

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527
Fax: 482-5426
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:
Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván

Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:
Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az
ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF., SZEPTEMBER

2012. 9. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **KISS Csaba – CSILLAG Sára – SZILAS Roland –
– TAKÁCS Sándor**
A szervezeti elkötelezettség és
a munka-család viszonyrendszer összefüggései 2
- **CSÁKNÉ FILEP Judit**
A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai 15
- **SZABÓ Roland Zsolt**
Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon
1992 és 2010 között – II. rész 25
- **BAGÓ Péter – SZABÓ Gyula**
Hogyan kezeljük a „Közösségi ügyfeleket?”
– Social CRM marketing és it megközelítésben 35
- **HOFFER Ilona – KATONA Viktória**
– Fogalmi kapaszkodók a kkv-k innovációs gyakorlatában 46
- **Könyvismertető**
Karsai Judit: A kapitalizmus új királyai
John Storey – Graeme Salaman: Vezetői dilemmák 58

CIKKEK ANGOL ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Published by
Corvinus School of Management
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

KISS Csaba – CSILLAG Sára – SZILAS Roland –
– TAKÁCS Sándor

A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A MUNKA-CSALÁD VISZONYRENDSZER ÖSSZEFÜGGÉSEI

376 ügyfélszolgálati dolgozó bevonásával végzett kérdőíves vizsgálatukban a szerzők arra keresték a választ, hogy a szervezeti elkötelezettség profilok hogyan függnek össze a munkahelyi elégedettséggel, a kilépési szándékkal és a munka-család viszonyrendszerre vonatkozó változókkal (munka-család konfliktus, munka-család egyensúly, munka-család gazdagítás). Nyolc különböző profilt találtak, amelyek elemzéséből kiderült: az elkötelezettség-komponensek közül az érzelmi elkötelezettségnek kitüntetett szerepe van a kedvező következményeket tekintve, továbbá az elkötelezettségkomponensek együttes hatása szinergikus lehet¹.

Kulcsszavak: szervezeti elkötelezettség, munka-család relációk, call center

Az elmúlt évtizedekben alapvető változáson ment át a munka világa. A globalizáció erői, a technológia fejlődése, a mind erősebb piaci verseny, a hatékonyság és a gazdaságosság új megoldásai iránti szervezeti igényeket táplálnak (ILO, 2006). Mind újabb, innovatívabb megoldások szükségesek a vállalatok fenntartható fejlődéséhez, hosszú távú sikeréhez (Holliday – Schmidheiny – Watts, 2002).

Nem új keletű viszont a megállapítás, hogy a termelékenység és a hatékonyság növelése érdekében tett szervezeti erőfeszítések nagyon gyakran a szervezet kötelékében levő emberek szervezeti elkötelezettségének csökkenése, sőt elidegenedése irányába hathatnak (Smith, 1971). Ugyanakkor a munkavállalók egyre inkább mint kulcsszereplők jelennek meg a vállalati teljesítményben, hiszen az ő kompetenciájuk, erőfeszítéseik, motivációjuk, elkötelezettségük alapvetően befolyásolja a versenyképességet (Wright – McMahan – McWilliams, 1994; Wright – Dunford – Snell, 2001). Napjaink gazdasági válságának idején különlegesen fontos az alkalmazottak szervezeti elkötelezettségének kérdése Magyarországon és világszerte egyaránt (Gyökér – Krajcsák, 2009).

A munkavállalóknak mindinkább elvárása, hogy a munkahelyükön való helytállás ne menjen életük más aspektusainak rovására, vagyis összhang legyen a kü-

lönböző ún. életterületek (munka, család stb.) között. Jelen cikk két életterület kapcsolatát helyezi a fókuszba: a munkáét és a családot. Alapkérdése, hogy a munkavállalók szervezeti elkötelezettsége milyen összefüggésben van a munka-család viszonyrendszerrel.

