

A stakeholder kapcsolatok jellemzőinek vizsgálata kis- és középvállalati környezetben

Saáry Réka

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
saary.reka@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Jelen tanulmány azon a megfigyelésen alapul, hogy a magyar kis- és közepes méretű vállalatok nem fordítanak elegendő figyelmet a stakeholdereiknek (érintetteiknek), így ezen vállalkozások nem tudják kihasználni az ezekben a kapcsolatokban rejlő lehetőségeket. A stakeholder elmélet fogalmainak konceptualizációját, az érintettek azonosítására, elemzésére és az értékelésére javasolt eljárások bemutatását követően, jelen cikk egy empirikus kutatás eredményeinek interpretációra vállalkozik, amely a megkérdezett magyarországi KKV vezetők stakeholderekhez fűződő kapcsolataikkal összefüggő percepcióit vizsgálja. A kutatás egyaránt kitér az érintettek elvárásainak és hozzájárulásának értékelésére, illetve az egyes érintettek érdekeinek megjelenésére a döntéshozatal folyamatában. Amennyiben elfogadjuk, hogy a stakeholderekhez fűződő kapcsolatok menedzselése támogató tevékenység a vállalkozások értékteremtő folyamatában, jelen tanulmány célja felhívni a figyelmet ezen feladatok szerepére az elsődleges célok, a vállalati nyereségesség és versenyelőny elérésében.

Kulcsszavak: a kis- és közepes vállalatok, stakeholder elmélet, stakeholder elemzés, stakeholder hozzájárulás

1 Bevezetés

A kis- és középvállalatok versenyképessége évtizedek óta a marketing és menedzsment kutatások középpontjában áll. A 2008-ban kirobbant gazdasági válság merőben új feladatok, követelmények elé állította a hazai Kkv szektort teljesítmény- és versenyképességi szempontból egyaránt (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015). Jelen tanulmány, napjainkban a gyakorlatban is egyre hangsúlyosabb teljesítménymenedzsment megközelítés, az érintetti (stakeholder) szemlélet kis- és középvállalati manifesztálódását kutatja. A felismerés, hogy a belső érintettek (a vállalat tulajdonosai, befektetői, a vezetők és a beosztott alkalmazottak) és a külső érintett csoportok (vevők, beszállítók, partnerek, állami szervek stb.) hatással vannak a vállalat sikerére nem új keletű. Felmerül a kérdés

ugyanakkor, hogy ezen csoportok szerepvállalását, hozzájárulását minként ismerik fel, és mennyire tudatosan kezelik a kis- és középvállalkozások vezetői.

A stakeholderek hozzájárulása (az esetek egy részében üzleti tranzakció híján) elsősorban a hozzájuk fűződő kapcsolat dimenziójában értelmezhető, így jelen kutatás egy fontos eleme a kapcsolatok dimenzióinak vizsgálata, ezen belül is azon kapcsolati jellemzők feltérképezése, amelyek a kis- és középvállalati vezetők számára, értelmezhetőek és relevánsak. Az érintettszemléletű teljesítménymenedzsment megközelítésű teljesítményprizma (Neely et al., 2004) alapján, a kapcsolatok szereplőire értelmezhető, kölcsönös percepciók feltérképezésére is sor kerül a kutatás keretei között.

2 A stakeholder szakirodalom rövid áttekintése

Az érintett (stakeholder) megközelítés nemrégiben ünnepelte harmincadik évfordulóját. Edward Freeman (1984) a nyolcvanas években fogalmazta meg, hogy az üzleti siker egyik záloga, a vállalat környezetében lévő érintettek ismerete. Freeman vezette be a stakeholder menedzsment fogalmát, amelyet a szervezet tudatos, akció-orientált kapcsolatépítési és menedzselési feladataként határozott meg.

A stakeholder kutatások egyik fő csapása az érintettek pontos meghatározására fókuszál. Mitchell és szerzőtársai (1997) átfogó, szintetizáló munkában gyűjtötték össze az addig publikált stakeholder definíciókat és tekintették át a fejlődés irányait. Érintettek tekinthető, bármely, egyén illetve szervezet, akinek befolyása van a vállalat teljesítményére illetve a vállalati teljesítmény által befolyásolt.

