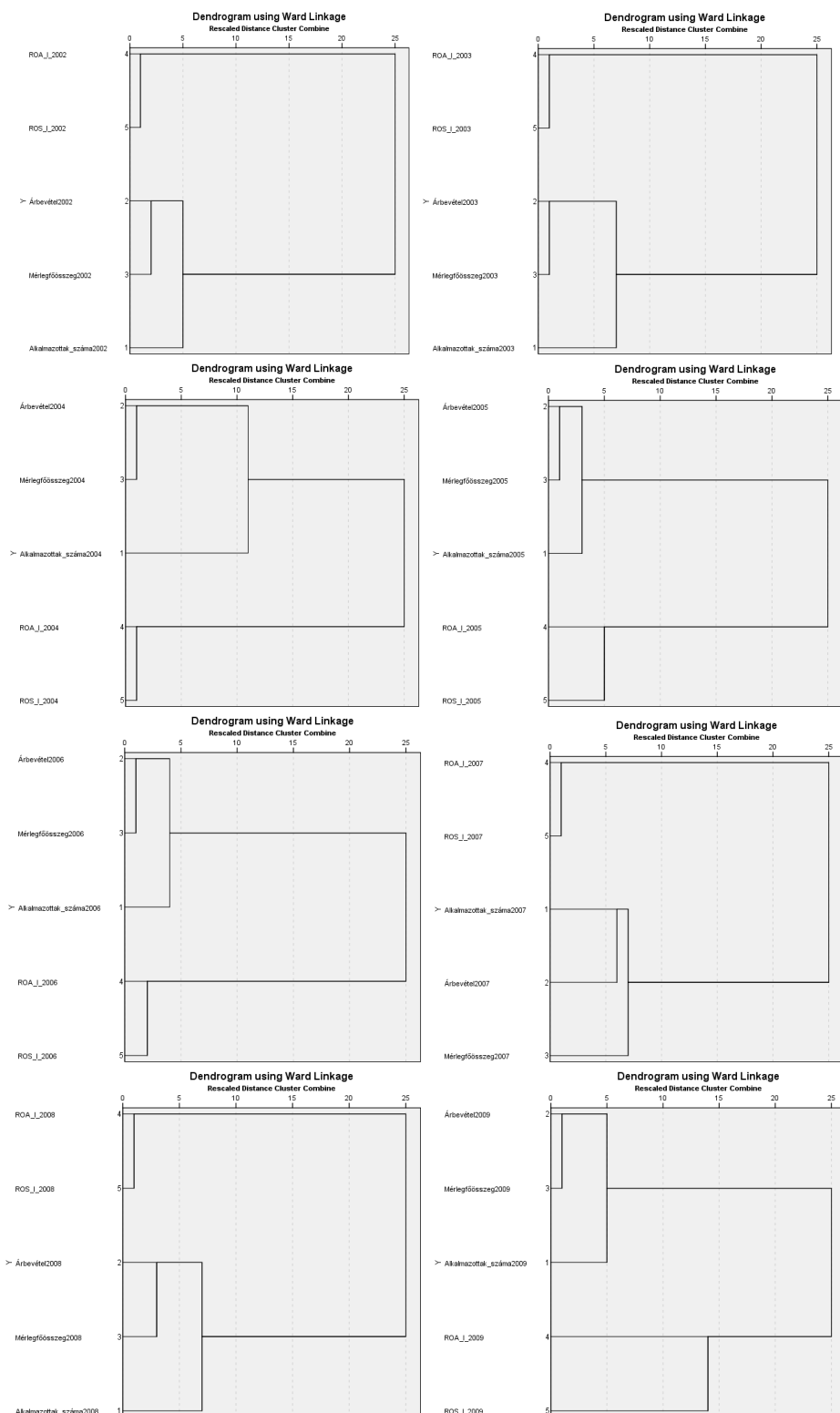
1. táblázat: A vezetői attitűd és a verseny természetének vizsgálata többváltozós logisztikus regresszióval

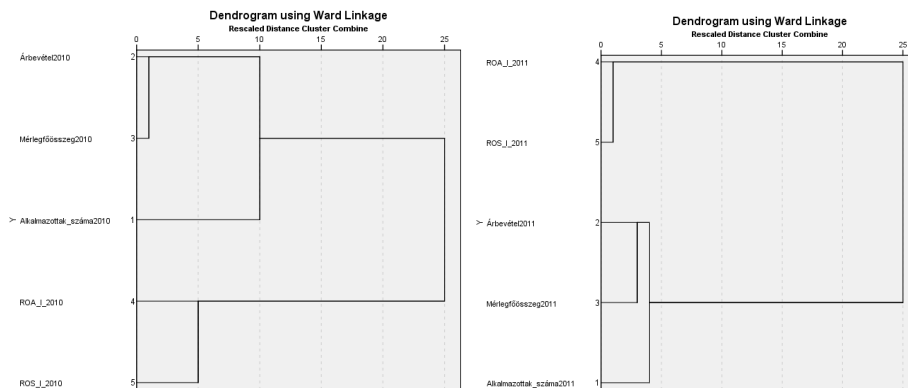
Modell	p = 0,000
Nagelkerke R ²	0,218
Besorolás helyessége	40,8
Versenyárssal kialakított kooperációk száma	p = 0,000

		B koefficiens	p Szignifikancia	Exp (B) Esélyhányados
Mediocritas	Versenyárssal kialakított kooperációk száma	0,448	0,011	1,565
Együttműködő	Versenyárssal kialakított kooperációk száma	0,524	0,002	1,689
Kooperatív	Versenyárssal kialakított kooperációk száma	0,515	0,003	1,673

(Forrás: Saját vizsgálat)

M13. H4 hipotézis értékeléséhez tartozó mellékletek





1. ábra: Növekedési és hatékonysági mutatók Ward módszere szerinti hierarchikus klaszterei (Forrás: Saját vizsgálat, SPSS programcsomaggal)

