

A stakeholder orientáció lehetőségeinek vizsgálata kis- és középvállalati környezetben

Saáry Réka

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

A kis- és középvállalatok a társadalmi beágyazottsága népszerű kutatási téma. Ezek a vállalatok noha meghatározó szereplői a munkaadói oldalon működési sajátosságuk okán sokszor olyan kiszolgáltató szereplői a gazdaságnak, akik nehezen alkalmazkodnak a környezeti kihívásokhoz. Ezen elv mentén jelen publikáció célja az, hogy mint lehetséges stratégiai alternatívát, feltárja a KKV-k érintetti orientációjának lehetőségeit. Az érintetti elmélet áttekintése után, a cikk a vállalati orientációk, különös tekintettel a stakeholder orientáció irányzatainak bemutatására törekszik, majd kis- és középvállalati vezetők körében végzett kvalitatív kutatás segítségével vizsgálja a fent bemutatott elméletek gyakorlati adaptálhatóságát.

Kulcsszavak: stakeholdert elmélet, érintetti orientáció, kis- és középvállalatok

1. Bevezetés

A kis- és középvállalkozások működési sajátosságait számtalan megközelítésből kutatták már mind magyar mind nemzetközi akadémiai körökben. A KKV-k menedzsmentjének stakeholder (érintetti) szemléletű vizsgálata szintén nem példanélküli, noha több szempontból nehézkes. Ahhoz ugyanakkor, hogy megértsük az ebben a megközelítésben rejlő lehetőségeket elsőként tekintsük át a stakeholder elmélet alapjait, a stakeholder orientáció fogalmát illetve a kapcsolódó kutatások eredményeit, elméleti keretrendszerét.

A vállalati működés érintettek irányából történő megközelítése a hagyományos közgazdaságtani vállalatfelfogástól eltérően a szervezeteket a környezettel szoros interakcióban lévő entitásként határozza meg. (Málovics, 2009) A vállalat ezen felfogás szerint egy organikus egység, az érintett elmélet alapvetése pedig az, hogy miközben a vállalat/szervezet működése számtalan egyéntől és csoporttól függ, ő maga is hat ezekre a szereplőkre a céljai megvalósítása során. Ennek megfelelően a vállalat tehát minden érintett csoportjának felelősséggel tartozik, - tágabb értelmezés szerint - beleértve a civil szervezeteket, a mindenkori kormányzatot, vagy bármely más makro- és mikrokörnyezeti szereplőt. A felelősségvállalás

ugyanakkor nem öncélú, az érintetti kapcsolatok tudatos menedzselése a versenyképesség és a fenntartható növekedés szükséges feltétele. (Molnár, 2015)

Jelen publikáció célja megvizsgálni, hogy a nagyvállalati környezetben már részben validált stakeholder orientációs modellek hogyan implementálhatók kis- és középvállalati környezetben.

2. Elméleti háttér

2.1 A stakeholder elmélet áttekintése

A stakeholder kifejezés definíciójának adekvát bemutatás nem egyszerű feladat. Ez részben a leggyakrabban citált, de nem elsőként megjelent Freemanhez (1984) köthető meghatározás, a szerző szerinti szándékosan általánosító megközelítésére, részben a későbbiekben a „stake” fogalmának meghatározását célzó szakirodalom túlburjánzására vezethető vissza.

Freeman maga is több definíciót fogalmazott meg az évek során, az első, és egyben legelterjedtebb szerint „érintett/érdekgazda minden olyan szervezet vagy csoport, amely képes hatni egy vállalatra/szervezetre céljainak elérésében illetve/vagy a vállalat/szervezet céljai elérése során hat rá”. (Freeman, 1984 p. 55)

A téma későbbi elméleti szakértői ezt a kiinduló meghatározást a széleskörű, általános megközelítés megalapozásaként aposztrofálták. Ez a koncepció ugyanis arra utal, hogy teoretikusan bárki lehet egy vállalat/szervezet érintettje, és a fennálló kapcsolat egy- vagy két irányú lehet a felek között. Az stakeholder elmélet atyjaként emlegetett Freeman maga is felismerte az ebben a megközelítésben rejlő buktatókat, a fogalom szűkebb meghatározáskor, a korábban a témában elsőként publikált, Stanford Research Institute kiadványában megjelent 1963-as definícióhoz nyúlt vissza, amely alapján stakeholderek azok a csoportok, amelyek támogatása nélkül a vállalat/szervezet nem létezhet, nem képes fennmaradni. (Freeman et al., 2010; 31.o) vagy egy másik munkájában azok a csoportok, amelyek létfontosságúak a vállalat túlélése és sikere szempontjából. (Freeman, 2004)

Az érintetti kör szűkítését célzó törekvések részben az empirikus kutatásoknál tapasztalt korlátokból, részben abból a praktikus megfontolásból fakadtak, hogy a menedzserek a gyakorlatban nem képesek a vállalat minden érdekcsoportjával - mindegyikük jólétével - „törődni”. (Málovics, 2009). A szűkebb értelmezés egyik végpontján Clarkson (1995) a kockázatvállalás mentén határozta meg az érintettek körét. Szerinte az érintettek két csoportját különíthetjük el. Az „akaratlagos” stakeholderok tőkét, pénzügyi vagy emberi erőforrást fektetnek be és így vállalnak önként kockázatot a vállalattal létrejött interakcióban, míg az „akaratlan” érintettek a vállalati aktivitás eredményeként lesznek önkénytelenül kockázatnak kitéve.