„Érintettek azok a szervezetek illetve csoportosulások, amelyeknek hatása lehet, illetve amelyekre hatással lehetnek a vállalat eredményei” (Freeman, 1984 pp 46) A szakirodalomban fellelhető egyik legággabb megközelítés pontosítására, az érintetti kör leszűkítésére való törekvés abból a praktikus megfontolásból fakad, hogy a vállalatvezetők ideje és forrásai korlátozottak. Egyes kutatók a vállalat alapvető gazdasági tevékenységében, a túlélésben vállalt szerep alapján szűkítik a stakeholderek körét. (Bowie, 1988). Cornell és Shapiro (1987) szerint érintettek tekinthetők azok, akik szerződéses csere kapcsolat szereplőjeként vállalnak szerepet a vállalat működésében, de a kilencvenes években megjelenik a szakirodalomban az etikus követelések fogalma is (Freeman-Gilbert, 1994), ami előre vetíti a fenntarthatóság, a társadalmi szerepvállalás kiteljesedését a stakeholder szakirodalomban.

Az etikus működés vállalatszintű szemléletváltást feltételez. Az új paradigma lényege, hogy a korábban csak a túlélés, illetve a gazdasági érdekek érvényesítése érdekében alkalmazott stakeholder menedzsment helyett, egy rendszerszemléletű, a piaci környezet szereplőinek érdekei között egyensúlyt teremtő vállalati

működés valósuljon meg. (Mitchell et al. 1997) A megközelítés alapvető jelentőségű a vállalati társadalmi felelősség (CSR) irodalmában (Tóth 2007). Ez a fajta etikus vállalati magatartás egyes szerzőknél feminista megközelítésként jelenik meg. Az etikus, a környezetbe ágyazott stratégiát megvalósító vállalkozások ellenpontjaként definiálják a maszkulin (individualista, az együttműködést és a kapcsolatok fontosságát tagadó), elsősorban a rövidtávú célokra fókuszáló szemléletet (Wicks et al., 1994).

Spence (2013) szerint a korábban említett etikus, feminin szemlélet sokkal inkább illeszkedik a kis- és középvállalatok sajátos működési struktúrájához, figyelembe véve ezen cégek közvetlen környezetükbe való beágyazódottságát, informális, nem ritkán baráti kapcsolatait a partnereikkel, vevőikkel.

A stakeholder elmélet nemzetközi szakirodalma meglehetősen széles spektrumot ölel fel, figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a publikációk jelentős része elsősorban, normatív módon közelíti a problémát: a vállalatoktól, vezetőktől elvárt működési/viselkedési szabályok meghatározására koncentrálnak. Néhány leíró kutatás a jellemző vállalati gyakorlatokat tárja fel, és viszonylag kevés akadémikus vállalkozik a kimenetek, a stakeholder menedzsment vállalati teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálatára. (Berman et al., 1999) A feladat összetettségét figyelembe véve, valószínűleg ez nem véletlen. A stakeholder elmélet lehetséges attribútumaival (erő „power”, sürgősség „urgency”, legitimitás „legitimacy” (Mitchell, 1997) kapcsolatban felmerül a relevancia, mérhetőség, változékonyság, tudatosság problematikája.

3 A kapcsolat, kapcsolati marketing

Jelen tanulmány nem vállalkozik az üzleti kapcsolatok, a kapcsolati marketing átfogó bemutatására, viszont keresi a kapcsolatok azon dimenzióit, amelyek a stakeholder viszonylatában tapasztalati úton értelmezhetőek és mérhetőek. A kapcsolati marketing két fő kutatási vonulata (a szolgáltatásmarketing alapú megközelítés illetve az IMP csoport munkásságával fémjelzett szervezeti marketing specifikumokat kutató vonulat) a csere eseményekre épülő üzleti kapcsolatok vizsgálja. A területet kutatók megfigyelték, hogy az üzleti kapcsolatok, a résztvevő felek közötti viszonyrendszer kvázi szervezeti jellemzőkkel ruházható fel, úgy mint kölcsönös adaptáció, folyamatok sztenderdizációja, kooperáció formalizálódása. (Gelei et al., 2010) A felsorolt attribútumok egyrészt felhívják a figyelmet az egyes kapcsolatok egyediségére, ugyanakkor segítenek a minőséget mérő mutatók meghatározásában.