1. táblázat: Főkomponens analízis eredményei évenként

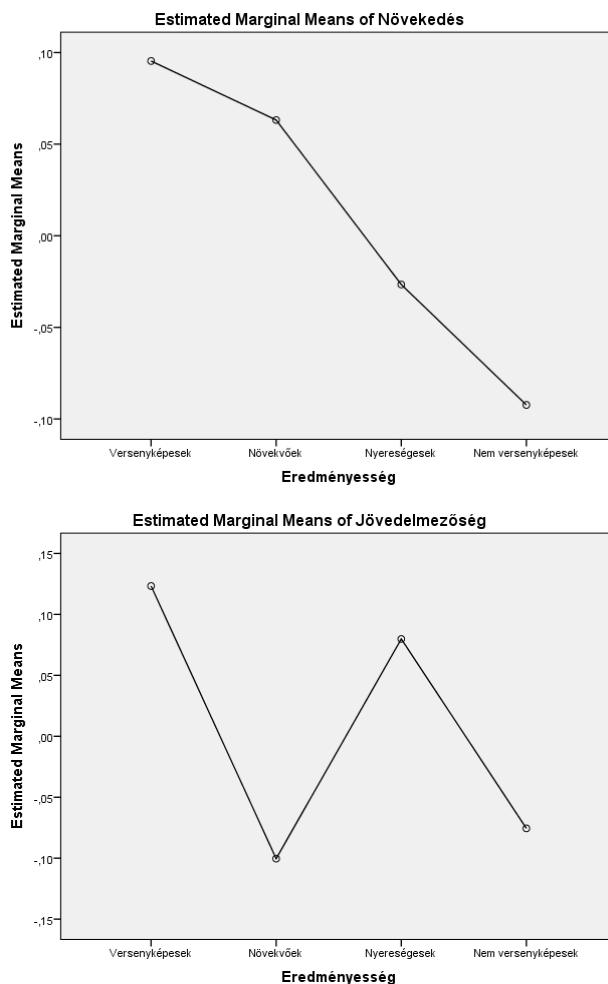
	Bartlett-próba	KMO	Magyarázott variancia
2002	0,000	0,514	60,738
2003	0,000	0,562	82,246
2004	0,000	0,503	77,490
2005	0,000	0,516	82,316
2006	0,000	0,531	81,151
2007	0,000	0,559	71,355
2008	0,000	0,568	63,631
2009	0,000	0,509	60,071
2010	0,000	0,515	62,247
2011	0,000	0,599	71,010

(Forrás: Saját vizsgálat)

2. táblázat: Az eredményesség vizsgálata többváltozós variancia-analízissel

	F	szignifikancia	Wilk-féle λ	parciális ϵ^2
Eredményesség	28,392	0,000	0,475	0,311
Eredményesség x Jövedelmezőség	32,662	0,000		0,340

(Forrás: Saját vizsgálat)



2. ábra: Az eredményesség kategóriák elkülönülése a Növekedés és a Jövedelmezőség mutatója alapján többváltozós variancia-analízissel (Forrás: Saját vizsgálat, SPSS programcsomaggal)

3. táblázat: A verseny természetének vizsgálata variancia-analízissel

	F	szignifikancia	Wilk-féle λ	parciális ϵ^2
verseny erőssége	1,057	0,397	0,904	0,049
versenytársak száma	0,308	0,873	0,990	0,005
versenytársi kooperációk száma	0,527	0,788	0,975	0,013

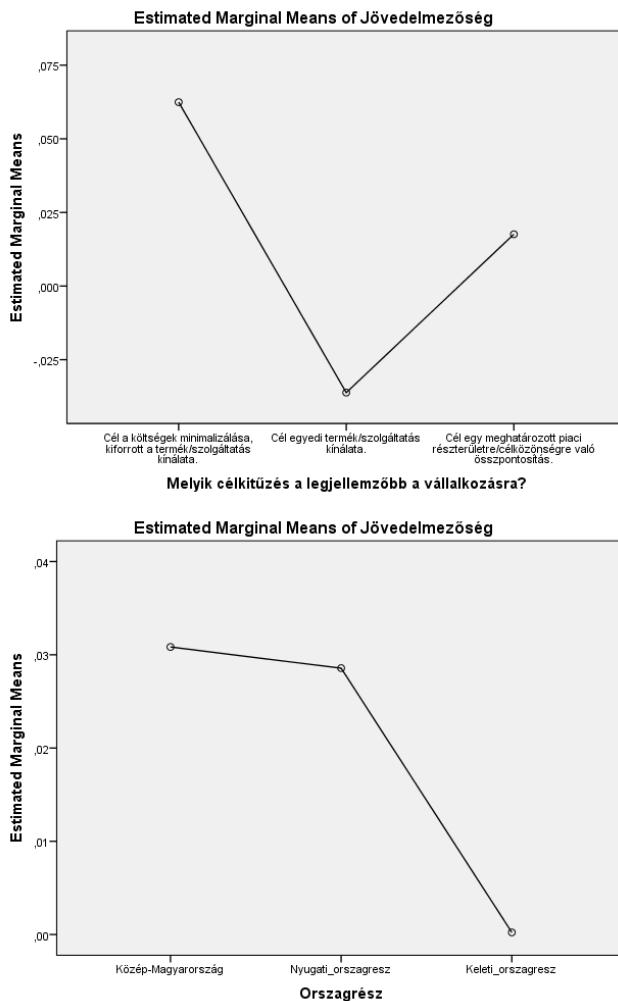
(Forrás: Saját vizsgálat)