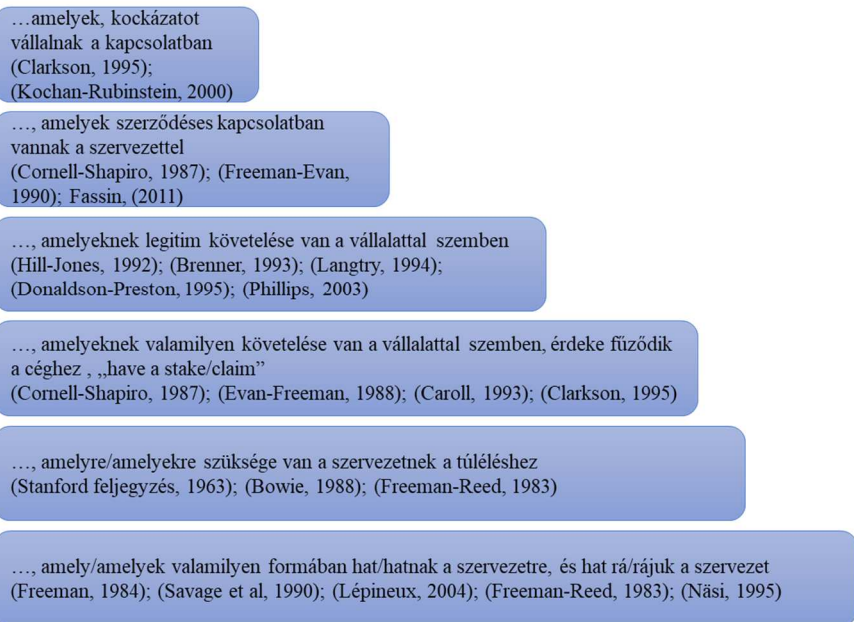
A fentebb ismertetett tág és szűkebb értelmezése csupán az érintetti definíciók skálájának két végpontját jelentik. Mitchell és szerzőtársai (1997) huszonöt, a

témában releváns publikációt tekintettek át és ezek alapján alkották meg stakeholder elemzési keretrendszerüket, amelynek a bemutatásra a későbbiekben kerül sor. Szerintük a szűkítés irányainál általános törekvés, hogy csak releváns, a vállalat alapvető gazdasági érdekeihez illeszkedő csoportok kerüljenek be az elemzésekbe, esetleg a menedzsment munka fókuszába. Ilyen szűkítési lehetőség lehet azon csoportok kiemelése, amelyek a túléléshez nélkülözhetetlenek Freeman, (2004); Freeman et al (2010) Nási, (1995); Bowie (1988), illetve azoké, amelyek valamilyen interakcióban (szerződés, követelés) állnak a vállalattal. Hill-Jones (1992); Cornell-Shapiro (1987); Lepineux (2004)

Számos szerző, maga Freeman (1984) is kiemeli, hogy az egyes csoportok csak morálisan megalapozott követeléseik révén válhatnak stakeholderekké. Elkülöníti tovább a szakirodalom a befolyásolókat (influencers) és a kérelmezőket (claimants) az alapján, hogy milyen érdekek mentén kapcsolódnak a vállalathoz és rendelkeznek-e kellő hatalommal és befolyással érdekeik érvényesítéséhez. (Mitchell et al., 1997) Ugyanakkor felmerül a kérdés, hogy a tágabb értelmezésben (hatással van a vállalatra, vagy hat rá a szervezet) érintettként definiálható versenytársak, esetleg törvénytelen csoportosulások (pl terroristák) hogyan jelennek meg a modellben. A válasz a legitimitásban rejlik. „Legitimnek tekinthető az érintett, ha a vállalatnak erkölcsi kötelezettsége van vele szemben, vagy ha kellő befolyással, erővel bír, hogy hasson a vállaltra vagy annak egyéb érintettjeire” (Phillips, 2003: 26.o)

Az áttekintett szakirodalom alapján az alábbi, a stakeholder definíciókat összesítő ábra állítható össze. (1. ábra) A már korábban idézett Freeman-féle általános érvényű meghatározást, a teoretikusok később több szempont alapján szűkítették. A lépcsőzetes elrendezés jelöli, hogy az egyes szintek saját szempontrendszere szerint meghatározott érintetti kör az alsóbb szintek szereplőinek egy szűkebb csoportjaként értelmezhető, noha egyedi esetekben ez alól lehet kivétel .

Stakeholderek azok az egyének, csoportok vagy szervezetek...



1. ábra: a stakeholder definíciók áttekintő ábrája

Forrás: Saját szerkesztés (Mitchell et al., 1997); (Donaldson-Preston, 1995); (Phillips, 2003); (Lépineux, 2004); (Kochan-Rubinstein, 2000); (Fassin, 2008) alapján

2.2 Stakeholder tipológiák

Az, hogy az egyes szerzők milyen csoportokat vonnak be az érintettek körébe nyilvánvalóan az általuk publikált definíciókra jellemző tág illetve szűkebb értelmezésétől függ.