A kapcsolati marketing szakirodalmában a kilencvenes években jelenik meg a stakeholder fogalom, talán nem véletlenül egy időben az ökomarketing kialakulásával (Lekics 1995, Tóth 1995). Gronroos (1996) definíciójában a

kapcsolatok kedvezményezettjei között a vevők mellett megemlíti az egyéb érintettek körét is. Az eltérő érintettek, sokrétű szegmensek kapcsolati hálójának feltárása, kezelése, a kompetenciák integrációja kihívásokat jelent a szervezetek számára (Kelemenné, 2014). Más megközelítések az üzletet magát úgy határozzák meg, mint a stakeholderek koalícióját. (Payne et al., 2001)

A érintetti kapcsolati marketing fogalmát Murphy a következőképpen írja le: „...stakeholder kapcsolati marketing...hosszú távú gazdasági, társadalmi és környezeti értékek biztosítása az összes érintett számára, a fenntartható üzleti teljesítmény fokozása érdekében” (Murphy et al., 2005). A definícióban az üzleti horizont kiszélesedésén túl, tetten érhető a hosszú távú gondolkodás, a fenntartható üzleti modell melletti elköteleződés.

A kapcsolatok minőségének vizsgálata elsősorban a beszállítói viszonylatban megvalósuló együttműködések kutatása során kerültek előtérbe. A szerzők javarészt egyetértenek abban, hogy a kapcsolatok minőségének értékelését elsősorban a kapcsolatok sokfélesége, több dimenziós jellege nehezíti. (Walter et al., 2003) Fontos megemlíteni, hogy az egyes kapcsolatok eltérő dimenzióin túl, a kapcsolatra vonatkozó percepciók is nagyon eltérőek lehetnek. Morgan és Hunt (1994) szerint a jó és szoros üzleti kapcsolat esetén a résztvevő felek nem a kapcsolat egyes építő elemeit értékelik, hanem holisztikusan, a kapcsolat teljes egészére vonatkozóan vannak észleléseik. Minél szorosabb a kapcsolat, a felek annál inkább hajlamosak eltekinteni az egyes részterületek elégtelen teljesítményétől.

Átfogó kutatás keretében Theron-Terblach (2009) a kapcsolatok minőségének huszonhárom dimenzióját gyűjtötte össze. A mutatók nagy száma részben azzal magyarázható, hogy a vizsgált jellemzők egy része, csak bizonyos ágazatokban értelmezhető.

Az általánosan alkalmazható jellemzőket két csoportra oszthatjuk a mérhetőségük alapján.

A közvetlenül, akár pénzben, anyagi ráfordítás-, bevétel formájában is mérhető attribútumok például a kapcsolat hozadékai, ilyen lehet a vevőérték (Morgan-Hunt, 1994), a kapcsolat specifikus beruházások, például az adaptációból fakadó költségek (Perry et al., 2002), a váltás költségei. Ebbe a kategóriába sorolhatóak továbbá a pénzben nem kifejezhető, de számszerűsíthető mutatók, mint a kapcsolatban érintett alkalmazottak száma (mindkét fél részéről), a tranzakciók száma illetve a kommunikáció intenzitása (csatornák száma, kapcsolatfelvétel mennyisége).

A jellemzők másik csoportja sokszínű és kevésbé kézzelfogható mutatókból áll, amelyeket kizárólag közvetetten, a résztvevő felek percepciója alapján vizsgálhatunk. A kapcsolatok észlelt minőségének letéteményesei ezek, a több kutatásban tesztelt dimenziók, úgy mint a bizalom mértéke, az elkötelezettség, az észlelt függőség, rosszabb esetben kiszolgáltatottság.

A kis- és középvállalati marketing kontrolling vonatkozású hiányosságai okán, jelen tanulmány az utóbbi jellemzők, azaz az észlelt minőségi dimenziók mentén vizsgálódik, ezen belül is a hatalom, az elkötelezettség, a függőség és az adaptáció mértékét kutatja.

4 Érintetti kapcsolatok kis- és középvállalati környezetben

A KKV-k gazdasági és társadalmi értékteremtésben vállalt szerepe ma már nem vitatható, ezért egyre nagyobb figyelem irányul a teljesítményüket, eredményességüket befolyásoló tényezők feltárására. A magyar kis- és középvállalkozások vonatkozásában megállapítható, hogy míg a foglalkoztatottak számarányát tekintve a hazai cégek az uniós átlagnál kedvezőbb helyzetben vannak (Magyarországon a foglalkoztatottak 74%-a dolgozik az ebbe a méretkategóriába tartozó vállalkozásokban szemben a 67%-os EU-s átlaggal) addig a bruttó hozzáadott értékből való részesedés (56% Magyarországon, 58% az Európai Unió tagállamaiban átlagosan) vonatkozásában kevésbé pozitív az összkép. (Kiss, 2014)