M14. H5 hipotézis értékeléséhez tartozó mellékletek

1. táblázat: A vállalkozás jellemzőinek vizsgálata variancia-analízissel

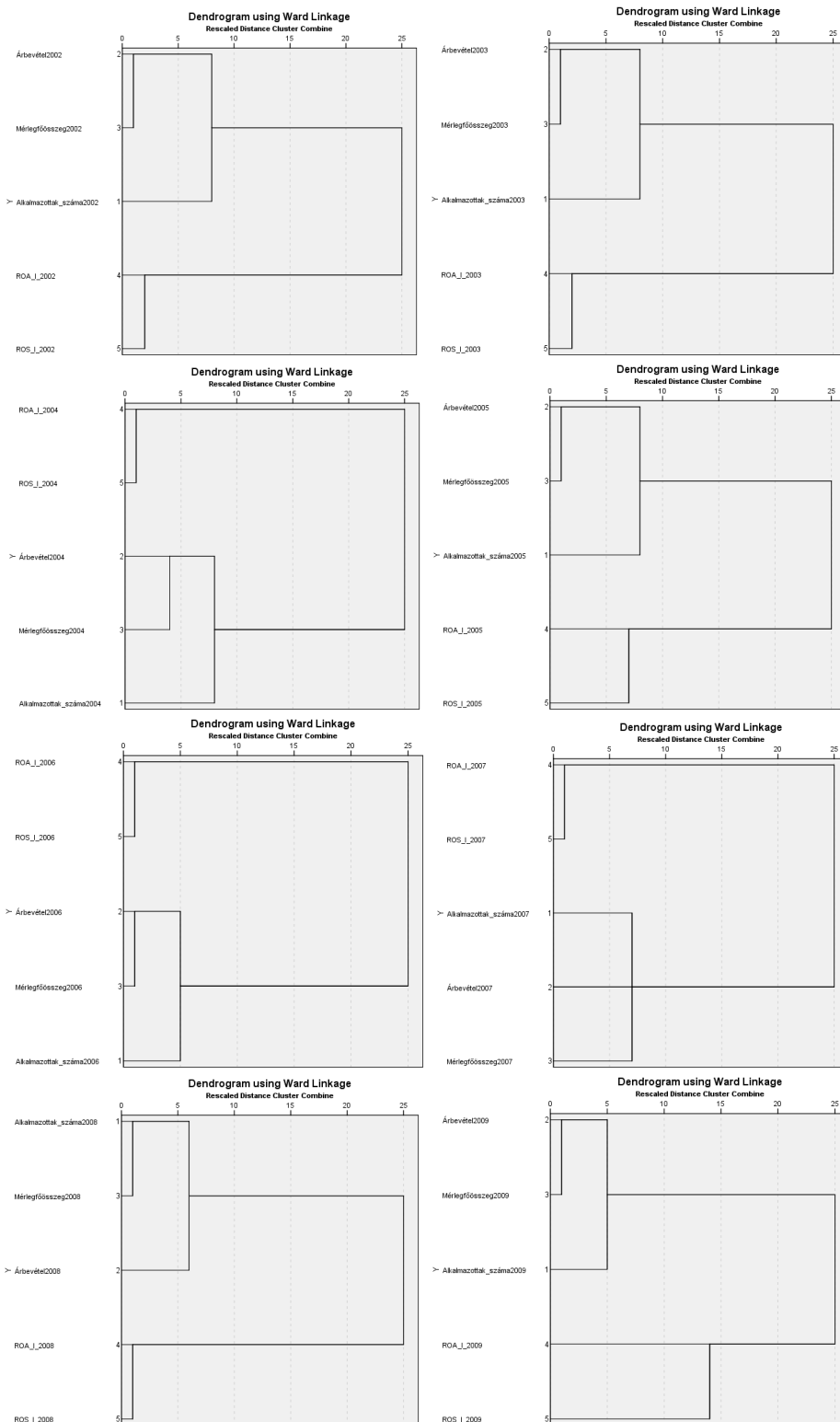
	F	szignifikancia	Wilk-féle λ	parciális ϵ^2
Porteri stratégia	2,545	0,043	0,860	0,073
Országgrész	5,341	0,000	0,738	0,141
Létszámkategória	8,442	0,000	0,630	0,206
Életciklus szakaszok	3,517	0,009	0,814	0,098
Országgrész x Jövedelmezőség	5,954	0,004		0,153
Létszámkategória x Jövedelmezőség	13,695	0,000		0,293
Életciklus szakaszok x Jövedelmezőség	6,933	0,002		0,174
Porteri stratégia x Jövedelmezőség	2,531	0,087		0,071

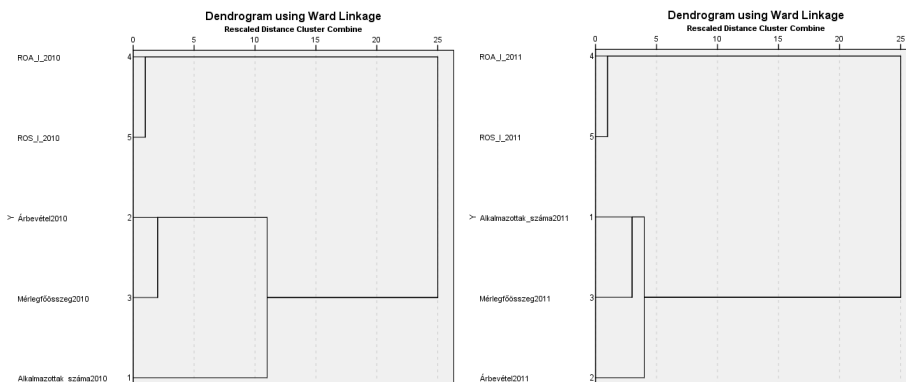
(Forrás: Saját vizsgálat)



1. ábra: A porteri célkitűzések, valamint az országrészek elkülönülése a Jövedelmezőség mutatója alapján többváltozós variancia-analízissel (Forrás: Saját vizsgálat, SPSS programcsomaggal)