A munka és a család jelenti az egyén életében a két legfontosabb életterületet (Mortimer – Lorence – Kumka, 1986; Frone – Russell – Cooper, 1992). A két életterület közötti kapcsolat jellege ennek megfelelően igen izgalmas kérdés – ám nem csak az egyes egyének számára. A munkát vállaló személyek ugyanis – az esetek többségében – szervezetekhez csatlakoznak, így a munka és a családi élet összeegyeztetésének problémái és az ebből származó következmények e szervezetek vezetői szempontjából is jelentőséggel bírnak. A magyar cégvezetők körében „*általános vélemény, hogy a munkaadónak gazdasági érdeke a képzett és motivált munkavállalók megtartása, főleg olyan területeken, ahol nehezen pótolható a több év alatt megszerzett szaktudás. A vállalatok számára a családbarát hozzáállás tehát nem karitatív tevékenység, hanem olyan program, amelynek a gazdasági, pénzügyi megtérülésével is számolnak.*” (Borbíró – Juhász – Nagy – Pál, 2007: 61. o.)

Az, hogy hogyan hat a munka-család viszonyrendszer a szervezeti elkötelezettségre és viszont, a hétköznapi emberektől a szervezetekig releváns és aktuális

problématerület. Az ezen összefüggések mélyebb megismerését célzó általános kutatások számos vonatkozásban hozzáadott értékkel bírnak. Jelen kutatás azonban nem általánosságban vizsgálja a kérdést, hanem egy jól körülhatárolt kontextusban: személyes és telefonos ügyfélszolgálatokon.

A telefonos ügyfélszolgálatok fontos szervezeti egységei számos vállalatnál, olyannyira, hogy mára a gazdasági jelentőségük is számottevő, és egyre növekszik (Gans – Koole – Mandelbaum, 2003). A telefonos ügyfélszolgálati iparág minden más iparágnál dinamikusabban fejlődött az elmúlt évtizedben Európában, az Egyesült Államokban és Ausztráliában (URCOT, 2000). Becslések szerint 2012 végére Magyarországon több mint 200 ezer ember fog call centerekben dolgozni (Fillus, 2010).

A szektorban ugyanakkor jellemző a „munkavállalók ellentmondásos helyzete: magas színvonalú ügyfélszolgálati tevékenységet kell nyújtaniuk, miközben a munka intenzitása révén a menedzsment korlátozza a lehetőségeket ennek megvalósítására (...) Ironikus, hogy az ügyfelek iránti figyelem nem párosul a munkavállalók iránti hasonló figyelemmel, de a legironikusabb talán mégis az, hogy a kettőre elkülönülten tekintenek.” (Knights – McCabe, 1998: 182., 188. o.) Talán nem véletlen, hogy – főleg a kritikai menedzsment irodalmában – a call centereket „elektronikus munkásnyűző üzemekként” (Fernie – Metcalf, 1998; Moss et al., 2008), „mérgező munkahelyekként” (Stein, 2007) is jellemzik. Számos szerző rámutat, hogy a telefonos ügyfélszolgálatokon a munka általában monoton, repetitív és unalmas, sokszor nagyon komoly érzelmi igénybevétel és magas stressz-szint jellemző rá, az időbeosztás feszes, a teljesítményelvárások és a hozzájuk kapcsolódó kontroll szigorú (Csillag – Kiss, 2012). Összességében az itt dolgozó munkavállalóknak minimális szabadságuk van saját feladatuk vagy a munkavégzés körülményeinek alakításában, és kevés idejük van társas kapcsolataik ápolására. Tipikus a munkavállalói elégedetlenség, valamint a fluktuáció magas szintje, az iparági karrierutak bizonytalanok, továbbá sok panasz érkezik a bérekre is (URCOT, 2000).

A munkafeltételek közül mind több kutató figyelme összpontosul a munkaszervezéssel és a munkaidővel kapcsolatos kérdésekre és ezek következményeire. A call centerekben jellemző a túlóra, a hagyományostól eltérő munkarend, a rugalmatlan beosztási és szabadságolási rendszer (Hannif, 2006). A munkavállalók segítőkészsége, barátságossága kulcsfontosságú a telefonos ügyfélszolgálati munka (és ezáltal az egész szervezet) megítélése szempontjából. