

GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

TARTALOM

Magdolna Sass

Catching-up opportunities for East Central Europe
in the era of global value chains

Buda Gabriella – Lehota József

Az internetalapú közösségi gazdálkodás formái

Németh Nikoletta

Az éghajlatváltozáshoz történő mezőgazdasági alkalmazkodás meghatározó
tényezőinek vizsgálata Győr-Moson-Sopron és Vas megyékben

Katits Etelka – Patyi Balázs

A nyugat-dunántúli régió összehasonlító elemzése
a pénzügyi kockázati faktorok azonosításával

Alpek B. Levente – Tésits Róbert

A foglalkoztathatóság fogalmi kerete és dimenziói Magyarországon

2017/2

Gazdaság & Társadalom

Journal of Economy & Society

Főszerkesztő / Editor: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor: Prof. Dr. Kulcsár László CSc

Szerkesztőbizottság / Associate Editors:

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábián Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD

Tördelő-szerkesztő / Technical Editor: Takács Eszter

Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!
A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk: /
Send manuscripts and letters by e-mail only to: **nedelka.erzsebet@uni-sopron.hu**
A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. /
Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratok értékelésére a két irányban titkos lektorálási eljárást alkalmazunk: a tanulmányt két külső bíráló olvassa át, akik számára a szerző kiléte ismeretlen. Két irányban titkos eljárásról lévén szó, a folyamat egésze során a szerzők sem ismerhetik a lektorok kilétét (és a lektorok egymást sem). /

The articles are reviewed using the 'Blind or Anonymous Peer Review'. This means that the content is reviewed by external reviewers and the author's identity is unknown to the reviewer. A double-blind peer-review process is where both the reviewer and the author remain anonymous throughout the process.

Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:

Nedelka Erzsébet
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
9400 Hungary Sopron Erzsébet u. 9.

Web oldal / Web page: <http://gt.nyme.hu>

Készült / Printed by:

Palatia Nyomda és Kiadó Kft.,
9026 Győr, Viza u. 4.

Előfizetés:

Példányonkénti ár: 1000 Ft
Éves előfizetés: 3500 Ft

ISSN 0865 7823

Copyright © 2017 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

Gazdaság & Társadalom

9. ÉVFOLYAM

2017.

2. SZÁM

TARTALOM

TANULMÁNYOK/STUDIES	3
Catching-up opportunities for East Central Europe in the era of global value chains <i>Magdolna Sass</i>	5
Az internetalapú közösségi gazdálkodás formái <i>Buda Gabriella – Lehota József</i>	23
Az éghajlatváltozáshoz történő mezőgazdasági alkalmazkodás meghatározó tényezőinek vizsgálata Győr-Moson-Sopron és Vas megyékben <i>Németh Nikoletta</i>	47
A nyugat-dunántúli régió összehasonlító elemzése a pénzügyi kockázati faktorok azonosításával <i>Katits Etelka – Patyi Balázs</i>	70
A foglalkoztathatóság fogalmi kerete és dimenziói Magyarországon <i>Alpek B. Levente – Tésits Róbert</i>	99
KÖNYVISMERTETÉS/ BOOK REVIEW	123
Stratégiai kezdeményezések és programok <i>Soós Balázs PhD hallgató</i>	125
Lakossági bankügyletek <i>Must Katalin</i>	131
ABSTRACTS IN ENGLISH	139

Stratégiai kezdeményezések és programok

[Markus Menz/Torsten Schmid/ Günter Müller-Stewens/ Christoph Lechner (Eds.) (2011): *Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*. 1. Auflage. Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. p. 308. ISBN 978-3-8349-3122-1]

*Soós Balázs PhD hallgató*¹

A stratégiai menedzsment jelentős tudománnyá nőtte ki magát, melynek alkalmazása nélkülözhetetlenné vált a vállalati irányítás számos területén. Részben erre a közismerten elterjedt premisszára vezethető vissza a Menz–Schmid–Müller–Stewens–Lechner által 2011-ben kiadott „*Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*”² című könyv. A könyv több szerző kooperációjának eredményeként született, amelynél a St. Galleni Egyetem neves professzorainak elméleti és kutatási eredményei, valamint a vállalati gyakorlat tapasztalt képviselőinek gyakorlatorientált nézetei egyaránt érvényesülnek. A könyv a St. Galleni Egyetem Vállalatgazdasági Intézete egy hosszabb kutatási programjának az eredményeként valósult meg (Menz et al., 2011). A kutatási projekthez – többek között – az SGO Stiftung (Sulzberger³, 2011) és a Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement spm is hozzájárult⁴.

