

OTDK-Dolgozat

Hugyi Milán
MA

2013

A KKV szektor stratégiájának vizsgálata egy felmérés tükrében

The examination of the strategy in the SME sector – conclusions of a survey

Hugyi Milán

Kézirat lezárása: 2011. november 1.

Rezümé – magyar nyelven –

Mikor lehet sikeres egy vállalat? Ha sikeres vállalatról beszélünk, akkor nem elég pusztán profitmaximalizálásról beszélnünk. Napjainkban erősödő tendenciát mutatnak a fenntarthatóság „hármass pillérei” közül a környezeti és társadalmi pillérek is. Mind nemzetközi, mind hazai szinten egy sikeres stratégia kialakításánál a profitérdek mellett a fenntarthatóság elemeire is hangsúlyt kell fektetni, hiszen ha ezt nem tesszük meg, az erőforrások kimerülését segítjük elő. „A világ erőforrásai elegendőek, hogy kielégítsék mindenki szükségleteit, de arra már nem, hogy kielégítsék mindenki mohóságát.” [Mahatma Gandhi] Természetesen egy vállalkozás a profitszerzés céljából jön létre elsősorban, de a fenntarthatóság elveit nem hagyhatja figyelmen kívül, ha a jövőben is életképes akar maradni a versenytársak, munkatársak és az ügyfelek körében. Ezért kell kiemelten kezelni a kkv-k stratégiájában is a vállalati társadalmi felelősséget, amit ma már sokszor csak „CSR”-ként emlegetnek hazánkban is.

A Corporate Social Responsibility elemeit bele kell erőteljesen szőni a vállalat stratégiájába. Ki kell térni a stratégiában arra, hogy a vállalat hogyan tud hozzájárulni a környezet megóvásához, valamint a humán tényező kapcsán: a munkatársak „gondozásában” milyen lépéseket tesz a CSR elveit követve, valamint az ügyfélközpontú magatartás során milyen eszközökkel és programokkal áll a vállalat a fogyasztóhoz a fenntarthatóság szolgálatában.

A vállalat társadalmi felelősségvállalása mellett meghatározó még a sikerhez vezető úton az, hogy figyelembe veszi-e a vállalat a láthatatlan vagyont, ami a munkatársak kompetenciáján, az ügyféltőkéen, a szervezeti tudástőkéen, valamint a vállalati kapcsolati háló(ko)n alapszik.

A fenntarthatóság elveinek acceptálása és stratégiába való beépítésével közelebb kerülhetünk a „gondoskodó vállalathoz”, azonban a versenyképes és sikeres vállalathoz elengedhetetlen a folyamatos megújulás: az INNOVÁCIÓ!

Ha a vállalat ezeket beépíti a stratégiájába akkor egy olyan elveken nyugvó vállalatot kaphatunk, amely a jövőben is fenn tud maradni, hiszen „gondoskodik” az alkalmazottairól és környezetéről úgy, hogy közben folyamatosan megújul és fejlődik.

Summary – in English –

What makes an enterprise successful? If we speak about success, it is not enough to only speak about the maximalization of profits. Nowadays, the social and environmental pillars among the „triple pillars” of a company’s maintainability are getting more and more dominant. Besides profit interest, putting emphasise on the elements of the maintainability both on national and international level is of importance, otherwise one can induce the exhaustion of energy resources. “The earth has enough resources to provide for Human need, but not Human greed” (Mahatma Gandhi). The foundation of a business is of course driven by the generation of profits, but the principles of maintainability cannot be ignored if the business wants to remain successful among the competitors, employees and clients. That is why small and medium sized enterprises need to pay special attention to Corporate Social Responsibility in their strategies, which is often referred to also in Hungary as ‘CSR’.

The elements of CSR have to be implemented strongly into the strategy of an enterprise. The strategy needs to regard more factors, such as how the company can contribute to the protection of the environment. Secondly, taking human factors into consideration, by which steps does the company „help” its workers according to the principles of CSR? Thirdly, along the client-centred behaviour, it is important what kind of tools and programs the business offers for the consumers, regarding maintainability.

On the way to success, in addition to social responsibility, it is also determinative if the enterprise appreciates the invisible property, which is based on the competence of the colleagues, the client capitol, corporate knowledge assets and the communicative networks of the business.

By accepting and implementing the principles of maintainability, the enterprise can approach the concept of a „helping enterprise”, but in order to remain competitive and successful, continuous renewal, namely, INNOVATION is necessary!

In case the business successfully applies these principles, it can survive in the future, as it „helps” its workers and environment, while constantly renewing itself and developing.

TARTALOMJEGYZÉK

TÁBLÁZATJEGYZÉK

ÁBRAJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	1
1.1. Választott téma aktualitása, jelentősége	1
1.2. Kitűzött cél, hipotézis	3
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	5
2.1. Stratégia szerepe	5
2.2. Innováció jelentősége.....	9
2.3. Stakeholder elméletek	15
2.4. Láthatatlan vagyon felértékelődése.....	21
2.5. Vállalat társadalmi felelősségvállalása – „CSR”	25
3. A PRIMER KUTATÁS	32
3.1. Anyag és módszer	32
3.2. A kérdőíves vizsgálat eredményei	33
3.2.1. Kis- és középvállalatra vonatkozó általános adatok	34
3.2.2. Stratégiára vonatkozó kérdések	37
3.2.3. Innovációra vonatkozó kérdések.....	42
3.2.4. A láthatatlan vagyonnal kapcsolatos kérdések	47
3.2.5. Vállalat társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos kérdések	52
3.2.5.1. CSR tevékenységet folytató kis- és középvállalkozások eredményei	53

3.2.5.2. CSR tevékenységet nem folytató kis- és középvállalkozások eredményei	61
3.3. A mélyinterjú eredményei.....	64
4. KÖVETKEZTETÉS, JAVASLATOK	69
5. ÖSSZEFOGLALÁS.....	76
6. IRODALOMJEGYZÉK.....	77

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Piaci versenyképesség szempontjából meghatározó tényezők.....	45
2. táblázat: A vállalat társadalmi felelősségvállalása szempontjából meghatározó tényezők	53
3. táblázat: Hipotézisek megvalósulásának eredménye	74

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A stratégia fajtái a szándék és a cselekvés viszonya szerint.....	6
2. ábra: Az innováció fajtái.....	9
3. ábra: Az innovátor típusok megoszlása	11
4. ábra: Az innovációk elterjedése	13
5. ábra: A stakeholderek csoportosítása.....	18
6. ábra: Standard and Poor's által vizsgált 500 vállalat.....	21
7. ábra: Piaci érték meghatározásához szükséges összetevők	23
8. ábra: A láthatatlan elemeket is magában foglaló „mérleg”	24
9. ábra: A fenntarthatóság hármas pillére	26
10. ábra: CSR-piramis.....	28
11. ábra: a) Megkérdezett vállalatok állomány létszáma, b) árbevétele és mérlegfőösszege.....	34
12. ábra: KKV-kategóriák.....	35
13. ábra: Megkérdezett vállalatok régiónkénti eloszlása	36
14. ábra: Vezetői megítélés a profitabilitásra nézve	37
15. ábra: Vállalatok stratégiakészítéssel kapcsolatos hozzáállása	39
16. ábra: Stratégiai terv időtávja	40
17. ábra: Innováció, mint a kis- és középvállalatok kitörési esélye.....	43
18. ábra: Innovációs tevékenység megnyilvánulásának gyakorisága területenként	44
19. ábra: A kkv-k „átlagos” tőkeszerkezete	48
20. ábra: A láthatatlan elemek szerepe a piaci értékre nézve	49
21. ábra: A láthatatlan vagyonelemek átlagos eloszlása.....	50
22. ábra: Ösztönzi-e alkalmazottait, hogy valódi szakmai ismeretüket és hosszú távú karrierjüket fejlesszék?	51
23. ábra: A CSR tevékenység megvalósulási aránya a vizsgált vállalatoknál.....	55
24. ábra: CSR elhelyezkedése a vállalati struktúrában	55
25. ábra: Elsődleges motiváló tényező a CSR/társadalmilag felelős stratégia kialakításában	56
26. ábra: A CSR és a versenyképesség kapcsolatának megítélése	58
27. ábra: A CSR tevékenység elismerése	59
28. ábra: A CSR tevékenység megbecsülése a magyar üzleti kultúrában a következő években... ..	60

29. ábra: Ösztönző szempontok a CSR stratégia bevezetésére.....	61
30. ábra: A CSR tevékenység várható megjelenése.....	62
31. ábra: Elsődleges ösztönző tényező a CSR bevezetésére azok esetén, akiknél még nem került bevezetésre a CSR stratégia	63

1. BEVEZETÉS

1.1. Választott téma aktualitása, jelentősége

„A mikro-, a kis- és a középméretű vállalkozások (a KKV-k) jelentik az európai gazdaság motorját. A munkahelyteremtés lényeges forrását képezik, vállalkozó szellemet és innovációt teremtenek az EU-ban, és így döntő fontosságúak a versenyképesség erősítése és a foglalkoztatás szempontjából.”

(Günter Verheugen, az Európai bizottság tagja,
az ipar- és vállalkozáspolitikai felelőse)

Dolgozatomban – magyar gazdaság egyik nagy létszámban jelenlévő vállalkozási körének, – a kis- és középvállalkozásoknak stratégiáját fogom megvizsgálni. A stratégiát abból a megközelítésben fogom körüljárni, hogy a kis- és középvállalkozások – formális vagy informális stratégiájában helyet kap-e az innováció, vállalat társadalmi felelősségvállalása és láthatatlan vagyon kérdésköre, illetve hogy hogyan vélekednek erről a hazai kkv-k és látják-e ezek jelentőségét, esetlegesen milyen korlátokba ütköznek ezen elemek alkalmazása kapcsán.

A stratégiai tervezés – elméleti és gyakorlati – ismeretanyaga, tekintve mind a hazai, mind nemzetközi szakirodalmat, tengernyi megoldást kínál a gazdasági szervezetek számára, hogy sikerre vigyék vállalkozásukat és elérjék céljaikat. Úgy gondolom a tapasztalatok alapján mondhatjuk, hogy elsősorban a nagyobb méretű vállalatok tudják sikeresen felhasználni, amellyel eredményes gazdasági folyamatokat tudnak realizálni. Napjainkban, – az összetetté váló és felerősödött piaci versenyben, – a KKV szféra is próbálja azon elemeket átvenni a nagyvállalatoktól, amelyek segíthetik a vállalkozás piaci pozíciójának megteremtését és megtartását, hiszen tudjuk, hogy a kis- és középvállalatok szerepe a gazdasághoz jelentősen hozzájárul. A hazai GDP-hez való hozzájárulás majdnem felét a kkv-k adják a KSH adatai szerint, így a magyar gazdaság szerves részét képezik, valamint e cégekben dolgozik az összes foglalkoztatott több mint 60 százaléka. Ezért kell kiemelt figyelmet fordítani a hazai kis- és középvállalkozásokra, amelyeknek egyik kitörési pontja az innováció lehet, figyelembe véve a vállalatok társadalmi felelősségvállalását és az etikus magatartást, valamint hangsúlyt kell fektetni a láthatatlan vagyon „menedzselésére” is.

Mikor lehet sikeres egy vállalat? Ha sikeres vállalatról beszélünk, akkor nem elég pusztán profitmaximalizálásról beszélnünk, azaz nemcsak „gazdasági” eredmények folyamatos „fejlesztését” kell szem előtt tartanunk, mint ahogy azt korábban megszokhattuk. Napjainkban erősödő tendenciát mutatnak a fenntarthatóság „hármass pillérei” közül a környezeti és a társadalmi „pillérek” is. Mind nemzetközi szinten, mind hazai szinten egy sikeres stratégia kialakításánál a profitérdek mellett a fenntarthatóság ezen elemeire is hangsúlyt kell fektetni, hiszen ha ezt nem tesszük meg, akkor az erőforrások kimerülését segítjük elő. „A világ erőforrásai elegendőek, hogy kielégítsék mindenki szükségleteit, de arra már nem, hogy kielégítsék mindenki mohóságát.” [Mahatma Gandhi] Természetesen egy vállalkozás működésének célja az eredmény elérése, sokszor ezt úgy is mondjuk, a profitszerzés, de a fenntarthatóság elveit nem hagyhatja figyelmen kívül, ha a jövőben is életképes akar maradni a versenytársak, munkatársak és az ügyfelek körében. Ezért kell kiemelten kezelni a kis- és középvállalkozások stratégiájában is a vállalati társadalmi felelősséget, amit ma már sokszor csak „CSR”-ként (Corporate Social Responsibility) emlegetnek hazánkban is.

A CSR elemeket bele kell erőteljesen szőni a vállalat stratégiájába. Ki kell térni a stratégiában arra, hogy a vállalat hogyan tud hozzájárulni a környezetvédelemhez, valamint a humán tényező kapcsán, hogyan járul hozzá az „ember fenntarthatóságához”, vagyis a vállalkozás szolgáltatásától, illetve gyártó tevékenységétől függően: egyrészt a munkatársak „gondozásában” milyen lépéseket tesz a CSR elveit követve, másrészt pedig az ügyfélközpontú magatartás során milyen eszközökkel és programokkal áll a vállalat a fogyasztóhoz a fenntarthatóság szolgálatában.

A CSR mellett a másik nagyon fontos eleme a sikernek és a hatékonyságnak a „tudás” az a tudás, amit a vállalat birtokol egyrészt a vállalat alkalmazottaiból eredően (munkatársak kompetenciája), másrészt pedig a szervezet által – a kezdetektől – kialakított „vállalati munkásságának” köszönhető „szervezeti-tudástőké” és „kapcsolati háló(ko)n” keresztül.

Ha ezen két kiemelt tényező fontosságát felismeri a vállalat (CSR és „tudástőke”) – az egyéb tényezők mellett természetesen, amelyekre jelen dolgozatban nincsen lehetőségem kitérni, – és ezeket beépíti a stratégiájába, akkor lehet igazán versenyképes és sikeres a fenntarthatóság elveit akceptálva és amelyeket az innováció során (termék, piaci, szervezeti, technológiai) is követnie kell.

1.2. Kitűzött cél, hipotézis

A kis- és középvállalkozások gazdasági szerepe ismert, valamint fentebb említettem néhány fontos adatot, ami ezt alá is támasztja. Továbbá az a tény, hogy a fenntartható fejlődés társadalmi megítélése mind nemzetközi, mind hazai szinten egyaránt nagyobb szerepet kap, illetve kell, hogy kapjon indokolta dolgozatom elkészítését. Dolgozatomban megpróbálok a hazai kis- és középvállalatokról egy helyzetképet adni. Felmérem, hogy alkalmaznak-e formális stratégiát, mennyire innovatívak valamint, hogy hogyan vélekednek a vállalat társadalmi felelősségvállalásáról és ismerik-e jelentőségét, illetve miért nem szabad a láthatatlan vagyonról megfeledkezni és miért érdemes „gondozni” azt.

Feltárom, hogy miért kiemelten fontosak az általam vizsgált témakörök, valamint a kutatás során megismert eredmények fényében és a szakirodalom segítségével a dolgozatom végén a kialakult eredmények véleményezését követően javaslatokat teszek, hogyan lehetne ezen elemek segítségével egy vállalkozásnak meghatározóbb piaci pozíciót elérni és versenyképesebbé válni amellet, hogy a gazdasági tevékenységük során (gazdaság)etikailag felelősségorientáltan működnek, figyelnek a környezetükre és a nem kevésbé meghatározó tényezőre, a humán tőkére (belső: munkatársak, külső: ügyfelek)!

A következő hipotézisek fogalmazódtak meg bennem:

1. A hazai kis- és középvállalkozások többsége nem rendelkezik formális stratégiával.
2. Ugyan a hazai kkv-k nem rendelkeznek formális stratégiával, de informális stratégiájuk tervszerűen felépített a lehetőségekhez mérten.
3. A hazai kkv-k az innovációban látják kitörési, fejlődési lehetőségüket, bár ennek megvalósítása (gazdasági) akadályokba ütközik.
4. A hazai kkv-k folyamatosan figyelik és elemzik (közvetlen) versenytársaikat, és a megrendelői igényeket, hogy kedvezőbb feltételekkel és jobb termékkel/szolgáltatással várják ügyfeleiket.
5. A hazai kkv-k esetében még csupán kezdetleges a társadalmi felelősségvállalás (CSR).
6. A hazai kkv-k előtt nem ismeretes többnyire a láthatatlan vagyonból való profitálás lehetősége és ezért ezen elem gondozása nem valósul meg.

A kutatásom végén megadom a választ a felsorolt hipotézisekre, hogy helytállóak-e vagy sem és javaslatokat teszek arra, hogy ezen elemekkel összhangban és ezek figyelembevételével, hogyan lehetne a fenntartható fejlődés (gazdasági, társadalmi, környezeti) elveivel összhangban egy hatékonyabb vállalati eredményt elérni.

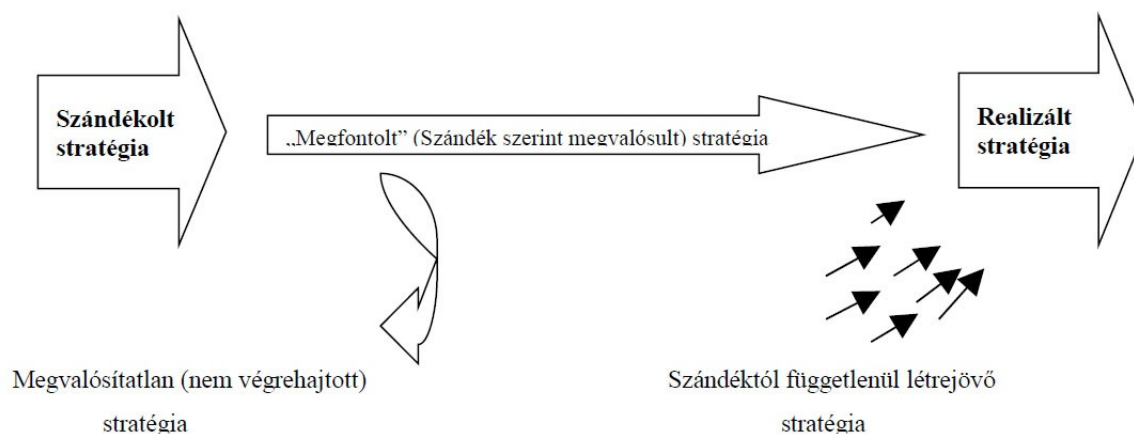
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. Stratégia szerepe

A stratégia kifejezés a görög „stratos” szóból ered, ami hadsereget jelent. Az ókorban a „stratégiák” voltak a hadvezetők és a stratégia a hadvezetés művészetét jelentette. De hogyan is került ez a kifejezés az üzleti élet szókincsébe? Az 1950-es évektől a piacokat „csatátérnek” lehetett tekinteni a vállalatok közötti erősödő verseny miatt. Az üzleti életben győztesnek tekinthetjük azokat, akik az adott piaci térben a versenytársaikat felülmúlják (red oceans), valamint azokat is győzteseknek tekinthetjük, akik egy új piacra lépve lesznek sikeresek, talán ők azok akik inkább győztesek lesznek (blue oceans), hiszen egy új ötlettel, innovatív gondolkodással teremtenek új keresletet és ez által új piacot. Valamint, hasonlóan a „csatához” az üzleti életben is vannak vesztesek, akiknek az adott iparágból távozni kényszerülnek, vagy beolvadnak más vállalatba. Hasonlóan a csatához az üzleti életben is döntéseket kell hozniuk a vezetőknek, amelyek meghatározzák a további üzletmenetet. A vállalat irányítóinak célszerű olyan célt kitűzni, aminek megvalósítására reális esélyt látnak, valamint rendelkeznek olyan eszközökkel, amelyeket a gyakorlatban is be tudnak vetni és ezzel előnyhöz jutnak a versenytársakkal szemben. Tengernyi lehetőség áll a vállalat előtt, amelyekről döntenie kell, ilyen például, hogy az új piacra való belépés kérdése, vagy amikor egy vállalatnak el kell hagynia bizonyos szegmenst. Ha új terméket vagy szolgáltatást szeretne bevezetni, akkor döntenie kell az előállítás módjáról, a beszállítók köréről és így tovább. Ezeket a döntéseket a business világában stratégia döntéseknek hívjuk. A stratégiai döntések általában hosszabb időtávúak, azonban számos üzletágban a stratégiai döntések időtáv szempontjából nem hosszúak, de jelentőségük szempontjából továbbra is lényegesek és meghatározóak. (Például a filmiparban a nagy költségvetésű filmek is kevesebb, mint egy év alatt készülnek el.)

A stratégiaalkotás egy rendkívül sokszínű és változatos folyamatot jelent. A (végső) stratégiák, amelyek a megvalósítás fázisába jutnak, sokszor nem kialakítják, hanem kialakulnak különböző erők hatására (Salamonné, 2000). Erősen formalizált folyamat eredményeként, stratégiai tervezés keretében is kialakíthatjuk stratégiánkat. Ebben az esetben részletekben menően meghatározzák a lépések sorrendiségét: módszerek

alkalmazásának leírása, milyen táblázatokat és milyen előírásokat kell szem előtt tartaniuk. Ez esetben egy pontos szabályok szerinti cselekvési akciótervet határoznak meg.



1. ábra: A stratégia fajtái a szándék és a cselekvés viszonya szerint

Forrás: Mintzberg (1994) alapján saját szerkesztés

A nagyvállalatokkal ellentétben a formalizált stratégiák sokszor kevésbé adaptálhatóak a kis- és középvállalatokra, mivel érzékenyebben reagálnak ellenálló-képességük csekélyebb volta miatt a gazdasági hatásokra. Így a KKV szektornak szüksége van a rugalmasságra és szabad mozgástérre. E szektor esetében a formális stratégiai tervezés nem mindig egyértelműen előnyös, valamint rugalmasnak kell lennie. Egy vállalatnál többféle stratégiaalkotási folyamat is megjelenhet és időről időre változhatnak, ahogyan a vállalat működése és a vállalat vezetése is fejlődik. Van, hogy a stratégiának a stabilitást van, hogy a változást kell támogatnia.

Jövőkép-orientált stratégiaalkotásnak nevezzük, azt a módszert, amikor laza, kevésbé formalizált folyamat révén alakul ki. Ez a módszer lehetőséget ad arra, hogy könnyen áttekinthető legyen és az új ötletek, gondolatok és elképzelések is beilleszthetők legyenek a már meglévő stratégiába. A kis- és középvállalatok esetében a jövőkép-orientált stratégiaalkotást célszerű alkalmazni, hiszen egy olyan szervezetről beszélünk, amely egy gyorsan változó környezetben tevékenykedik és esetleges hatásokra érzékenyebben reagálhat, mint egy nagyvállalat. Nagyon fontos az előrejelzés és a felkészülés, amely során a váratlan eseményekre történő szükséges proaktív magatartást – időközben – bele lehet szőni az érvényben lévő stratégiába.

Számos stratégia típus van, azonban nem célom dolgozatomban ezek bemutatása. Csupán a kis- és középvállalatok számára próbálok egy elméleti módszert bemutatni, ami elég élet- és újszerű. Fentebb már említést tettem a Kék Óceán Stratégiáról (Blue Ocean Strategy, BOS), amely egy új gondolkodásmódot takar. Szemben a Vörös Óceán Stratégiával (Red Ocean Strategy, ROS), a BOS nem a versenytársakra és a „jobbát olcsóbban” kényszerre koncentrál, hanem arra, hogy új termékkel vagy új szolgáltatással új keresletet és ezáltal új piacot teremtsen. Egy idő után, amikor az általunk létrehozott piacon megjelennek a versenytársak akkor a piac „vize” hamar „bevörösödik”, mert ha valami sikeres ott hamar megjelennek a „cápák” (versenytársak). A vörös óceán kifejezéssel jellemzett piacon az árverseny miatt mindenki csak vérzik és szenved. Kim és Mauborgne (2008) által létrehozott kék óceán fogalommal új gondolkodásmódot vezetett be az üzleti stratégiák közé, amely során nem a versenytársakkal vívott harc és a „jobbát olcsóbban” kényszer kerül előtérbe, hanem az új kereslet, új piac megteremtése a cél. Ha egy vállalatnak sikerül egy új piacot (kék óceánt) létrehozni akkor figyelnie kell arra, hogy ez minél hosszabb távon fennmaradjon. Nem szabad engedni az újonnan megjelenő versenytársaknak, – akik beakarják „festeni” az óceán vizét vörösre, – hogy előnybe kerüljenek, ez ellen pedig úgy tehetnek, hogy a kezdeti lelkesedét, hozzáállást és attitűdöt fenn tudják tartani. Az elkötelezettség elengedhetetlen a megvalósításhoz!

Mi a két elmélet (óceán) közötti különbség? A ROS stratégia a versenyről és az összehasonlításról szól, valamint egy zéróösszegű játéknak felel meg, hiszen a véges piacon a másik kárára kell elhódítanunk területet, piacot. Ezzel szemben a BOS a korlátokat átlépve vagy lebontva új összetételű szükségleteket és így végtelen piacokat teremt.

„ Aki járt úton megelőzött, azt járatlan terepen még leghagyhatjuk. ”

(Első Innovációs Kiállítás mottója, Magyarország, 1980)

A kék óceán stratégia sarokkövének egy új féle innovációs fogalmat tekintenek, amelyet érték-innovációnak neveztek el. Kim és Mauborgne (2008) új stratégiájával arra ösztönzi a vállalatokat, hogy a versenytől még érintetlen piacra lépjenek és ott fedezzenek fel új lehetőségeket és ne foglalkozzanak az olyan piacokkal, ahol folyamatosan a versenytársakhoz kell hasonlítaniuk magukat, ami sok esetben mindig csak felzárkózás lesz és sosem fognak a „véres vörös óceánban” versenyelőnyre szert tenni. Ám ha kiaknázatlan területekre lépünk, figyelniünk kell arra is, hogy az első megpróbáltatásnál ne

adjuk fel és legyünk elkötelezettek és kitartóak, ha valóban sikeresek akarunk lenni. Ha egy új „kék óceánba” lépünk egy új életformát kell követni, megvalósítani és az előrelépést következetesen és módszeresen meg kell tervezni minden esetben. Amikor a piac elkezd vörösödni, azaz versenytársak jelennek meg az adott piacon akkor a vállalatnak már készen kell állnia arra, hogy továbblépjen újabb lehetőségek meghódítására.

Porter (1993) Marketingstratégia című könyvében hat lehetséges stratégiát (piaci verseny alapú, földrajzi alapú, piaci elkötelezettség alapú, piacleépítési, piaci belépés időzítésén alapuló, piaci cél típusú stratégiák) vázol fel a vállalkozások számára. Potenciális lehetőség a földrajzi alapú, illetve a piaci cél típusú stratégiákban rejlik a kisvállalkozások számára. A földrajzi alapú stratégián belül a helyi piaci és a regionális megfontolású stratégiák alkalmazhatóak. Ez esetben a földrajzi (helyi) piaci változók (vevők, beszállítók, versenytársak) pontos ismerete jelenthet előnyt a vállalkozás stratégiájának kialakításakor.