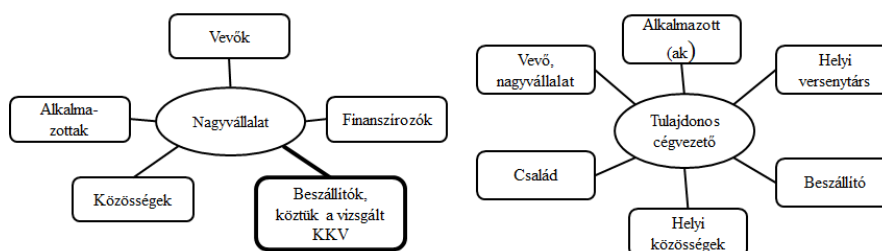
A kapcsolati marketing megközelítés felértékelődését ebben a szektorban, a vállalkozások működésének több specifikuma is indokolja. Ilyenek, a teljesség igénye nélkül: az anyagi és emberi erőforrások szűkössége, az ebből és egyéb tényezőkből eredő esetleges pénzügyi nyomás, a vezetés/tulajdonos menedzsment szemlélete illetve annak hiánya, az egyes területeken tapasztalható szakértelemhiány, a korlátozott piaci befolyás, ami fokozza a vállalat kiszolgáltatottságát illetve a marketing stratégiai szemlélet hiánya.

A kis- és középvállalatok jelentős részében a tulajdonlás és a vezetés nem válik el, ennek pozitív hozadéka lehet, hogy a vezetést nem köti az azonnali profitelvárás, ami kedvezhet a hosszú távú, a résztvevő felek számára kölcsönösen jövedelmező szövetségek kialakulásának. Az informális marketing és vezetés egyben azt is jelenti, hogy a KKV-k jelentős része nem kezeli tudatosan a vállalati társadalmi felelősségvállalás kérdését, ugyanakkor a közvetlen környezetébe való beágyazódottsága okán ösztönösen is megvalósítja a fenntartható működést. (Spence, 2013)

A fent felsorolt tényezők alapján a generikus stakeholder szemlélet nem alkalmazható teljes körűen a kis- és középvállalati gyakorlatban. A piaci befolyás sajátossága okán, egyes szerzők az elemzésbe vont érintettek körét szűkítik: a családot/családtagokat, az alkalmazottakat, a helyi versenytársakat, beszállítókat, a helyi közösségét és a vevőket jelölik meg a vizsgáldásuk tárgyaként. Kiemelik, hogy az ilyen rendszerekben keletkezett kapcsolatok jellemzően informálisak, a

szereplők sokszor inkább bajtársias (camaraderie) viszonyként, akár barátságként értékelik. (Spence, 2013) (1.számú. ábra)

Más kutatók a KKV-k kiszolgáltatottsága alapján (sokszor egyetlen nagy vevő határozza meg a vállalkozás létét) a nagy vevők holdudvaraként, a partner érintettjeként pozicionálják a kis cégeket.(Cox et al., 2001) (1. számú ábra)



1. ábra

Lehetséges stakeholder megközelítések a KKV-k számára

Forrás: saját szerkesztés (Spence, 2014) alapján

5 Az érintetti kapcsolatok és a teljesítmény viszonya

A teljesítményprimza a teljesítménymérés és teljesítménymenedzsment egyik meghatározó vonulata olyan eszköztár és mérési modell kidolgozásán fáradozik, amely az érintettek széles körére épít. (Neely et al., 2004) A modell megalkotói kiemelik, hogy a szervezetek hosszú távú működése kizárólag úgy valósítható meg, ha a vállalkozások az érintettjeik feltérképezése után, azok igényeihez és elvárásaihoz igazolódó működést valósítanak meg. A teljesítményprizma kidolgozói hangsúlyozzák az átfogó szemlélet fontosságát, az érintettek tágabb nevesítésén túl, a kapcsolatok kölcsönösségének jelentőségét.

Említésre méltó a Future Research Group és a Research Consultants Ltd együttműködésében kifejlesztett SPA index (Stakeholder Performance Appraisal), amely a mindenkori vállalati teljesítmény érintettek általi percepciója alapján becsli a jövőbeni üzleti eredményeket. (Murphy, 2006). A modell korlátja, hogy mind a jelenlegi, mind a várható jövőbeli teljesítményre vonatkozó becslések a megkérdezettek értékítéletére alapoznak, így objektivitásuk megkérdőjelezhető. A kutatócsoport, nemzetközi együttműködésben megvalósul kutatás keretében ágazati és vállaltméret szerinti benchmark SPA index értékeket is meghatározott. A közel száz vállalat részvételével zajló kutatás során összegyűlt adatokból kiderül, hogy a szolgáltató szektorban tevékenykedő kis- és középvállalatok érintettekkel kapcsolatos teljesítményét értékeli a legalacsonyabbra a

megkérdozettek, ami alapján előrevetíthető a szektor várhatóan gyenge üzleti teljesítménye.

A magyarországi kis- és középvállalati vezetők körében végzett kutatások azt igazolják, hogy a KKV-k társadalmi felelősségvállalása, noha nem tudatos, de ösztönösen érvényesül a döntéshozatal során. A vezetők megerősítik, hogy a működés során formálódó kapcsolatok (akár belső, akár külső érintettek vonatkozásában) sokszor informális, baráti alakulnak. (Malovics, 2009)

Az alkalmazottak érdekei, a hazai kutatások alapján, ugyanakkor kevésbé előkelő helyen jelennek meg a döntéshozatal befolyásoló tényezők rangsorában, Wimmer-Szantó (2004) elemzése szerint ötödik helyre rangsorolódott az alkalmazotti befolyás.

A rendelkezésre álló információk alapján empirikus kutatásom során az egyes érintetti kapcsolatok korábban ismertetett dimenzióit vizsgálom (függőség, bizalom, elköteleződés és együttműködés), különös tekintettel azon érintettekhez (alkalmazottak, helyi szervezetek, környezethez) fűződő kapcsolatokra, amelyek befolyása látszólag kisebb, mint a jellemzően kiemelten kezelt vevőkkel/ügyfelekkel és tulajdonosokkal fenntartott kapcsolatok szerepe. A kölcsönösséget a kérdőív kérdéspárokkal vizsgálja, amelyek a vállalat szempontjai mellett az egyes stakeholdereknek tulajdonított percepciókat is feltérképezik.

6 Empirikus vizsgálat

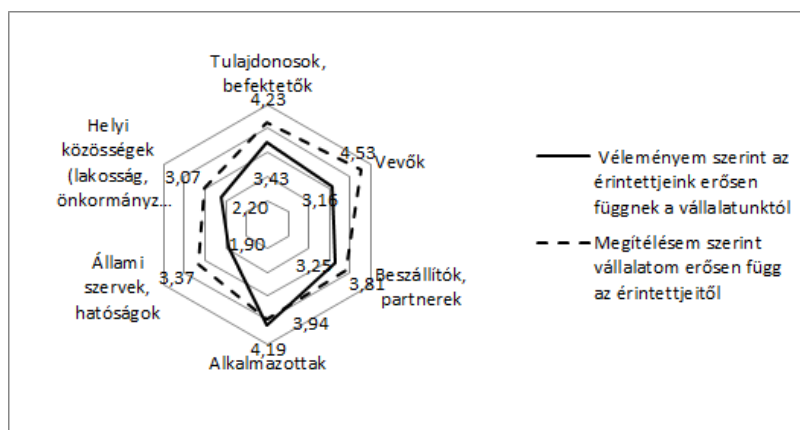
A kutatás elemzési szintje az adott kisvállalat-érintettek kapcsolat, amelyről releváns információkkal az abban résztvevő felek bírnak. A kutatás célcsoportja tehát magyar kis- és középvállalati vezetők, akik sok esetben a vállalkozások tulajdonosai. A kapcsolatok dimenziói vonatkozásában megfogalmazott skálás kérdések összeállítása során, a legfontosabbnak ítélt érintettekkel kapcsolatos véleményekre voltam kíváncsi. Az adatgyűjtés irányított volt, személyes megkérdezéssel történt, a jobb válaszadási arány indukálása érdekében, de így is mindössze 96 értékelhető kérdőív gyűlt össze.