M15. H6 hipotézis értékeléséhez tartozó mellékletek





1. ábra: Növekedési és hatékonysági mutatók Ward módszere szerinti hierarchikus klaszterei (Forrás: Saját vizsgálat, SPSS programcsomaggal)

1. táblázat: Főkomponens analízis eredményei évenként

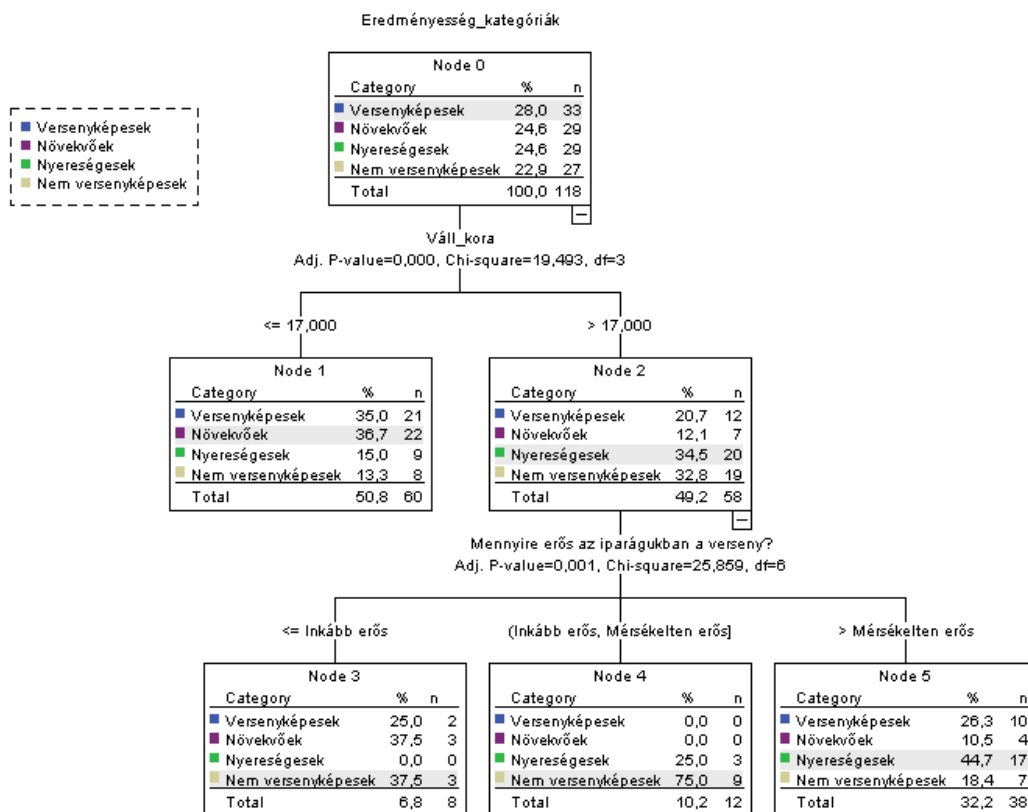
	Bartlett-próba	KMO	Magyarázott variancia
2002	0,000	0,564	83,388
2003	0,000	0,527	83,812
2004	0,000	0,500	72,123
2005	0,000	0,500	74,647
2006	0,000	0,553	88,463
2007	0,000	0,518	70,551
2008	0,000	0,524	68,348
2009	0,000	0,544	62,789
2010	0,000	0,511	67,313
2011	0,000	0,592	71,498

(Forrás: Saját vizsgálat)

2. táblázat: A verseny természetének vizsgálata variancia-analízissel

	F	szignifikancia	Wilk-féle λ	parciális ϵ^2
nem	0,161	0,851	0,998	0,002
végzettség	1,464	0,170	0,928	0,037

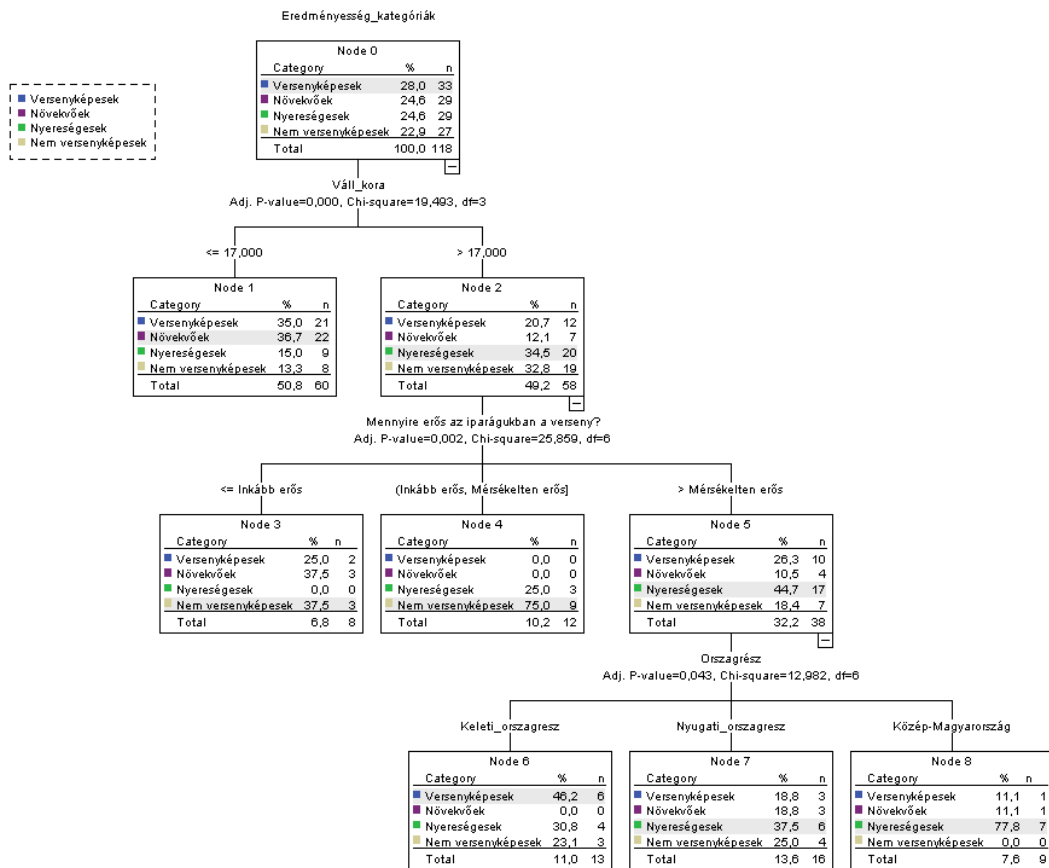
(Forrás: Saját vizsgálat)