Természetesen ismert a „niche marketing”¹ (kék tavak) kifejezés. A piaci cél típusú stratégia esetében egy vagy néhány piaci rést akarnak meghódítani és kiszolgálni. Alapvető különbség a „kék óceán stratégia” és a „niche marketing” között, hogy a BOS szisztematikus módszertan segítségével valósul meg, valamint a „meghódítandó” piac nagysága is eltérő.

„A niche a piaci forrástérnek olyan mikrokörnyezeti állapotokat jelölő része, amely állapotok között a vállalkozás verseny hiányában, vagy adott intenzitású verseny mellett működőképes, nyereséget realizál.”

(PÉLI, 2005)

Azok a cégek, amelyek jól kiválasztott piaci résekben tevékenykednek jövedelmezőbbek lehetnek még akkor is, ha részesedésük az adott piacból csekély mértékű, hiszen nem kell versenyezniük más vállalatokkal, hanem saját elképzeléseik által egy olyan rugalmas stratégiát alakíthatnak ki, amelyek a szervezeti sajátosságokhoz igazodnak és amely a cél szegmens tekintetében meghatározó. Ez esetben a vállalkozás a szűk célszegmessel

¹ A „niche marketing” azon piaci szegmensek megkeresését, kiszolgálását jelenti, ahol jelentkezik kereslet, de nincsen kínálat, vagy keletkezik egy új piaci terület. Ezek a területek a kis- és középvállalkozások számára adnak profittermelési lehetőséget, mivel nagyvállalatok számára túl kis piacot jelentenek.

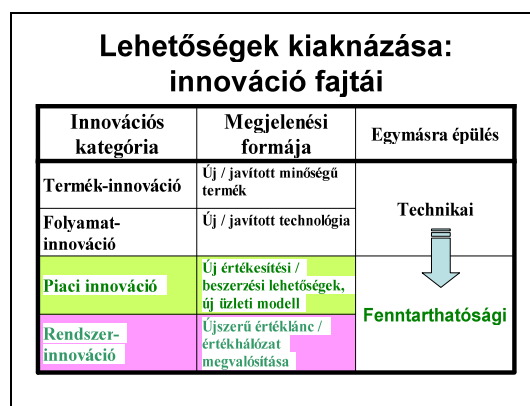
szoros kapcsolatot alakít ki és megismeri (speciális) igényeit. Ennek eredményeként jelentős ártöbbletet realizálhat. Megállapítható, hogy a niche stratégiával dolgozó vállalkozás a magas árésből tud az átlagostól nagyobb jövedelmet elérni.

Azonban ahhoz, hogy sikeres legyen egy vállalat egy új piacon, ahol egyedül tevékenykedik szükség van körültekintő előzetes piacfigyelésre, nehezen másolható innovatív termékekre (szolgáltatásokra), amelyet az ügyfelek speciális értéként kezelnek. Természetesen a „kék tavak” (niche-k) esetén a vállalkozás nem érhet el óriási piacrészesedést, de nagyobb esélye van egy biztosabb és folyamatos jövedelmezőséget és tevékenységmenetet kialakítania egy szűkebb piacon, mintha folyamatosan olyan piacon tevékenykedne, amely már túlságosan „bevörösödött”. Egy niche kiválasztása akkor tekinthető jónak, ha a célszegmens más versenytársaknak különböző okok miatt nem megfelelő: kicsi, kockázatos vagy észrevehetetlen. (Józsa, 2005) Ez a gondolatmenet továbbvihető nagyobb volumenű stratégiában is, ami a BOS (kék óceánnal) módszerével jellemezhető, amiről már korábban szóltam. Mindenesetre olyan piacot kell választaniuk a kis- és középvállalkozásoknak, ahol versenyelőnyre tudnak szert tenni és az érték-innovációt meg tudják valósítani.

2.2. Innováció jelentősége

Schumpetertől, 1939-ből származik az innováció legrégebb meghatározása. Innováció az, amely új termékekhez vagy eljárásokhoz vezet, új nyersanyag alkalmazását igényli, új piacokat jelent vagy új szervezeti formát eredményez, amelyet később ugyan más is megfogalmazott, de a mai napig használják és például a következőképpen rendszerezik.

Megkülönböztetünk négy alapvető innováció típust: a) új termék, új áru – vagy egyes javaknak új minőségben való – előállítás; b) új termelési, technológiai eljárás bevezetése; c) új piaci terület meghódítása, megnyitása; d) szervezet átalakítása, új szervezet létrehozása.



2. ábra: Az innováció fajtái

Forrás: Dinya, 2010.

A következőkben tekintsük át a vállalkozások innovációs stratégiáit. Három alapvető stratégiát különböztetünk meg. Létezik az élenjárók stratégiája, a korai követők- és a késői követők stratégiája. Most vizsgáljuk meg a stratégiákat különböző jellemzők (képességek, jellemző tudásráfordítás, technológiai célkitűzések, hasznosítható partnerkapcsolatok) szerint. (Pakucs-Papanek, 2006)

I. Élenjárók (front runners)

stratégia: előre törő (get-ahead)

képességek: meglévő technológiák újszerű kombinálása; a tudáshatárok kiterjesztése

jellemző tudásráfordítás: tudományos kutatás, technológia kidolgozás és laboratóriumi modellek léptéknövelése. A K+F és a piacosítás cégen belüli összekapcsolása

technológiai célkitűzések: házon belüli kutatás, technológiafejlesztés, K+F hálózatok kialakítása

hasznosítható partnerkapcsolatok: Hosszabb távú K+F együttműködési projektek kutatóintézetekkel, felhasználókkal és beszállítókkal.

II. Korai követők (quick followers)

stratégia: lépéstartó (keep-up)

képességek: technológiai módosítások, minőségjavítás, költségcsökkentés, kis léptékű változtatások

jellemző tudásráfordítás: mérnöki tervezés, kivitelezés, piacra dobás: tervezés és a gyártás cégen belüli összehangolása

technológiai célkitűzések: technológiai fejlesztés, K+F hálózatok

hasznosítható partnerkapcsolatok: egyetemek mérnöki fakultásai, tanácsadó cégek, technológiai intézetek, felhasználók

III. Késői követők (latecomers)

stratégia: felzárkozó (catch-up)

képességek: problémamegoldó innovációk, termelékenység növelése, technológia másolás, technológia adaptáció

jellemző tudásráfordítás: mérnöki és menedzsment adottságok: visszajelzések a gyártási folyamatokból ill. a termékvizsgálatokból

technológiai célkitűzések: technológiai transzfer, technológia elterjesztés, demonstrációs projektek, oktatás, képzés

hasznosítható partnerkapcsolatok: betanulási programok, termelékenységi központok, ügyfelek, berendezések szállítói és közvetítői

Manapság egyre inkább felértékelődik a tudástőke, amit a humántőke hordoz, valamint a technológiai fejlődés is meghatározza az innováció gyakoriságát és módját. Ahhoz, hogy a vállalkozások fenn tudjanak maradni hosszútávon akár a hazai és nemzetközi piacon szükség van a folyamatos innovációra, fejlesztésre. Vannak olyanok, akik élenjárnak az innovativitás terén, vannak akik, korán lépnek és követik az újításokat és vannak akik későn – néha túl későn – reagálnak az újításokra. Létezik az ötös felosztás is, amelyet Rogers (2003) használt. Az Ő felosztásában megjelentek még a lemaradók is többek között. Az egyes típusok alapvető jegyeit (hármass felosztás) a fentebb ismerttettem. Megállapítható, – és szekunder forrás alapján – leszögezhető, hogy a hazai vállalkozások jelentős része a kései követők csoportjába tartozik. A vállalkozások közel 80 százaléka egyáltalán nem költ kutatás-fejlesztésre, így a kis- és középvállalkozások célkitűzése (csupán) a technológia transzfer folyamatokkal vagy az ehhez kapcsolódó képzési programokkal valósulhat meg.

A vizsgálatok azt mutatják, hogy a hazai innovatív cégek száma kisebb a kívánatosnál. Az OECD országokban az ipari vállalkozások negyede hajt végre innovációt és a vállalkozások több mint fele törekszik a rendszeres korszerűsítésre. Az élenjárók csoportja 10-15%-ot tesz ki ezen körből (Pakucs-Papanek, 2006). Ezzel szemben a hazai gazdaság értékei jóval szerényebbek az innovatív vállalkozói arányt tekintve.



3. ábra: Az innovátor típusok megoszlása

Forrás: Pakucs-Papanek, 2006. alapján saját szerkesztés

Annak az oka, hogy egy vállalkozás gyenge innovációs tevékenységgel jellemezhető Pakucs-Papanek (2006) a következőkkel magyarázza:

- A felkészült munkaerő hiánya gyakran okoz nehézségeket a tudományos eredmények gyakorlatba való átültetése során.
- Az innovációk terjedését az is fékezi, hogy a magyar lakosság a szokásosnál alacsonyabb vállalkozási hajlandósággal rendelkezik.
- A pénzügyi területet érintve elmondhatjuk, hogy a tőkehiány itt is jelentősen gátolhatja az elképzelések megvalósítását, kibontakozását.
- Az innovációs együttműködés nem mutatkozik meg hazánkban a vállalatok között.
- A lassú tudás-áramlásnak fontos magyarázatai a szellemi tulajdonhoz fűződő jogok korlátozott érvényesítési lehetősége – valamint a közvetítő intézmények gyenge teljesítménye is.

Globális Innovációs Index: A francia-szingapúri INSEAD üzleti iskola által összeállított Innovációs Index 125 ország gazdaságát méri. Idén a dobogós helyeket Svájc, Svédország és Szingapúr szerezte meg. Kiemelkednek a mezőnyből a skandináv országok, az öt északi ország mindegyike kiemelt helyen zárt: Svédország a második, Finnország az ötödik, Dánia a hatodik, Izland és Norvégia a 11. és 18. helyeket foglalják el. Hazánk a 25. pozíciót foglalja el, Belgium és Katar között. Ha egy pillantást a Dél-amerikai országokra vetünk, akkor Chile-t kell megemlítenünk, hiszen az idei Globális Innovációs Index szerint az előző évhez képest négy helyet ugrott előre, most a 38. helyen áll. Így ez az egyetlen latin-amerikai ország, amely az első negyven között foglal helyet.

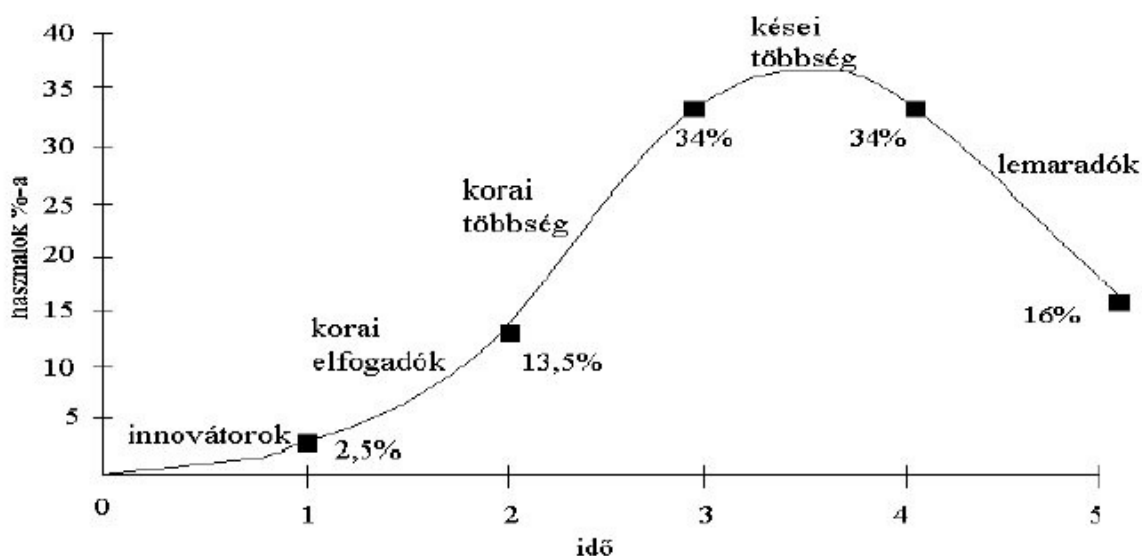
Forrás: http://uzleti-innovacio.blog.hu/2011/07/04/globalis_innovacios_index_chile_negyet_elore

Diffúzió

Továbblepve arról is szót kell ejtenünk, hogy a megvalósult innováció, hogyan jut el a célközönséghez. Az innovációs döntési metódus „az a folyamat, amelyet az egyén (vagy más döntéshozó egység) bejár az innovációtól szerzett első információtól az attitűdformáláson át az elfogadó vagy elutasító döntésig, az új gondolat implementálásig és ezen döntés megerősítéséig.” (Rogers, 1995) Látható ezen elméletből, hogy fontos

szerepet játszik a kommunikáció, legyen annak bármilyen formájáról is szó, valamint az ezzel elérhető befolyásolhatóság, hiszen az általunk új terméket, szolgáltatás, szabadalmat el kell fogadtatni és el kell terjeszteni a társadalmi környezetben. Ezeket meghatározza az elfogadási hajlandóság (társadalmi) szintje, a potenciális csoport megítélése hasznossági szempontból, valamint, hogy hogyan látják a relatív előnyeiket. Az általuk megítélt jelentőség alapján akadályozhatják a diffúziót, támogathatják azt, vagy semlegesek maradnak.

Az előbb felvázolt innováció típusokat (stratégiai módszereket), amelyeket 3 vagy 5 féle módon csoportosíthatunk Rogers (2003) továbbfejlesztett az egészhez viszonyított százalékos arányokkal.



4. ábra: Az innovációk elterjedése

Forrás: Rogers, 2003. alapján

Az innovációs típusoknál már bemutattam részletesen a hármas csoportosítást. Most nem szeretném részletezni az ötös felosztást csupán az innovációk elterjedése kapcsán fogok kitérni az öt féle elfogadói nézőpontra:

- vannak az úttörők (avant garde) akiknek szerepe az innováció elterjesztésében, diffúziójában mindössze 2,5%. Ez a réteg az, amelyik az újdonságokat elsőként próbálják ki, valamint nyitottság, anyagi jólét és technikai tudás jellemzi őket.

- A korai elfogadók követik az innovátorokat a maguk 13,5 százalékával. Ezen csoport tagjai a társadalmi rendszerek meghatározó tagjai, akik véleménye alapján fognak dönteni a potenciális fogyasztók.
- A korai alkalmazók – akik 34 százalékot tesznek ki – idővel válnak fogyasztókká, megfontoltak és társadalmi kapcsolatrendszerük kiterjedt.
- A késői alkalmazók – szintén 34 százalékot tesznek ki – akkor válnak fogyasztókká, amikor az innovációt körülvevő bizonytalanságot már teljesen eloszlatták és a társadalmi kapcsolatrendszereik nyomására válnak fogyasztókká.
- és végül vannak a lemaradók (16%), akik általában elszigetelten élnek a társadalomtól, gyanakvással vannak az innovációk iránt, erőforrásaik szűkösek, legvégsőig ragaszkodnak a megszokott fogyasztási mintákhoz és erős tradícionálizmussal jellemezhetők.

Az innovációk elterjedését gazdasági és személyiségközpontú megközelítés jellemzi ezen ragsorolást illetően. Azonban terjedelmes szakirodalommal rendelkeznek a kapcsolathálózati-modellek, amire most nem térek ki dolgozatomban, mivel szorosan nem kapcsolódik témámhoz és a terjedelem miatt nem lehetséges ennek tanulmányozása.

Az innoválók jelentős kockázatot vállalnak, amikor új terméket, szolgáltatást, tevékenységet vagy szabadalmat fejlesztenek ki. Azonban ezek a kockázatok csökkenthetőek ha a következő szempontokat figyelembe vesszük:

- relatív előny: mennyivel jobb a fogyasztók számára az új ötlet és az általa okozott hasznosság, mint a korábbi termék, szolgáltatás. Meghatározó lehet még a gazdasági szempont, kényelem vagy elégedettség.
- összeegyeztethetőség: az innovációnak összeegyeztethetőnek kell lennie a korábbi értékekkel, tapasztalatokkal és szükségletekkel, amelyek korábban jelentkeztek. Ha összeegyeztethető és a régi tulajdonságokkal rendelkezik az innováció, akkor annál kisebb lesz a bizonytalanság és annál nagyobb elfogadásra fog találni a fogyasztók körében.
- összetettség: Ha a fogyasztó érti és érzékeli az innováció fontosságát, eredményét és (jövőbeni) lehetőségeit, akkor számára is világossá válik, hogy Ő ebből milyen előnyt kovácsolhat, így segíthet és gyorsíthatja az elterjedés ütemét.

- kipróbálhatóság: A személyes tapasztalatszerzés szintén segíti a fogyasztó bizalmatlanságának csökkenését az innovációval szemben, valamint segíti a terjedés ütemének gyorsaságát. Segítsük hozzá a célcsoportot, hogy lépésről-lépésre megismerhesse az innováció előnyeit.
- megfigyelhetőség: Lehetővé kell tenni az innováció eredményének megfigyelhetőségét. Minél inkább megtudják figyelni a fogyasztók az újítás eredményét, annál jobban valószínűsíthető, hogy maguk is ki fogják próbálni.

A terjedés sebességét, pedig alapvetően négy tényező befolyásolja (MISZ, 2002.):

- az innováció jellege (az újdonság jellemzői, haszna),
- az újdonsággal kapcsolatos információkat közvetítő kommunikációs csatornák,
- az időigény (az innovációs folyamat időszükséglete, a személyek, vagy csoportok által az innováció adaptálására fordított idő hossza, stb.)
- az innovációt befogadó közösség integrálására (a közös problémák megoldásában a közös célok elérésében együtt dolgozó csoportok kölcsönös kapcsolatai).

2.3. Stakeholder elméletek

„Stakeholder minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását vagy érintve van abban”
(Freeman, 1984.)

A stakeholder-koncepció eredete

A stakeholder-elmélet az 1930-as évekig nyúlik vissza, amikor is Adolf A. Berle, vállalati jogász és Merick Dodd folytatott precedens értékű vitát a Harvard Law Review hasábjain a részvénytársaságok szerepéről. A vállalati jogász a részvényesek prioritását hangsúlyozta és kiemelte, hogy a vállalat (fő) célja a profit biztosítása a tulajdonosok számára. Dodd ezzel szemben a vállalatot „társadalmi intézménynek” tekintette. Véleménye szerint sokkal szélesebb körű feladatai vannak egy vállalatnak, mint pusztán a profittermelés. Feladatai közé tartozik a stabil munkahelyek biztosítása, a fogyasztói igények kielégítése, valamint az egész társadalom jólétéhez való hozzájárulás.

Maga a stakeholder kifejezés igen hosszú időre nyúlik vissza. 1963-ban jelent meg a Stanford Research Institute (SRI) egyik belső tanulmányában a következő értelmezésben: *„azon csoportok, akiknek a támogatása nélkül a vállalat megszűnne létezni”*.

Majd a fogalom ismertté válása 20 év után történt meg, amikor R. Edward Freeman, akit „stakeholder-elmélet atyjaként” emlegetnek 1983-ban publikálta első tanulmányát a kérdéskörrel kapcsolatban, ami könyv formájában 1984-ben jelent meg *„Stratégiai menedzsment: a stakeholder-megközelítés (Strategic Management: a Stakeholder Approach)* címmel.

A stakeholder-kifejezés értelmezései

A kifejezés a részvényes (shareholder, stockholder) angol elnevezés mintájára született meg. A „stake” szónak számos jelentése ismert ezek közül ismertetem a fontosabbakat röviden: legáltalánosabb értelemben érdekeltség, de jelentései között szerepel például a szerencsejátékon feltett összeg, tét is. Tehát elmondhatjuk, hogy a stakeholderek csoportja alatt azokat értjük, akik érintettek a vállalat működésében, azaz számukra a vállalat tevékenységének „tétje van”. Ide tartozik minden olyan egyén vagy csoport, amelytől a vállalat folyamatos fennmaradása függ (alkalmazottak, fogyasztói csoportok, bizonyos beszállítók, fontos kormányzati szervek, részvényesek, egyes pénzügyi szervezetek).

A GRI módszertani útmutató szerint a stakeholdereknek a következőket tekinti:

- azokat, akikre a szervezet tevékenységei, termékei és/vagy szolgáltatásai jelentős hatást gyakorolhatnak, vagy
- azokat, akiknek tevékenységei befolyásolhatják a szervezet azon képességét, hogy stratégiáját sikeresen megvalósítsa, valamint céljait elérje. (GRI, 2006)

A „jövőkép” megfelelő kommunikálása az érintettek felé

Ahogy korábban említettem, a vállalatnak rendelkeznie kell megfelelő stratégiával, jövőképével. A jövőkép a célok, álmok, ötletek kombinációja. Azonban, ahhoz, hogy elérjük a kívánt célt, kell egy út is ahogyan oda eljuthatunk, ahogyan terveinket megvalósítjuk. Az „út” során találkozunk, ill. találkozunk kell különböző egyénnel, csoportokkal, szervezetekkel.

Ezeket az egyéneket, csoportokat, szervezeteket csoportosítanunk kell (Szlávik, 2009):

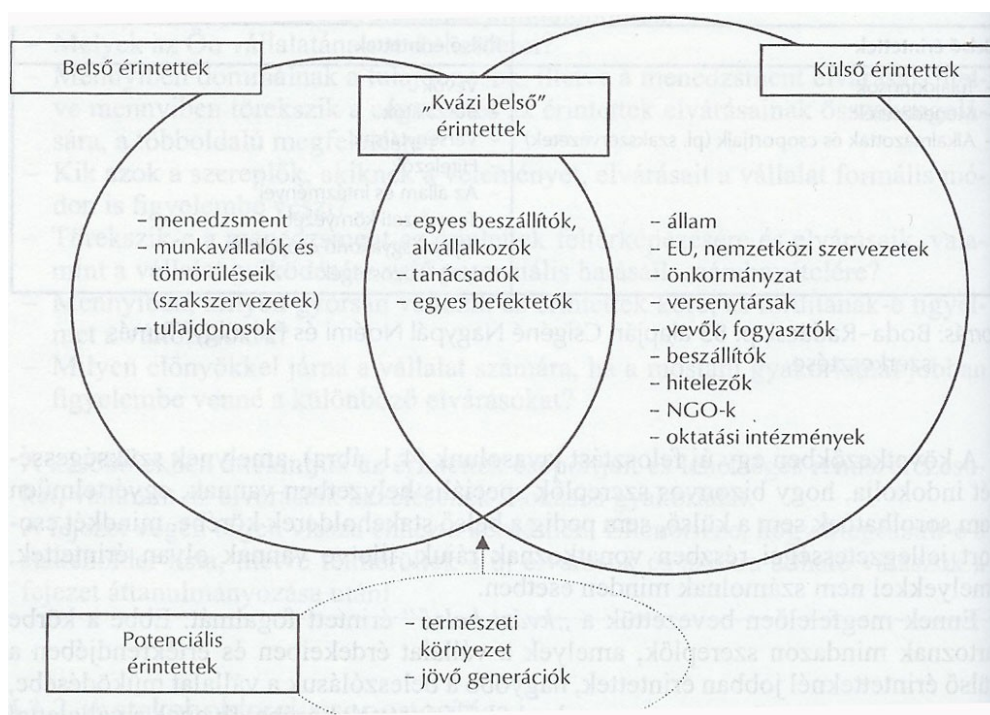
- a) Stakeholderek csoportosítása a kapcsolat jellege, intézményesültsége szerint
- *Piaci érintettek*: tulajdonosok, alkalmazottak, vevők, beszállítók, versenytársak
 - *Nem piaci érintettek*: fogyasztói érdekvédelmi csoportok, környezetvédő csoportok, média, helyi közösség
- b) Stakeholderek csoportosítása elhelyezkedésük szerint
- *Belső érintettek*: tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak és csoportjaik (pl. szakszervezetek)
 - *Külső érintettek*: vevők, beszállítók, versenytársak, hitelezők, az állam és intézményei, természeti környezet, nyomásgyakorló csoportok, helyi közösségek

Azonban Szlávik (2009) szerint bizonyos szereplők speciális helyzetben vannak, egyértelműen nem sorolhatók sem belső, sem a külső érintettek közé, hiszen részben mindkét csoport jellegzetességei vonatkoznak rájuk, illetve vannak olyan érintettek, amelyeket nem vesznek figyelembe minden esetben.

Így került bevezetésre a „kvázi belső” érintett fogalma. Ide sorolhatjuk azon szereplőket, akik a külső érintettekénél jobban érintettek és érdekelték a vállalattal kapcsolatban. Ezen szereplők „beleszólása” nagyobb a vállalati működésbe, mint a külső érintetteké, de a belső érintettek csoportjába mégsem sorolhatóak be. A „kvázi belső” érintettek lehetnek a beszállítók, beruházók (akik nem tulajdonosok) és az olyan megbízottak, akiket felkér a vállalat – szerződés keretében –, hogy segítse működését. Ide sorolhatóak még a felkért tanácsadó cégek, amelyeknek a sikeres tevékenységük szempontjából azonosulniuk kell a vállalat célrendszerével és eszmerendszerével, hogy a kívánt célt és eredményt el tudják érni. Ugyanakkor részben külső szemléletüknek köszönhetően kívülállóként olyan szemléletben látják a vállalatot, ami segíthet számukra a cél elérésében, szemben a belső érintettekkel.

Ugyan a vállalati társadalmi felelősség vállalásra később térek rá, azonban vannak olyan elemek, amelyet itt is meg kell említeni és amelyek összekapcsolhatóak a CSR tevékenységgel és köthetőek ahhoz – Ők a „potenciális stkeholderek”. Sok vállalat még most sem látja ennek jelentőségét, hogy miért kell ezzel foglalkozni. Ez esetben még

semmiképp sem lehet arra fogni, hogy egy vállalatnak „nincsen erre pénze”, amit sokszor hallani, hiszen ez sok esetben csupán a szemléleten múlik és anyagi ráfordítás nélkül is figyelembe vehető, például a természeti környezet megóvása. Valamint figyelmet kell szentelni a „jövő generációinak” is. Ezen megfogalmazás is kapcsolódik a társadalmi felelősségvállaláshoz és a fenntartható fejlődés témaköréhez. Olyanokat foglal magában, mint az erőforrás-takarékosság vagy a környezetállapot megóvása.



5. ábra: A stakeholderek csoportosítása

Forrás: Szlávik, 2009.

Az érintetteknek a vállalattal való viszonyát meghatározza, hogy az egyes érintetteknek, milyen érdekei, elvárásai vannak és ezeket milyen eszközökkel tudják megvalósítani. Ahhoz, hogy egy vállalat sikeres legyen és jó úton haladjon a cél felé, mindenképpen szükséges figyelembe venni a belső érintettek elvárásait, érdekeit és együttműködniük a külső érintettekkel. A társadalmi felelősségvállalás elvei közé tartozik, hogy a vállalatnak meg kell találnia az összhangot az érintettek kielégítésében, amihez szükség van az érdekek elvárások feltárására.

A következőkben az egyes stakeholderek jellemző elvárásait és befolyásolási eszközeit szeretném áttekinteni, bemutatni. (Szlávik, 2009)

a) munkavállalók

- érdek jellege: stabil foglalkoztatás, megfelelő juttatások, megfelelő munkakörülmények (munkavédelem és ergonómia); személyiségi jogok figyelembevétele; megkülönböztettség (diszkrimináció) tilalma, valamint szeretnék, ha részt vehetnének a döntéshozatalban (participáció) és értékteremtésben, részesei lenni a vállalat sikereinek.
- befolyásolás módja: szakszervezetek alkuerején keresztül; a munkavégzés motiváltságán keresztül tudják befolyásolni a munkaminőségét és ez által a vállalati teljesítményt; a vállalat hírnevének ápolása ill. rontása; kvalifikált munkaerő elvesztése, versenytárshoz kerülése

b) vevők, fogyasztók

- érdek jellege: ár/érték arány megfelelősége; biztonságos és tartós termék ill. környezetbarát és egészségre nem káros termék; reklámok valóságról szóljanak; vevői adatokat bizalmasan kezeljék
- befolyásolás módja: termékek bojkottálása; vevő- és márkahűség; a cég reputációjának ápolása vagy rontása

c) terjesztők, kereskedők

- érdek jellege: ár/érték arány megfelelősége (árminimalizálás); kölcsönös bizalom, hatékony kommunikáció
- befolyásolás módja: mástól vásárolnak; adott termelő bojkottálása; összefogás törvényi szabályozás sürgetésére

d) beszállítók, alvállalkozók

- érdek jellege: megbízható, jól specifikált és tartható határidejű megrendelések; a szerződés és különböző megállapodások teljesítése; ajánlások, referenciák nyújtása
- befolyásolás módja: feltételek visszautasítása (az alkupozíciótól függően); versenytárs ajánlatának elfogadása; a cég reputációjának (hírnevének) ápolása vagy rontása

e) versenytársak

- fennmaradás és nyereségesség; piaci részesedés növelése; a szektor hírnevének ápolása, valamint a közös normák betartása

- befolyásolás módja: a szabálytalanul tevékenykedők bojkottálása; összefogás a szabályokkal ellentétesen működőkkel; közös fellépés egyéb külső érintettekkel kapcsolatban (pl. NGO-k)

f) hitelezők

- érdek jellege: a hitelezési feltételek betartása; információ a teljesítési feltételek változásáról
- befolyásolás módja: jogi eljárás kezdeményezése; nem nyújtanak több hitelt és szintén befolyással lehetnek a vállalat hírnevére

g) szabályozó

- érdek jellege: általában a többi külső érintett érdekeinek közvetítője
- befolyásolás módja: kiterjedt eszközrendszer

h) helyi közösség

- érdek jellege: foglalkoztatás; versenyképesség javítása; befektetés a helyi közösségbe; a környezet védelme
- befolyásolás módja: engedélyek, támogatások biztosítása vagy megtagadása

i) nem kormányzati szervezetek (NGO-k)

- érdek jellege: a vállalat működésének nyomon követése; adott NGO céljainak nyomon követése (pl. fogyasztóvédelem, környezetvédelem); a támogatások biztosítása (szponzoráció, adományozás)
- befolyásolás módja: a cég hírnevének ápolása vagy rontása (pl. akciók szervezése, szabályozás sürgetése)

j) oktatási intézmények

- érdek jellege: kölcsönösen előnyös K+F együttműködés; oktatási igények meghatározása, támogatások biztosítása
- befolyásolás módja: együttműködés a vállalattal vagy valamely versenytárral; szabályozás sürgetése

k) média

- érdek jellege: transzparencia; objektív tájékoztatás lehetővé tétele
- befolyásolás módja: cég hírnevének javítása vagy rontása

l) természeti környezet és „jövő generációk”

- érdek jellege: erőforrás-takarékosság; a környezetállapot megóvása

- befolyásolás módja: közvetlen befolyás csekély, de növekvő lehet (pl. klímaváltozás egyre inkább feltárt gazdasági hatásai); közvetett hatás más érdekelt feleken keresztül (szabályozó, NGO-k)

A fentebb látható az 5. ábrától részletesebben kifejtett rendszerezésből látható, hogy egy vállalatnak milyen „stakeholderekkel” kell ápolni kapcsolatukat illetve, hogy miért fontos a különböző csoportok figyelembevétele valamint, hogy milyen hatással lehetnek az egyes vállalatokra.

2.4. Láthatatlan vagyon felértékelődése

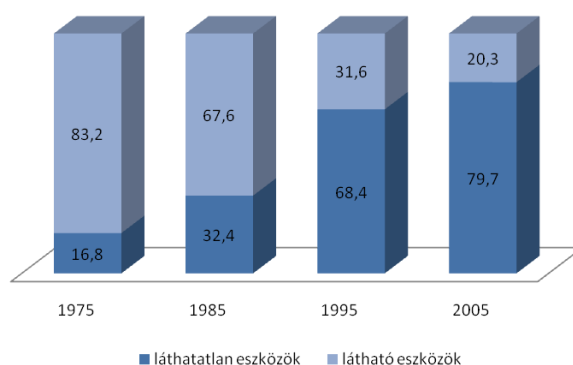
A pénzügyi világ egyre hangsúlyosabb dilemmája, hogy a piaci és könyv szerinti érték (jelentős) eltérésének mi lehet az oka. Legelőször nézzük meg, hogy hogyan került meghatározásra a két fogalom:

- Könyv szerinti érték

„A magyar számviteli törvény szerint a könyv szerinti érték az a fordulónapra számított érték, amekkora összegben a vagyontárgyat a nyilvántartásokban szerepeltetik. A bekerülési értéket (beszerzési vagy előállítási költség) csökkenteni kell a terv szerinti, illetve terven felüli értékcsökkenéssel, valamint az értékvesztéssel és ezek visszaírásával – ha ezek előfordulnak.” (Tóth, 2009)

- Piaci érték

„azt az értéket képviseli, amely a nyílt piacon a vevő és az előadó között kialakul.” (Inámi-Bolgár, 2009)



6. ábra: Standard and Poor's által vizsgált 500 vállalat piaci értékét meghatározó összetevők alakulása (%)

Forrás: S&P, 2005.

A Standard and Poor's (2005) felméréséből kiderül, hogy az elmúlt harminc évben a vállalatoknál összességében a piaci érték összetevői között „felcserélődött” (6. ábra) a rangsor és a látható vagyonelemek helyére a láthatatlan vagyonelemek kerültek arányait tekintve. Bár ez a felmérés nem csak a kis- és középvállalkozásokat vizsgálta, de az esetükben is fellelhető ez a tendencia, ha nem is olyan gyakorisággal mint a nagyvállalatok esetében, valamint természetesen attól is függ ezeknek az arányoknak az alakulása, hogy egy adott vállalkozás milyen tevékenységet folytat, azaz iparágaktól függ, hol mekkora a szerepe a láthatatlan vagyonnak. A leginkább immateriális javakra épülő szektorok világszerte a reklámapar (értékének majdnem 100%-a immateriális), a média (91%) és a gyógyszeripar (89%), ahol nem a fizikai értékek vannak túlsúlyban, ha nem előtérbe kerül az intellektuális tőke és annak meghatározó szerepe. A másik véglet az autógyártás, amely értékének 80%-a materiális eszközökből valósul meg (maga az „összeszerelés” és nem a fejlesztés és tervezésre kell itt gondolni). Hasonló szektor még például az elektronika (64%) valamint a bank és biztosítás. Utóbbi a pénzügyi eszközök túlsúlyának következtében került ebbe a kategóriába. (Simms, 2007)

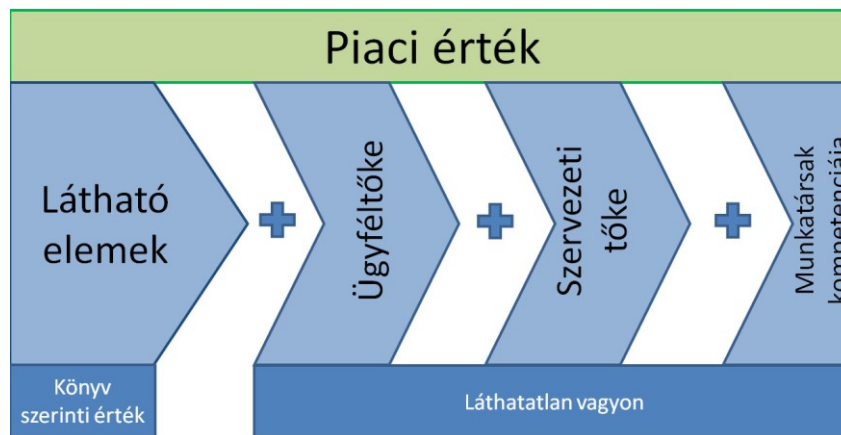
Az értékek jól reprezentálják, hogy a tudásalapú társadalom kezd kialakulni, ill. már kialakult, azonban ez maga után vonja a számviteli rendszer átalakításának szükségességét (Laáb, 2009), hiszen azon elemekre is hangsúlyt kellene fektetni a kimutatásokban, amelyek – sok esetben, sok iparágban – meghatározóbbak a piaci érték szempontjából, mint a materiális (látható) vagyonelemek.

Az intellektuális tőke képlete a fentiek alapján illetve Boda (2005) alapján a következőképpen határozható meg:

$$\text{Intellectual Capital} = \text{Market Value} - \text{Book Value}$$

(Intellektuális tőke = Piaci Érték – Könyv szerinti érték)

Igen ám, de mit is tartalmaz az IC, milyen elemei vannak és ez a láthatatlan vagyonelem hogyan közelíthető meg?



7. ábra: Piaci érték meghatározásához szükséges összetevők

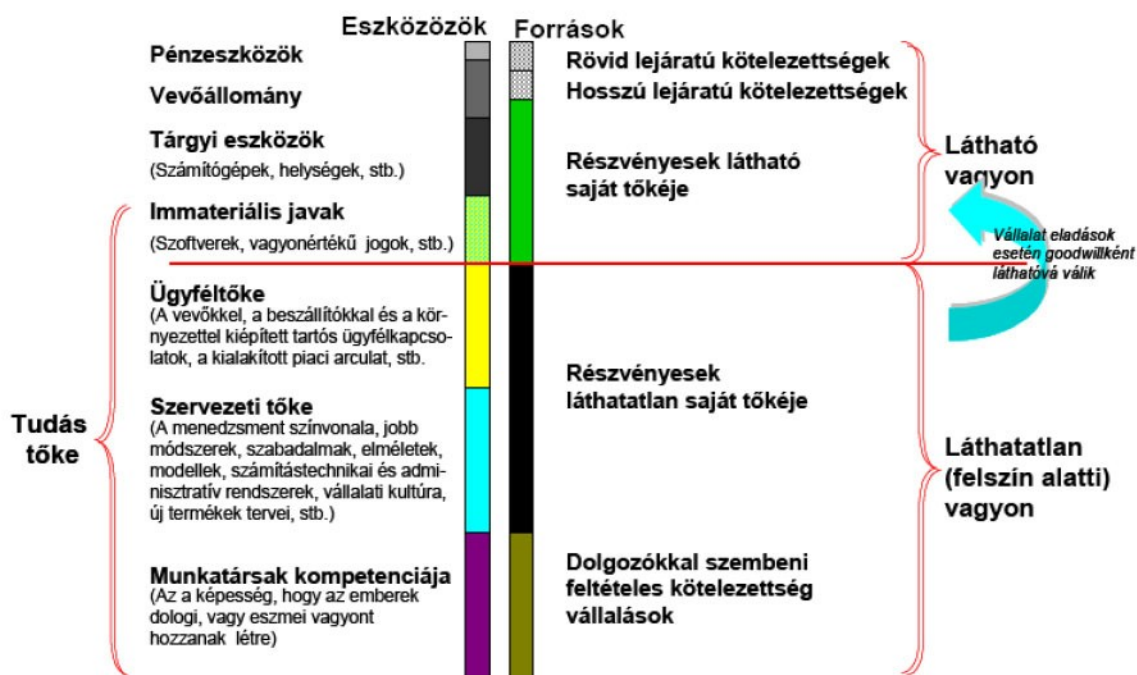
Forrás: Boda, 2005. alapján saját szerkesztés

*Ügyfél-tőké*n azokat a kapcsolatokat értjük, amelyeket a vállalat alakított ki az ügyfeleivel és beszállítóival. Továbbá magában foglalja az ügyfelekben kialakított képet, hírnevet és arculatot, amelyek a vállalat vevőiben „élnek”.

A *szervezeti tőke* a szabadalmakat, elméleteket, modelleket, adminisztratív, IT és egyéb vállalatirányítási rendszereket foglalja magában, valamint a jól működtetett folyamatait tartalmazza. Ezen tényezőkön felül a vállalati kultúra is része a szervezeti tőkének.

A *humán tőke kompetenciája* azt jelenti, hogy az emberek, azaz a humán tőke miért fontos a vállalat szempontjából és hogyan segítenek a vállalati értékteremtésben, milyen képességük van a fizikai és eszmei vagyon létrehozásában. Boda (2005) öt meghatározó elemre bontja, amelyek a következők:

- **Explicit tudás:** Az explicit tudás a tények ismeretét foglalja magában. Formális oktatás során sajátítható el gyakran, amikor információkhoz jutunk.
- **Jártasság (skill):** Főként tréningek során és a gyakorlatban sajátítható el. Fizikai és mentális jártasságot jelent, valamint kommunikációs képességet és eljárási szabályok ismeretét is magában foglalja.
- **Tapasztalat:** A múlt hibáin és sikerein való töprengés során szerezhető be.
- **Értéktételek:** Tudatos és tudat alatti szűrőként működnek az egyén megismerési folyamatában és segítenek megítélni, hogy bizonyos dolgok helyesek-e vagy sem.
- **Társadalmi közeg:** Az egyének közötti interakciókból épül fel, a hagyományon keresztül közvetített környezetben és kultúrában.



8. ábra: A láthatatlan elemeket is magában foglaló „mérleg”

Forrás: Boda, 2005.

Természetesen léteznek a láthatatlan vagyonnak különféle csoportosításai, de lényegében ugyanezekre vezethetőek vissza.

A láthatatlan vagyon áttekintését követően láthatjuk, hogy az innováció témakörében is fontos szerepet játszanak ezen tényezők, hiszen ahhoz, hogy egy vállalat innovatív legyen, ahhoz ötletek kelljenek, amelyek a humán tényezőtől függnék elsősorban. Ha vannak olyan munkatársaink, akiknek vannak újszerű és reális ötletei, illetve van K+F részlegük, akkor ezek a fejlesztések sokszor nehezen értékelhetőek, számszerűsíthetőek ugyanakkor nagyon nagy (lehet) a jelentőségük, főként, ha olyan új fejlesztések kerülnek kialakításra, ami a szervezet tőkéjének értékét növeli, már láthatóvá is válik, hogy hogyan kapcsolható a láthatatlan vagyonhoz az innováció. Természetesen ezeket az új megoldásokat, koncepciókat el is kell adni. Ha már rendelkezünk egy bevált vevőkörrel, akkor lehet, hogy Ők könnyebben elfogadják és igénybe veszik a vállalat által kialakított új megoldásokat, amennyiben új vevőkört célzunk meg, úgy gondolni kell és figyelmet kell fordítani a meggyőzésükre is (ügyféltőke).

2.5. Vállalat társadalmi felelősségvállalása – Corporate Social Responsibility

Honnan is indult a „fenntartható fejlődés” kifejezés, amiből a vállalat társadalmi felelősségvállalása is kialakult? Az utóbbi két-három évtized során alakult ki a fenntartható fejlődés eszméje, hiszen korábban nagyon keveseket foglalkoztatott ez a kérdéskör, ami abból adódott, hogy az emberek a fejlődés lehetőségeit korlátlanoknak képzelték és azt hitték, hogy a gazdagabb élethez vezető úton nem kell számolni a szűkösség fogalmával. Abban a hitben éltek az emberek, hogy a természet legyőzése a cél és nem pedig az, hogy a természet törvényszerűségeit figyelembe vegyék és együtt – a természettel – alakítsák a világot egy „gazdagabb” társadalmi közösség felé. Ez abból eredt, hogy az emberek úgy gondolták, hogy a természeti erőforrások kimeríthetetlenek, mivel ha egy-egy szénbánya, olajkút kimerült az senkit nem zavart, mivel új tárnákat, kutakat leltek fel. Azonban Hetesi (2010) is rávilágít arra, hogy „pár éven belül” komoly következményei lehetnek ezen életmódnak, ezért drasztikus változásokra van szükség, elsőként a gondolkodásban, majd a cselekedetekben: globális, nemzeti, országos, lokális, vállalati és egyéni szinten is! Hiszen bolygónk népessége folyamatosan növekszik, ugyanakkor készleteink véglegesek, valamint az egyes kutatók szerint az éghajlat változási folyamatok további kedvezőtlen gazdasági hatásokat eredményezhetnek. Ennek hatására valamint a nemzetközi kezdeményezések következtében született meg a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégiai is, amely nemzeti, országos szinten próbál lépéseket tenni az „élhetőbb” jövő kialakításában.

„A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely biztosítja a jelen szükségleteinek kielégítését anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációk szükségleteinek kielégítését.”

(NFFT, 2011)

A vállalatok innovációs stratégiájuk kialakításánál figyelmet kell szentelniük a fenntartható fejlődés elveinek, eszméjének, valamint a társadalom számára irányadó elveket kommunikáló személyekben, rétegekben tudatosulnia kell a környezeti változások társadalomra gyakorolt hatásainak és a gazdaság fejlettségét meghatározó folyamatokban, eszmékben is jelen kell lennie a felelős gondolkodásnak!

„A vállalati társadalmi felelősség azt jelenti, hogy a vállalatok önkéntes szociális és környezeti szempontokat érvényesítsenek üzleti tevékenységükben és partnereikkel fenntartott kapcsolataikban”

(Európai Közöségek Bizottsága, Brüsszel, 2006)

A kis- és középállalatok társadalmi felelősségvállalásának kutatása egyre meghatározóbbá válik, hiszen – a vállalatok kiemelkedő szerepén belül – a KKV-k szerepe a gazdaságban, foglalkoztatásban betöltött súlyuk alapján igen lényeges párhuzamba állítva a fenntarthatóság kérdéskörében a helyi szint fontosságát, hiszen a fenntarthatóság mindig lokális kérdés, valamint tudjuk azt is, hogy globalizáció nincsen lokalizáció nélkül.

A KKV-k társadalmi felelősségvállalása, valamint a lokális fenntarthatóság között megfigyelhetőek párhuzamok. A lokális szintű intézkedések sikeresebbek lehetnek és könnyebben megvalósíthatóak, vagyis ha globális javulást szeretnénk elérni, akkor mindig helyi, mikro szinten kell változtatnunk és ha mindenki megfelelően cselekszik lokális szinten akkor „sok kicsi sokra megy” elv alapján érvényesülhet a szinergia hatása, ami egy élhetőbb jövőt jelenthet makro szinten is.

Egyre inkább a KKV-k szerepe a meghatározó – gazdasági súlyuknál fogva – a társadalmi felelősségvállalás kapcsán az EU-ban is. Az EU 2004. és 2007. évi bővítése is alá támasztja ezt a helyzetet, hiszen az újonnan csatlakozott országokban a KKV-k aránya az átlagnál jellemzően magasabb. Oka abban lehet, hogy sok az önfoglalkoztató (egyszemélyes) és a mikrovállalkozás (10 főnél kevesebb állományi létszámmal működő vállalkozás). Ezen kívül a kis- és középállalkozások a foglalkoztatásban betöltött szerepük végett, valamint a helyi közösségbe való szervesebb integrációjuknak köszönhetően a fenntarthatóság társadalmi pillére szempontjából is kiemelt jelentőséggel bírnak. Környezetvédelem szempontjából is speciális helyzetben vannak,



9.ábra: A fenntarthatóság
hármás pillére

Forrás: Tóth, 2007

mivel ha önmagukban még nem is, de összességében jelentős erőforrás-felhasználók és ebből kifolyólag jelentős szerepük van a környezetterhelésben is.

A CSR Észak-Amerikából indult, ahol a kkv-k gazdaságban és foglalkoztatásban betöltött szerepe kisebb, mint Európában ezért a kifejlesztett eszközök elsősorban nagyvállalatoknak szóltak alapvetően, de a CSR átvételekor megfelelően kell adaptálni az eszközöket. Néhány eltérés a KKV-k és nagyvállalatok között, ami miatt különbséget kell tenni a CSR tevékenységben: KKV-k esetében a menedzsment és a tulajdonos szerepe között kisebb a különbség, mint a nagyvállalatoknál, hiszen gyakran azonos a kettő. Sok esetben az operatív feladatok és a vállalatvezetés köti le a vezetőt és a stratégia alkotás háttérbe szorul. Informális kapcsolatok, kommunikáció és személyes kapcsolatok a meghatározóak a kis- és középvállalatok esetében, ez által szorosabb kapcsolatban vannak a helyi közösséggel. Sok esetben a KKV vezetők szakmai képzettségük és a menedzsment feladatok ellátásához sok esetben nem rendelkeznek elég tudással, ezért a stratégiaalkotást és az ahhoz kapcsolódó folyamatokat sokszor idő (time gap) és tudás (knowledge gap) hiányában nem, vagy helytelenül szervezik meg. (Lepoutre-Heene, 2006) A társadalmi felelősségvállalás jellegét alapvetően a szervezet mérete határozza meg, hiszen a vállalati méret növekedésével, nő a CSR-aktivitás mértéke is. (Observatory of European SMEs, 2002b) Továbbá a vállalat mérete mellett a CSR-aktivitás mértéke függ a tulajdonosi viszonyoktól, szervezeti struktúrától, valamint a tevékenységi körtől is, de ahogy fentebb is említettem a KKV-k körében egyre nagyobb hangsúlyt kell kapni a CSR tevékenységnek a helyi, lokális szerepük miatt.

Carroll (1991) a vállalat társadalmi felelősségvállalásának négy szintjét különbözteti meg. A pénzügyi felelősség az első helyen kapott helyet, hiszen – Friedman véleményével megegyezően – a vállalat működésének alapja a profit. A piramis második szintjén a jogi előírásoknak való megfelelés szerepel. Ez egyfelől konfliktusban lehet az első céllal, valamint az első elérhető lehet a második teljesítése nélkül is. Az EU álláspontja szerint ez az első két szint teljesítése még nem tartozik a CSR körébe, mivel ez nem szabályozáson túlmutató tevékenységet jelent. A harmadik szinten a társadalom által elvárt etikus viselkedés kapott helyet, ami már túlmutat a jogi előírásokon való megfelelésen. A piramis csúcsára a filantropikus felelősség került, amely nem elvárás, hanem, csak „távoli cél”, amelyet a társadalomnak el kellene érnie.



10. ábra: CSR-piramis

Forrás: Carroll, 1991 idézi Szilávik, 2009

A CSR megjelenése a vállalat életében és struktúrájában

A vállalat méretétől és felépítéstől függ, hogy a CSR tevékenység a vállalatban belül, hol kap helyet és milyen mértékben és mélységben van jelen, ha egyáltalán külön területet tulajdonítanak neki.

A kommunikációs folyamatok kezelése és feladatok ellátása a kommunikációs osztály feladata, ami jelentheti a PR osztályt is, de még jobb, ha van lehetőség külön osztályt, felelőst létrehozni, kinevezni erre a célra. Feladatai közé nem csak a sajtóval folytatott kommunikáció tartozik, hanem a stakeholder-i kapcsolatok ápolása és az értékek kommunikálása is. Ezeket a kapcsolatokat, koncepciókat és a közöttük lévő interakciókat úgy kell kialakítani – a CSR szemléletnek megfelelően –, hogy a gazdaság, társadalom és a környezet is profitálhasson belőle – a fenntartható fejlődés „hármass pillérének” (9. ábra) megfelelően. Ha ezek megfelelően valósulnak meg akkor a vállalat imázsában – a stakeholderek szemléletében – láthatóvá válik a társadalom- és környezettudatos szemlélet, ami egyre inkább követelménnyé válik, azaz nem az a vállalat kerül előnyben, aki felismeri ennek fontosságát, hanem az kerül hátrányba aki nem látja ennek jelentőségét.

A szervezeti kultúra és a CSR kapcsolata

A szervezeti kultúra, ami egyedivé tesz egy adott vállalatot és megkülönböztet a többitől, azon túl, ami minden vállalat alapvető célja, a profitmaximalizálás. Bakacsi (2007) szerint

az egyedi viselkedési jellemzők kialakulásának oka a külső környezethez való alkalmazkodással és az ehhez tartozó belső integrációval hozható kapcsolatba.

„Az üzleti folyamatok és a társadalmi igények összekapcsolása sokkal komolyabb megfontolást igényel, mint a pusztán célok kitűzése, és a jó vezetés. Szükség van a szervezet azonosulására, a kapcsolódási pontok kommunikációjára, és ösztönzésre is.” (Porter-Kramer, 2006) Ezen tényezőknek adhat keretet a vállalat szervezeti kultúrája. Amikor egy vállalat CSR tevékenységét tervezi ismernie kell a vállalat működésének alapelveit az érintetteket (stakeholdereket) és az ezeket magába foglaló szervezeti kultúrát.

CSR és a stakeholderek kapcsolata

- Munkavállalók: A munkavállalók minél jobban azonosulni tudnak a vállalat küldetésével és lojálisak cégükhöz, annál nagyobb mértékben járulnak hozzá az értékteremtéshez vállalat teljesítményéhez és sikeréhez, mert motiváltabbak lesznek és lehetőséget kapnak az önmegvalósításra, amely a Maslow piramis csúcsán található. Ide sorolható még a képzés is, valamint ahogy a vállalat és a közvetlen vezető vélekedik és gondolkodik egy adott munkavállalóról, hiszen akkor lehet egy munkavállalónak a maximális teljesítményét elérni, ha motiváltak és elismertek a vállalati életben.
- Befektetők és részvénytulajdonosok: Szeretik a transzparenciát ezért sok vállalat esetében elvárják, a következetes beszámolók elkészítését, hogy tervezni tudjanak és a kockázatot csökkenteni tudják. Másrészt a befektetők szívesebben vásárolnak olyan részvényt, amely megbízható és jó ügyet szolgál. Persze itt sokak szerint csorbulhat a részvényesek érdeke, ha a CSR kapcsán a jótékonnyalossággal meglopják a vállalatot. Azonban itt ne felejtjük el, hogy a mohóság kielégítésére nincs elég készletünk, ahogy arra korábban utaltam Mahatma Gandhi szavaival. Hosszú távon csak a felelős vállalatnak van esélye fennmaradni.
- Fogyasztói társadalom: E szektornak meghatározó szerepe van a fenntartható fejlődés kialakításában. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának publikálása a tudatformálást és a felelős társadalmi és környezeti magatartás kialakítását segíti elő, hiszen fontos szerepe van az etikus és becsületes üzleti magatartás kikényszerítésében, hiszen lehet a vállalatok önmaguktól – a profitmaximalizálás

elvét szem előtt tartva – nem lennének képesek felvállalni, azonban a tudatos fogyasztó változást előidézheti és döntéseikkel befolyásolni tudja a vállalatok tevékenységét és annak módját. A felelősen működő vállalatokat elismerésben részesítheti, míg a felelőtlen vállalatokat „megbüntetheti”.