A recenzió megírásához elsősorban azért az említett idegen nyelvű szakirodalom került kiválasztásra, mivel rendkívül komplex, a válságok során előtérbe kerülő, témakört dolgoz fel, koncentrált és könnyen érthető módon. A stratégiai menedzsment témájában sok szakkönyv lelhető fel, helyenként több, helyenként kevesebb gyakorlati példával, itt viszont már az első pillanattól, a címből adódóan is arra hívják fel a szerzők a figyelmet, hogy a stratégiai menedzsment területével foglalkozó mű konkrét ku-

¹ Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Doktori Iskola (sbali4@freemail.hu)

² Magyarul: *Stratégiai kezdeményezések és programok, Vállalatok célzott transzformálása*

³ Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO Stiftung)

⁴ Dr. Sulzberger, M., a Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management Elnöke

tatási réssel foglalkozik. Mindemellett több olyan könyvet olvastam, melyek Müller-Stewens és Lechner kooperációjaként születtek (pl. Müller-Stewens–Lechner, 2011), és amelyeknek hangvétele és tartalma magával ragadott, fokozva a témakör iránti elkötelezettségemet.

A szerzők az előszóban a témakör relevanciájára utalnak és a szakirodalommal/ kutatással orvosolni kívánt problematikát írják le. Egyúttal újszerű kísérletet tesznek a stratégiai kezdeményezések és programok, illetve a projektek fogalmainak elhatárolására. A könyv e részének súlypontja főként a további logikai felépítés felvázolásában rejlik, ahol a STRIP Management Modell (p. 8.) alapján a könyv 3 különböző, egyúttal – a kontextust tekintve – logikailag összefüggő részből áll. A könyv ennek megfelelően 3 nagyobb (A, B, C) részre tagozódik, a Programokkal való vezetés, a Program menedzselése és a Kezdeményezési portfólió menedzselése területeire. A könyv elolvasása után egyértelműen kirajzolódik, hogy a célcsoport főként a vállalatok vezetőiből, a top-menedzserekből és a programvezetőkből áll.

A bevezető részben a szerzők (Schmid et al., 2011) gyakorlati példák segítségével kísérik meg az olvasó számára érdekessé tenni a témát, kihangsúlyozzák a kezdeményezések és a programok vezetői eszközként való alkalmazását és igyekeznek ezeket fogalmilag elhatárolni a projektektől. A STRIP⁵ modellel összefoglaló jelleggel kifejtik, hogy mit tartalmaznak a következő fejezetek, miért épp ezt a logikai felépítést választották a könyv megírása során, továbbá, hogyan lehet ezeket elhatárolni a többi elméleti konstrukciótól. Ezen a ponton a szerzők összefoglaló jelleggel megfogalmazzák a kutatás mondanivalóját, miszerint a stratégiai kezdeményezések és programok a megvalósítási projekteknél többet jelentenek, ezek a stratégiai vezetés, illetve a vállalati fejlődés eszközeként is alkalmazhatók (Schmid et al., 2011).

A könyv „A” részének – mely a stratégiai vezetéssel foglalkozik – első nagyobb fejezete (Schmid, 2011a) a stratégiai kezdeményezések és programok stratégiai folyamatként való menedzselését, második fejezete (Kreutzer–Lechner, 2011) e kezdeményezések és programok irányítását tárja fel. Mindkét fejezettel kapcsolatban elmondható, hogy a szerzők egy rövid, általánosabb bevezető résszel igyekeznek felkészíteni az olvasót a következő részekre, ahol egyaránt sikerült az elméleti és gyakorlati szálakat összefűzni. Említésre méltó az érdekes gyakorlati példák és

⁵ **Strategische Initiativen und Programme**, Magyarul: Stratégiai kezdeményezések és Programok

az átfogó ábrák mellett a különféle tesztek leírása kérdőív formában, hogy az olvasó is képes legyen egyfajta öndiagnózt (Kreutzer–Lechner, 2011) elkészíteni.