A vállalati méret vonatkozásában a minta elég kiegyensúlyozott 37,5%-a vállalkozásoknak mikro vállalkozás 1-9 alkalmazottal, a fennmaradó 62, 5%-ban fele-fele arányban képviseltetik maguk a kis (10-50 alkalmazott) és a közepes vállalatok. A tevékenységi területek tekintetében elég színes a paletta, legtöbb válasz (15,6%) a szálláshely szolgáltatás és vendéglátás illetve a kereskedelmi szolgáltatások területéről érkezett, de az információ, kommunikáció valamint az ipar területén tevékenykedő cégek is közel hasonló arányban képviseltetik maguk a válaszadók között. A vállalati teljesítmény megítélése tekintetében a nagy többség átlagosnak, 22 válaszadó jobbnak, 7 pedig az ágazati átlaghoz képest rosszabbnak ítélte vállalkozása eredményeit.

6.1 Eredmények

A kapcsolatban résztvevő felek észlelt egymásra utaltságát négy, ötfokozatú skálás kérdés segítségével vizsgáltam.

Konkrétan az észlelt függőségre vonatkozó tapasztalatok az 2. számú ábrán láthatóak szerint alakulnak, az alkalmazottakon kívül, minden érintettől inkább függőnek érzik vállalkozásukat a megkérdezett vezetők, mint amennyire függőnek vélik a stakeholdereket. A legnagyobb függőséget a vevőkkel szemben érzékelnek a vezetők, de meglepő, hogy az alkalmazottak irányában is négyes közeli átlagos értéket látunk.



2. ábra

Kétirányú függőség megítélésének átlaga

Forrás: primer kutatás alapján, 2015, N=96

Arra a kérdésre, hogy mennyire lenne egyszerű helyettesíteni az adott érintettet a kapcsolat megszűnte esetén, a válaszadók szerint fej-fej mellett a beszállítókat (2,76) illetve az alkalmazottakat (2,75) lenne a legegyszerűbb pótolni. A kölcsönösséget vizsgáló kérdésre adott válaszokból kiderül, hogy a vevők (3,03), és a beszállítóik (2,94) számára közepes nehézséget jelentene az új partner megtalálása, a KKV vezetők véleménye alapján. A kapott átlagok azt igazolják, hogy a vállalatvezetők nem értékelik alul piaci szerepvállalásukat és úgy tűnik, semmiképpen nem definiálják önmaguk kizárólag egy-egy nagyobb vevő beszállítójaként.

A bizalom és kooperáció mértékét vizsgáló kérdések értékelései alapján, a kulcs érintettekhez (tulajdonosok, vevők, beszállítók, alkalmazottak) fűződő kapcsolatok kivétel nélkül mind négyes átlag feletti eredményt értek el, ami igazolja a szakirodalmi felvetést: vélhetően nem tudatosan, de a kis- és

középvállalati vezetők jellemzően kiemelkedően jó kapcsolatokat ápolnak a környezetükkel (1. számú táblázat).

A tulajdonosok, hitelezők vonatkozásában fontos jelezni, hogy a válaszadók jelentős része tulajdonos lévén nem tudta értelmezni illetve értékelni ezt a kapcsolatot.

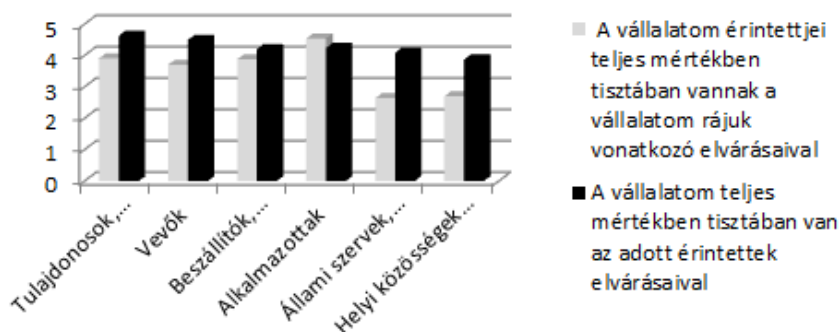
		Tulajdonosok befektetők	Vevők	Beszállítók, partnerek	Alkalmazot tak	Állami szervek, hatóságok	Helyi közösségek (lakosság, önkormány zat)
Vállalatunk és az érintettek (stakeholderek) közötti kapcsolatot hosszú távú szövetségként jellemezném	Avg.	4,38	4,03	4,13	4,03	3,21	3,38
	St. Dev.	2,3245	0,9995	1,1359	1,2011	1,5731	1,6252
Úgy gondolom, hogy a vállalatom és érintettei (stakeholderek) közötti kapcsolat kölcsönös bizalmon alapul	Avg.	4,64	4,25	4,28	4,35	2,76	3,07
	St. Dev.	2,2781	0,9504	0,7719	1,0075	1,3912	1,4085