„Kimutatható kapcsolat áll fenn a társadalmi felelősségvállalás és a jelentős mértékű profitnövekedés között.”
(Ligeti György)

- Beszállítók: A jó viszony kialakítása elengedhetetlen a hatékonyabb működéshez, ami idő és költség csökkenést idézhet elő. „Az ellátási lánc nyomásának kulcsszerepe van abban, hogy a vállalatokat különböző társadalmi és környezeti elismerések elérésére ösztönözzön.” (Crane-Matten, 2007)
- Törvényi szabályozás: A jogszabály változásoknak, amelyek a fenntarthatóságot szolgálják elébe kell menni, hiszen ha a vállalat nem proaktív és nem megy elébe a változásoknak akkor versenyhátrányba kerülhet, azokkal szemben, akik már felkészültek a felelős gondolkodás eszméiben bevezetett szigorításokra.
- Civil szervezetek: Közvetítő szerepet töltenek be a vállalatok és a fogyasztói társadalom között és ez által befolyásolni tudják a folyamatokat.
- Lokális közösségek: Lokális szinten nyújtott támogatásokkal, kedvezményes adókkal a vállalat értékes tagja lehet a közösségnek. Élénkítheti a gazdaságot, új munkahelyeket hozhat létre, azaz lehetőséget ad a fejlődésre és lépéseket tesz a társadalmi felelősségvállalás kapcsán. Ugyanakkor igazodnia kell a lokális, helyi kultúrához és szabályokhoz. Egy stratégia két különböző térségben nem feltétlen hoz ugyanolyan eredményt. Lehet egyik helyen sikereket érünk el vele, még másik térségben nem. „Gondolkozz globálisan, cselekedj lokálisan.” – ahogy szól a mondás, miszerint létezik egy alapkoncepció, egy alapcél, amelynek megvalósítási módja eltérhet területenként.
- Média: Ha egy versenytárs értesül a médián keresztül egy másik vállalat felelős tevékenységről, amelyet a fogyasztói társadalom pozitívan fogad, akkor a még „fenntarthatatlan” tevékenységet folytató vállalatok változtatási kényszere erősödni fog, ha továbbra is piacon akarnak maradni. Valamint egy visszacsatolást kap a

fogyasztói társadalom, hiszen megismeri a többi vállalatot és tevékenységét és ez által összehasonlíthatóvá válik a különböző versenytársak tevékenysége.

„A világot nem a szüleinktől örököltük, hanem gyermekeinktől kaptuk kölcsön.”

(John James Audubon, természettudós)

Most, hogy áttekintettük a szakirodalmat, nézzük meg, hogy milyen eredményeket kaptunk a primer kutatás során, ahol a kis- és középvállalkozások tekintetében felmértem, hogy a stratégiaalkotást, innovációt, felelősségvállalást (CSR) és a láthatatlan vagyont hogyan látják és tevékenységük során mekkora hangsúlyt fektetnek ezen elemekre, amik – véleményem szerint – elengedhetetlenek és alapjaiban meghatározóak a sikeres és hatékony jövőbeni működéshez!

3. A PRIMER KUTATÁS

3.1. Anyag és módszer

Szakirodalom áttanulmányozását követően *primer kutatást* végeztem kérdőíves eljárással. A kérdőíveket a hazai kis- és középvállalkozások között osztottam ki. Azért tartottam fontosnak nem csak egy területen vizsgálni Magyarországon belül, mert a célom az, hogy egy – a lehetőségekhez mérten – reális képet kapjak a hazai kkv-k helyzetéről. A kérdőív négy fő témacsoportot vizsgál, amelyek a következők: stratégiával kapcsolatos kérdések, innovációval kapcsolatos kérdések, láthatatlan vagyonnal kapcsolatos kérdések, valamint a vállalat társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos kérdések és természetesen a vállalatok általános adataira is rákérdeztem. Majd ezeket összegeztem, értékeltem és következtetéseket vontam le. Korábban már említettem, hogy miért kiemelten fontos, mind hazai, mind nemzetközi szinten a kis- és középvállalatok gazdasági szerepe, valamint a vállalat társadalmi felelősségvállalásának (Corporate Social Responsibility) jelentőségét is bemutattam. Ezért is vizsgálom, hogy ezen a területen milyen változásokat eredményezhet(ne) az említett elemekre való nagyobb koncentráció, és hogy mit mutatnak a kérdőívek a hazai kis- és középvállalkozói helyzetről.

Primer kutatás részeként kiválasztottam lakóhelyemen néhány olyan vállalatot, amely a kis- és középvállalatok táborába tartozik, azonban a gazdasági tevékenységük a (lokális) piacon meghatározó. A kiválasztott vállalatokkal mélyinterjút készítettem, hogy az Ő vállalatuk esetében mélyebben megismerhessem a vezetési szemléletmódjukat ezen elemekre (stratégia, innováció, láthatatlan vagyon, CSR) összpontosítva.

A kérdőív kiértékelésénél a *megoszlási viszonzyszámok* statisztikai számítási módszert alkalmaztam.

„Megoszlási viszonzyszámokat akkor képezünk, ha egy sokaság, illetve egy statisztikai sor ismérv-változatok szerinti szerkezetét akarjuk feltárni, más szóval a sor elemeit viszonyítjuk a sor összegéhez.” (Kovács, 2007)

megoszlási viszonzyszám = részsokaság adata / főszokaság adata

A megoszlási viszonzyszámok % - ban történő kifejezése esetén 100% - os értéket kapunk egy sorra vonatkozóan.

Másik módszer, amit alkalmaztam a súlyozott számtani (aritmetikai) átlag módszere, amit Töröcsvári (2011) a következőképpen definiál: az az adat, amit az adatok összegében az eredeti adatok helyére írva az összeg nem változik.

Súlyozott számtani átlag:

$$x = \frac{\sum_{i=1}^k f_i \cdot x_i}{\sum_{i=1}^k f_i}$$

- f_i az i adat gyakorisága, előfordulási száma,
- k az adatfajták, osztályközök száma.

Primer kutatásomhoz a kérdőíves megkérdezés módszerét választottam, amit részben személyesen, részben pedig interneten, email segítségével valósítottam meg. Mindenképpen ki kell emelnem, hogy az email formájában kiküldött kérdőívek megválaszolási aránya 15,5 %, mert a 180 db kiküldött kérdőívből 28 db érkezett vissza, ami rendkívül alacsonynak mondható. Véleményem szerint ez betudható annak, hogy nem tartják a vállalkozások fontosnak ezen kérdőívek kitöltését, nem látják azt, hogy ezekből milyen adatok szűrhetőek le és azt, hogy hogyan hasznosíthatóak ezek. A másik ok lehet az is – ami kapcsolódik az előzőhöz részben –, hogy „nincs idejük” ezzel foglalkozni a napi operatív teendők mellett. Azért emeltem ki az operatív feladatokat, mert ezen kis- és középvállalkozások – akiktől nem érkezett válasz, és nem tartják fontosnak az ilyen kutatásokat – feltehetően nem fektetnek nagy hangsúlyt a stratégiára és a tudatos jövőbeli tervezésre. Ezen felül persze számos oka lehet még, például túl sok ilyen megkeresés érkezik hozzájuk, vagy a fogadó személy nem továbbította az illetékes személynek kérdőívemet.

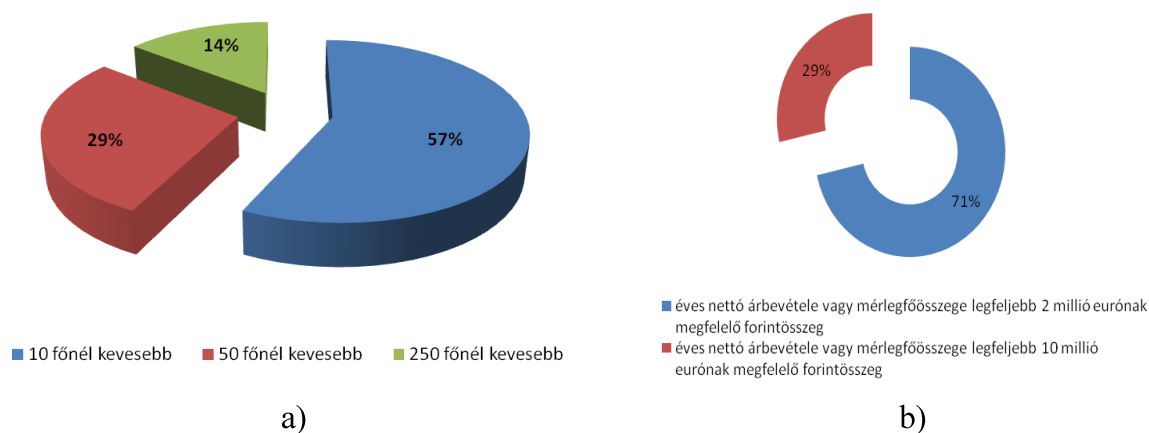
3.2. A kérdőíves vizsgálat eredményei

A visszaérkezett kérdőív, amelyet feldolgoztam: 28 darab. Ezen kérdőíveket az ország hét régiójába szétküldtem és egy régió kivételével (Dél-Dunántúl) minden régióból kaptam visszajelzést. A feldolgozott kérdőívek a kis- és középvállalkozásokat takarnak. A minta elemszáma, a lekérdezés módja azonban semmilyen szempontból nem tekinthető

reprezentatívnak, de alkalmas arra, hogy mások által korábban – témához és a főbb kérdéscsoportokhoz köthetően – összehasonlításokat végezhessek.

3.2.1. Kis- és középvállalatra vonatkozó általános adatok

A megkérdezett vállalkozások 1990. és 2009. között alakultak. 1992, 1993, 2006 és 2009 évben alakult vállalkozások tették ki a válaszadók 57 százalékát. A megkérdezett kkv-k tevékenységei körei két vállalkozás esetében a mezőgazdasági termelés, hat vállalkozás esetén ipari termelést neveztek meg fő tevékenységi körüknek, míg legnagyobb arányban a szolgáltató szektor képviseltette magát és szintén ennyi vállalkozó az egyéb kategóriába sorolta magát, amikor a tevékenységükre kérdeztem rá. A vállalkozások állományi létszámát tekintve 57%-uk mikrovállalkozás, azaz 10 főnél kevesebbet foglalkoztatnak. A kérdőívek 29 százalékát azok a vállalatok töltötték ki, akik 10 és 49 fő közötti foglalkoztatottal rendelkeznek, azaz kisvállalkozások. A középvállalkozások, akik 50-249 fő közötti állományi létszámmal rendelkeznek arányait tekintve 14 százalékban képviseltették magukat a kérdőívek esetén.



11. ábra: a) Megkérdezett vállalatok állományi létszáma, b) árbevétele és mérlegfőösszege (n=28)

Forrás: saját számítás, 2011.

Látható, hogy a megkérdezett vállalatok kategorizálásánál az állományi létszám kategória és az árbevétel – mérlegfőösszeg kategóriák között eltérés van. Értem ez alatt, hogy a foglalkoztatottság alapján lehet, hogy egy vállalat a középvállalati kategóriába tartozik (50-249 fő), azonban az árbevétel és mérlegfőösszeg kategóriák területén már csak a kisvállalati kategóriába tartozik (éves nettó árbevétel vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg). A 11/b) ábrából látható, hogy – a 11/a) ábrával

ellentétben, ahol a középvállalati kategóriába is tartoznak adatok – ennél az adatsornál, ami a mérlegfőösszeget és árbevételt illeti, nem szerepel olyan vállalat, aminek árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg. (2004. évi XXXIV. törvény alapján) Azonban az megállapítható, hogy az árbevétel és a mérlegfőösszeghez tartozó határok figyelembevételét a megkérdezettek 71 százaléka tartozik a mikrovállalkozások körébe, ahol a éves nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg, valamint 29 százalék, akik a kisvállalkozások körébe tartoznak, mert teljesítik az ide vonatkozó jogszabályt, hiszen éves nettó árbevételük vagy mérlegfőösszegük legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

Többféle szempont alapján kategorizálhatjuk a kis- és középvállalkozásokat (állományi létszám, árbevétel, mérlegfőösszeg), ahogyan az látható az Európai Bizottság (2006) által közölt dokumentumban és ábrán is. De ugyanakkor azt is látnunk kell, hogy nem mindig egyszerű ezeket következetesen kezelni a következő okok miatt: Az árbevétel és a mérlegfőösszeg értékei az évek során változtak, ami megnehezíti az időbeli

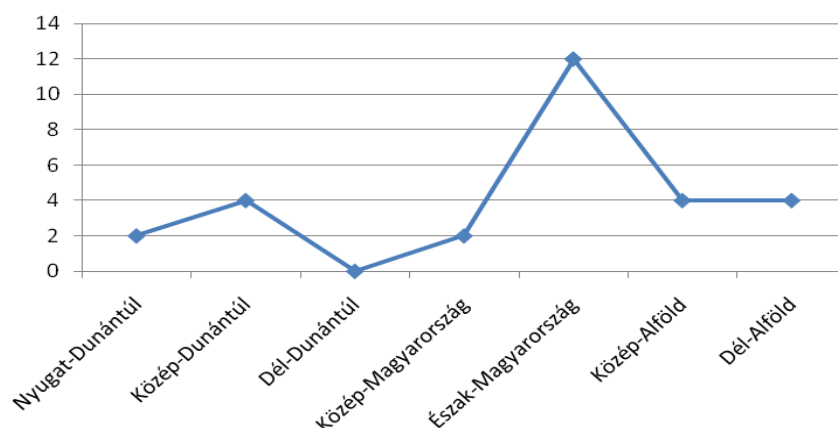
Vállalkozási kategória	Létszám: éves munkaerőegységben (EME)	Éves forgalom	Éves mérlegfőösszeg
Közép-	< 250	≤ 50 millió € (1996-ban 40 millió €)	≤ 43 millió € (1996-ban 27 millió €)
Kis-	< 50	≤ 10 millió € (1996-ban 7 millió €)	≤ 10 millió € (1996-ban 5 millió €)
Mikro-	< 10	≤ 2 millió € (korábban nem definiált)	≤ 2 millió € (korábban nem definiált)

12.ábra: KKV kategóriák

Forrás: Európai Bizottság, 2006.

összehasonlítást. A statisztikák többsége (KSH-, EU-statisztikák) és más nemzetközi statisztikák is csak a létszámot használják csoportképző ismérvként. (Hágen, 2008)

A vállalatok jogi formájára is rákérdeztem kutatásom során. A kitöltők között legnagyobb arányban a Korlátolt Felelősségű Társaságok (Kft.) voltak (64%). A kitöltők között 21 százalékban vettek részt a Betéti Társaságok (Bt.) és a maradék 14 százalékot pedig az egyéni vállalkozók tették ki.



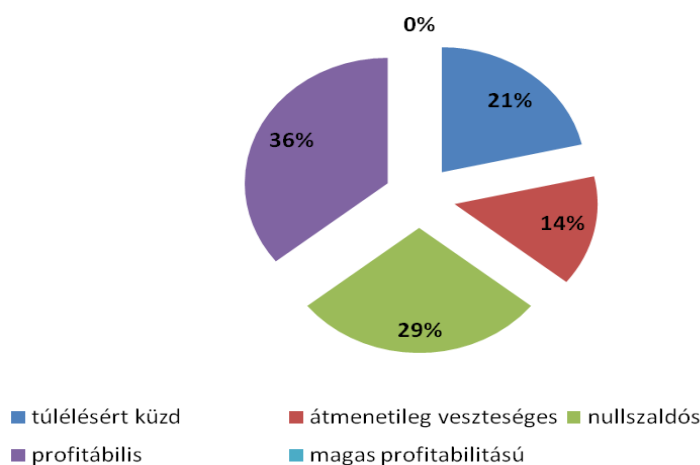
13. ábra: Megkérdezett vállalatok régiónkénti eloszlása (n=28)

Forrás: saját számítás, 2011.

A 13. ábra jól szemlélteti, hogy az Észak-magyarországi régióban tevékenykedő vállalatok jobban támogatták kutatásomat, mint a többi régióban működő vállalatok, hiszen az Észak-magyarországi régióból a feldolgozott kérdőívek az összes feldolgozott kérdőív, közel felét (43%) tették ki. A Közép-dunántúli régió, a Közép-alföldi régió és a Dél-alföldi régió pedig azonos mértékben 14 százalékkal vannak jelen arányaiban a feldolgozott kérdőívek között. Nyugat-dunántúli régióból két darab kérdőív érkezett (7%). A teljesség igénye nélkül néhány megye és település, ahol a kérdőívek kitöltésre kerültek: Komárom-Esztergom megye – Tatabánya; Veszprém megye – Dabronc; Bács-Kiskun megye – Kalocsa, Kunszállás, Harta; Heves megye – Gyöngyös, Nagyréde és Jász-Nagykun-Szolnok megye – Jászberény.

Arra is rákérdeztem a bevezető kérdések között, hogy a vizsgált vállalat tagja-e valamilyen nemzetközi vállalatcsoportnak. A válaszadók többsége a nemet jelölte meg (86%). A maradék 14 százalék válaszolt igennel. Ez a kérdés azért lehet fontos, mert ha egy vállalat valamilyen módon kötődik egy másik vállalathoz – netalán hierarchikus viszonyban állnak –, akkor részére előírhat bizonyos szabályokat és működési feltételeket, aminek következtében már lehet, hogy nem önállóan alakított ki bizonyos működési elveket, hanem „kényszerből” és a fentebbről jövő utasítások alapján cselekszik. Természetesen itt most, az fogom vizsgálni, hogy a megkérdezett vállalatoknál hogyan működik a stratégia, innováció, láthatatlan vagyon és a vállalat társadalmi felelősségvállalásának kérdésköre, akár tartozik-e vagy sem egy nemzetközi vállalatcsoporthoz. Csupán fontos szemelőtt tartanunk, hogy az adott válaszokat és

kialakult folyamatokat nem feltétlen saját maguknak, hanem a fentebből jövő előírásoknak köszönhetik – amivel lehetnek kevésbé sikeresek és sikeresek is.



14. ábra: Vezetői megítélés a profitabilitásra nézve (n=28)

Forrás: saját számítás, 2011.

A megkérdezett vállalatok úgy ítélték meg a saját vállalkozásukat kicsivel több, mint 1/3-os többségben (36%), hogy profitábilisak. Majdnem 1/3-uk (29%) úgy vélekedett, hogy nullszaldósak és a maradék kicsivel több mint 1/3-uk pedig osztozott a „túlélésért küzdő” és „átmenetileg veszteséges” címek között. Az 1/3-on belül jelentős arányuk mondta, – ami az egészhez viszonyítva közel a vállalkozások 1/4-e – azaz 21 százalékuk, hogy a túlélésért küzdenek és 14 százalékuk, hogy átmenetileg veszteségesek. Azonban, egyetlen egy megkérdezett kis- és középvállalkozás sem valotta magát magas profitabilitásúnak.

3.2.2. Stratégiára vonatkozó (általános) kérdések

Most pedig térjünk rá a dolgozat főbb témaköreinek, azon belül is elsőként a stratégiával kapcsolatos kérdések, eredmények vizsgálatára. A válaszadók 64,3 százaléka vélekedett úgy, hogy a stratégia egy részben leírt, részben a működés során kialakuló terv, amely segít a vállalkozásnak céljai elérésében. A maradék válaszok – amelyek 36,7 százalékot tettek ki – a következőképpen oszlottak meg: 21,4 százalékuk gondolta úgy, hogy a stratégia egy leírt terv és 14,3 százalékuk, hogy a stratégia (csak) a vállalkozó, vezetőség fejében lévő elképzelést jelenti, azaz nincsen írott formában lefektetve. Természetesen a nagyon kis méretű (keves foglalkoztatott és alacsony árbevétel) vállalkozások esetén nagyon gyakori, hogy nem rendelkeznek formális, írott stratégiával pusztán fejben van meg, de gyakran – ezen feltételek ismeretében – nem tudatosan épített vállalkozói

attitűdről beszélhetünk. Akár mennyire „kicsi” is egy vállalkozás, ahhoz hogy a kockázatot csökkentse mérlegelnie kell és el kell készíteni modelleket, akció-terveket, ha bizonyos események bekövetkeznek, akkor tudja, hogyan és milyen irányba léphet és kell is lépnie tovább. Két válaszadód szeretnék itt kiemelni: Az egyik, akinek vállalkozásában 10 főnél kevesebb alkalmazott van (mikrovállalkozás) és az Ő tevékenységi területe a mezőgazdasági termelés és áru fuvarozás, aki azt a választ adta, hogy a stratégia csak fejben van meg. A másik válaszadó, szintén ezt a választ jelölte meg, bár a foglalkoztatottak számát tekintve a kisvállalkozások kategóriájába tartozik (10-49 fő), valamint tevékenységi területe az autókereskedelem és javítás. Úgy gondolom, hogy az előbbi számára, ha kevésbé is alakítható ki egy írott stratégia, de a második válaszadó számára, aki esetében már a foglalkoztatottak száma meghaladja a 9 főt és tevékenységi területe is olyan amilyen, véleményem szerint kell rendelkeznie írott stratégiával, amit természetesen időközben változtathat és kell is, de egy autókereskedelem, ami függ a beszállítóktól és egyéb tényezőktől, valamint a válságban és válság utáni időszakot illetően, amikor az autóiparban is csökkent a kereslet, maga után vonta a kereskedőházak iránt tanúsított csökkenő keresletet is, aminek számos következménye lehet és van is, amire tudatos akcióterveket lehet kiépíteni, többek között azért, hogy ne kelljen elbocsátáson gondolkodni vagy meg lehet egy olyan célt fogalmazni, amely a tevékenységbővítésről szól és ezért gondolom úgy, hogy az említett vállalatnak ki kellene dolgoznia egy írott stratégiát, ha az csupán részleges is. Most nézzük, hogy az egyes vállalatoknál ténylegesen milyen stratégia jelenik meg.

Mi előtt rátérnék az összesített adatokra – a stratégiakészítéssel kapcsolatban – szeretnék visszacsatolni az előbb említett két vállalatra. Mindkét vállalat úgy vélekedett, hogy csak az elmében tudatosul a stratégia, vagyis az adott vállalkozó úgy vélekedik a stratégiáról, hogy nem szükséges írásban is meghatározni, hanem elég pusztán gondolatokban meglennie. A mezőgazdasági termelő és áru fuvarozó vállalkozónak határozott jövőképe van, de nincsen neki formális stratégiája. Az autókereskedő és szervíz tevékenységgel is foglalkozó vállalat, aki szintén hasonlóképpen vélekedett, mint a mezőgazdasági termelő, hogy nem szükséges írott stratégia e kérdéskörben, azonban mégis készít stratégiát, de csak rövid távra, mert nincs lehetőség – a jelenlegi helyzetben – hosszú távú stratégia kialakítására – vélekedett az autókereskedő és javító tevékenységet folytató vállalkozó.



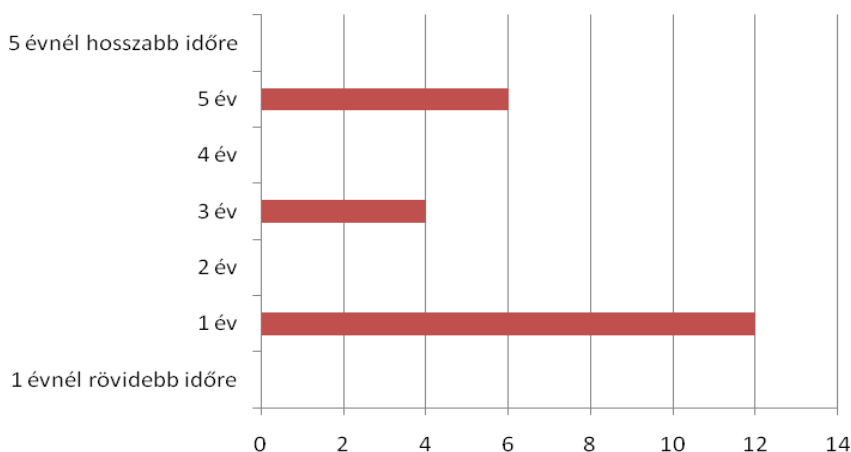
15. ábra: Vállalatok stratégiakészítéssel kapcsolatos hozzáállása (n=28)

Forrás: saját számítás, 2011.

A vállalatok stratégiakészítéssel kapcsolatos hozzáállását összességében a következőképpen összegezhetjük a megkérdezett vállalatok válaszai alapján, amit a 15. ábra szemléltet. A válaszadók 7 százaléka vélekedett úgy, hogy a vállalat rendelkezik a formalizált stratégiai tervvel. 21 százalékos vélekedett úgy, hogy ugyan határozott jövőképe van a vállalatnak, de nem rendelkezik stratégiával. Mint korábban említettem ide tartozik mezőgazdasági termelő és áru fuvarozó továbbá van olyan vállalkozás, aki ipari termelő (10 fő alatti munkavállalóval) és van turisztikai tevékenységet folytató vállalkozó, akinél az alkalmazottak száma alapján (10-49 fő) kisvállalkozási kategóriába sorolható. Úgy gondolom, hogy egy kisvállalkozói kategóriába tartozó (10-49 fő) vállalatnak, aki ráadásul egy olyan területen tevékenykedik, mint a turisztika, ami ugyan gyorsan változik, de fel kell készülni a változásokra és azokra proaktívan kell reagálni, hogy a versenytársakat felülmúljuk, elébe menjünk és ne kullogjunk mögöttük. Hosszú távú stratégia kialakítását 36 százalékos úgy gondolja, hogy nem lehet „jelenleg” kialakítani és szintén 36 százalékos pedig úgy vélekedik, hogy részben rögzítve, részben pedig menetközben alakul ki. Azt kell, hogy mondjam, hogy szerencsére senki nem vélekedett úgy, hogy semmilyen módon nem tervezi tevékenységét, sem írásban, sem eszmében.

Azon válaszadók, akik az előző pontban megjelölt válaszaikkal arról adtak információt, hogy nem rendelkeznek stratégiával (a vállalatnak határozott jövőképe van, de ez nem

jelenik meg stratégiai tervben; vállalkozásunk működése során nem készítünk stratégiai terveket, nem tervezzük tevékenységünket) nem kerültek bele a következő válaszokból készült adatokba és így – mivel ők 6-an voltak – most 22 válaszadó jelenti a 100 százalékot, akik egyébként az összes válaszadó 79 százalékát jelentik.



16. ábra: Stratégiai terv időtávja (n=22)

Forrás: saját számítás, 2011.

Ezt a kérdést megválaszolók (100%=22fő) 55 százaléka (12 fő) válaszolt úgy, hogy a stratégiai tervük 1 éves időtávot ölel fel. Ezen vállalkozók tevékenységi köre a szolgáltatást jelenti (pl: oktatás, műsorkészítés). 18 százalék (4 vállalkozás) vélekedett úgy, hogy 3 évre készítenek stratégiai tervet és 6 vállalkozó (27%) pedig 5 éves időtervet szokott készíteni a megadott válasza alapján. Az 5 éves stratégiai időtervet készítők között vannak olyan vállalatok, amelyek mezőgazdasági tevékenységet folytatnak és ipari termelést. Azonban ez a vállalkozás, amely túlélésért küzd úgy gondolom, hogy a stratégiai időtávot csökkenteni-e kellene és felülvizsgálni, hiszen feltehetően az óceán kezd „elvörösödni” és ha továbbra is életben akar maradni, akkor változtatnia kell.