A következő „B” blokk a stratégiai program menedzselésével foglalkozik, ahol a tervezés (Menz, 2011), a szervezés (Scheef et al., 2011), a program személyekkel való feltöltése (Bilhuber Galli, 2011) és a kommunikáció (Göntgens–Schmid, 2011) kerül részletesebb leírásra. A program menedzselésével kapcsolatban szintén elmondható, hogy az egyes fejezetek ugyanazt a logikai sávot – bevezetés, elméleti és gyakorlati rész, összefoglaló, irodalomjegyzék és megjegyzések – követik, mint az első két fejezet. A leírt tematika, az elméleti konstrukciók és a gyakorlati tapasztalatok segítenek a célcsoport számára egy olyan elméleti/ empirikus példával gazdagított megértés felépítéséhez, mely lehetővé teszi a vezetők számára ilyen jellegű menedzsmentrendszer felépítését és diagnosztizálását.

Az utolsó „C” részben a kezdeményezési portfólió menedzselése teszi kompletté a témát, ahol egyfajta evolúciós (Menz et al., 2011) folyamatként 3 fő fejezet azonosítható, a variáció (Menz–Schlenzig, 2011), a szelekció (Schmid, 2011b), illetve a retenció (Müller-Stewens, 2011). Itt előtérbe kerül az az alapvetés, miszerint többnyire a stratégiai programok eltérő számú kezdeményezést ölelnek fel, ahol a generálás, a kiválasztás és a stabilizálás nagy jelentőséggel bír (Menz et al., 2011).

Ennek megfelelően a menedzsereknek megfelelő figyelemmel kell kísérniük ezt a fázist, a variációt aktívan formálni kell, annak belső és külső konzisztenciájának a biztosítása mellett (Menz et al., 2011). A kezdeményezési portfólió menedzselésével kapcsolatban az olvasó számára nem csupán vizualizált elméleti–gyakorlati példák, hanem folyamatábrák, mérési, illetve értékelési eszközök, kérdőívek kerülnek bemutatásra. Ebben a részben lehet leginkább érezni, hogy a szerzőknek sikerül az olvasót magukkal ragadni, és a könyv szakirodalmi síkjával együtt az olvasó ténylegesen is elgondolkozhat az olvasottakról. A gyakorlati tapasztalatok segítenek abban, hogy különböző helyzetekből, kutatási eredményekből levont következtetéseket a könyv célcsoportja a saját helyzetére, a saját vállalati kontextusára vetítve adaptálhassa.

A könyv további felépítését tekintve szerzői jegyzéket, a szerzőkre vonatkozó röviden megfogalmazott szakmai információkat, illetve szakszójegyzéket is tartalmaz.

A könyv jól strukturált, a logikai kapcsolatok az egyes fejezetek során megfelelően követik az előszóban megfogalmazott modellt, mely egyfajta iránytűként, adekvát módon vezet végig a tartalmon, úgy ahogy ez egy szakirodalmi műtől elvárható. A műben a sok, egymással váltakozó elméleti és gyakorlati rész közötti átmenet nem zavaró, a szövegkohézió megfontolt módon lett kialakítva. Minden fejezetnél megtalálható egy, a témára rávezető, a témát elméleti és gyakorlati szempontból feldolgozó, illetve az elhangzottakat még egyszer röviden összefoglaló rész. Az irodalmi hivatkozások és a megjegyzések is külön-külön megtalálhatóak minden egyes fejezethez.

A munka korlátai, valamint nyitott kérdéskörei valószínűleg azért nem kerültek ebben a műben részletesebb feldolgozásra, mivel terjedelmi, valamint kutatói szempontból a vizsgálati dimenziók kiterjesztése meghaladhatta volna a munka időbeni és terjedelmi kereteit. A vizsgált tematika során tudatosan arra koncentráltak a szerzők, hogy a felsővezetők szemszögéből vizsgálják a témakört. Bár több helyen utalnak az operatív szintű kezdeményezésekre, a kutatás egy következő lépése a vállalati kultúra, a további stakeholderek, illetve a társadalom szemszögének kiterjesztettebb vizsgálata lehetne. Néhol érdekes lett volna a kutatás alkalmával levont következtetéseknél számokat látni a mintavétel nagyságát illetően, de ez már nagy valószínűséggel az olvashatóság rovására ment volna.

Összességében elmondható, hogy a műben az elméleti síkkal párhuzamosan az empirikus kutatói, valamint a vállalati gyakorlat aspektusai egyaránt érvényesülnek. A könyv alkalmas arra, hogy a vállalati vezetőknek egyfajta keretet biztosítson a stratégiai kezdeményezések és programok szisztematikus felépítésére, illetve kezelésére. Szakirodalmi szempontból egyaránt segíthet kiegészíteni a gazdasági egyetemi oktatásban a stratégiai menedzsment tantárgyat.