1. táblázat

Kapcsolat tartalmának megítélése

Forrás: primer kutatás alapján, 2015, N=96

A kapcsolatban résztvevő felek egymásra vonatkozó elvárásainak ismeretét vizsgálva úgy tűnik, nem érvényesül a korábban sok tekintetben megjelenő kölcsönösség. A kutatás eredményei alapján kizárólag az alkalmazottak ismerik jobban a vállalat rájuk vonatkozó elvárásait, mint amennyire a vállalat vezetői ismerik az alkalmazottak elvárásait. A további érintettek elvárásainak ismeretét illetően is meglehetősen magabiztosan nyilatkoztak a megkérdezettek, míg annak a felderítése, hogy a KKV-k saját, kapcsolatokra vonatkoztatott elvárásait miért nem közvetítik hatékonyabban a stakeholdereik (különösen a beszállítók illetve tulajdonosok, befektetők) irányába további kutatást igényelne. (3. számú ábra)



3. ábra

Az egymással szembeni elvárások ismeretének megítélése

Forrás: primer kutatás alapján, 2015, N=96

A vizsgálatból figyelemre méltóak a kevésbé befolyásos érintettek szerepvállalása vonatkozásában született eredmények. A kutatás során feltett kérdések az érintettek befolyását vizsgálják a vállalati döntéshozatalra, a működési folyamatokra valamint a vállalati erőfeszítésekre. Az 2. számú táblázat eredményei azt igazolják, hogy az alkalmazottak valamint a helyi közösségek csak közepes mértékben hatnak a vállalati működésére, döntési folyamatokra. A kapott eredmények, amelyek a vevők befolyásának a dominanciáját tükrözik a vállalati döntéshozatal valamint adaptációs folyamatok vonatkozásában, a KKV vezetőik szűk látókörűségére is felhívják a figyelmet.

	Tulajdonosok, befektetők	Vevők	Beszállítók, partnerek	Alkalmazottak	Állami szervek, hatóságok	Helyi közösségek (lakosság, önkormányzat)
Működésünket az érintetteink igényei határozzák meg/erősen befolyásolják	3,82	4,53	3,42	3,03	3,17	2,68
Sok változást eszközölünk (folyamat, termékínálat stb.), hogy az érintetteink elvárásainak megfeleljünk	3,18	4,06	3,19	3,07	2,64	2,58
A vállalatom és érintettjei (stakeholderek) közötti kapcsolat fenntartása sok energiát/időt igényel	2,90	4,28	3,59	3,45	3,07	2,59

2. táblázat

Érintettek befolyása a vállalati folyamatok tekintetében

Forrás: primer kutatás alapján, 2015, N=96

Összegzés

Az elemzések alapján kijelenthetjük, hogy az érintetti szemlélet alkalmazható kis- és középvállalati környezetben, a szektor specifikus jellemzők figyelembe vétele mellett. A tulajdonos, mint a nagyvállalatok esetében első számú stakeholder, a KKV-k körében sokszor nem értelmezhető, de ha el is válik a vezető és a tulajdonos személye, a kapcsolat működtetése nem jelent különösebb terhet a vállalkozás számára.

A kisebb piaci befolyásból fakadó kiszolgáltatottság érzése tetten érhető a kutatás eredmények alapján, de az is megállapítható, hogy összességében a megkérdezett KKV vezetők tisztában vannak pozíciójukkal és nem más cégek függvényében definiálják saját piaci szerepvállalásukat.

Beigazolódni látszik az, hogy a megkérdezett kis- és középvállalati vezetők számára az érintetti kapcsolatok hosszú távú szövetséget jelentenek, és kölcsönös bizalmon alapulnak, a kölcsönösség ugyanakkor megkérdőjeleződik az egymással szemben támasztott elvárások ismerete tekintetében.

A Spence (2014) által javasolt feminin illetve etikus, az alkalmazottak valamint közvetlen társadalmi környezet iránti fokozott elköteleződést feltételező stakeholderi megközelítés, a KKV-kra jellemző társadalmi beágyazódás ellenére, nem jelenik meg a kutatási eredményekben. A munkavállalók valamint a helyi közösségek érdekeinek érvényesülése esetlegesnek tűnik a megkérdezett vállalatvezetők véleménye alapján, noha a vezetők érzékelik az alkalmazottaktól való függőséget.