A stratégia felülvizsgálatának gyakoriságát illetően a megkérdezett vállalkozók 39 százaléka (11 vállalkozás) vélekedett úgy, hogy évente rendszeresen felül kell vizsgálni a stratégiát. Arról is számoltak be, hogy a felülvizsgálat gyakorisága nincsen meghatározva, de foglalkoznak vele illetve megjelölték az egyéb opciót is, 18-18 százalék arányban. Az egyéb opció takarhatja például egy évnél rövidebb időintervallumot, hiszen vannak olyan szektorok, ahol a stratégiát – akár a szezonális miatt – felül kell vizsgálni kevesebb mint egy éven belül, például a mezőgazdaságban. Valamint elviekben lehetnek olyan vállalatok, amelyek tevékenységüknél fogva megengednék, hogy 1 évnél tovább

működjön egy stratégia felülvizsgálat nélkül, de a gazdasági-, társadalmi- és környezeti hatások miatt, jogszabályváltozások és egyéb más tényezők miatt legalább évente felül kell vizsgálni egy vállalkozás stratégiáját és részben vagy egészében újra kell gondolni azt. Egy olyan válasz is érkezett, amely arról adott hírt, hogy az adott vállalkozásnál a stratégia felülvizsgálatával nem foglalkoznak. Ugyan ez egy középvállalkozás (50-249 fős), de egy évre készít részben leírt és részben menetközben kialakuló stratégiát. Feltehetően ennek tudható be, hogy éven belül részben alakítja és így nincsen szükség a stratégia felülvizsgálatára.

Kijelenthető az is – az eredmények alapján –, hogy a vizsgált vállalatok túlnyomó többségénél (82%) a tulajdonosok és a felső szintű vezetők azok, akik részt vesznek a stratégia kidolgozásában. A maradék esetében pedig voltak olyanok, akiknél kizárólag a tulajdonosok vettek részt benne, azonban itt meg kell említeni, hogy egyéni vállalkozókról van szó. Azonban ugyanennyien (9%) azt jelölték meg, hogy a tulajdonosok, felső vezetők és a dolgozók is részt vesznek a stratégia kidolgozásában. Ezek a vállalatok tevékenységi köre a mezőgazdasági termelés, ami azzal magyarázható, hogy vannak olyan szakmai múlttal és mezőgazdasági szaktudással rendelkező alkalmazottak, akik véleménye „tudástőkéjüknel” fogva igen meghatározó és ennek tudatában ők is részt vehetnek/vesznek a stratégia kidolgozásában.

Az is fontos kérdés, hogy igénybe vesznek-e külső tanácsadó cégeket, amely sokszor előfordul nagyvállalat esetében, de nézzük, hogy ezen szektorban milyen „elvek” uralkodnak. Egyetlen egy kis- és középvállalkozás sem vélekedett úgy, hogy igénybe vesz rendszeresen külső tanácsadó céget és mindössze (csupán) 18 százalékuknál van a stratégiaalkotásnál esetenként külső tanácsadó cég. Ezen vállalatok olyanok, mint a mezőgazdasági és az ipari szektorban működő vállalatok, akik korábban úgy vélekedtek, többek között, hogy stratégiai tervük 5 éves időtartamra szól és kisvállalkozások kategóriájába tartoznak (10-49 fősek). Ezeknek a vállalatoknak alapvetően nem kell gyorsan változniuk alapjaiban és feltehetően ezért szól stratégiai tervük 5 évre. Amikor pedig új stratégiát készítenek, nagyobb lélegzetvételű időszak előtt állva szívesen kérik ki egy szakértő menedzser véleményét, amikor is újabb jelentős (5 év) időtávra határozzák meg céljait és az ahhoz vezető útjukat.

Az a 6 vállalat (21%), akik nem rendelkeznek stratégiai tervvel, azok a következőképpen indokolták. Volt olyan vállalat, aki azzal magyarázta, hogy viszonylag új cégről van szó –

bár ha visszaemlékszünk a legkésőbb alakult vállalat is 2009-ben alakult – s az eredeti elképzelés óta változások történtek a kulcsszereplők tekintetében és ezzel együtt a küldetésben, valamint a piacon – amely talán már nem is annyira „kék” már –, azaz a versenytársak tekintetében jelentős mértékű változások történtek. Többen hivatkoztak a gazdasági válságra, valamint a gyorsan változó környezetre, ami miatt nem lehet kialakítani stratégiát, nem lehet előre tervezni, hiszen gyors reagálás szükséges.

Azok közül, akik nem rendelkeznek stratégiával 33 százalék vélekedett úgy, hogy tervezi a stratégia elkészítését a közeljövőben, de a többségük (67%) vélekedett úgy, hogy egyelőre nem készít formalizált, írott stratégiát. Véleményem szerint, ha nem készít a vállalkozás részlegesen sem stratégiát, akkor hosszú távon nem fog fennmaradni, hiszen még egy „legegyszerűbb (tevékenységi körrel rendelkező)” vállalkozónak is szükséges egy tervezetet készíteni-e és lehetséges változásokra történő lépéseket megtervezni-e, ha valóban hosszabb időn keresztül sikeres akar maradni a piacon.

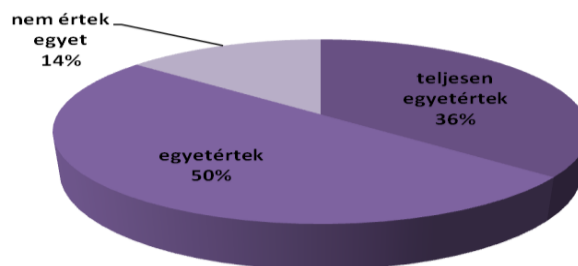
3.2.3. Innovációra vonatkozó kérdések

Hogyan lehet esélyük a kis- és középvállalkozásoknak kitörni a stagnáló vagy hanyatló tevékenységükből? Imreh (2005) szerint – a térségi bázis szemlélet alapján – megkülönböztetjük a kis- és középvállalkozások három fő csoportját: a) Vannak azok a kkv-k, akik a multinacionális vagy helyi nagyvállalathoz kötődő kis- és középvállalkozások, amelyek főként beszállítóként működnek. Fejlődésük gyakran az integrátor nagyvállalattól függ. b) Léteznek az innovatív tudásalapú kis- és középvállalkozások, amelyek önállóan vagy regionális hálózatokba, klaszterekbe szerveződve részt tudnak venni a globális versenyben is. c) Valamint vannak azok a kkv-k, amelyek a helyi regionális piacon működnek ott „szívják fel” a beáramló jövedelmeket és ők azok, akik a helyi lakosság igényeit ki tudják elégíteni a helyi lakosság elvárásainak megfelelő minőségben.

Ezek után érthetővé válik, hogy mind a három csoport érdekelt az innovációban valamilyen szinten. Ha adott esetben egy nagyvállalat kiszervezi tevékenységét egy kkv szektorban működő vállalathoz, akkor ahhoz, hogy alkalmas legyen a kkv a rábízott feladatok teljesítésére rendelkeznie kell megfelelő minőségű technológiai feltételekkel, eszközökkel, tehát ezen igények kielégítésére szüksége van innovációra, hogy

versenyképes legyen. A másik csoportba azokat a kkv-ket soroltuk az előbbiekből, akik növekedés orientáltak és innovatívak. Már a csoport nevéből is adódik természetesen, de emellett tudjuk, hogy ezen kis- és középvállalatok befolyásolják a gazdaság egész teljesítményének színvonalát, ők a jövő gazdaságának leleményesei. További szerepük van még a verseny fenntartásában és erősítésében, motiváció fokozásában valamint a folyamatos fejlődésben, amiből adódik, hogy miért is meghatározóak az innovativitásban. A harmadik csoportba, – amit fentebb említettem – tartoznak az egyéni igényekre specializálódott kis- és középvállalkozások. Valójában ezek jelentik a kkv-k igazi „játékterét”, hiszen a piaci rések (niche) kiszolgálásába a nagyvállalatok nem szólnak bele, így egy új (saját) kis „kék” tavat (BOS) hozhatnak/hoznak létre, ahol ha nem is olyan gyakran, mint az előbb említett kkv típusoknál, de szintén kell innoválniuk, a „fennmaradás” érdekében. Valamint a közvetlenül végső fogyasztókhoz kapcsolódó kis- és középvállalatoknak, azért is növekszik szerepe, mert a fejlettebb országokban a végső fogyasztók által a szabadon elkölthető jövedelmek szignifikánsan megnöttek.

Most pedig nézzük, hogy hogyan is látják a megkérdezettek az innovációval kapcsolatos kérdéseket.



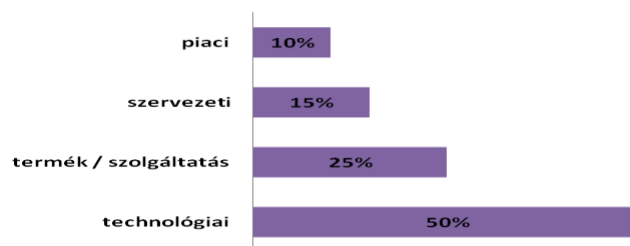
17. ábra: Innováció, mint a kis- és középvállalatok kitörési esélye (n=28)

Forrás: saját számítás, 2011.

A vizsgálat alá vont kis- és középvállalatok 86 százaléka úgy vélekedett, hogy egyetért azzal, hogy az innováció jelent(het)i a kkv-k számára azt a lehetőséget, amellyel ki tud törni jelenlegi helyzetéből és jobbra teheti tevékenységét, eredményét. Az említett 86 százalékból (17. ábra) 36 százalék értett teljesen egyet ezzel a kijelentéssel és mondta azt, hogy innováció nélkül nem lehet fejlődést és többletet elérni vállalatánál. Ugyan kevés arányban (14%), de voltak olyanok is, akik nem így vélekedtek és úgy gondolták, hogy innováció nélkül is lehet találni olyan lehetőséget, amivel ki lehet törni és eredményeket

lehet elérni a piacon. Feltehetően az oka az lehet, hogy az elindulás óta sikeresen robot vállalkozásuk, vagy hiába innováltak így sem lettek jobbak az esélyeik. Bár ha megnézzük, hogy az így vélekedett vállalkozások az ipari termelésben és a szolgáltatásban működnek kissé elképzelhetetlen, hogy az indulás óta (pl. 1995, 2006) nem „kényszerültek” fejlesztésre, innovációra semmilyen területen sem.

Mikor arra kérdeztem rá, hogy folytat-e innovációs tevékenységet (csupán) 71 százaléktól érkezett „igen” válasz, tehát elmarad attól az előbbi 86 százalékos aránytól, akik úgy vélekedtek, hogy az innováció jelenthet kitörési pontot a kkv-k esetében. A 15 százalékos eltérés abból is adódhat, hogy nem rendelkezik olyan ötlettel, ami bevethető lenne a jelenlegi körülmények között (pl: már „vörös” a tenger), nem tud belépni egy új, vagy egy másik piacra, mert nem rendelkezik a megfelelő feltételekkel vagy ezek megvalósításához nincs fedezete, támogatása. De mindenképpen jó jel, hogy gondolkoznak rajta és ezt szeretnék is megvalósítani.



18. ábra: Innovációs tevékenység megnyilvánulásának gyakorisága területenként
(n=20)

Forrás: saját számítás, 2011.

A 18. ábránál az összes válaszadó 71 százaléka (20 fő) jelenti ez esetben e kérdést megválaszolók számát, hiszen, ők azok akik az előbb „igen” választ adtak, miszerint folyik a vállalatuknál innovációs tevékenység. A vizsgált vállalatok felénél technológiai innováció van jelen, s így az is megállapítható, hogy ez a leggyakoribb innovációs forma. A technológiai innovációt megjelölő vállalkozások többnyire a szolgáltatási szektorban tevékenykednek, ilyen például a autókereskedelem és javítási feladatokat ellátó vállalat, valamint a műsorkészítéssel a média szektorban elhelyezkedő vállalkozás. Érthető módon ezen vállalatoknak – a versenyben való helytállás végett – folyamatosan fejleszteniük kell a műszaki berendezéseiket. Továbbá a mezőgazdasági szektorban tevékenykedő vállalkozó is megjelölte a technológiai innovációt, hiszen a technológiai korszerűsödéssel párhuzamosan, a versenyben való pozíció megtartása végett, neki is elengedhetetlen – ha

csak nem specializálódott valamely szűk niche-re –, hogy fejlesszen az életben maradása végett. A második helyen szerepel – arányait tekintve – a termék/szolgáltatás innováció, amely 25 százalékos súllyal került be az eredmények közé. Ezen eredményeket többségében az ipari szektorban (termék innováció) és a turisztikában (szolgáltatás innováció) működő vállalkozások adták. A szervezeti innováció arányait tekintve 15 százalékban jelent meg. Feltehetően átszervezések és leépítések adhattak erre okot, hiszen az egyik válaszadó esetén is valószínűsíthető, hogy a gazdasági válságra vezethető vissza, hiszen jelenleg is úgy értékeli vállalatát, amely a túlélésért küzd. A vállalat próbálja egyszerűsíteni a vállalati struktúrát és a centralizációs és központosítás felé elmenni, hogy a szervezet minél kisebb legyen és gazdaságosabban tudjon működni. A kitöltők körében nem volt olyan válaszadó, aki úgy jelölte meg a szervezeti innovációt, hogy az bővítésre, méretnövelésre utalna. Szerencsére vannak olyan vállalkozások (10%), amelyek próbálnak belépni új piac(ok)ra – a válság ellenére is –, hogy ott új területet meghódítva és a lehetőséghez mérten „kék foltokat” megszerezve az óceánból, piacból profitáljanak. Ilyen például, amikor egy szolgáltató (lapkiadó, helyi sajtó) új piacra lép. Például nem csak reklámokkal és apróhirdetésekkal foglalkozik, hanem ő szerkeszti és adja ki a város lapját is.

Rákérdeztem arra is kérdőívemben, hogy mennyire figyelik a versenytársak (innovációs) tevékenységét. A válaszadók több mint fele (57%) azt mondta, hogy figyelemmel kíséri lépéseiket. A maradék 43 százalék pedig a következőképpen oszlott meg: 29 százalék mondta, hogy ismeri a versenytársakat, de nem követi rendszeresen figyelemmel, csak általánosságban, és volt 14 százalék, akik abszolút nem kísérik figyelemmel a versenytársak tevékenységét, ami valljuk be, nem azon technikák körébe tartozik, ami segíti a vállalat fennmaradását.

Piaci versenyképesség szempontjából meghatározó tényezők (n=28)

1. táblázat

Szükség szerint új, nagyobb hozzáadott értéket eredményező technológiák gyors adaptálása	3,9
A gyártói hírnév tradicionális jellegének megteremtése	4
Alacsony termelési/szolgáltatási költségek	4,2
A jó minőségű alapanyaghoz való hozzáférés lehetősége	4,2
Saját értékesítési lehetőségek megteremtése	4,4
Stabil, kiegyensúlyozott termékminőség/szolgáltatásminőség biztosítása	4,7

Forrás: saját számítás, 2011.

Az 1. táblázatban megadott értékeket úgy kaptam, hogy a válaszadók egy ötös skálán (1=nem vagy kevésbé meghatározó; 5=jelentősen meghatározó) értékelték a megadott szempontokat és ezeknek vettem a súlyozott számtani átlagát, amelyből kialakult egy sorrend. A növekedés iránya fentről lefelé tart, ahol látható, hogy 3,9-es értéket ért el az „új, nagyobb hozzáadott értéket eredményező technológiák gyors adaptálása. Tehát elmondható, hogy a nagyobb beruházásokat, egyik napról a másikra sok esetben nem tudja megvalósítani egy kis- és középvállalkozás. Egyik oka lehet az is, hogy a kkv-k nem tőke-intenzívek, hanem munka-intenzívek, ellentétben mint a nagyvállalatok. Ugyan sokszor rugalmasabbak, mint a nagyvállalatok és gyorsabban tudnak alkalmazkodni, de kevés tőkéjüknek köszönhetően általánosságban a nagyobb beruházások és nagyobb költségekkel járó folyamatok finanszírozási és más akadályokba ütközhetnek. A gyártói hírnév megteremtését „4”-re értékelték. Ez nagyon fontos lehet a vállalat láthatatlan vagyonához kapcsolódóan is, hiszen ha ismerik a vállalatot akkor termékeiket is szívesebben fogadják feltehetően, valamint ebből kifolyólag az egyes termékek és szolgáltatások elterjesztésénél (diffúziójánál) gyorsabban el lehet érni a kívánt célt. Ami a beszerzést (input) és előállítást (transzformációs folyamat) illeti, mindkét érték azonos (4,2-es) értéket kapott. Amennyiben értéket akarunk teremteni és versenyképes terméket akarunk a piacra vinni, akkor már az alapanyag beszerzésekor alapjaiban meghatározzuk ennek sikerességét. Valamint természetesen a gazdaságosság szempontjából meghatározó, hogy a vállalkozás működése során felmerülő költségeket mennyire tudjuk minimalizálni, aminek a eredményes megvalósításával a profitunkat maximalizálhatjuk amellet, hogy gondolunk a fenntartható fejlődéssel összefüggésben álló társadalmi felelősségvállalásra, például úgy, hogy kevesebb elektromos áramot használunk, természetesen csak akkor, ha meg tudjuk másképp oldani, ha mással tudjuk helyettesíteni. A legfontosabbnak – 4,7-es értékkel – a stabil, kiegyensúlyozott termék- és szolgáltatásminőséget (output) ítélték. Hiszen ha a végtermék, ami a felhasználóhoz kerül, nem megfelelő, akkor a versenytársaink céljainak megvalósítását segítjük elő és elvesztjük előbb-utóbb (attól függ, van-e helyettesítő termék) vevőinket, megrendelőinket.

Az értékteremtés során, valamint a támogató és feltételrendszerbe kerülés kapcsán és hasonlóképpen az innovációhoz a kis- és középvállalkozások kitörési esélye kapcsán meg kell említenünk azt a lehetőséget, amikor a vállalatok hálózatba rendeződve segítik egymást és közösen gondolkodva jutnak előrébb: ez nevezhetik gazdasági hálózatnak,

tudáshálózatnak vagy klaszteresedésnek is. A válaszadók 86 százaléka nem tagja ilyen hálózatnak, azonban a vállalkozások 14 százaléka jelenlétével támogat különböző klasztereket. Ilyen például a járműipari klaszter, amiben cca. 30 vállalkozás együttműködésén alapul. A klasztertagok kiemelték ezen formáció előnyeit is: kapcsolatépítés, információszerzés, pályázati források nagyobb eséllyel történő megszerzése, szakmai konzultációkon való részvételi lehetőség és így tovább. A hátrányok felsorolásánál mindössze a tagdíjfizetési kötelezettséget említették, ami többnyire nem tekinthető jelentős költségnek. Ennek okén elmondható, hogy sokkal több előnnyel rendelkeznek ezen szerveződések, mint hátránnyal.

3.2.4. A láthatatlan vagyonnal kapcsolatos kérdések

A vállalkozás értékei között nem csak a tisztán gazdasági folyamatokra kell gondolni, hanem azokra a tényezőkre is, amik csak közvetve jelennek meg a vállalkozás pénzügyi mutatóiban. Gondolok itt a korábban már ismertetett láthatatlan vagyonelemekre (ügyfél-tőke, szervezeti tőke, munkatársak kompetenciája). Ha egy vállalat olyan kialakult kapcsolati hálóval rendelkezik, akikkel gyümölcsöző együttműködések sorozatát valósítják meg, akkor ez is jelentősen megjelenhet a vállalat (piaci) értékében, úgy mint az is, amilyen szakemberekkel dolgozik, hiszen mint tudjuk a legfontosabb a humán tőke. Lehet indokolni azt is, hogy miért sorolja Boda (2005) a láthatatlan vagyonelemek közé az ügyfél-tőkét, hiszen ha a vállalat kialakított egy minőségi működési színvonalat és olyan termékekkel és szolgáltatásokkal jelenik meg a piacon, amellyel lojális vevőcsoportot tud kialakítani, biztosítva van számára a kereslet, ami egyik feltétele a vállalati működésnek.

A megkérdezettek fele nyilatkozott úgy, hogy csak részben kommunikálja a vállalkozás értékeit a vevők, üzleti partnerek és más érdekeltek felé különböző marketing anyagokban, prezentációkon és informális kommunikációban. Míg 29 százalék fordít erre jelentős hangsúlyt. De vannak olyanok, akik nem fordítanak erre igazán hangsúlyt – a válaszadók 21 százaléka.

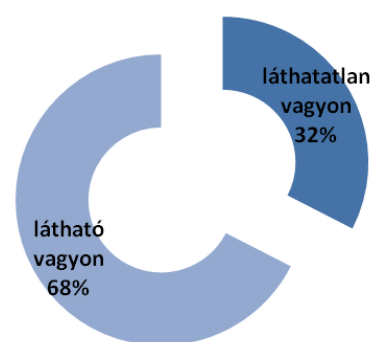
64 százalék ítélte meg úgy saját ismereteit, hogy tudja, mit értünk a vállalat láthatatlan vagyonán. Állításuk szerint a láthatatlan vagyon a következőket jelentik, foglalják magukban:

« „alkalmazottak szellemi képességét, motivációját jelenti; az a vagyonelem, amely konkrétan nem forintosítható, de a működés szempontjából fontos és jelentősen meghatározó; beszerzési és értékesítési kapcsolatok; tudás tőke; a vállalati kultúrát, felhalmozott szakmai ismereteket; a vállalat kapcsolati rendszerét a környezetével, a vevőivel, szállítóival és a hatóságokkal szemben; szakmai felkészültség; erkölcsi morál és fegyelem; a szellemi tőke a szervezet láthatatlan vagyona; etikus működés; hírnév; tudatos pozíció a társadalomban” » – részlet a megkérdezettek válaszaiból.

Sok vállalkozó jól gondolkodik és látja, hogy mely tényezők azok, amelyek befolyásolják a vállalkozása piaci értékét. Ilyen például a „alkalmazottak képessége” (kompetenciája); beszerzési és értékesítési kapcsolatok; tudástőke; vállalati kultúra; vállalat kapcsolati rendszere a környezetével, vevőivel, beszállítóival és hatóságokkal szemben; vállalkozási tevékenységhez való hozzáállás; vállalati életciklus során kialakított hírnév és az ahogyan a vállalat pozicionálja magát a társadalomban, környezetében és közvetve a gazdaságban. A közvetlen gazdasági tényezők érzékelhetők a pénzügyi mutatók alapján, de számos – láthatatlan – tényező, amely nem vagy csak nehezen számszerűsíthető tényezőként jelenik meg, szintén jelentősen meghatározó a vállalat megítélésakor, például akkor, amikor a vállalat piaci értékét szeretnénk meghatározni (7. ábra).

Az előbbi kérdéskörnél maradva 86 százalék véli úgy, hogy a vállalat láthatatlan vagyona hatással van a vállalat hírnevére és jelentős figyelmet érdemelnek a láthatatlan vagyonelemek is.

A válaszadók által adott válaszokat súlyozott számtani átlag módszerével kiszámítva azt az eredményt kaptam, hogy a tőkeszerkezet cca. 32 százaléka az a rész, ami a vállalat teljes vagyonának a láthatatlan, számszakilag közvetlenül nem mérhető része a számviteli értelmezés szerint. Tehát a vállalat értékének csak a 68 százaléka jelenik meg a könyv szerinti értékben. Ezen eredmény alapján a könyv szerinti értéknél 32 százalékkal többnek prognosztizálható a vállalat piaci értéke.

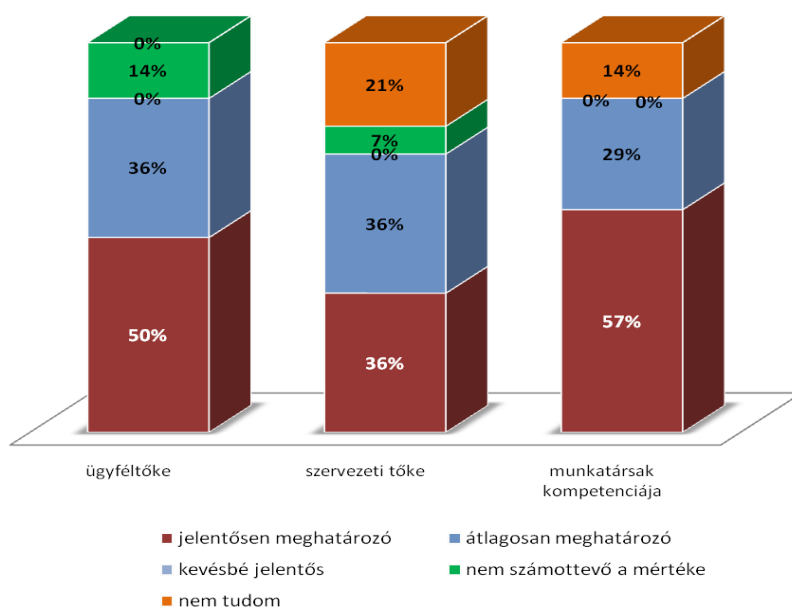


19.ábra: A kkv-k „átlagos” tőkeszerkezete (n=28)

Forrás: saját számítás, 2011.

Természetesen csak azért átlagoltam, hogy meg tudjam jeleníteni a válaszadók véleményét és iránymutatásként szolgáljon, mert nagymértékben függ a aktuális

gazdasági helyzettől és tevékenységi körtől is ezen arányok alakulása, hogy csak néhány okot említsek. Ha egy vállalkozás ipari termelést folytat, akkor valószínűleg a látható vagyona jelentősen magasabb, mint az intellektuális tőkéje (IC). Azonban, ha egy olyan tevékenységet folytató vállalat vagyonszerkezetét vizsgáljuk, amely főként a szellemi tőkéjéből táplálkozik, ott kevésbé lesz jelen a látható tőke és ezért a láthatatlan vagyonelemek fognak dominálni. Ilyen lehet például egy ügyvédi iroda, ahol nem az iroda, íróasztal, számítógép és még néhány irodai berendezés adja a vállalkozás „munícióját”, hanem a vállalkozó szakmai tudástőkéje, kapcsolatai és ismertsége, hírneve fogja adni a tevékenysége alapját.



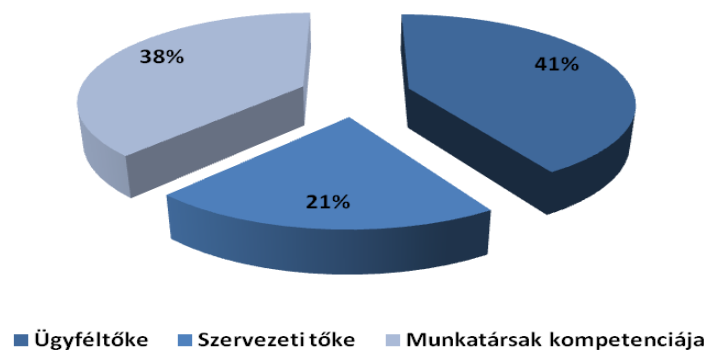
20. ábra: A láthatatlan elemek szerepe a piaci értékre nézve (n=28)

Forrás: saját számítás, 2011.

A megkérdezett vállalkozók úgy ítélték meg, az ügyfél-tőkét – a láthatatlan vagyonszerkezet egyik meghatározó elemét –, hogy az jelentősen befolyásolja a vállalat piaci értékét – vélekedett a vállalkozók fele. Átlagosan meghatározónak 36 százalék, és 14 százalék nem számottevőnek ítélte az ügyfél-tőkét, amikor a piaci érték meghatározására kerül.

Ugyanezen szempontok alapján a szervezeti tőkét 36 százalék, míg átlagosan meghatározónak szintén 36 százalék vállalkozó ítélte. Valamint 7 százalék és 21 százalék vélekedett úgy, hogy kevésbé jelentős és nem számottevő a mértéke. A legfontosabb, legmeghatározóbb elemnek a válaszadók (57%) – a láthatatlan vagyonelemek között – a

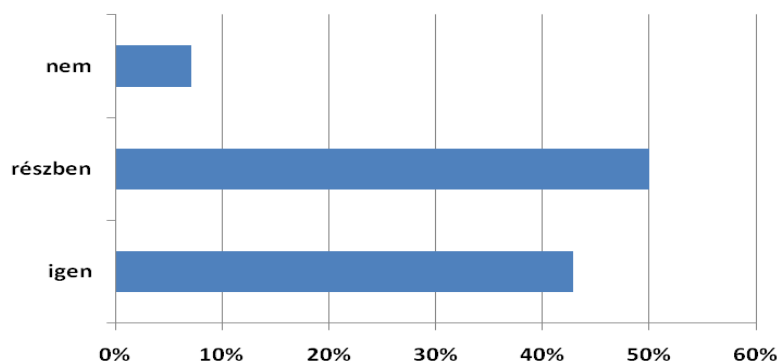
munkatársak kompetenciáját ítélték. Átlagosan meghatározónak 29 százalék ítélte a munkatársak kompetenciáját, míg 14 százalék nem nyilatkozott róla, a „nem tudom” válaszlehetőséget jelölte meg. Összesítve – ha a jelentősen meghatározó kategóriából indulunk ki és azt vesszük a legnagyobb súllyal, akkor a legfontosabb elem a válaszadók szerint a munkatársak kompetenciája, ezt követi második helyen az ügyféltőke és végül a szervezeti tőkeelem. Abban az esetben ha a jelentősen- és átlagosan meghatározó kategóriákat egybevetjük, akkor pedig azonos százalékkal (86%) a munkatársak kompetenciája (57%+29%) és az ügyféltőke (50%+36%) van az első helyen és 72 százalékkal – azaz 14 százalékkal maradt le tőle – a szervezeti tőkeelem.



21. ábra: A láthatatlan vagyonelemek átlagos eloszlása (n=28)

Forrás: saját számítás, 2011.

A válaszadók értékelték, hogy véleményük szerint milyen arányban számítanak bele a piaci árba a láthatatlan tőkeelemek. Az adott válaszokat súlyozott számtani átlag számítás módszerével kiszámítottam, aminek eredményeképpen létrejött egy modell, amit a 21. ábra szemléltet. Az előbbi kategorizálástól ugyan csekély mértékben, de eltér a láthatatlan tőkeelemekre vonatkozó rangsorolás. A válaszadók 41 százalékban meghatározónak az ügyféltőkét tekintik, majd – míg az előző esetben első helyen szerepel – most a munkatársak kompetenciája a második helyen táborozik. A szervezeti tőkeelem itt is harmadik helyen szerepel szintén.



22. ábra: Ösztönzi-e alkalmazottait, hogy valódi szakmai ismeretüket és hosszú távú karrierjüket fejlesszék? (n=28)

Forrás: saját számítás, 2011.

A megújuló ismeretek, valamint a társadalmi felelősség vállalás témakörét is némiképp érintve a dolgozó hosszú távú karrierjét is támogató szemlélet megköveteli, hogy a vállalatvezetők biztosítsák a dolgozók folyamatos fejlődési lehetőségét. Időszaki teljesítményértékelés szükséges végezni az adott munkakörnél, hogy a munkavállaló is informálódjon munkájáról és annak minőségéről a vezetőség elvárásához viszonyítva, továbbá képzési tervet célszerű készíteni a dolgozókról, valamint naprakészen kell lenni aktuális ismeretükről és szakképzettségéről, hiszen történhetnek áthelyezések, például a rotációs eljárásnak köszönhetően is, aminek következtében a megfelelő embert kell tenni a megfelelő helyre. Ennek hiányában a vállalat teljesítménye alulmarad. A megkérdezettek 43 százaléka „igen”, míg 50 százaléka „részben” választ adott, arra a kérdésre, hogy „ösztönzi-e alkalmazottait, hogy valódi szakmai ismereteket és hosszú távú karrierjüket fejlesszék?” Arra, hogy kérdésre, hogy „elismeri-e alkalmazottai munkáját annak tekintetében, ahogyan a kompetenciájuk hozzájárul a vállalati vagyon növeléséhez?” kérdésre túlnyomó többségben olyan válaszok születtek (igen: 64%; részben: 29%), miszerint a dolgozók munkája – teljesítményarányosan – elismerésre kerül. Valljuk be, hogy sokszor azzal szembesülünk, hogy nem tud megfelelő minőségű bért fizetni az alkalmazottak számára egy kkv, valamint az egyéb irányú értékek, mint az önmegvalósítás lehetősége és a tanulás iránti vágy sem kerül kielégítésre sok kis- és középvállalat esetében. Olyan válaszok érkeztek arra vonatkozólag, hogy miként gondoskodnak az alkalmazottairól a vállalatok, mint például „*megfelelő munkakörnyezettel; folyamatos képzésekkel és prémium rendszerrel, anyagi ösztönzőkkel; képzés-támogatással; előrelépés lehetőségével; harmadévi bónusszal, ha a vállalat eléri a tervezett teljesítményt*”. A megfelelő munkakörnyezet is pozitívumnak tűnik, de elég

nagy baj, ha ezt nem alapkövetelménynek tekintik a vállalatnál, hanem egy plusz „ajándéknak”. Úgy vélem ennél a vállalatnál gondok lehetnek a vállalatvezetés területén. A többi válasz jónak mondható, amivel ösztönözheti a vállalat alkalmazottait. Azt hogy milyen tevékenységi területen ill. a különböző személyiségjegyekkel rendelkező alkalmazottat, hogyan lehet ösztönözni és munkáját elismerni e dolgozatban nincsen lehetőségem kifejteni, hiszen a dolgozat terjedelme nem engedi, de tény, hogy abból is egy nagyon érdekes dolgozatot lehetne létrehozni.

Az ügyfelekről való gondoskodás tekintetében olyan válaszokat kaptam, hogy *„rendszeresen kapcsolatban állnak vevőikkel, minőségi termékkel szolgálják ki, korrekt üzleti viszonyt alakítanak ki velük, közös termékfejlesztés, valamint rugalmas fizetési konstrukciók kialakításával is segítik az ügyfeleket, továbbá a hűséges ügyfeleknek kedvezményt biztosítanak a termék/szolgáltatás áraiból”*. Az alkalmazottakról és az ügyfelekről való gondoskodás, már érinti a következő fejezetet, ahol a CSR kérdéskörében feltett kérdéseket boncolgatom. Látható, hogy itt is találunk olyan válaszokat, amik akár némi túlzással – megítélésem szerint – nevezhetőek meghökkentőek, hiszen az, hogy a felek között korrekt üzleti viszony legyen alapfeltétele egy vállalkozásnak és az is, hogy minőségi termékekkel szolgálják ki ügyfeleit. A másik véglet, amikor közösen fejlesztenek termékeket, közösen hajtanak végre innovációt, hiszen az új termék kialakítása során a vevőket is bevonják a tervezési szakaszba, ahol kívánságaik alapján alakítják és korrigálják a termék adottságait, tulajdonságait. Ez már valóban nevezhető ügyfélgondoskodásról, ami azért is nagyon fontos a vállalatok számára, mert „belőlük él” a vállalkozás és az általuk indukált kereslet jelenti számukra a működés alapjait.

3.2.5. A vállalat társadalmi felelősség vállalásával kapcsolatos kérdések

Mielőtt rátérnék a vállalat társadalmi felelősségvállalására megkérdeztem, hogy ismerik-e a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégiát. A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia ismeretéről a következő válasz született. Csupán 57 százalék mondta, hogy halott már és tudja, mi is az. Az első Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégiát 2007. júniusában fogadta el a magyar kormány, majd 2008. október 10-én létrehozták a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanácsot, akinek feladata az NFFS gondozása és fejlesztése. Az új stratégia tervezett megjelenése 2012. év tavasza. (NFFT, 2011) A következő kérdésem

arra vonatkozott, hogy halottak-e már a vállalat társadalmi felelősségvállalás témaköréről. Az „igen” válaszokat itt is keveseltem, ami csupán a 64 százalékot jelentett. A 64 százalék megfogalmazásában az alábbiak átlak a vállalat társadalmi felelősségvállalását illetően: „A vállalatoknak és vállalkozóknak a saját gazdasági érdekein túl figyelmet kell fordítani a társadalommal szembeni kötelezettségeire is. ; társadalmi szerepvállalás (szponzoráció, támogatás); környezettudatos működés; környezetterhelés minimalizálás; környezetkímélő technológia alkalmazása; hiteles tájékoztatás (az érintettek felé); Az alkalmazottak korrekt, bejelentett bérért való alkalmazása. ; adók maradéktalan befizetése; távoltartja és elítéli a korrupciót”

Valamennyi vállalkozó érte eme elv lényegi tartalmát, azonban olvashatóak ezen válaszok között olyan válaszok is, amelyek alapelvnek számítanak és nem szabad, hogy ezek (pl. adók maradéktalan befizetése) is külön pozitívumként szerepeljenek.

3.2.5.1. CSR tevékenységet folytató kis- és középvállalkozások eredményei

A vállalat társadalmi felelősségvállalása szempontjából meghatározó tényezők

(n=28)

2. táblázat

Szakszervezeti munka engedélyezése	2,9
Táv munka, rugalmas munkaidő lehetőségének biztosítása	3,1
Vállalati etikai kódex létrehozása, alkalmazása	3,4
Üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése	3,5
A közlekedés zajterhelésének és károsanyag kibocsátásnak csökkentése	3,6
A megújuló alternatív energiaforrások felhasználása	3,7
A természeti erőforrások védelme	3,9
Fogyasztók egészségének, biztonságának védelme	3,9
Környezetvédelem	4
Innováció	4,1
Biztonságos, egészséges termékek gyártása	4,1
Korrupciómentesség	4,2
Hiteles reklámozás	4,4
Egészséges, biztonságos munkakörülmények biztosítása	4,5
Üzleti partnerekkel való etikus, korrekt bánásmód	4,6

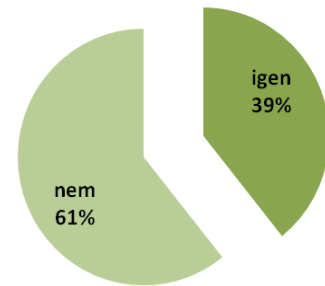
Forrás: saját számítás, 2011.

A 2. táblázatnál az 1. táblázat értékelési módszerét alkalmaztam. A szakszervezeti munka engedélyezését határozták meg legkevésbé fontos tényezőnek a vállalat vezetői. Ezt követte a távmunka, rugalmas munkaidő kialakítása, ami természetesen a vállalat tevékenységétől eltérően értékelendő azaz, nem mindegy, hogy egy értékesítéssel foglalkozó munkatársakat foglalkoztató vállalkozásokról van szó, akik az irodán kívül is végezhetik adott esetben munkájukat, vagy egy gyártósoron lévő dolgozóról, akik fizikai jelenléte létfeltétele a munkavégzésnek. Az etikai kódex létrehozását 3,4-es értékkel, ami véleményem szerint egyre meghatározóbbá kell, hogy váljon a vállalatok működése során. A közlekedés által és egyéb emissziós eszközök által okozott környezetterhelési módok redukálására is kezdenek a szervezetek több figyelmet fordítani, és kezdenek érzékelni, hogy a természeti erőforrások „készletével” nem lehet hosszú távon játszani, mert „végesek”. Az egyes stakeholderekkel való korrekt viszony kialakításához kapcsolódó tételeket többségében jóval a 4-es érték felett értékelték. Meghatározó fontosságúnak tartják a fogyasztók érdekeit, például a hiteles reklámozás értékei is mutatják ezt, valamint a legmagasabb értékkel bíró (4,6) etikus magatartásról alkotott vélemények is ezt tükrözik, amit az üzleti partnerek viszonylatában kérdeztem. Szintén kiemelet értéket kapott (4,5) a munkavállalók irányába tanúsított kérdés, ami az egészséges és biztonságos munkafeltételeket foglalja magában. A 2. táblázatot összevetve a láthatatlan vagyon elemeivel, érzékelhetjük, hogy a munkatársak és az ügyfelek kiemelt figyelmet kapnak jelen értékelésnél is, valamint, ugyan a háttérben, de kezd tudatosulni a fenntarthatóság környezeti pillérének szerepe is.

Mindenképpen érintenünk kell azt a kérdéskört, amely arról szól, hogy csak azoknak van-e lehetőségük követni a fenntarthatóság eszméit, akik erre külön elkülönített anyagi tartalékkal rendelkeznek, hogy pénzügyi stabilitásukat megtartsák, vagy pedig ez egy olyan témakör, amelyre feltétlenül szükséges – akár anyagi „áldozatok” útján is – figyelmet szentelni. Az értékelés elkészítésekor örömmel tapasztaltam, hogy a többség (57%) úgy vélekedett, hogy ez nem pénzkérdés, hanem szemlélet és hozzáállás kérdése. 29 százalék gondolta úgy, hogy azok tehetnek a fenntartható fejlődésért valamit, akik magas árbevételt és profitot realizálnak. Volt 14 százalék, akik nem osztották meg gondolataikat, pusztán az egyéb opciót jelölték meg.

A 23. ábrát nem bonyolultsága miatt ábrázoltam természetesen, hanem azért, mert egy nagyon fontos információval szolgál számunkra. A vállalatok 39 százaléka vélekedett

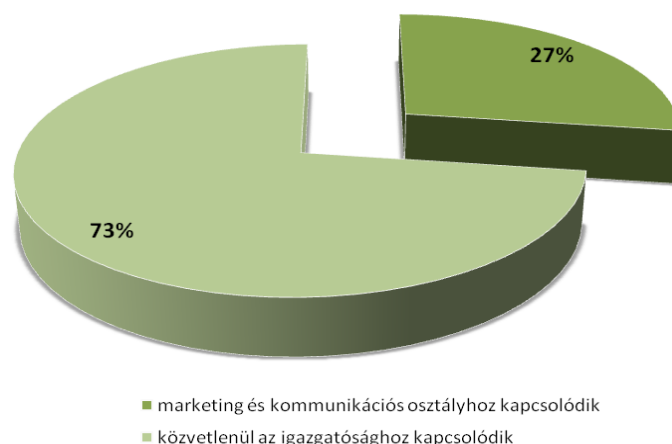
aképpen, hogy szervezetében működik a CSR tevékenység valamilyen formában. Sajnos látható, hogy a többség még nem működtet csoportot és CSR felelős személyt sem társaságában, de ezt be tudhatjuk – sok esetben – annak is, hogy az egyéni vállalkozók és valamennyi mikrovállalkozás sem engedheti meg magának, hogy külön ebben a feladat körben foglalkoztasson munkatársat, munkatársakat. Sok esetben még a nagyobb kkv-k sem engedhetik meg a felmerülő költségek miatt, azonban meg kell teremteni azt, hogy a szervezetben –



23. ábra: A CSR tevékenység megvalósulási aránya a vizsgált vállalatoknál (n=28)
Forrás: saját számítás, 2011.

vállalatmérettől függetlenül – legyen felelőse a CSR tevékenységnek, akkor is ha másként nevezik. Ha erre nincsen lehetőség akkor a vezetőséghez vagy más csoport feladataihoz kell rendelni ezen feladatok koordinálását is. A 39 százalék (11 vállalkozás) magában foglalja azokat a vállalkozásokat is, akik akár például a dolgozatomban korábban említett PR – vagy más – területen belül szerepeltetnek fenntarthatósággal kapcsolatos „mini-részleget” is, mivel – a nagyvállalatokhoz hasonló formában a kis- és középvállalatok többségének nincs lehetősége (még) önállóan megvalósítani a CSR tevékenységet. A 24. ábrán bemutatom, hogy a megkérdezett vállalatoknál, hol helyezkednek el, kinek a hatáskörébe tartoznak a CSR feladatok.

A következőkben azon vállalkozások válaszait, véleményét ismertetem, akik ebbe a 39 százalékba tartoznak bele (11 szervezet), azaz társaságuknál – formalizáltság fokától függetlenül – megjelenik a CSR tevékenység.

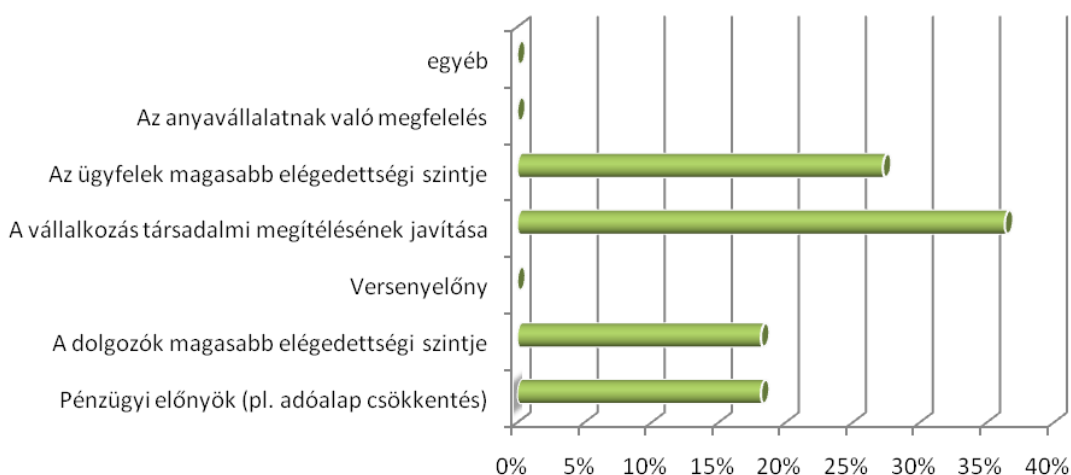


24. ábra: CSR elhelyezkedése a vállalati struktúrában (n=11)

Forrás: saját számítás, 2011.

A válaszok is jól szemléltetik, az előbbi gondolatmenetemet, miszerint a kis- és középvállalkozások „nem tudnak” egyelőre kialakítani – a nagyvállalatok szervezetében található – CSR szervezeti egységeket, ami érthető is és méretük és tevékenységük miatt. Ennek értelmében egy válaszadó sem mondta azt, hogy szervezetében önálló CSR osztály vagy iroda létezik. A túlnyomó többség (73%) közvetlenül az igazgatósághoz, vezetőséghez rendeli a CSR feladatait és az ezzel kapcsolatos döntések meghozatalát. A fennmaradó 27 százalék pedig a marketing, kommunikációs és PR osztályhoz kapcsolja ezen funkció(ka)t.

A vállalatok CSR tevékenysége kiterjed többek között a hátrányos gyermekek támogatására és az alulról szerveződő civil kezdeményezések segítésére – a válaszadók tájékoztatása alapján. A belső CSR pontjai között a továbbképzéseken való részvétel támogatását, bérrel felüli juttatásokat és egyedi extra kedvezményeket, támogatást értik a vállalkozók, míg a külső CSR tartalmát a következőképpen határozzák meg: természet, szociális környezetre való figyelés, vevői partnertalálkozók, egyedi igényfelmérés és vevőgondozás, valamint akciók, kedvezmények, hűségprogramok a külső érintettek irányába, továbbá ide tartozik a szelektív hulladékgyűjtés, a veszélyes hulladékok speciális kezelése is – fogalmaztak a válaszadók.



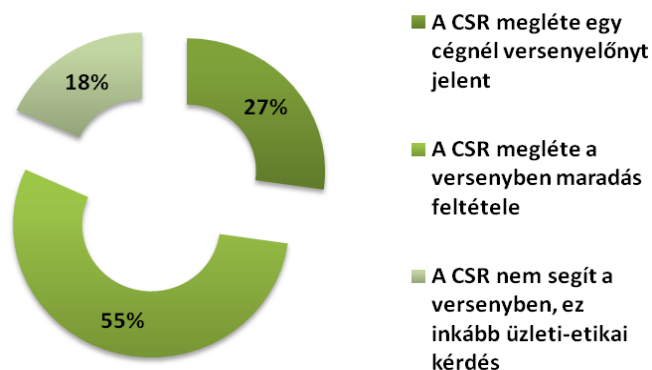
25. ábra: Elsődleges motiváló tényező a CSR/társadalmilag felelős stratégia kialakításában (n=11)

Forrás: saját számítás, 2011.

A társadalmilag felelős kis- és középvállalkozások, akik már lépéseket tettek a CSR elemek vállalati stratégiába (legyen az formális vagy informális) történő integrálására a következő tényezőket és arányokat állították fel. 36 százalék a vállalkozás társadalmi

megítélésének javulását reméli a CSR elemeinek bevezetésével, míg 27 százalék az ügyfelek magasabb elégedettségének növelését reméli. Van még 18-18 százalék, akik a dolgozók nagyobb elégedettségét és a pénzügyi eredmény javulását várják. Vannak olyan vállalkozók, akik szemléletüknél fogva elkötelezettnek érzik magukat, hogy vállalkozói tevékenységükkel a profitszerzésen kívül érdekeltek más területen is, például, hogy kollégának és ne felettesnek nézzék a vezetőt, akik nem csak a dolgozó munkahelyen belüli „életével” foglalkozik, hanem a munkán kívül is ismeri őket és szükség esetén az alkalmazott családjára is figyelmet fordít. Ehhez azonban kell elhivatottság, empatikusság is és egy olyan vállalkozói attitűd, amely ezek megértését lehetővé teszi. A mélyinterjú (3.3. fejezet) leírásakor ezt a vállalkozó típust részletesen kifejtem. Összességében a vállalkozók – a kérdőív eredményeit tekintve – 45 százalék ítélte úgy, hogy a társadalmi felelősségvállalás egyre fontosabbá válik és bővülni fog az a terület, amellyel szorosan kapcsolatba hozható. A válaszadók 36 százaléka kiemelt tényezőként kezeli már most is és meghatározó fontosságúnak tartja a vállalatának társadalmi felelősségvállalását, amihez különböző módon próbál hozzájárulni. 18 százalék vélekedett úgy, hogy nem folyamatos, de időszakos aktivitást vállal ezen területen és mérsékelt fontosságúnak ítélte a vállalatának működése kapcsán. Elhanyagolható fontosságúnak nem ítélte senki sem.

A korábban ismertetett „akciók” a fenntartható fejlődés kapcsán – mint az látható is volt – különböző irányba hathatnak. A CSR-nak létezik egy környezeti és társadalmi oldala is. 64 százalék vélekedett aképpen, hogy a társadalmi oldal a hangsúlyosabb a vállalt társadalmi felelősségvállalása kapcsán és 36 százalék pedig úgy, hogy mindkét oldal egyformán fontos akkor, ha a fenntartható fejlődés szolgálatában állnak. Láthatjuk, hogy a vállalatok a humán tőkére való figyelmet semmiképp sem hanyagolhatják el és valamennyi érintett létfontosságú a vállalat működése során. Természetesen – vállalati tevékenységtől függően – lépéseket kell tenni a környezet fenntarthatóságával kapcsolatban is, de olyan vállalat nincsen, ahol csak a környezeti oldalra kell figyelni.



26. ábra: CSR és a versenyképesség kapcsolatának megítélése (n=11)

Forrás: saját számítás, 2011.

A versenyképesség szemszögéből is meg lehet és meg is kell közelítenünk a CSR tevékenységet. A CSR tevékenységet letöbben (55%) a versenyben maradás feltételként határozták meg. Míg 27 százalék úgy ítélte meg, hogy ez versenyelőnyt jelent a vállalatok számára. A maradék 18 százalék vélekedett úgy, hogy ez üzleti-etikai kérdés és nem segít a versenyben. Véleményem szerint – a jelenlegi tendenciát figyelembe véve – sokszor jelenthet sajnós egy vállalatnál előnyt az, ha társadalmilag felelős vállalati magatartást folytat. Azért írtam, hogy sajnós, mert nem szabad – és a későbbiekben biztos nem is fog – előnyt jelenteni, hanem – mint ahogy a többség is vélekedett – az életben maradás feltételeként lehet rá tekinteni, hiszen olyan vállalat, aki nem ezek elvek mentén irányítja vállalkozását, nem is szabad engedni működtetni, hiszen ha nem a fenntartható fejlődés elveit köveit, akkor kizsákmányolja a természetét és társadalmát. Bízom benne, hogy valóban – minél előbb – az 55 százalék véleménye fog érvényesülni. Jelenleg még sok olyan vállalat van, aki nem ezen teória alapján működteti vállalatát. Itt megjegyezném, hogy a nagyvállalatok esetén, amit korábban is említettem, hogy léteznek külön CSR osztályok vagy részlegek, ugyanakkor a nagyvállalatok esetében jellemző lehet, főként a multinacionális nagyvállalatokra Magyarország területén, de akár a hazai nagyvállalatokra, akik beszállítói ezen multinacionális vállalatoknak, hogy az olcsóbb munkaerő reményében kivonulnak országunkból, de akkor már messze nem nevezhetők – társadalmilag – felelős vállalatnak, hiszen rengeteg munkaerőt „dobnak el”, akik nem csak anyagilag szenvedik el ezt a folyamatot.

A CSR stratégiához kapcsolódó médiavisszhangot 55 százalék ítélte a CSR stratégia kialakításához kapcsolódó fontos eszköznek, 36 százalék járulékos haszonnak és 9 százalék célnak. Véleményem szerint, ha egy vállalkozás pusztán célnak tekinti, akkor

csak látszólagos hatást akar elérni a valós felelősségvállalás kapcsán és csak azt akarja, hogy ezzel szerezzen „ismertséget”, azonban valós cselekvést nem akar megvalósítani a fenntartható fejlődéssel kapcsolatban, így ez egy „téves” értelmezés az ilyen vállalkozó részéről. Részben valóban tekinthető a médiavisszhang járulékos haszonnak, hiszen ha egy valós CSR tevékenység kapcsán merül fel a vállalkozás neve a médiában, akkor ahhoz kapcsolódhatnak olyan lehetőségek, amelyet jól hasznosítva „profitálhat” (nem csak anyagi értelemben) belőle a cég. Az „igazi” válasz talán az, amit a többség is jelölt, hogy a CSR tevékenység egyik fontos eszköze a médiavisszhang.

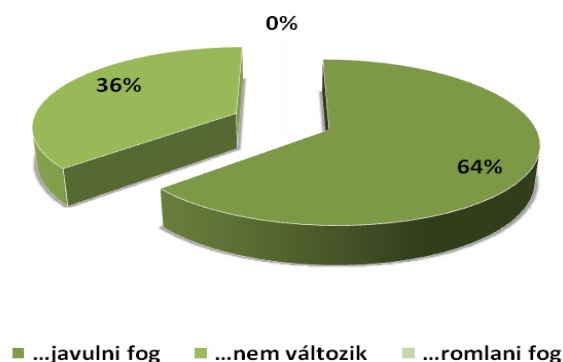


27. ábra: CSR tevékenység elismerése (n=11)

Forrás: saját számítás, 2011.