2. ábra: CHAID módszerrel készített döntési fa*
(Forrás: Saját vizsgálat, SPSS programcsomaggal)

* Jelmagyarázat:

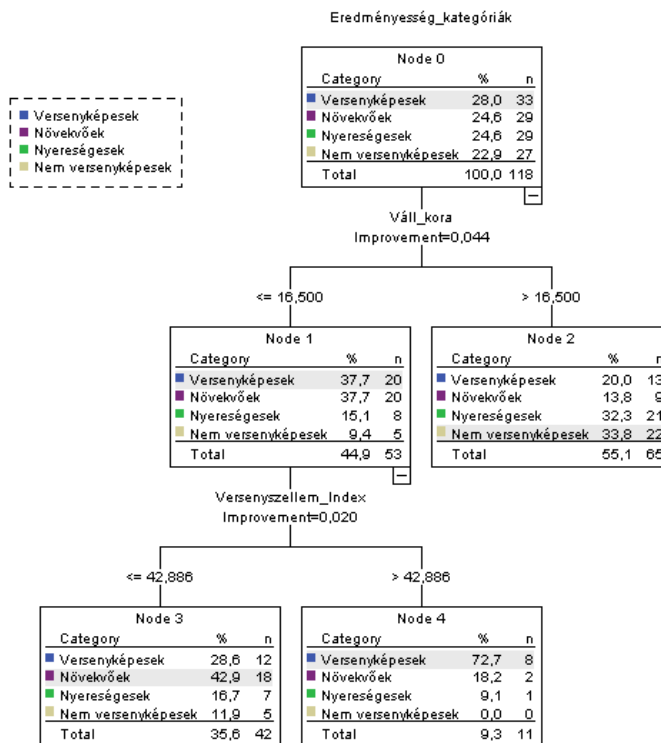
- Node - Ág
- Category - Kategória
- Adj. P-value - Módosított p-érték
- Chi-square - Ké-négyzet
- df - Szabadságfokok
- n - Elemszám
- Total - Összesen



3. ábra: Teljes körű CHAID módszerrel készített döntési fa*
(Forrás: Saját vizsgálat, SPSS programcsomaggal)

* Jelmagyarázat:

- Node - Ág
- Category - Kategória
- Adj. P-value - Módosított p-érték
- Chi-square - Khí-négyzet
- df - Szabadságfokok
- n - Elemszám
- Total - Összesen



5. ábra: CRT módszerrel készített döntési fa* (Forrás: Saját vizsgálat)

* Jelmagyarázat:

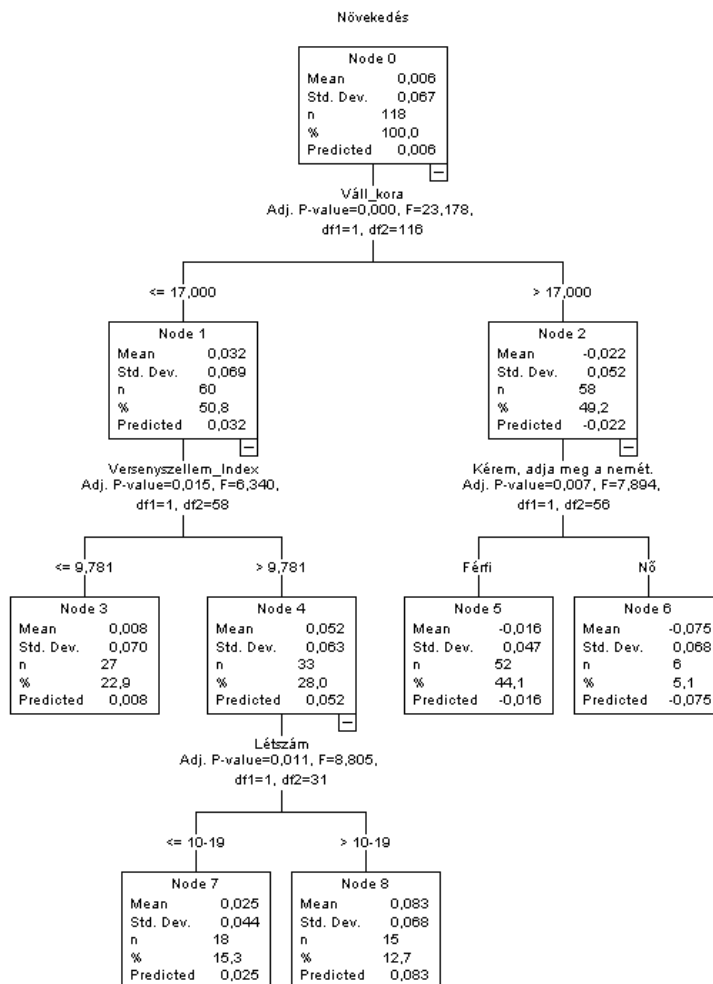
Node - Ág

Category - Kategória

Improvement - Besorolási helyesség növekedése

n - Elemszám

Total - Összesen



10. ábra: CHAID módszerrel készített döntési fa* (Forrás: Saját vizsgálat)

* Jelmagyarázat:

- Node - Ág
- Mean - Számtani átlag
- St. dev. - Az átlag szórása
- n - Elemszám
- Predicted - A csoportra számított becsült érték
- Adj. P-value - Módosított p-érték
- F - F-próba értéke
- df - Szabadságfokok száma

M16. Érzékenység-vizsgálatok (H1-H5 hipotézis esetében)

Többváltozós logisztikus regresszióval megvizsgáltam a verseny természetének összefüggését az eredményességi kategóriákkal. Az eredmények alapján legalább egy bevitt változó hozzájárult ($p=0,048$) a modell pontosításához. A három független változó kombinációja hozzávetőlegesen (Nagelkerke R^2) 23,2 százalékot magyaráz a függő változó varianciájából. Tendencia jellegű hatása a végső modell pontosításához a verseny erősségének ($p=0,052$), valamint a versenytársi kooperációk számának volt ($p=0,059$). A valódi versenytársak számáról az állapítható meg, hogy az nem járul hozzá szignifikánsan a végső modellhez ($p=0,164$). Azt várjuk el a modelltől, hogy az ismert csoporttagság besorolási valószínűségénél legalább 25 százalékkal pontosabb eredményre vezessen, azaz jelen esetben legyen több, mint 31,5 százalék. A teljes modell 39,6 százalékban kategorizálta helyesen az eseteket a verseny természete alapján, tehát ezen feltétel teljesült.

Többváltozós variancia-analízissel nem volt statisztikailag igazolható különbség a verseny természete és a „Növekedés”, valamint a „Jövedelmezőség” terén elért eredmények között (1. táblázat).

1. táblázat: A verseny természetének vizsgálata variancia-analízissel

	F	szignifikancia	Wilk-féle λ	parciális ϵ^2
verseny erőssége	0,995	0,453	0,919	0,041
versenytársak száma	0,519	0,596	0,993	0,007
versenytársi kooperációk száma	1,658	0,194	0,977	0,023

(Forrás: Saját vizsgálat)

Többváltozós logisztikus regresszióval megvizsgáltam a vállalkozás jellemzőinek összefüggését az eredményességi kategóriákkal. Az eredmények alapján legalább egy bevitt változó hozzájárult ($p=0,039$) a modell pontosításához. Az öt független változó kombinációja hozzávetőlegesen (Nagelkerke R^2) 32,2 százalékot magyaráz a függő változó varianciájából. A végső modell pontosításához a vállalkozás kora ($p=0,015$) járult hozzá szignifikánsan. Az elhelyezkedés, a létszámkategória, a porteri stratégia, valamint az életciklusban elfoglalt hely esetében az állapítható meg, hogy azok nem járulnak hozzá a végső modell pontosításához. Azt várjuk el a modelltől, hogy az ismert csoporttagság besorolási valószínűségénél legalább 25 százalékkal pontosabb eredményre vezessen, azaz jelen esetben legyen több, mint 31,5 százalék. A teljes modell 44,9 százalékban kategorizálta helyesen az eseteket a változók alapján, tehát ezen feltétel teljesült.

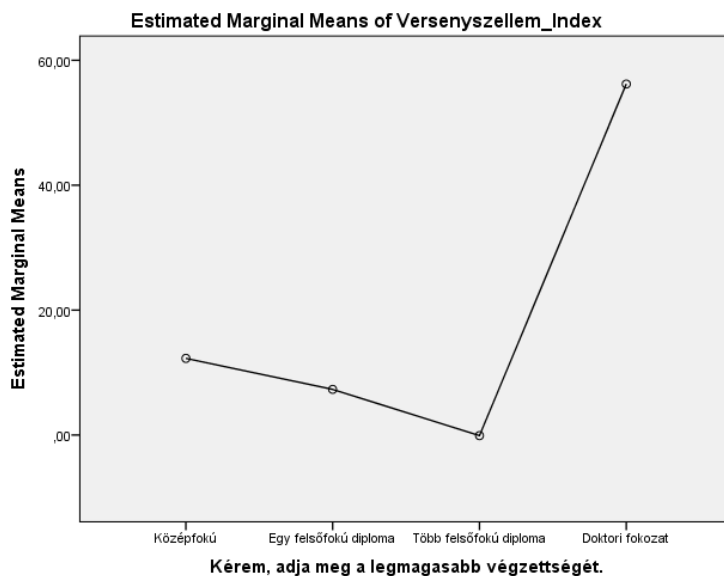
Többváltozós variancia-analízissel nem volt statisztikailag igazolható különbség a vállalkozás jellemzői és a „Növekedés”, valamint a „Jövedelmezőség” terén elért eredmények között (2. táblázat).

2. táblázat: A vállalkozás jellemzőinek vizsgálata variancia-analízissel

	F	szignifikancia	Wilk-féle λ	parciális ε^2
vállalkozás kora	0,761	0,470	0,985	0,015
országreszenkénti elhelyezkedés	0,078	0,542	0,969	0,016
létszámkategória	0,722	0,578	0,971	0,015
porterai célkitűzés	1,486	0,208	0,941	0,030
életciklus szakasz	0,872	0,576	0,900	0,051

(Forrás: Saját vizsgálat)

Az attitűd – a definíció szerint – közel állandó, nehezen változtatható beállítottság, vagyis olyan tartós viszonyulás, amely irányító hatást gyakorol a cselekvésekre. A vezetők korábban meghatározott attitűdjét megtartva, a szűkebb minta esetén is, elsőként összevettem azt a vezető demográfiai jellemzőivel. A többváltozós variancia-analízis eredménye alapján a vezető végzettsége, valamint a Versenyszellem-index között statisztikailag igazolható különbség van ($F = 2,974$; $p = 0,012$; Wilk-féle $\lambda = 0,635$; parciális $\varepsilon^2 = 0,203$). A részletesebb vizsgálatok alapján elmondható, hogy a végzettség a versenyszellemmel van összefüggésben ($F = 5,453$; $p=0,003$; parciális $\varepsilon^2 = 0,312$). A doktori fokozattal rendelkezők szignifikánsan versenyszelleműbbek, mint a középfokú végzettségűek ($p=0,041$) vagy az egy ($p=0,011$), illetve a több diplomával rendelkezők ($p=0,008$) (1. ábra).