A stakeholdereket evidens módon meghatározhatjuk funkcióik, tevékenységi körük, a vállalathoz fűződő kapcsolatuk jellege alapján. Az eredeti Stanford feljegyzésben a részvényesek, alkalmazottak, ügyfelek, beszállítók, hitelezők és a társadalom került felsorolásra. (Lépineux, 2004) Később Freeman a piaci szereplőket úgynevezett érintett térképen ábrázolta. Az általánosíthatóság követelménye miatt a Freeman-féle érintetti térkép nem tartalmaz iparági specifikumokat és nem jelöli az egyes érintetti csoportok eltérő jellemzőit sem. (Lukács, 2015) Éppen ez a fajta általánosításra való törekvés biztosított támadási felületet a kutatóknak, és ez határozta meg az stakeholder elmélet körüli viták egyik fő irányvonalát. Később maga a szerző fogalmazta meg, hogy az elmélet egyik gyengesége az, hogy az eredeti térképen jelölt csoportok erősen heterogén piaci aktorokat fognak össze, menedzsmentjük vonatkozásában nehezen fogalmazhatók

meg általános irányelvek, ezért a vállalatvezetők számára fontos minden egyes érintett mélyreható ismerete. (Freeman et al, 2010)

Az első ábrázolásban a szerző tizenkét érintettet tüntetett fel, a későbbi modellek általában hét stakeholdert jelölnek, ezek: a tulajdonsok/befektetők, alkalmazottak, beszállítók, versenytársak, ügyfelek/fogyasztók, a társadalmi környezet/közösségek valamint a kormányzat. (Fassin, 2008) Az ábrázolásmódot a szakirodalom kerékhöz hasonlítja, amelyben a vállalat a kerékagy, és a képzeletbeli küllők végpontjain helyezkednek el az egyes stakeholderek. (Frooman, 1999) Az ábrán használt nyilak tükrözik a kétirányú kapcsolatot a felek között, ami összecseng a korábban bemutatott Freeman-féle stakeholder meghatározásban foglaltakkal, de figyelmen kívül hagyja azt, hogy a rendszerben egyéb kapcsolatok is létrejöhetnek.

Freeman további kategorizálása az egyes érintetti kapcsolatokban tetten érhető hatások, befolyások dimenziója mentén történik. Ezek szerint megkülönböztethetünk gazdasági, technológiai, társadalmi, politikai és menedzseri befolyásolást és befolyásoltságot. (Freeman, 1984) A modell egy későbbi változatában Freeman öt belső stakeholdert definiált: befektetők, ügyfelek, beszállítók, alkalmazottak és közösségek (a versenytársak kimaradtak a felsorolásból) és megjelölt hat külső érintettet: kormányzat, környezetvédők, civil szervezetek, kritikusok, média és egyéb csoportosulások, amely utóbbi szereplőket nem kötötte össze közvetlenül a vállalattal. (Fassin, 2008) A külső, belső érintetti tipológia a fentiekén túl jelenti az is, hogy az egyes aktorok a vállalat keretein belül (menedzsment, alkalmazottak, tulajdonosok) vagy azon kívül tevékenykednek, ebben az esetben a csoportosítás alapját a rendelkezésre álló koordinációs mechanizmusok adják, amelyek jelentősen eltérhetnek a külső és belső érintettek esetében. (Radácsi, 1997)

Freeman (1984) fogalmazta meg elsőként azt is, hogy a vállalatnak közvetlen és közvetett stakeholderei lehetnek, ez a tipológia később elsődleges és másodlagos érintettek formájában terjedt el a szakirodalomban. (Key, 1999) A terminológiától függetlenül kijelenthetjük, hogy vannak olyan érintettek, akik közvetlen kockázatot vállalnak egy szervezet működése során, míg más csoportok pusztán hatnak a vállalatra valamilyen formában, esetleg a vállalat befolyásolja működésüket, létüket. Míg az elsődleges érintettek jellemzően formális szerződéses viszonyban állnak a szervezettel, és habár eltérő érdekek mentén szerveződik a kapcsolatuk a vállalattal, annak sérülése vagy megszűnte megnehezítené, akár el is lehetetlenítené a cég működését, addig a másodlagos érintettekkel nem jönnek létre tranzakciók és jellemzően nem létfontosságúak a vállalat fennmaradása szempontjából, ugyanakkor képesek például a közvéleményt befolyásolni. (Clarkson, 1995)

A stakeholder elmélet kutatás két fő csapása - a stratégiai menedzsment koncepció illetve a normatív érintetti szemlélet - egyaránt hatott a csoportosítás dimenzióinak alakulására. Goodpastor (1991) az eredeti Freeman-féle stakeholder definíció elemzése során megállapította, hogy az abban megadott szempontok alapján az érintetteket stratégiai és morális stakeholder csoportokba rendezhetjük. A stratégiai érintettek (akik képesek befolyásolni a szervezetet) a szerző szerint azok, akiknek menedzselni kell az érdekeit, míg a morális érintettek (akik „elszenvedik” a vállalat

hatásait) esetében az érdekek közötti egyensúly megteremtése lehet a vállalat fő feladata. (Frooman, 1999)

Ezen a elméleti nyomvonalon tovább haladva Lépineux (2004) az eredeti stakeholder koncepció kritikájaként jelzi, hogy a közösségek, a társadalom vagy éppen a társadalmi csoportok nem megfelelő formában integrálódnak az érintett-elemzés elméleti keretrendszerébe. A szerző új többszintű kategorizálási sémát ajánl, melyben első szinten elkülöníti az üzleti és a társadalmi érintetteket, majd a két csoporton belül alkategóriákat hoz létre. Gibson (2000) hármas tipológiát kínál az érintettek csoportosítására, bevezeti az intézményi (szabályozó szervezetek, törvényi keretek), gazdasági (piaci szereplők) és etikai (környezet és társadalmi csoportok) kategóriákat.