„Negatív” eredményeket olvashatunk le a 27. ábráról, hiszen csupán 9 százalék vélekedett úgy, hogy formálisan (üzletileg) is elismerik a megrendelők, ügyfelek, vevők, ha a vállalat CSR tevékenységet folytat. 91 százalék arról számolt be, hogy informálisan ugyan elismerik, de üzletileg „lényegtelennek” tartják. Bízom benne, hogy rövid időn belül a 9 százalék növekedni fog.

Az is probléma még hazánkban, hogy a kormányzat ill. jogszabályi környezet „nem fejezi ki köszönetét” (pl. adókedvezmény, támogatás), azon cégek felé, akik társadalmilag és környezetileg felelősen működnek. 55 százalék vélekedett úgy, hogy érdemben nem támogatja, nem veszi figyelembe a kormányzat a jogszabályokon keresztül, ha valaki a fenntarthatóság elvei szerint folytatja tevékenységét. 27 százalék szerint kampányszerű támogatásokkal próbálják jutalmazni az ilyen vállalatokat és 18 százalék szerint vannak ilyen támogatások időközönként, de azok nem tekinthetőek rendszeresnek, nem állandóak, nem lehet velük kalkulálni.



28. ábra: A CSR tevékenység megbecsülése a magyar üzleti kultúrában a következő években... (n=11)

Forrás: saját számítás, 2011.

Válaszadók többségéhez (64%) hasonlóan vélekedek én is, miszerint a CSR tevékenység megítélése a magyar üzleti kultúrában a következő években javulni fog. A fennmaradó 36 százalék szerint pedig nem fog változni. Véleményem szerint a vállalkozások ráfognak jönni, ahogyan korábban is említettem, ez egyre inkább az életben maradás feltételeként fog megjelenni, hogy a vállalkozás milyen módon, felelősen működik-e (26. ábra). Ma még felelősségvállalási jelentést sem igazán készítenek a kkv szektorban tevékenykedő vállalatok. 82 százalék mondta azt, hogy még soha nem készült ilyen jelentés a vállalkozás működése során és csak 18 százalék mondta, hogy egyszer már készült ilyen jelentés. Egyetlen egy olyan kkv sem akadt, aki több alkalommal készített már ilyen jelentést.

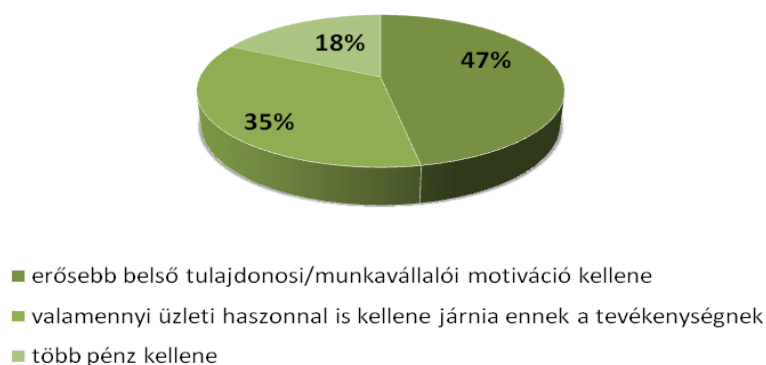
A CSR költségvetéseket tekintve a következő válaszokkal szolgáltak a válaszadók: 45 százalék CSR költségei nem változtak az elmúlt két évben. Ez egyrészt indokolható azzal is, hogy bár a megélhetés egyre drágább volt, azonban a vállalatok nem tudtak több anyagi ráfordítást megvalósítani a CSR elemekre vonatkozólag, ezért a reálértékük a CSR elemeknek – gondolok itt például a jutalmakra – nem csökkent. De ugyanakkor még ez is kedvezőbbnek mondható mint, amit a 18 százalék tükröz, mivel esetükben csökkent a CSR költségvetés, azaz kevesebb anyagi ráfordítással járultak hozzá a fenntartható fejlődéshez. Volt 36 százalék, akik CSR költségvetése kis mértékben növekedett, azaz nem csökkentették például a korábban megszokott támogatásokat a munkavállalói érintettek felé, hanem megtartották esetleg növelték azt – legalább az infláció mértékével.

A 10. ábránál ismertetett CSR-piramis vonatkozásában a következő válaszok, arányok születtek a piramis szintjeit tekintve: 73 százalék vélekedett úgy, hogy a Carroll (1991)

által megalkotott piramisban a harmadik szinten helyezkedik el, azaz felelős tevékenységet folytat etikailag, tehát a jogi normákon túlmutató morális üzleti szempontoknak megfelel és a becsületesség elvét beépítve a vállalat elveibe folytatja tevékenységét. Volt 18 százalék, aki (csak) a második szintre „emelte fel” vállalkozását a jogi felelősség szintjére, ami nem igazán mondható – ennek ismeretében – felelős vállalatnak, azaz ha működik is CSR tevékenység még gyerekcipőben jár. De ugyanakkor volt 9 százalék, aki úgy vélekedett, hogy a vállalkozásában megvalósul a filantrópikus felelősség, hiszen a vállalat önkéntesen szokott jótékonykodni és az egyes társadalmi csoportokat támogatni szokta. Tény, hogy az lenne a legjobb, ha eme piramis csúcán minél több vállalatot lehetne elhelyezni.

3.2.5.2. CSR tevékenységet nem folytató kis- és középvállalkozások eredményei

A 23. ábrán látható 61 százalék (17 vállalkozás) által megválaszolt kérdéseket fogom ismertetni röviden, mivel az ő vállalatuknál nem működik ilyen tevékenység. 76 százalékuk – véleményük alapján – tisztában vannak a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás kapcsolatával, míg 24 százalék nem is ismeri (fel) a vállalat társadalmi felelősségvállalás jelentőségét.

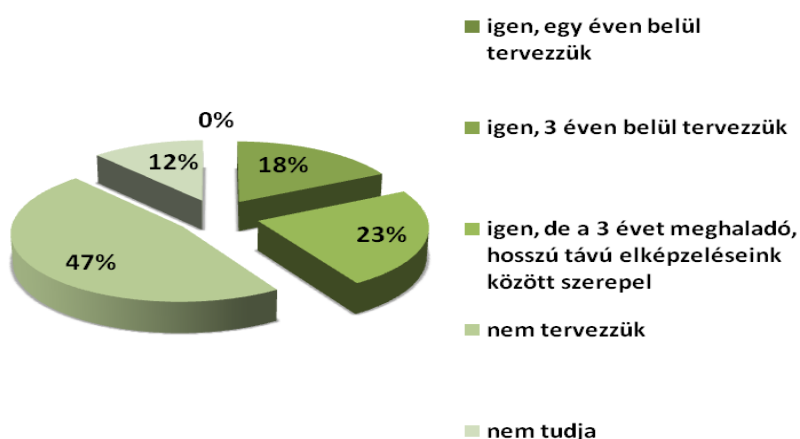


29. ábra: Ösztönző szempontok a CSR stratégia bevezetésére (n=17)

Forrás: saját számítás, 2011.

A válaszadók majd fele (47%) megítélése szerint a CSR stratégia megjelenését akkor érhetnék tetten a vállalati működésben, ha erősebb belső tulajdonosi/munkavállalói motiváció érvényesülne. Mondhatni a vállalat humán tényezőinek kell elkötelezettebbé válniuk a fenntarthatóság témaköreit illetően, hogy a vállalatban bevezetésre kerüljenek a CSR tevékenység elemei. Ha a vezető nem tartja ezt kiemelet fontosságúnak és nem érti meg, hogy ezek miért fontosak, akkor egy olyan profitorientált vállalatról beszélünk, aki

nem veszi figyelembe a humán tőke valódi értékét. Munkavállalói motivációról is függhet egy vállalat CSR tevékenysége, például, amikor olyan tevékenységet is elvállalnak, ami a társadalmi, vagy környezeti célokat szolgál (egyszerű példával élve, akár lehet az egy szemétszedési akció vagy más egyéb) vagy amikor kölcsönös az együttműködés a vezetőség és a munkavállalók között és adott esetben berendelhethők akár szabadságról is, hogy a vállalat a megrendelést teljesíteni tudja. Jó példa erre a 3.3. fejezetben található mélyinterjú, amely során egy olyan közép vállalkozást mutatok be, amely – nem is kicsi – lépéseket tesz a fenntarthatóság elveinek érdekében. A 29. ábrát tovább elemezve látható, hogy 35 százalék, akkor építené be vállalatába a CSR funkciókat, ha az üzleti haszonnal is járna – kérdés, hogy egy pár év múlva, hogyan fogja ezt látni, talán a 35 százalék csökkenni fog? Valamint 18 százalék az anyagiakra hivatkozva nem tudja bevezetni és forrás hiányra hivatkozik. Természetesen függ a rendelkezésre álló pénzmennyiségtől, hogy milyen mértékű és irányú CSR tevékenységet tud egy vállalat folytatni, de nem azon múlik, hogy el tudja-e kezdeni a fenntartható fejlődés elveit követni.



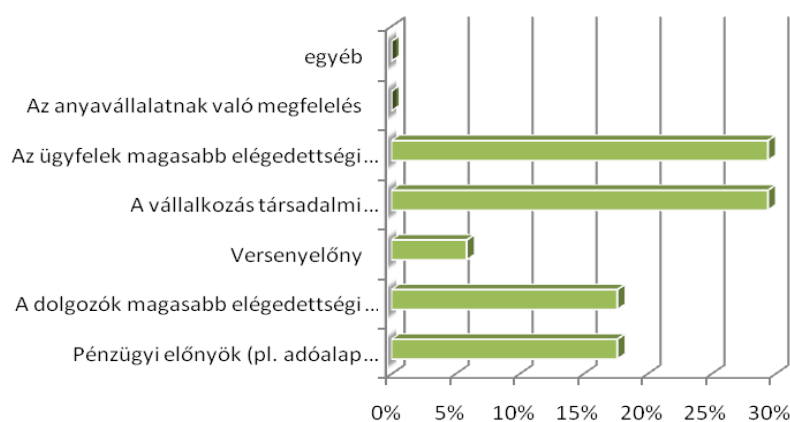
30. ábra: A CSR tevékenység várható megjelenése (n=17)

Forrás: saját számítás, 2011.

Azon megkérdezettek, akiknél jelenleg nem működik a CSR tevékenység úgy vélekedtek, hogy nem tervezik bevezetni egy éven belül a vállalati folyamatokba ezeket (0%). 18 százalék vélekedett úgy, hogy három éven belül tervezik bevezetni, 24 százaléknál, csak a hosszú távú – három évet meghaladó – feladatok között szerepelteti a CSR bevezetését. Majdnem a megkérdezett kis- és közép vállalatok fele (47%) nem tervezi a bevezetését és 12 százalék pedig még nem gondolkozott el ezen. Ugyan 47 százalék nem tervezi a CSR bevezetését a vállalkozásába, azonban a másik kérdésre adott válaszok azt mutatják, hogy

attól előfordulhatnak adományozási tevékenységek, ami tekinthető a CSR egyes részterületének adott esetben. Az elmúlt öt évben azon cégek körében, akiknél nincsen CSR tevékenység a vállalaton belül, előfordulhatott adományozás, mivel 65 százalék vélekedett úgy, hogy az elmúlt öt évben részt vett valamilyen adományozási tevékenységben.

Az összes megkérdezett (17 fő, akiknél nincsen CSR tevékenység) úgy vélekedett, hogy az államnak jobban kellene ösztönöznie és támogatnia azon cégek működését akik, a CSR piramis felső részében helyezkednek el (harmadik és negyedik szint), azaz a jogszabályok betartásán túl többet tesznek a környezetért és társadalomért.



31. ábra: Elsődleges ösztönző tényező a CSR bevezetésére azok esetén, akiknél még nem került bevezetésre a CSR stratégia (n=17)

Forrás: saját számítás, 2011.

29 százalék gondolja úgy, hogy akkor vezetné be és fordítana komolyabb figyelmet a CSR stratégia kialakítására, ha a vállalkozás társadalmi megítélését javítani tudná ezzel, valamint, akkor ha az ügyfelek elégedettebbek lennének. Arányait tekintve ugyanazok a válaszok születtek, mint azon vállalkozók esetében, akiknél már bevezetésre került a CSR stratégia. Szintén 18-18 százalékot képviselnek a pénzügyi előnyök és a dolgozók magasabb elégedettségi szintje viszonyítva a 25. ábrához. Hat százalék az, aki a versenyelőny reményében vezetné be stratégiájába a „CSR elemeket”.

Azon vállalatoknál, ahol nem a fenntarthatóság eszméit követik, ott 65 százaléknál nincsen ügyfél-elégedettségmérő rendszer és 82 százaléknál nincsen dolgozói-elégedettségmérő rendszer sem. Megállapítható ennek alapján, hogy a CSR elterjedésének hamarosan be kell következnie, mert azon vállalkozások, amelyek nem

vezetik be ezt, hátrányba kerülnek azokkal szemben, akiknél létezik CSR politika és tevékenység, aminek hatására elveszíthetik, szervezeti értéküket, vevőiket és alkalmazottaikat. ***Látható, hogy miért kell hangsúlyt fektetni egyrészt a CSR tevékenységre másrészt pedig a láthatatlan vagyonelemek gondozására!***

Továbbá 71 százalék gondolja úgy, hogy a vállalatának vezetősége – beleértve a válaszadó vezetőt is – támogatná a érintettekkel való tudatos kapcsolat vizsgálatot, aminek előnyeit már dolgozatom korábbi részében említettem. 29 százalékban olyan válaszok is érkeztek, ami arról informált, hogy náluk nincsen szükség arra, hogy vizsgálják az érintettekkel való kapcsolatot, ami azzal is magyarázható, hogy a vállalat tevékenységi körénél fogva valóban nem szükséges, bár szerintem ezek a válaszok – ha van egyáltalán ezek között olyan, akkor is kisszámban érthetőek tetten – inkább az alulinformáltságnak és a tudás hiányából eredő érdektelenségnek köszönhetőek és ezen vállalatoknál is szükséges lenne vizsgálni az érintetti kapcsolati hálót. De ezen válaszadók is, akiknél még nincsen CSR stratégia hasonlóképpen vélekedtek azokhoz képest, akiknél már bevezetésre került, s talán ez ösztönözheti is őket, mert ők is úgylátják, hogy a magyar vállalkozások társadalmi és környezeti felelősségvállalása erősödni fog (59%) és a maradék 49 százalék vélekedett úgy, hogy nem fog változni.

3.3. A mélyinterjú eredményei

A mélyinterjúk köréből egyet szeretnék kiemelni, ami számomra tanúságos volt, valamint ez az interjú volt az, ami a kérdőívek eredményein felül új információval szolgált. A vezetővel való beszélgetés – amellett, hogy „életszagú” volt – sok olyan tényezőre világított rá, hogy miért igazán nehéz ma egy hazai kkv-nak piacképesen működnie.

Ez a kkv 1994-ben alakult és a tevékenységi köre a szolgáltatás (fémipari termékek és műanyag alkatrészek gyártásával és az azt előállító gépek tervezésével és kivitelezésével foglalkozik), amellett, hogy a túlélésért küzd, egyáltalán nem gondolkodik elbocsátásokban, – úgymint a legtöbb vállalat, amely költségminimalizálás első lehetősége között ezt említené – ez a vállalat a legfőbb értékének a munkatársakat tekinti, és azt a tudást, amit ők birtokolnak. Nem véletlenül kezdtem ezzel a bevezetőt – felborítva az eddigi sorrendet –, hiszen nagyon jó volt hallani ahogyan a humán tőkéről vélekedett. Természetesen sokan elismerik és tudják, hogy a humán tőke meghatározó

egy vállalat működése és teljesítménye során, azonban nem úgy vélekednek róla, mint ez a vezető. Hogy miért is mondom ezt, az mindjárt elmondom, de előtte nézzük a stratégia és az innováció témakörét. A vállalkozás – az állományi létszámot tekintve – középvállalkozás, hiszen 50 fő foglalkoztatottal e csoportba tartozik (50-249 fő), ami az elmúlt években változatlan. Hágen (2008) szerint a kis- és középvállalatok kategorizálásánál az állományi létszám mutató a mérvadó, meg kell jegyezni, hogy az éves árbevételről illetően a kisvállalkozások körébe sorolható ez a vállalkozás, hiszen „éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg”. (2004. évi XXXIV. törvény) Az alkalmazottak 15 százaléka fix munkát végez, azaz üzemvitel és karbantartó tevékenységet folytat jászberényi és másik két városban található gyáregységekben. A dolgozók 85 százaléka azonban – bár állandó munkaviszonyban állnak – attól függően változik feladatuk, hogy milyen megrendelést kapnak, azonban – mivel nagyon hektikus is lehet a megrendelések száma – sok esetben olyan más feladatot kell számukra kitalálni, hogy a folyamatos munkaviszony fennálljon, amivel értéket teremtenek és hasznosak a vállalat számára – van mikor ez nagyon nehéz. Nem tömeggyártást végez, hanem az egyedi speciális keresletet próbálják kielégíteni a lemezlakatos, villanyszerelő, pneumatikus és programozó szakemberekkel, akik a vállalkozás állandó foglalkoztatottjai. Azt is megtudtam, hogy nem, hogy a környéken, de talán még az országban sincs ilyen hasonló összetételű szakembergárdával működő vállalkozás. De akkor mi lehet a probléma? Több nagyvállalat (Electrolux, Robert Bosch stb.) szokta felkeresni, hogy „gyorsan, olcsón és a legjobb minőségben oldja meg” a munkát, természetesen hazai árszabással, azaz olcsóbban, mint a megrendelők (Electrolux, Robert Bosch stb.) nemzetközi piacon lévő szakemberei. Ebből kifolyólag nincsen lehetősége árakat emelni. Nem azért nem emelhet árat, mert a szakemberei szaktudása nem üti meg a nemzetközi szakemberek színvonalát, ha nem azért, mert sok esetben a nemzetközi cégek problémáira a külföldi anyavállalat megbízásából küldenek szakembereket a probléma kijavítására, mivel neki van licence, olyan joga – például ők ismerik egy-egy szoftver kódjait –, amivel bele látnak a „fekete dobozba” és ismerik a tönkrement alkatrész adatait. Amennyiben ez rendelkezésre állna és hozzáférnének a hazai vállalkozások is, úgy azt – szaktudásuknál fogva – ők is ki tudnák javítani. A szaktudásukról bizonyítékul szolgál az is, hogy sok esetben külföldi megrendelést is kapnak és amit már korábban is említettem, hogy nagyon összetett és speciális igények kielégítésére is képesek. Példaként említhető egy olyan eszköz kifejlesztése és létrehozása, amely 100 tonna megemelésére is képes.

Stratégiai tervvel nem rendelkezik a vállalkozás a hektikus kereslet miatt – közölte a vállalkozás vezetője. Mivel nem tömeggyártásra koncentrálnak, hanem az egyedi igények kielégítésére, de a nagy volatilitású kereslet miatt nem tudnak (hosszú távon) tervezni, de igyekeznek a megrendelőket megtartani, valamint azokkal az ügyfelekkel, akik szerződéses kapcsolatban állnak a vállalkozással, előnyt élveznek. Az innovációt tekintve nem beszélhetünk sem szervezeti, sem piaci innovációról. A szervezetben nincsen változás igazából, hiszen a vezető mellett van három irodai munkatárs és a többi dolgozó pedig, akik a korábban felsorolt szakemberekből állnak. A termék és technológia kérdésköre érdekesebb, hiszen valójában a cég profiljába tartozik az, hogy új – az egyedi megrendelések szerint – készítse el termékeit, berendezéseit. Azonban maga az előállítási folyamat során nincsen változás ezért nem beszélhetünk igazán innovációról. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy nem szeretne innoválni a vállalat, például új berendezésekkel fejleszteni a munkát vagy nagyobb piacra kilépni, de ezt nem engedheti meg és nem ruházhat be egyrészt a változó kereslet miatt, másrészt pedig a tőkehiány miatt. Léteznek különböző hitelek – köztük a Széchenyi Hitel is –, amelyek célja a vállalkozók segítése lenne, azonban olyan feltételeket írnak elő, amelyek vagy nem teljesíthetőek, vagy pedig a tulajdonosi jogviszonyba akarnak bele szólni. Mivel ez a vállalkozás teljes mértékben saját tőkével valósítja meg működését, nem szeretne a jövőben sem eladósodni és a vezető nem szeretné a tőkeszerkezetet (saját vs. idegen) megváltoztatni és elveszíteni a 100 százalékos pozícióját, ami ha megtörténik – főként a hitelezés kapcsán, amit a „támogatások” feltételeiül szabnak – azzal a pozícióvesztés és az idegen kézbe történő átadását segítené elő.

Térjünk át a vállalat társadalmi felelősségvállalás témakörére. A vállalat vezetője elmondta, hogy szívesen fizet adót és híve annak, hogy ez megvalósuljon, hiszen ezzel is hozzá tud járulni a felelősségvállaláshoz, hiszen ebből kell fenntartani az egészségügyet, oktatást és így tovább. Természetesen ennek a kérdéskörnek más megközelítése is létezik, amire most nem szeretnék kitérni, mivel nem kapcsolódik dolgozatomhoz. A megrendelők, mint a vállalkozás egyik meghatározó érintettjei esetén felelősség biztosítással gondoskodik róluk, ami kötbérfizetés formájában valósul meg, valamint az új termékekről, berendezésekről át ad minden minden információt és bízik abban, hogy a jövőben is az ő vállalkozását választják. Úgy vélem, hogy ez is egy olyan szemlélet, amely példamutató magatartás és a megrendelőkhöz való hozzáállást sugall, szemben a fentebb említett olyan cégekkel, akik nem adják meg az összes információkat és nem

ismertetik a termékeik információit, így probléma esetén csak őket tudják hívni, ami a nyereség szerzés szempontjából első osztályú magatartás, azonban a CSR elvei ellen szól. A korábban említett humán tőke fontosságáról szóló bevezetést, amelyet a mélyinterjú elején tettem, most szeretném igazolni. A vezető elmondta, hogy számára a munkavállalók a legfontosabbak. Persze ezt sokszor halljuk, azonban a mélyinterjú előtt személyesen győződtem meg arról, hogy valóban a legmeghatározóbb eleme a vállalkozásnak a humán tőke, valamint a kapcsolat a vezető és a dolgozó között szintén példamutató, mivel éppen – érkezésemkor – a gyár területén ő is – munkásruhában – dolgozott a alkalmazottaival, jobban mondván a munkatársaival együtt és mondván, hogy a műszak végén szívesen áll rendelkezésemre. Miután leültünk beszélgetni elmondta, hogy létezik a kollektív szerződés a vállalkozásnál, továbbá minden alkalmazottnak van egy nagyértékű életbiztosítása és létrehozta egy alapítványt is, arra az esetre, ha a munkavállaló két hétnél tovább van betegszabadságon, akkor a családját tudják anyagilag támogatni. Van természetesen cafetéria és prémium (nyereség esetén), munkavédelmi eszközök biztosítása, tisztasági csomag biztosítása és szakmai továbbképzéssel is ösztönzi és elismeri a dolgozók teljesítményét. Ezek alapján kívülállóként elhittem és talán ez látható is a leírtakból, hogy a munkatársak lojálisak a vállalathoz, amit az is bizonyít, ha egy olyan megrendelés érkezik, akkor a szabadságról is hajlandóak bejönni és munkába állni, ez által jól látható, hogy nem csak a vállalkozó van a dolgozókért, hanem a dolgozók is a vállalatért. Külön díjazták a legjobb dolgozókat egy hetes családi üdüléssel. Továbbá szeretnék még egy momentumot megemlíteni, amely a vezető-beosztott viszony megítélését fejezi ki. Amikor beléptem a vezető irodájába, kérdeztem, hogy becsukjam-e az iroda ajtaját, ami az irodai dolgozók, adminisztrátorok irodájából nyílik, és azt a választ kaptam, hogy „nem kell, ez az ajtó még soha nem volt becsukva” – felelt a vállalatvezető. Úgy vélem, ez is hozzá járult ahhoz, hogy egy társadalmilag felelős vállalatnak ítélem meg, hiszen az alkalmazottak tekintetében teljes mértékben felelősnek tekinthető a vállalkozás.

A láthatatlan vagyonelemekre áttérve elmondható – mint az a fentebb leírt tényekből ki is derül –, hogy a munkatársak kompetenciája, szaktudása tekinthető a vállalat piaci értéke és működése szempontjából a legmeghatározóbbnak. Ami – az előzőeken felül – abban is megmutatkozik, amikor van egy új alkalmazott, akkor a próbaidő végén nem a vállalat vezetője dönti el, hanem az a csoportvezető, akihez be van osztva a próbaidőre, hiszen ő tudja felmérni szakmai tudását és azt, hogy hogyan tud beilleszkedni a vállalatba, illetve

építi-e vagy rombolja a vállalat és az adott csoport teljesítményét. Az ügyfél kapcsolatok is nagyon fontosak, akik a keresletet indukálják, ami folyamatosan bővül is, bár a piac nem fizeti meg a szaktudást sajnos, de próbálnak minél nagyobb és elégedett ügyfélkört kialakítani. A három fő láthatatlan vagyonelem közül a legfontosabb a munkatársak tudása, ezt követi az ügyféltőke és végül a szervezeti tőke – rangsorolta a vállalkozó.

Összességében elmondható, hogy egy társadalmilag felelős vállalatról van szó, amely kiemelt figyelmet fordít a munkatársaira, mivel a vállalat vezető megítélése szerint nem azt kell mérni, hogy a dolgozói elégedettségnek milyen költségei vannak (valójában több milliós éves szinten), hanem a személyes kapcsolatokat kell megfelelően kialakítani, mivel az alkalmazottak nyújtanak a legtöbbet a vállalati értékteremtésben – ez nem anyagi kérdés, hanem kulturális és eszmei kérdés.

4. KÖVETKEZTETÉS - JAVASLATOK

Véleményem szerint dolgozatommal sikerült rávilágítani a kis- és középvállalkozói szektor néhány kiemelt jelentőségű területére, amelyek szerepe meghatározó a sikeres vállalkozás működtetéséhez. Az első főbb terület, amit megvizsgáltam a kérdőívek segítségével az a kis- és középvállalkozások stratégiáról alkotott vélemények voltak. Itt meg kell jegyezni, hogy a kérdőívek alacsony száma miatt a felmérésem ugyan nem tekinthető reprezentatívnak, de egyrészt további kutatási iránymeghatározás során komoly segítséget adhat, valamint összevetve más tudományos kutatási eredményekkel és szakirodalommal fontos következtetések írhatók le.