Felhasznált irodalom

- [1] Berman, S. L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T. M: (1999) Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 488-506 http://www.academia.edu/6492659/Dimensions_of_relationship_marketing_in_business-to-business_financial_services
- [2] Bowie, N. (1988) The moral obligations of multinational corporations. In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of international justice*: 97-113. Boulder, CO: Westview Press.
- [3] Cox, A., Lonsdale, C., Ireland, P., Sanderson, J. and Watson, G. (2001) *Supply Chains, Markets and Power: Mapping Buyer and Supplier Power Regimes*. Routledge, London
- [4] Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Massachusetts: Pitman Publishing.

- [5] Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1987) Managing stakeholder relationships. In S. P. Sethi & C. M. Falbe (Eds.), *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*, 397-423. Lexington, MA: Lexington Books.
- [6] Kelemenné Erdős, A. (2014): A közforgalmú közlekedési szolgáltatás és piac vizsgálata marketing és fenntarthatósági nézőpontból. Doktori értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- [7] Mandják, T., Gelei, A (2011): Relationships, networks, reality of business in Dzsungel vagy esőerdő, Akademeia Kiado, Budapest pp. 23-42
- [8] Grönroos, C (1996) "Relationship marketing: strategic and tactical implications", *Management Decision*, Vol. 34 Iss: 3, pp.5 - 14
- [9] Kiss, K. (2014) A hazai kis- és középvállalkozások strukturális területi jellemzői európai uniós összevetésben, *Modern Geográfia* 2014/IV, pp 1-20
- [10] Lekics V., Tóth G. (1995): Green Products in Hungary - The Bumpy Transition Towards Market Economy, *Ecodecision*, 16, Spring 1995.
- [11] Mitchell, R. K.I, Agle B. R. and Wood, D. J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Count *Source: The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886 Published by: Academy of Management Stable <http://www.jstor.org/stable/259247>
- [12] Murphy, B., Wang, R., (2006) An evaluation of stakeholder relationship marketing in China. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18 (1), 7-18.
- [13] Neely, A. – Kennerley, M. – Adams, Ch. (2004): Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, Budapest
- [14] Payne, A., Ballantyne, D., Christopher, M., (2005) A stakeholder approach to relationship marketing strategy *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), 855-871.
- [15] Percy, W. S., Visvanathan, N., Watson, C. (2010) Relationship marketing: Strategic and tactical challenges for SMEs *African Journal of Business Management* Vol. 4(13), pp. 2596-2603, 4 <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- [17] Robert M. Morgan, R. M., Hunt S. D., (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing *Journal of Marketing* Vol. 58, No. 3 (Jul., 1994), pp. 20-38 <http://www.jstor.org/stable/1252308>

- [18] Spence, J. L. (2014) Small business social responsibility: Expanding core CSR theory, *Business Society* <http://bas.sagepub.com/content/early/2014/02/24/0007650314523256.short>
- [19] Theron, E., Terblanche, N. S. (2009) Dimensions of relationship marketing in business-to-business financial services *International Journal of Market Research* Vol. 52 Issue 3 http://www.academia.edu/6492659/Dimensions_of_relationship_marketing_in_business-to-business_financial_services
- [20] Tóth G. (1995): Mindennapi gazdasági döntések és mindennapi környezetvédelem, *Marketing & menedzsment*, XXIX. Évfolyam, 1995/1, pp. 33-37.
- [21]
- [22] Tóth G. (2007): A Valóban Felelős Vállalat: A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb, stratégiai megközelítésről Budapest, KÖVET, 104 p.
- [23] Tóth G. (2007): The Truly Responsible Enterprise. Budapest, KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért, 104 p.
- [24]
- [25] Varga, J. – Csiszárik-Kocsir, Á. (2015): A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet*, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 409-437.. pp.
- [26] Wick, A.C., Gilber, D. R., Jr., Freeman, R. E. (1994) A feminist reinterpretation of stakeholder concept, *Business Ethics Quarterly*, 4:pp. 475-498
- [27] Wimmer, A, Szántó R. (2006) Telejesítménymenedzsment és értékteremtés az érintettekkel való kapcsolatok kezelése tükrében http://edok.lib.uni-corvinus.hu/198/1/46_mht_wimmer_szanto.pdf

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016