A könyvről mindezekon túlmenően megállapítható, hogy a feldolgozott témakör teljes megértéséhez egy bizonyos szintű menedzsment/gazdaságtudományi háttértudás szükséges. Az olvasás során többször jelentkezhet olyan igény az olvasóban, hogy egy kontroll-listát/check listát állítson össze a saját stratégiai folyamatok menedzselésére, illetve ellenőrzésére.

A könyvet ezért mindenképp ajánlom a vállalati szektorban nem csupán a top-menedzsereknek, akik ilyen jellegű folyamatok kialakításában a fő szerepet játsszák, hanem minden szinten/részlegben érdemes lenne azt alkalmazni, hogy a munkavállalók is tisztában legyenek a stratégiai

kezdeményezések és programok komplex szervezetbeli folyamatai kialakításának és ápolásának kihívásaival. Ez elősegítené az új dolgokhoz való megértő hozzáállást, illetve azt, hogy a Bottom-up perspektíva nélkülözhetetlen tapasztalatai eljussanak arra a szintre, ahol megfogalmazzák a stratégiákat.

Irodalomjegyzék

- Bilhuber Galli, E. (2011): Das strategische Programm personell besetzen. In: Menz, M. – Schmid, T. – Müller-Stewens, G. – Lechner Ch. (Eds.): *Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag, p. 143–167. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1>
- Göntgens, M. – Schmid, T. (2011): Das strategische Programm kommunizieren. In: Menz, M. – Schmid, T. – Müller-Stewens, G. – Lechner Ch. (Eds.): *Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag, p. 169–203. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1>
- Kreutzer, M. – Lechner, Ch. (2011): Strategische Initiativen und Programme mit Führungsansätzen steuern. In: Menz, M. – Schmid, T. – Müller-Stewens, G. – Lechner Ch. (Eds.): *Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag, p. 71–90. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1>
- Menz M. (2011): Das strategische Programm planen. In: Menz, M. – Schmid, T. – Müller-Stewens, G. – Lechner Ch. (Eds.): *Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag, p. 95–113. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1>
- Menz, M. – Schlenzig, T. (2011): Strategische Initiativen generieren (Variation). In: Menz, M. – Schmid, T. – Müller-Stewens, G. – Lechner Ch. (Eds.): *Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag, p. 209–233. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1>
- Menz, M. – Schmid, T. – Müller-Stewens, G. – Lechner Ch. (Eds.) (2011): *Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag, 1. Auflage. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1>
- Müller-Stewens, G. (2011): Strategische Initiativen umsetzen und nachhaltig verankern (Retention). In: Menz, M. – Schmid, T. – Müller-Stewens, G. – Lechner Ch. (Eds.): *Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag, p. 269–299. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1>
- Müller-Stewens, G. – Lechner, C. (2011): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, p. 692. ISBN-10: 3791027891, ISBN-13: 978-3791027890

- Scheef, Ch. – Kunisch, S. – Menz, M. (2011): Das strategische Programm organisieren. In: Menz, M. – Schmid, T. – Müller-Stewens, G. – Lechner Ch. (Eds.): *Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag, p. 115–142. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1>
- Schmid, T. – Menz, M. – Müller-Stewens, G. (2011): Strategische Initiativen und Programme: Eine Einführung. In: Menz, M. – Schmid, T. – Müller-Stewens, G. – Lechner Ch. (Eds.): *Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag, p. 17–43. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1>
- Schmid, T. (2011a): Strategische Initiativen und Programme als strategischen Prozess managen. In: Menz, M. – Schmid, T. – Müller-Stewens, G. – Lechner Ch. (Eds.): *Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag, p. 49–70. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1>
- Schmid, T. (2011b): Strategische Initiativen planen, bewerten und auswählen (Selektion). In: Menz, M. – Schmid, T. – Müller-Stewens, G. – Lechner Ch. (Eds.): *Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag, p. 235–268. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1>
- Sulzberger, M. (2011): Geleitwort. In: Menz, M. – Schmid, T. – Müller-Stewens, G. – Lechner Ch. (Eds.): *Strategische Initiativen und Programme, Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag, p. 5-6. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1>