A stratégiáról elmondhatjuk, hogy főként a kis- és középvállalkozások esetében nincsen formalizált stratégia, hanem megtörténik a főbb irányok kijelölése és időközben – pusztán rövid időre terjedő – stratégiát dolgoznak ki, amit szükség esetén a működés folyamán alakítanak. Kutatásom során a válaszadók többsége (64%) is hasonlóképpen vélekedett, miszerint a stratégia a működés során kialakuló terv. Amikor azt kérdeztem, hogy jelenleg van-e a vállalkozásukban és ha igen akkor milyen stratégia a következőképpen vélekedtek a megkérdezettek: a meghatározó többség (36-36%) nyilatkozott úgy, hogy menet közben alakulnak ki és stratégiát kialakítani csak rövid időtávra tudnak. Karda (2009) kutatásából szintén kiderül, hogy a kkv-k esetében a többség (55%) nem készít formalizált stratégiai tervet, pusztán jövőképpel rendelkezik. Ennek többféle oka lehet, egyik ilyen, hogy nem tudnak a nagyvállalatokhoz hasonlóan tervezni, mert kisebb réteget szolgáltatnak ki, vagy olyan egyedi igényeket elégítenek ki, amelyek gyorsan változnak, amihez nekik is alkalmazkodniuk kell, ha továbbra is fenn akarnak maradni. Látható, hogy mind két kutatás ugyanazon eredményre jutott lényegében, amit Salamonné (2000) is alátámaszt: a kis- és középvállalati szektor esetén a stratégiák különböző erők összjátékaként inkább kialakulnak, mintsem kialakítják azokat.

A stratégia vizsgálatából az is leszűrhető, hogy egy kkv szektorban tevékenykedő vállalkozás esélye annak, hogy egy „kék óceánt” találjon és oda belépjen jelentősen kisebb, mint egy a nagyvállalatok csoportjába tartozó szervezet esetén, hiszen a lehetőségek korlátozottabbak a kisvállalkozások számára, de van egy olyan „szintér” ahol igazán versenypozícióba kerülhetnek a kkv-k is és ez a piaci rések, amit gyakran neveznek kék tavaknak a kék óceánhoz kapcsolódóan. A mélyinterjú során jól tetten érhetőek a szakirodalomban és a Karda (2009) kutatásában ismertetett eredmények.

Az innováció esetén el kell mondani, hogy a kis- és középvállalkozások esetén az innovációk intenzitása összességében – függően a vállalat méretétől és tevékenységétől természetesen ugyan – megállapítható, hogy az innovációt bevezető vállalatok aránya a nagyvállalatok körében magasabb, mint a kis- és középvállalatok esetében. Azonban látható, hogy a különböző szerepű kkv-k esetében mennyire fontos lehet az innováció. A nagyvállalatokhoz kapcsolódó kkv-k esetében ahhoz, hogy ki tudják szolgálni a nagyvállalatokat és a ki szervezett feladatokat (outsourcing) vagy a beszállítói tevékenységet el tudják látni nekik is innovációkat kell végrehajtani. Az innovatív és növekedésorientált kis- és középvállalkozások szerepe is ismert, hiszen a folyamatos fejlődésben, motivációban és verseny fenntartásában szintén meghatározó az innovativitás. Végül a harmadik típusú kkv-k esetében is komoly szerepe lehet az innovációban, hiszen a piaci rések kiszolgálásánál a kkv-k versenyeznek igazán és ez igazán az ő „játékterük”, hiszen ebbe a nagyvállalatok nem szólnak bele, ugyanakkor hogy ki tudják szolgálni a speciális igényű keresletet nekik is innoválniuk kell. Ezek alapján érthetővé válik, hogy miért van jelentős szerepük a kis- és középvállalatoknak is az innovációban. Karda (2009) eredményei is azt mutatják, amit az én megállapításaim, hogy a kkv-k körében az innováció mértéke nem elég magas, valamint összevetve az európai vállalatokkal szintén megállapítható, hogy a magyar kkv-k innovációs készsége elmarad azoktól.

A dolgozat során részletesen szemléltettem, hogy az egyes stakeholderek miért érdemelnek kiemelt figyelmet és szerepük, hogyan befolyásolja a vállalat teljesítményét, működését. Érthető, hogy a kormányzat, jogszabályalkotóknak miért van kapcsolata a vállalkozásokkal és esetleg, hogyan tudják a vállalkozás működését befolyásolni, kedvezőbbé tenni működésüket vagy éppen ellenkezőleg azt megnehezíteni. Korábban kellőképpen részleteztem a különböző stakeholderek szerepét és jelentőségét, azonban szót kell még ejteni mindenképpen az ügyfelekről, akik az egyik legfontosabb stakeholderek az alkalmazottak mellett. Jelentőségük igazán megmutatkozik a láthatatlan vagyon kapcsán is. A láthatatlan vagyon felértékelődéséről egyre több szakirodalom szól és foglalkozik annak megközelítésével, mérhetőségével, azonban még így is elég új területről van szó, amelynek megjelenítése a vállalati vagyont érintő kimutatásokban nem egyszerű, nehezen számszerűsíthető. Azonban a kutatásom eredménye is jól érzékelteti a Boda (2005) által leírtakat. Egyrészt a piaci értéket jelentősen befolyásolja az, hogy a vállalatnak milyen láthatatlan elemei vannak és azok milyen tartalommal bírnak és azok

mennyire meghatározóak a vállalat teljesítményében, sikerességében és piaci értéke tekintetében. Az eredményeket összevetve elmondható, hogy a kutatásom alapján a legfontosabb láthatatlan vagyonelemnek a munkatársakat tekintették szaktudásuknál és kompetenciájuknál fogva. Továbbá közel azonos értékkel bír az ügyfél tőke, akik a vállalat termékei/szolgáltatásai iránti keresletet indukálják. Ahhoz, hogy az ügyféltőkét megtartsuk ki kell szolgálni őket az igényeiknek megfelelően, ahhoz pedig a versenytársakkal versenyeznünk kell, ami jelenti a fejlesztéseket és ehhez kapcsolódóan az innovációt is, ha meg akarjuk tartani vagy bővíteni az ügyfél tőkét. A munkatársak értékéhez hozzá tartozik, hogy hogyan tudjuk ezt az értéket növelni, hogy hogyan gondozzuk a láthatatlan tőke ezen részét. Figyelembe vesszük-e, és figyelmet szentelünk a munkatársak karrierjére, motivációjára és önmegvalósítási igényükre.

Az utolsó témakör nem véletlen került a végére. Napokban jelent meg az ENSZ népesség alap jelentése, amely arról számol be, hogy 2011. október 31-én a világ népessége eléri a 7 milliárd főt. (Digital Journal, 2011) Egyre érezhetőbbé válik, hogy a Föld forrásai szűkösek, ezért nem szabad „kizsákmányolni” a Föld értékeit felelőtlenül, nem gondolva a jövőre.

Ennek vonatkozásában kialakításra került a „felelős” nemzetek által a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia, amelyet Magyarország 2007-ben hozta létre az elsőt. A megkérdezettek alig több, mint a fele (57%) mondta, hogy halott már róla és ismeri is ezt. A Szonda Ipsos (2008) felmérésében 54 százalék mondta azt, hogy „nagyjából tudja” mit jelent a fenntartható fejlődés és közel ilyen arányban (56%) ismert a vállalati felelősség fogalma, jelentősége. A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégiáról csupán 20 százalék hallott a Szonda Ipsos (2008) felmérése alapján, amely ugyan nem csak a kis- és középvállalkozások véleményét dolgozta fel, hanem a nagyvállalatok véleményét is. Az én vizsgálatomban a fenntartható fejlődés fogalmi ismerete 64 százalékot kapott, ami mindkét esetben kevésnek mondható, hiszen a fenntarthatóság jelentősége egyre fokozódik.

A Szonda Ipsos (2008) felmérése alapján a fenntartható fejlődés szempontjai a megkérdezettek 65 százalékánál érvényesül, míg az én kutatásomban ez az érték mindössze 39 százalék. Az eltérés egyrészt adódhat, hogy a megkérdezettek nem ugyanazok, valamint, a Szonda Ipsos (2008) felmérésében nagyvállalatokat is megkérdeztek, ami a nagyvállalatok javára torzíthatja az eredményt, mivel a korábban

ismertetett tények miatt, jelenleg a nagyvállalatoknál több esetben megvalósul a CSR tevékenység, mint a kkv-k esetében.

CSR jövőbeli helyzetére vonatkozólag a következő válaszok születtek: az én kutatásom alapján megállapítható, hogy 64 százalék mondta, hogy javulni fog a CSR tevékenység megbecsülése a magyar üzleti kultúrában a következő években, míg 36 százalék mondta, hogy nem fog változni. Összevetve a Szonda Ipsos (2008) adataival megállapítható, hogy az első érték 9 százalékkal marad el (azaz 55%) az én eredményemtől, míg a második érték pedig 5 százalékkal (31%) kevesebb értéket kapott. Ez annak is betudható – bár az én kutatásom nem reprezentatív –, hogy a Szonda Ipsos felmérése 2008. év októberében történt, míg az enyém ez év októberében, azaz pontosan három év telt el a két felmérés között. Az emberek, alkalmazottak, vállalkozások a fenntarthatóságot egyre fontosabb tényezőnek ítélik ugyan, de még mindig nem került megfelelő helyre fontosságát tekintve.

Azon cégek körében, ahol nem játszanak szerepet a fenntartható fejlődés szempontjai a következő értékek születtek annak vonatkozásában, hogy mi motiválná őket a fenntartható fejlődés szempontjainak üzletstratégiába való implementálására. A válaszadók közel fele (47%) ítélte úgy, hogy erősebb belső tulajdonosi/munkavállalói motiváció kellene, ez az érték szinte azonos arányait tekintve a Szonda Ipsos (2008) felmérésében is (48%). Kicsivel több, mint a válaszadók 1/3-a gondolja úgy (35%), hogy valamennyi üzleti haszonnal is kellene járnia a CSR tevékenységnek. A Szonda Ipsos felmérésében ez az érték 31 százalékos értéket képvisel. A válaszadók cca. 1/5-e gondolja úgy (saját felmérés: 18%; Szonda Ipsos felmérés: 23%), hogy több pénz kellene a CSR tevékenység bevezetésére. Itt mindenképpen meg kell jegyezni, amit a mélyinterjú során tapasztaltam, hogy az említett kkv évi több millió forintot fordít alkalmazottaira, pedig sokszor nincsen megrendelése, de ezt nem „pénz kérdéseként” kezeli, hanem a fenntartható fejlődés eszméivel azonosul és átlátja ezeknek fontosságát.

Szintén a jelenleg CSR tevékenységet nem folytató vállalkozások körében, megkérdeztem azt is, hogy tervezik-e bevezetni a fenntartható fejlődés eszméit a vállalat stratégiájába, működésébe. Egy éven belül senki nem tervezi bevezetni a CSR tevékenységet vállalatába, három éven belül 18 százalék, három éven túli elképzelések között 23 százaléknál jelentkezik ennek bevezetése, míg a válaszadók majd fele (47%) nem is tervezi bevezetni és 12 százalék nem tudja még. Ezzel szemben a Szonda Ipsos (2008)

adatai a következőt mutatták: három éven belül 5 százalék tervezi bevezetni, három éven túli elképzelések között 22 százaléknál szerepel, nem tervezi 24 százalék és 49 százalék nem tudja. Az én kutatásomban jóval több azok aránya, akik három éven belül tervezik bevezetni, ami pozitívum, de azok akik nem tervezik bevezetni a CSR elveket a vállalkozásukba sokkal többen vannak (47%) a Szonda Ipsos felmérésében található adatokhoz képest (24%). Ez az eltérés abból is adódhat, hogy a Szonda Ipsos (2008) felmérésében szerepelnek a nagyvállalatok is, akik talán jobban látják összességében, hogy miért elengedhetetlen a CSR bevezetése, míg az én felmérésemben a kkv-k vagy nem értik még jelentőségét vagy a megvalósítás különböző korlátokba ütközik.

A dolgozat végéhez érve megállapítható, hogy az **első hipotézisem beigazolódott**, hiszen a kis- és középvállalkozások többsége (64%) nem készít formális stratégiát, hanem a működés során alakul ki. A **második hipotézisem is beigazolódott**, hiszen – a lehetőségekhez mérten – próbálják felépíteni az informális stratégiájukat, azonban az, hogy ez milyen mértékben tud megvalósulni az már más kérdés. Látható a mélyinterjú adataiból, hogy létezik olyan eset, ami annyira az ügyfelek keresletétől és egyéb tényezőktől függ, hogy nem tud az adott kkv kialakítani formális stratégiát. A **harmadik hipotézisem is helytálló volt**, hiszen 86 százalék gondolta, hogy valóban az innováció kitörési lehetőség a kkv-k számára, azonban már csak 71 százalék vélekedett úgy, hogy az innováció meg is valósul a tevékenységük során. A 15 százalékos különbség abból adódik, hogy ezen vállalatok esetében fellép valamilyen korlátozó tényező, ami miatt az innováció nem hajtható végre. A kis- és középvállalkozások 57 százaléka figyelemmel követi rendszeresen, míg 29 százalék időszakosan, nagyvonalakban a versenytársak tevékenységét és innovációját. A válaszok alapján megállapítható, hogy mindössze 12 százalék az, aki nem fordít figyelmet a versenytársak elemzésére. Ennek értelmében a **negyedik hipotézisem is beigazolódott**. Az **ötödik hipotézisemet is szintén helyesen állítottam fel**, mert a – megkérdezett – kis- és középvállalkozásoknak csupán a 39 százaléknál valósul meg a fenntartható fejlődés elveinek a beágyazása a vállalati működésbe. A **hatodik és egyben utolsó hipotézisem is beigazolódott**, mivel sok esetben – ha ismert is ezen elemek fontossága – gondozása már problémákba ütközik. Sok vállalat, anyagi vagy más korlátozó tényezők miatt, nem tud például részt venni a munkatársak kompetenciájának fejlesztésében, például nem tudja továbbképezni azt, hogy növelje ezzel a vállalatának piaci értékét. Van szerencsére olyan vállalat is, amelyik

kellő figyelmet fordít ezen elem gondozására, még akkor is, ha az anyagi feltételek szűkösek (lásd: mélyinterjú).

Hipotézisek megvalósulásának eredménye

3. táblázat

Hipotézisek	Teljesült-e vagy sem?
A hazai kis- és középvállalkozások többsége nem rendelkezik formális stratégiával.	teljesült
Ugyan a hazai kkv-k nem rendelkeznek formális stratégiával, de informális stratégiájuk tervszerűen felépített a lehetőségekhez mérten.	teljesült
A hazai kkv-k az innovációban látják kitörési, fejlődési lehetőségüket, bár ennek megvalósítási (gazdasági) akadályokba ütközik.	teljesült
A hazai kkv-k folyamatosan figyelik és elemzik (közvetlen) versenytársaikat, és a megrendelői igényeket, hogy kedvezőbb feltételekkel és jobb termékkel/szolgáltatással várják ügyfeleiket.	teljesült
A hazai kkv-k esetében még csupán kezdetleges a társadalmi felelősségvállalás (CSR).	teljesült
A hazai kkv-k előtt nem ismeretes többnyire a láthatatlan vagyontól való profitálás lehetősége és ezért ezen elem gondozása nem valósul meg.	teljesült

Forrás: saját szerkesztés, 2011.

Összességében elmondható, hogy egy széles spektrumon megvalósított kutatást hajtottam végre, amelynek keretében megismerhettem a kis- és középvállalkozások stratégiai, innovációs, valamint a vállalat társadalmi felelősségvállalás és láthatatlan vagyonnal kapcsolatos szemléletmódját. Láthatjuk, hogy sok esetben a makro- és mikrogazdasági tényezők nem tetszik lehetővé, hogy a kkv-k formális stratégiát alakítsanak ki. Az innováció területén ösztönözni és támogatni kellene őket, mivel ők a jövő gazdaságának leleményesei, hiszen innovációs tevékenységük jelentős mértékben befolyásolja a gazdaság egész teljesítményének színvonalát. Globalizáció nincsen lokalizáció nélkül. Dolgozatommal rávilágítottam arra, hogy miért fontos az érintettekre figyelmet fordítani és azok milyen hatással lehetnek a vállalatra nézve, valamint a láthatatlan vagyon kapcsán bebizonyosodott, hogy a vállalat piaci értéke miért is függ sok esetben a vállalat láthatatlan vagyonelemeitől, amelyek az ügyfél tőke, szervezeti tőke és a munkatársak kompetenciáját foglalják magukban. Ahhoz, hogy az érintettek is elégedettek legyenek, valamint – kapcsolódva a fenntartható fejlődéshez is – a kis- és középvállalkozásoknak

nagyobb figyelmet kell fordítaniuk az ügyfelekre, munkatársakra és egyéb érintettekre, hiszen a legkönnyebben elérhető értékeket kell „kihasználniuk” (a szó pozitív értelmében), nem pedig folyton az elbocsátáson és egyéb társadalmilag felelőtlen változásokban kell gondolkozniuk. Emellett fontos még a környezeti felelősségvállalás is, amelyre – a vállalkozás tevékenységétől függően – nagyobb figyelmet kell szentelniük a vállalkozásoknak és ezeket kell tudatosítani bennük, akár a kormányzati jogszabályokon keresztül, akár a fogyasztói kereslet segítségével, akiknek meg kell különböztetniük a valóban felelős vállalat termékeit/szolgáltatásait, azaz nem szabad, hogy a jövőben azon termékek iránt tanúsítsanak érdeklődést, amelyek a fenntarthatóság elveivel ellentétesen valósulnak meg.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatommal bemutattam a kis- és középvállalkozások vonatkozásában, azokat a tényezőket, amelyek alapjaiban meghatározzák a vállalat eredményességét (stratégia, innováció), valamint azokat a tényezőket, amelyek egyre inkább elengedhetetlenek, ahhoz, hogy fenn tudjanak maradni a vállalkozások, kkv-k (CSR, láthatatlan vagyonelemek figyelembevétele, gondozása), hiszen ismert a fenntartható fejlődés eszmerendszerének jelentősége.

A dolgozat első részében bemutattam, hogy a szakirodalom, hogyan vélekedik az általam vizsgált témakörökről: stratégiáról, innovációról, stakeholderekről, láthatatlan vagyonról és a vállalat társadalmi felelősségvállalásáról.

Ezt követően a dolgozat második részében saját kutatás során felmértem az előbb meghatározott területekről alkotott véleményét a kis- és középvállalkozásoknak kérdőíves eljárás és mélyinterjú keretében. Láthatóvá vált, hogy a szakirodalomban leírtak gyakran eltérnek a gyakorlatban, hiszen a stratégiaalkotás és az innovativitás is nehézségekbe ütközhet, de jelenlétük mégis meghatározó és elengedhetetlen a vállalkozás sikeres működéséhez. Két „újszerű” témát is szerettem volna bemutatni (CSR, láthatatlan vagyon), amely a közeljövőben elengedhetetlen részét kell, hogy képezzék mind a stratégiaalkotásnak, mind a vállalati kultúrának és vállalati szemléletnek.

Úgy gondolom, hogy kutatásom nem volt hiábavaló és olyan információkra sikerült fényt deríteni, amelyek alapvető fontosságúak, vagy azzá válnak hamarosan a vállalati életben. A kutatás további folytatását ebbe az irányba szándékozom folytatni.

6. IRODALOMJEGYZÉK

Szakkönyvek, cikkek

Angyal Á. (2009) : Vállalatok Társadalmi Felelőssége, Felelős Társaságirányítás, Kossuth Kiadó, Budapest, 2009. 272 p.

Bakacsi Gy. (2007): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó. Bp. 2007. 344 p.

Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizon, July-August, 1991

Chikán A. (2006): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. Aula Kiadó. Bp. 2006. 318 p.

Crane A. – Matten (2007): Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the Age of Globalization: Oxford University Press

Dinya L. (2010) : Vállalati stratégia, oktatási segédlet, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2010. 156 p.

Freeman, R. E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston Pitman. 1984. Magyarul: in: Kindler J. – Zsolnay L.: Etika a gazdaságban. 3. fejezet, Keraban Kiadó, 1993.

GRI: Útmutató fenntarthatósági jelentések készítéséhez, 2006.

Hágen I. Zs. (2008): Kis- és középvállalkozások versenyképességének növelés kontrollinggal. Szent István Egyetem. Gödöllő. Ph.D értekezés. 2008. 192 p.

Hollender J. – Stephen F. (2005): What Matters Most, Basic Books Publication USA

Imreh Sz. (2005): Vállalkozásfejlesztés, mint a kis- és középvállalkozások hálózatosodásának ösztönzése. Szegedi Tudományegyetem. Szeged. Ph.D értekezés. 2005. 210 p.

Inámi-Bolgár R. (2009): A könyv szerinti és reális piaci érték eltérésének magyarázata. Szakdolgozat. Budapesti Corvinus Egyetem. Bp. 2009.

Journal of Banking and Finance (2011): Does corporate social responsibility affect the cost of capital? ScienceDirect, 1 February 2011. 19 p.

Józsa L. - Marketing-stratégia Akadémiai Kiadó. 2005.

Karda László (2009): A kis- és középvállalatok stratégiai vezetése. Ph.D értekezés. Nyugat-magyarországi Egyetem. Sopron. 2009. 152 p.

Kotler P. – Lee N. (2007): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. HVG Kiadó Zrt. Bp. 2007.

Kovács I. (2007.) – Statisztika, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2007. 68-71 pp.

Központi Statisztikai Hivatal (2011): Statisztikai Tükör V. évf. 20. szám, KSH, Bp. 2011.

Laáb Á. (2009): Hogyan lehet értékelni a cégek kompetenciavagyonát Vezetői Számvitel módszertani füzetek, Complex Kiadó, 2009. október. 51-61 pp.

Laáb Á. (2010): Az információ értéke és ára a cégek belső elszámolásában Vezetői Számvitel módszertani füzetek, Complex Kiadó, 2010. március. 52-64 pp.

Lepoutre, J. – Heene, A. (2006): Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. Journal of Business Ethics, Special Issue: Small and Medium-sized Enterprises and Corporate Social Responsibility: Identifying the Knowledge Gaps, 2006.

Magyar Innovációs Szövetség: A magyar kis-közepes vállalatok innovációs képességének fejlesztése, MISZ, Bp. 2002. 105 p.

Magyar Zoltán (2009): Kisvállalatok stratégiai prioritásának vizsgálata az Észak-alföldi régióban. Ph.D értekezés. Szent István Egyetem. Gödöllő. 2009. 192 p.

Mintzberg H: The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall International Limited, London, 1994.

Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács (2010): Jövőkereső, Bp. NFFT. 136 p

Observatory of European SMEs (2002a): European SMEs and social and environmental responsibility

Observatory of European SMEs (2002b): SME sin Europe, including a first glance az EU candidate countries

OECD Factbook (2010): Economic, Environmental and Social Statistics, OECD.

Pakucs J. – Papanek G. (szerk.) (2006): Innováció Menedzsment Kézikönyv, Magyar Innovációs Szövetség, Bp. 2006. 233 p.

Péli G.: Társulás Határokkal, Szervezeti niche modellezése a Blau-térben. Szociológiai Szemle, 2005/1. 3-22 pp.

Porter M.: Versenysztratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémia Kiadó, Budapest 1993

Porter M. E. – Kramer, M. R. (2006): Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harward Business Review, Vol. 84 Issue 12, 78-92.

Robert S. Kaplan – David P. Norton: Stratégiai Térképek – Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Panem Kiadó. Bp. 2005. 512 p.

Rogers, Everett M. (1995): Diffusion of Innovations. New York, 1995, Free Press.

Rogers, Everett M. (2003): Diffusion of Innovations.

Salamonné Huszti A. (2000): Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest 2000

Salamonné Huszty A. (2008): Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában, ÁVF: Kis- és középvállalatok, mint a gazdaságélénkítés tényezői, Bp. 2008.

Simms J. (2007): The rise in intangible value, London, 2007.

Szentes T. (szerk.) (2005): Fejlődés, Versenyképesség, Globalizáció, Bp. Akadémiai Kiadó, 410 p.

Szlávik J. (2006): A nem fenntartható növekedés és a fenntartható fejlődés jellemzői, Bp. Stratégiai Kutatások – Magyarország 2015. 212-234 pp.

Szlávik J. (2009) : A vállalatok társadalmi felelősségvállalása, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2009. 292 p.

Szonda Ipsos (2008): Kutatási jelentés – ismeretek és vélemények a fenntartható fejlődésről és a vállalati felelősségvállalásról – online közvélemény-kutatás cégek körében. Szonda Ipsos. 2008. 40 p.

Takács-György K; Takács I (2011): Global Challenges and Local Answers by the SMEs in the North Hungarian Region – Role of Strategic Thinking. The International Conference Small and Medium Sized Enterprises in a Globalized World, 5th Edition. Conference Proceedings. 7-19 pp. ISBN: 978-606-526-064-1

Takácsné György K. (2011): Innováció-módszertan tananyag, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2011.

Takácsné György K. (2010): Vállalkozás-Innováció tananyag, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2010.

The Journal of Socio-Economics (2010): Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability, ScienceDirect, 8 February 2010. 9 p.

Tóth A. (2009): Előtérben a háttér: egy könyvvizsgáló társaság láthatatlan vagyonának számbavételi módszere. Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem. Bp. 2009.

Tóth G. (2007): A Valóban Felelős Vállalat, Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület, Budapest, 2007. 108 p.

Törösvári Zs. (2011): Vázlat a társadalmi-gazdasági előrejelzések tananyagához. Károly Róbert Főiskola. Károly Róbert Kutató – Oktató Közhasznú Nonprofit Kft. Gyöngyös. 125 p.

W. Chan Kim, Renée Mauborgne: Kék óceán stratégia. A verseny nélküli piaci tér. Park Könyvkiadó, 2008. (második kiadás); ISBN 978-963-530-800-2

World Business Council for Sustainable Development (2010): Vision 2050, WBCSD, United States, 80 p.

Internetes források

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődési támogatásáról http://jogszabalykereso.mhk.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=83068.198081 (letöltés: 2011. szeptember 25.)

Az új KKV-meghatározás – Európai Bizottság kiadványa. 2006. (letöltés: 2011. október 22.)

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_hu.pdf

Boda Gy. (2005): A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre http://www.kgt.bme.hu/doktori/phds/boda_gy.pdf (letöltés: 2011. szeptember 25.)

Boda Gy.: A tudástőke mérési módszerei

http://www.bodaandpartners.com/userfiles/file/A_tudastoke_meresi_modszerei.pdf (letöltés: 2011. szeptember 25.)

Digital Journal (2011): UN Report – World’s population to hit 7 billion by Halloween <http://digitaljournal.com/article/312931> (letöltés: 2011. október 27.)

Eurostat adatbázisa <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> (letöltés: 2011. szeptember 25.)

Fenntartható fejlődés fogalma

<http://www.tankonyvtar.hu/konyvek/kornyezettechnika/kornyezettechnika-1-1-1-081029> (letöltés: 2011. április 12.)

Globális Innovációs Index friss hírei – (letöltés: 2011. október 16.) http://uzleti-innovacio.blog.hu/2011/07/04/globalis_innovacios_index_chile_negyet_elo

Hetesi Zs. (2010) – A felélt jövő, Fenntartható Fejlődés Egyetemközi Kutatócsoport www.uni-miskolc.hu/okogramma/jelentes.pdf (letöltés: 2011. április 12.)

Központi Statisztikai Hivatal honlapja – www.ksh.hu (letöltés: 2011. szeptember 25.)

Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács honlapján található hírek, információk <http://www.nfft.hu/page.php?item=2> (letöltés: 2011. április 12.)

Standard and Poor’s honlapján található adatok – (letöltés: 2011. október 18.) <http://www.standardandpoors.com/home/en/eu>

Varga J. (1998.) – Oktatás-gazdaságtan http://www.kszemle.hu/kiadvany/Varga_-_Oktatas-gazdasagtan/index.html (letöltés: 2011. szeptember 25.)