Clarkson elsődleges és másodlagos tipológiáját tovább fejlesztve Wheeler és Sillanpää (1998) elsődleges és másodlagos társadalmi valamint elsődleges és másodlagos nem-társadalmi érintetteket definiál (Lukács, 2015), míg Phillips a követelések, érdekek legitimitását és a kapcsolatok jellegét figyelembe véve legitim (normatív), derivatív és nem-stakeholder csoportok kialakítását javasolja. A szerző szerint a normatív stakeholderekkel szemben a vállalatnak morális kötelezettségei vannak, a vállalati döntések során szem előtt kell tartani, hogy jólétük nem sérülhet. A derivatív érintettek azok a csoportok, amelyek követelése, érdekei azért fontosak a vállalat számára, mert azokat képesek a normatív érintetteken keresztül, indirekt módon érvényesíteni. A nem-stakeholder kategória létrehozását azért érezte szükségesnek a szerző, mert így tudta tisztázni az illegitim követelésekkel megjelenő (pl terrorista csoportok) érintettek helyzetét. (Phillips, 2003)

Az egyes érintettség, követelés legitimitációjának kérdése átvezet a többdimenziós modellek, a stakeholderek azonosítását és értékelését szolgáló módszertanok irányába, amelyek figyelembe veszik azt, hogy az érintett csoportok fentebb bemutatott kategorizálása statikus állapotot tükröz, noha az érintetti kapcsolatok időben és szituációfüggően dinamikusan változnak (Rowley, 1997), így az uralkodó generikus megközelítés helyett az egyes érintettek egyedi elbírálását célzó, a kapcsolat jellegére fókuszáló, specifikus megközelítések hatékonyabbak és célravezetőbbek. (Freeman et al., 2010)

A stakeholder megközelítés alkalmazása kis-és középvállalati környezetben több kérdést felvet. Vizsgálható-e a szakirodalomban meghatározott érintetti kör figyelembe véve a szegmens specifikumait? Az elsődleges és másodlagos érintettek kijelölése működhet a KKV-k esetében is, az áttekintett kutatások alapján (Yau et al, 2006; Duesing, 2009) pedig megállapítható, hogy a munkatársak, vevők, versenytársak valamint a részvényesek helyett a befektetők vizsgálata kellően átfogónak tűnik. Feltűnő ugyanakkor, hogy a beszállítók, partnerek kiszorultak a vizsgálatokból, noha a KKV-k forrásoktól való függősége, valamint a méretekből fakadó kiszolgáltatottságuk indokolttá tenné ezen kör bevonását a modellekbe.

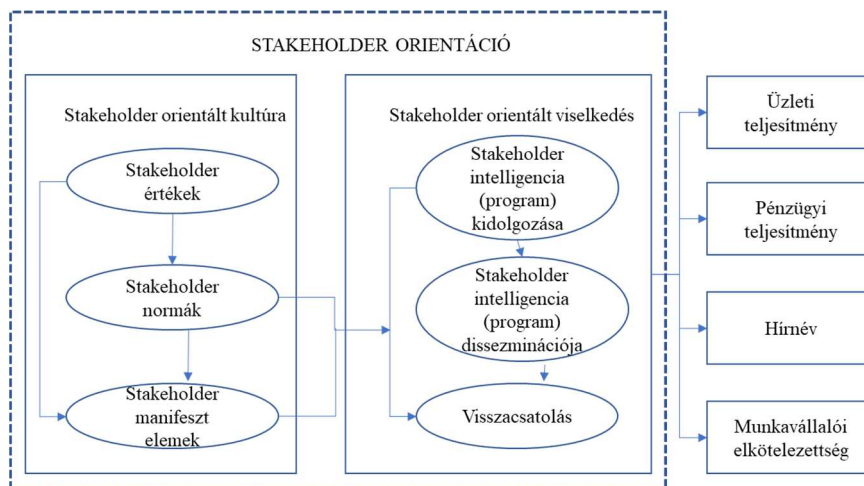
2.3 Stakeholder orientáció fogalma és összetevői

A stakeholder orientáció irányú vizsgálatok a stakeholder kutatások kései vonulatában jelentek meg. Feltehetően, a mindössze két évtizedes kutatási múltra, és a témában született publikációk alacsony számára (Duesing, 2009) vezethető vissza, hogy nem született meg a fogalom egyértelmű definíciója sem.

Yau és szerzőtársai a stakeholder orientációt (SO) mint többdimenziós keretrendszert) értelmezik, amely négy orientációs összetevőből épül fel, úgy mint: vevő orientáció, versenytárs orientáció, részvényesi orientáció és alkalmazotti orientáció. Ennek megfelelően a szerzők kutatásuk során ezen tényezők mentén állították fel a 18 itemből álló, a négy orientáció alapján négy csoportba sorolható változó rendszert. A vizsgálat az ezekre a területekre jellemző vállalati elköteleződésre terjedt ki, továbbá feltárta a mintában szereplő vállalatok üzleti teljesítményét is. A kutatók a modell tesztelésén túl, egyértelmű kapcsolatot találtak a stakeholder orientáció és a pénzügyi teljesítményből, vevőelégedettségéből és alkalmazotti elköteleződéséből eredeztethető üzleti teljesítmény vonatkozásában. (Yau et al, 2006)

A fent bemutatott modell KKV-s implementálhatóságát vizsgálva Duesing (2009) a keretrendszert két további elemmel egészítette ki, hogy a szervezeteket teljesítményét környezetük kontextusában vizsgálhassa. Kutatása során, két moderáló tényezőt emelt be, ezek a környezet változékonysága (dynamism) illetve abbéli képessége, hogy biztosítsa/támogassa a vállalat növekedését (environmental munificence). Két utóbbi tényező értelmezhető a klasszikus SWOT elemzés lehetőség és veszély dimenziójaként is. A kutatás felemás eredménnyel zárult, mert a kis- és középvállalatokból álló mintán az eredeti modell megbízhatóságát nem sikerült igazolni, és a beépített új változók hatását is csak részben sikerült alátámasztania a szerzőnek. (Duesing, 2009)

Maignan és szerzőtársai (2011) a stakeholder orientációt a marketing orientált koncepció, a vevőfókuszú gondolkodás mintegy kiterjesztett verziójaként értelmezik. Felfogásuk szerint a marketing orientált vállalatok felismerik és elismerik az egyéb érintettek jelentőségét, de nem konkretizálják azokat. A stakeholder orientáció definíciója esetükben normatív szemléletű, nem tevékenységalapú, sokkal inkább mint a szervezetet átjáró filozófiát értelmezik. Ezek alapján a stakeholder orientáció olyan szervezeti kultúra és erre épülő viselkedésnormák összessége, amelyben a résztvevők folyamatosan figyelik és pozitívan viszonyulnak a különböző érintetti ügyekhez. (Maignan et al, 2011; 314. o.) Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a szervezeti kultúra szakirodalmából ismert rétegek, újraértelmezett formában megjelenjenek a stakeholder orientáció vonatkozásában is. Így értelmezhetők az egymással kölcsönös összefonódó komponensek: a stakeholderekhez kapcsolódó közös értékek, a magatartási/viselkedési normák, valamint az előbbieket megjelenési formái (artifacts), a közös nyelv, történetek és egyéb manifészt elemek. A kutatók a modell tesztelésén túl, ebben a projektben is a stakeholder orientáció és az üzleti teljesítmény összefüggéseit vizsgálták, utóbbit csak részben igazolva.



1. ábra: a stakeholder orientáció összefüggései

Forrás: Maignan et al. (2012), Journal of Strategic Marketing 19:4 p. 317
Feltűnő különbség, hogy míg az előző modellben a SO egyik dimenziójaként jelölik meg az alkalmazotti orientációt, tehát az alkalmazottak bevonását, elköteleződését mint fontos összetevőt értékelik az adott vállalati orientáció kialakításában, a Maignan-féle koncepcióban a munkatársi elköteleződés, mint output jelenik meg.

3. A feltáró kutatás bemutatása

A kis- és középvállalati sajátosságokat figyelembe véve, az irodalom áttekintésével összhangban több előfeltevést fogalmazhatunk meg a kutatás céljainak megfelelően:

- A kis- és középvállalatok körében a stakeholder orientáció (sőt a marketingorientáció is) perifériális, tudatos adaptálása nem érhető tetten. (Kontor-Nyul, 2016) Feltételezhető ugyanakkor, hogy mivel a fogyasztókkal való közvetlen, informális kapcsolat igen elterjedt, a fogyasztói fókusz megjelenik a gyakorlatban.
- A kis- és középvállalatok nem érzékelik az érintettekhez fűződő viszony és az üzleti teljesítményük közötti kapcsolatot.
- A vevőkhöz fűződő kapcsolaton túl, egyéb érintetti kapcsolat kevésbé jelenik meg, a sikert és az üzleti teljesítményt a vezetők/tulajdonosok más indikátorok mentén értelmezik.

A fentiek alapján jelen kutatás célja a bemutatott két SO modell tesztelése, alkalmazhatóságukkal kapcsolatos tapasztalatok gyűjtése a kis- és középvállalati sajátosságok figyelembe vételével. A kutatás módszertanaként kvalitatív, feltáró kutatásra esett a választás. A vizsgálatba bevont vállalkozások esetében egyetlen szempont a 10 fő fölötti és 250 fő alatti alkalmazotti létszám volt. Az interjúalanyok

a vállalat ügyvezetői voltak. Habár a kutatás első felében az interjúalanyok nem ismerték a kiinduló elméletet, a kutatás második felének kérdései előtt a moderátorok ismertették a stakeholder elmélet lényegét.