**1. ábra:** A végzettség és a Versenyszellem-index vizsgálata többváltozós variancia-analízissel (Forrás: Saját vizsgálat, SPSS programcsomaggal)

Az attitűdöt ezt követően a verseny természetével vettem össze. Többváltozós logisztikus regresszióval megvizsgáltam a verseny erősségét és a valódi versenytársnak tartott szereplők számának, valamint a versenytársakkal kialakított kooperációk számának összefüggését a vezetői attitűd-klaszterekkel. Az eredmények alapján legalább egy bevitt változó hozzájárult ($p=0,018$) a modell pontosításához. A három független változó kombinációja hozzávetőlegesen (Nagelkerke R^2) 20,8 százalékot magyaráz a függő változó varianciájából. Statisztikailag igazolható hatása a végső modell pontosításához a versenytársakkal való kooperációk számának volt ($p=0,004$). A verseny erősségéről, valamint a valódi versenytársak számáról az állapítható meg, hogy az nem járul hozzá a végső modellhez szignifikánsan. Azt várjuk el a modelltől, hogy az ismert csoporttagság besorolási valószínűségénél legalább 25 százalékkal pontosabb eredményre vezessen, azaz jelen esetben legyen több, mint 28,4 százalék. A teljes modell 33,6 százalékban kategorizálta helyesen az eseteket a verseny természete alapján, tehát ezen feltétel teljesült. Az eredmények részletesebb vizsgálata alapján kiderül, hogy ha egy egységgel növeljük a versenytársi kooperációk számát, akkor a többváltozós logisztikus regresszió alapján annak becsült valószínűsége, hogy a vezető „Koopetitiv” a „Versenyszellemű”-höz képest, 0,335 egységgel magasabb (ceteris paribus) ($p=0,047$; $B=0,335$; $\text{Exp}(B)= 1,398$). Továbbá az „Együtműködő” vezető a „Versenyszellemű”-höz képest tendenciaszerűen 0,298 egység valószínűséggel, egy egységgel több versenytársi kooperációval rendelkezik (ceteris paribus) ($p=0,080$; $B=0,298$; $\text{Exp}(B)= 1,347$). Tehát a „Versenyszellemű” beállítottságú vezetőhöz képest az „Együtműködő”, valamint a „Koopetitiv” is több versenytársi együtműködéssel rendelkezik.

Többváltozós variancia-analízissel is megvizsgáltam, hogy a verseny természete, valamint a Versenyszellem és a Kooperativitás-index között van-e összefüggés. E módszer statisztikailag igazolható különbséget mutatott a versenyerősség (3. táblázat), valamint a versenytársi kooperációk esetében. A részletesebb vizsgálatok alapján elmondható, hogy a verseny erősségének megítélése a „Versenyszellemű”-séggel van összefüggésbe.

3. táblázat: A verseny természetének vizsgálata variancia-analízissel

	F	szignifikancia	Wilk-féle λ	parciális ϵ^2
Verseny erőssége	1,906	0,036	0,805	0,103
Versenytársak száma	3,594	0,031	0,933	0,067
Verseny erőssége x Versenyszellem	3,299	0,005		0,164

(Forrás: Saját vizsgálat)

Igazolódott továbbá ezen részminta esetében is a Kooperativitás-index és a versenytársakkal kialakított együtműködések számának összefüggése. Ennek értelmében ez a két változó egymással közepesen erős, pozitív korrelációs kapcsolatban áll ($p<0,001$; Spearman-féle $\rho = 0,533$), azaz a kooperativitással egyenes arányban nő a ténylegesen kialakított együtműködések száma.

Az attitűd a porteri célkitűzésre is hatással van, ugyanis statisztikailag igazolható különbség mutatható ki az attitűd alapján a porteri célkitűzések között ($p=0,009$). A költségdiktálók aránya a „Mediocritas” típusú vezetők körében a legmagasabb. A differenciáló stratégiát folytatók aránya az átlagosnál magasabb a „Versenyszelleműek” között, míg a koncentráló stratégiát folytatók jellemzően a „Zárkóztak” közé tartoznak. A vállalkozások jellemzőit többváltozós logisztikus regresszióval megvizsgálva ($p=0,026$) szintén az az eredmény született, hogy a porteri stratégia járult hozzá a végső modell pontosításához ($p=0,002$; Nagelkerke $R^2= 44,4$ százalék); a végső modell 44,8 százalékban kategorizálta helyesen az eseteket.

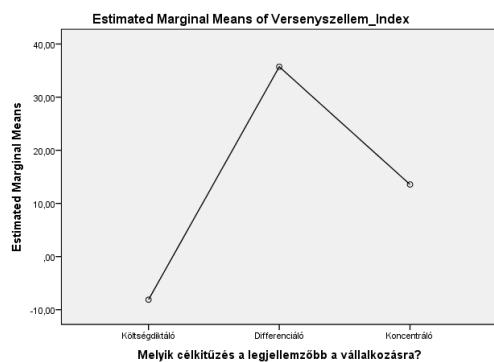
Többváltozós variancia-analízissel is megvizsgáltam, hogy a vezetői attitűd mely változója, tehát a versenyszelleműség vagy a kooperativitás mutat-e összefüggést a versenytársakkal kialakított kooperációk számával, valamint a vállalkozás által kitűzött célokkal. Statisztikailag igazolható különbség mutatkozott a két index alapján mind a kooperációk száma, mind a porteri stratégiák között (4. táblázat). További vizsgálatok alapján elmondható, hogy a versenytársi együttműködések kialakítására csak a „Kooperativitás” van hatással. Ugyanakkor a porteri célok kitűzésére mind a „Versenyszellem”-nek, mind a „Kooperativitás”-nak statisztikailag szignifikáns a hatása. Megállapítható továbbá, hogy a Versenyszellem-index alapján jól elkülönülnek a porteri stratégiák¹⁰³ mindösszesen a „Koncentráló” és a „Differenciáló” stratégiát követők nem különülnek el szignifikánsan, csak tendenciaszerűen ($p=0,068$). A Kooperativitás-index alapján pedig pont ők azok, akik szignifikánsan elkülönülnek egymástól ($p=0,019$) (2. ábra). Megállapítható tehát, hogy a két index mentén a porteri stratégiák jól elkülöníthetők egymástól, valamint a Kooperativitás-index növekedésével a versenytársakkal kialakított együttműködések száma is nő.

4. táblázat: A kooperációk száma és a porteri stratégia vizsgálata variancia-analízissel

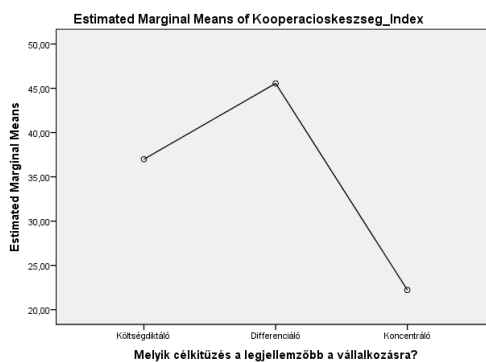
	F	szignifikancia	Wilk-féle λ	parciális ϵ^2
Kooperációk száma	4,799	0,010	0,917	0,083
Porteri stratégia	6,293	0,000	0,799	0,106
Kooperációk száma x Kooperativitás	9,574	0,003		0,082
Porteri stratégia x Versenyszellem	9,477	0,000		0,150
Porteri stratégia x Kooperativitás	3,394	0,037		0,060

(Forrás: Saját vizsgálat)

¹⁰³ Öt klaszter külön-külön összehasonlítása a további 4 klaszterrel, azaz 10-10 páros összehasonlítás.



Covariates appearing in the model are evaluated at the following values: Hány versenytársa van a vállalkozásának, akivel valamilyen téren kooperál is? (db) = 3,42



Covariates appearing in the model are evaluated at the following values: Hány versenytársa van a vállalkozásának, akivel valamilyen téren kooperál is? (db) = 3,42

2. ábra: A porteri célkitűzések, valamint a Versenyszellem és a Kooperativitás index vizsgálata többváltozós variancia-analízissel
(Forrás: Sajat vizsgálat, SPSS programcsomaggal)

Összességében az eredmények e rész minta esetében közel azonosnak bizonyultak a teljes mintánál tapasztaltakkal. Ha ezt egy mintaszületnek tekintjük, vagyis egy kontrollvizsgálatnak, akkor az mondható el, hogy a 4.2.2-es és 4.2.3-as fejezetben leírt eredmények stabilak, validálásra kerültek (a végzettség és az attitűd, a porteri stratégia és az attitűd, a verseny erőssége és az attitűd, a versenytársakkal kialakított kooperációk száma és az attitűd, a vállalkozás eredményessége és a vállalkozás kora relációkban).

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretném köszönetemet kifejezni mindazoknak, akik véleményükkel, javaslataikkal, valamint segítő szándékú kritikáikkal támogatták a disszertáció létrejöttét.

Köszönöm témavezetőim **Dr. Findrik Mária** és **Dr. Hámori Balázs** segítségét, kitartó támogatását, hasznos ötleteit és értékes tanácsait.

Külön köszönöm **Dr. Molnár Józsefnek**, **Dr. Makó Csabának**, valamint **Dr. Szűcs Istvánnak** szakmai és emberi támogatását és segítségét.

Köszönettel tartozom a szigorlati bizottság, valamint a munkahelyi vita résztvevőinek **Dr. Nemes Ferencnek**, **Dr. Illés Bálint Csabának**, **Dr. Takács Istvánnak**, **Dr. Bógel Györgynek**, **Csehné dr. Papp Imolának**, valamint **Dr. Komor Leventének** jól hasznosítható tanácsaikért, amelyekkel hozzájárultak a dolgozat végső formába öntéséhez.

Külön köszönettel tartozom **Némethné dr. Pál Katalinnak**, **Dr. Czakó Erzsébetnek**, **Salamonné dr. Huszty Annának**, **Dr. Szegedi Zoltánnak**, **Dr. Dunay Annának**, **Dr. Langer Katalinnak**, **Dr. Gyenge Balázsnak**, **Dr. Madarász Imrének**, **Dr. Komáromi Nándornak**, **Dr. Mészáros Arankának**, valamint **Dr. Lencsés Enikőnek** segítőkészségükért, hasznos ötleteikért.

Kollégáimnak **Dr. Vinogradov Szergejnek**, **Dr. Molnár Márknak**, **Naárné dr. Tóth Zsuzsannának**, **Dr. Hustiné dr. Béres Klárának**, **Dr. Farkasné dr. Fekete Máriának**, **Dr. Villányi Juditnak**, **Dr. Baranyai Zsoltnak**, **Tóthné Dr. Lőkös Klárának**, valamint **Bruder Emesének** köszönöm, hogy mindig számíthattam segítségükre.

Végül, de nem utolsó sorban köszönetemet szeretném kifejezni a **vállalatvezetőknek**, akik válaszaikkal segítették munkámat.