Az interjúk elvárt számát illetően Riley (1996) nyolc fős ajánlást fogalmaz meg, egyéb szakirodalmak az elméleti telítődési ponthoz kötik a megfelelő mintaméretet. Esetünkben az adatfelvétel a több fázisban zajlott, először tíz, később további hét, majd az interjúvázzlat átalakítását követően öt szakértői mélyinterjú lebonyolítására került sor. Feltételezhető, hogy a vállalkozások tevékenységi köre is nagyban befolyásolja azt, hogy milyen a kapcsolatrendszerük karakterisztikája illetve az egyes érintettekhez fűződő viszonya. E tekintetben a minta meglehetősen heterogén, szolgáltatók, gyártó cégek és mezőgazdasági területen tevékenykedő vállalkozás is bekerült a vizsgált vállalatok körében.

Ágazat	Vállalkozások száma
Ipar (<i>építő, textil, műanyag</i>)	3
Kereskedelem	8
Information technologies	3
Mezőgazdaság	1
Szolgáltatások(<i>pénzügyi, marketing, szállítmányozás, rendezvényszervezés, biztonság, szállás, étterem</i>)	7
Alkalmazottak száma	
1-10	2
11-50	13
51-250	5
n.a	2
Forgalomnövekedés (előző évhez képest)	
Csökkenés	2
1-10%	10
10 % fölött	7
n.a.	3

1. táblázat: Az interjúban résztvevő vállalatok jellemzői

Forrás: saját kutatás (2019)

Ha a vállalatok üzleti teljesítményét vizsgáljuk, az alábbi megállapításokat tehetjük. Bár a cégek jelentős részénél növekedett a két vezető számolt be extrém, 100%-os növekedésről. A kiemelkedő eredmény feltételezhetően a cégek életkorából fakad, de a szolgáltatások jellege is indokolhatja az átlag feletti növekedési ütemet, hiszen mindkét cég internet alapú tanácsadásban, szolgáltatásokban érintett.

Az interjúalanyok zömében elégedettek voltak vállalkozásuk teljesítményével, minden esetben a versenykörnyezet és a piaci sajátosságok figyelembevételével értékelték az eredményeket.

4. Eredmények

Az eredmények bemutatása során a Yau és szerzőtársai (2006) által felállított modell mentén haladva az egyes orientációk megjelenését vizsgáljuk az interjúalanyok által megfogalmazott válaszokban.

A vevőorientáció dimenziói a következők: a vevői igényekhez igazodó versenystratégia kialakítása, a visszajelzések, vevőelégedettség nyomán követése, a kiemelt fókusz az értékesítést követő szolgáltatásokra irányul. (Yau et al, 2006)

A vevőkhöz fűződő kapcsolatok fontosságával természetesen tisztában vannak a megkérdezettek, azonban egyes esetekben úgy tűnik hogy a vevőigényekhez igazodó stratégia csak a frázisok szintjén érvényesül. A vevők elégedettségét illetve igényeit felmérő rendszer egyetlen kkv esetében működik, egy cég figyeli a visszajelzéseket a Facebook-on, a résztvevők zöme ugyanakkor azt gondolja, hogy a közeli, kiemelt partnerekkel fenntartott formális találkozók a legjobb eszközei a piac feltérképezésének.

A vállalatvezetők szinte mindegyike hangsúlyozza a vevőorientációt, többségük szegmentálja vevőkörét és külön kezeli kiemelten fontos ügyfeleit, törzsvevő program két vállalkozás esetében működik. Egyetlen interjúalany megfogalmazása szerint nem különösebben alkalmazkodnak a vevőigényekhez, ennek megfelelően véleménye szerint vevői a piaci érdekeik szerint azonnal partnert váltanának, ha úgy adódna.

Az interjúk alapján megállapítható, hogy a vevőorientáció azon kritériumának, miszerint a vállalkozások sokat investálnak a vevőigények felmérésébe illetve a vevők után követésébe (Homburg and Pflessner, 2000) nem felelnek meg a kutatásban résztvevő KKV-k, ugyanakkor a vállalatvezetők intuitívan nagy jelentőséget tulajdonítanak a vevőkapcsolatok ápolásának, miközben aktivitásuk jobbára nélkülözi a tudatosságot.

A külső vállalati fókusz másik területe a modellben a versenytársakkal kapcsolatos interakciókat vizsgálja. A versenytárs orientáció lényege, hogy a vállalkozás a marketing stratégiája origójaként a versenykörnyezetet kutatja (Kotler-Keller, 2012) és a megszerzett információkhoz igazodva pozicionálja magát a piacon. A versenykörnyezet elemzés nagyon esetlegesen jelenik meg az interjúalanyok válaszaiban, a vevők esetleges elpártolását is csak reaktívan kezelik a megkérdezett menedzserek, noha a vevők pótlása kivétel nélkül mindegyikük szerint nehézséget jelent.

A részvényesi orientáció elemzése KKV-k esetén csak nagyon korlátozottan értelmezhető. A vállalkozásokat zömében a tulajdonosuk vezeti, de ha mégsem,

akkor sem érzékelik az interjúalanyok a profitelvárások generálta nyomást. A tulajdonosi és cégvezetői feladat szétválasztása üdvözítő lehet a cég működése szempontjából, és a mintában szereplő vállalkozások esetében a kapcsolat a tulajdonos személye és a vezető között informális, olykor baráti, bajtársias jelzőkkel írható le. Érdekes adalék, hogy az interjú során elhangzottak szerint, hogy a vállalatvezető tulajdonosok közül, kivétel nélkül mindegyik úgy gondolja, hogy saját személye teszi a legtöbbet a vállalat sikeréért. Ez az eredmény előre jelezheti a problémát, hogy a növekedés során a tulajdonos/vezető személye komoly szűk keresztmetszetet jelenthet az operatív működésben és a stratégiai döntések tekintetében egyaránt.

Az alkalmazottak esetében, a beszélgetések alapján egyértelműen kirajzolódik két munkavállalói szegmens, amely a legkevésbé sem a szakirodalomban található front személyzet és háttér/támogató személyzet (Yau et al, 2006) dimenzióiban válik szét. A vállalatvezetők zöme megkülönbözteti a hosszú távon együttműködő, lojális alkalmazottak körét, illetve az egyéb alkalmazottakat, előbbiekkal a vezetők informális, némely esetben már-már családi kapcsolatot ápolnak, ami nyilvánvalóan a KKV-k működési sajátosságaiból fakadhat. Adott körülmények között tehát a klasszikus alkalmazott orientációra jellemző módszerek (formalizált, rendszeres kommunikáció, teljesítmény mérés – egy interjúalany említett illet-) megjelenése elhanyagolható. A munkaerő hiány, illetve a KKV-k számára elérhető (megszerezhető) munkaerő képzettsége, kompetenciái (Kontor-Nyul, 2016) komoly problémát jelentenek a vezetők megítélése szerint. Fentieket ellensúlyozhatná az alkalmazotti orientáció, a tudatos emberi erőforrásgazdálkodás illetve az a vezetők/tulajdonosok saját szerepüket kevésbé felértékelő hozzáállása.

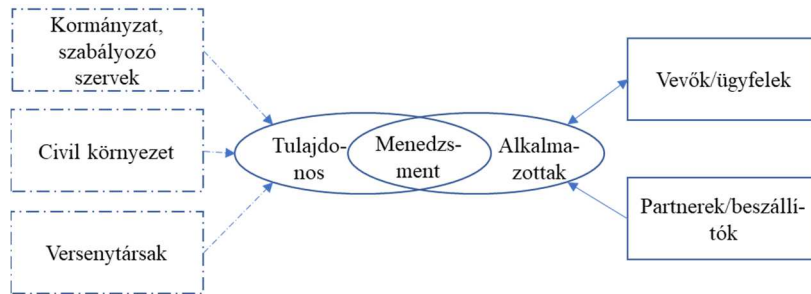
A Duesing (2009) által javasolt környezeti moderáló dimenzió teljesen elhanyagolható elemként jelenik meg az interjúalanyok válaszaiban. Volt ugyanakkor három vezető, aki érzékeli a vállalata környezetbe ágyazódottságát és kiemelten kezeli közvetlen illetve tágabb szociális és kulturális környezet jobbításáért felvállalt szerepet. Szintén fontos megjegyezni, hogy a beszállítói kapcsolatok a vártnál kisebb hangsúlyt kaptak az interjúalanyok válaszaiban. A beszállítóktól való függőség szinte egyáltalán nem jellemző a mintában szereplő vállalkozások körében, bár egy esetben elhangzott a „nehéz jó beszállítót találni” megjegyzés.

5. Konklúzió

A kutatás célja a stakeholder orientációs modellek alkalmazhatóságának feltáró vizsgálata volt. Az elemzés alapján egyértelműen kiderül, hogy a szakirodalomban javasolt két modell közül csak az egyik alkalmazható kis- és középvállalati környezetben. Ennek alapvető oka az, hogy a stakeholder fogalma jobbra ismeretlen a vezetők körében, értelmezését tekintve zömében külső érintettek: vevőkre, partnerekre asszociáltak az alanyok. Ennek azonban ellentmond a kutatás eredménye, amely arra utal, hogy működésük során sokkal inkább a belső

erőforrásaikra, intuitív döntéseikre támaszkodnak a vezetők, mintsem energiát fordítanak a külső információk begyűjtésére, elemzésére és felhasználására.

A feltáró kutatás eredményei alapján a korábban bemutatott modell az alábbiak szerint módosítható:



3. ábra: jellemző stakeholder kapcsolatok KKV környezetben

Forrás: Saját szerkesztés feltáró kutatás alapján (2019)

A résztvevők válaszaiból kiderült, hogy a marketing orientáció két alapveő dimenziója(vevő orientáció, versenytárs orientáció) fontos ugyan, de tudatos, mérhető, menedzselt formája csak esetlegesen jelenik a KKV gyakorlatban. A kutatás alapján a KKV vezetők sokkal inkább saját, esetleg alkalmazottaik képességében, illetve a vállalat termékének vagy szolgáltatásának unikális tulajdonságában látják a növekedési potenciált semmint a külső környezet hozzájárulásában, illetve az ahhoz való adaptálódásban. Ez a fajta, akár belterjesnek mondható szemlélet nyilvánvalóan hátráltatja a növekedést és hátrányosan befolyásolhatja az üzleti teljesítményt.

A több mint húsz interjúalany többsége úgy gondolja, hogy vállalata jól vagy iparági átlagnak megfelelően teljesít, ugyanakkor a kutatás jellege nem teszi lehetővé, hogy az orientáció és teljesítmény összefüggéseit mélységében megvizsgáljuk. Szintén nem alkalmas a feltáró kutatás (minta méret, összetétel, kérdéstípusok okán) az újonnan felállított modell validálására.

Ezzel el is érkeztünk jelen kutatás egyik fontos limitációjához, és egyben kijelölhetjük a vizsgálat további irányát is, hiszen az eredeti Yau és szerzőtársai által felállított modell KKV specifikumokat figyelembe vevő finomításával és nagy mintán való tesztelésével a gyakorlatban is használható javaslatokat, irányelveket fogalmazhatunk meg a piaci szereplők számára.

Felhasznált irodalom

- [1.] Bowie, N. (1988) The moral obligations of multinational corporations. In S. Luper-Foy (Ed.), Problems of international justice: Boulder, CO: Westview Press , pp. 97-113.

- [2.] Clarkson, M. B. E. (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance *The Academy of Management Review* 20, no. 1: pp. 92-117. <http://www.jstor.org/stable/258888>.
- [3.] Cornell, B., Shapiro, A. (1987) Corporate Stakeholders and Corporate Finance. *Financial Management*, 16, pp. 5-14.
- [4.] Duesing, R. J. (2009) Stakeholder orientation and its impact on performance in small businesses (Ph.D. dissertation) University of Southern California, Los Angeles, California https://shareok.org/bitstream/handle/11244/6797/Department%20of%20Management_07.pdf?sequence=1
- [5.] Fassin, Y. (2008). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113-135. <http://www.jstor.org/stable/40294649>
- [6.] Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Massachusetts: Pitman Publishing.
- [7.] Freeman, R. E. (2004) The Stakeholder Approach Revisited. *American Journal of Industrial and Business Management* 5, 228-241.
- [8.] Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511815768
- [9.] Frooman J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review* 24(102): pp. 191–205
- [10.] Gibson, K. (2000), The moral basis of stakeholder theory, *Journal of Business Ethics*, Vol. 26No. 1, pp. 245-57
- [11.] Goodpaster K. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1): 53–72
- [12.] Hill, C.W.L, Jones, T.M. (1992) Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29, pp. 131-154. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- [13.] Homburg, C., Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. *Journal of Marketing Research - J MARKET RES-CHICAGO*. 37. 449-462. 10.1509/jmkr.37.4.449.18786.
- [14.] Key S. (1999). Toward a New Theory of the Firm: A Critique of Stakeholder “Theory”. *Management Decision*, 37(4): 317–328
- [15.] Kochan, T., Rubenstein, (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11(4): 367–386
- [16.] Kontor E. Nyul B. (2016) A piacorientáció érvényesülése a kis- és középvállalatok körében – egy klaszteranalízis eredményei *COMPETITIO* 15 : 1 pp. 22-45. , 24 p.

- [17.] Kotler, P., Keller, K. L. (2012): *Marketingmenedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- [18.] Lépineux, F. (2004). Stakeholder theory, society and social cohesion. *Corporate Governance*. 5. 99-110. 10.1108/14720700510562640.
- [19.] Lukács, R. (2015) A társadalmi felelősség-vállalás és a vállalatreputáció érintettiszempontú vizsgálata, Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- [20.] Maignan, I., Gonzalez-Padron, T., Hult, T, Ferrell, O. (2011). Stakeholder orientation: Development and testing of a framework for socially responsible marketing. *Journal of Strategic Marketing*. 19. 313-338. 10.1080/0965254X.2011.581384.
- [21.] Mainardes E., W., Alves H., Raposo, M. (2012), A model for stakeholder classification and stakeholder relationships, *Management Decision*, Vol. 50 Iss: 10 pp. 1861 – 1879 <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211279648>
- [22.] Málóvics, Gy (2009) A vállalati fenntarthatóság érintettközpontú vizsgálata, Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Pécs
- [23.] Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886
- [24.] Molnár, B (2015) A vállalatok és érintettjeik jellemző együttműködési formáinak kommunikációtudományi vizsgálata, Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- [25.] Näsi, J., (1995) What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of Social Theory of the Firm, In *Understanding Stakeholder Thinking*, eds. Juha Nasi, LSR Publications, Jyväskylä, Finland pp. 19-32,
- [26.] Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics.*, Berrett-Koehler Publishers
- [27.] Radácsi, L. (1997): A vállalatok stakeholder elmélete. In: Boda ZS. – Radácsi L. (szerk.) (1997): *Vállalati etika*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, pp. 79-92
- [28.] Riley, R. (1996), Revealing socially constructed knowl-edge through quasi-structured interviews and grounded theory analysis, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 15 No. 2, pp. 21-40.
- [29.] Rowley, T. (1997), Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences”, *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 4, pp. 887-910.

- [30.] Savage G., Nix T., Whitehead J., Blair J. (1990). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Review*, 5(2): 61–75
- [31.] Wheeler, D. Sillanpaa, M. (1997). *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value* Pitman, Ohio State University
- [32.] Yau, O., Chow, R., Sin, L., Tse, A., Luk, C. and Lee, J. (2006), Developing a scale for stakeholder orientation *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 11/12, pp. 1306-1327. <https://doi.org/10.1108/03090560710821198>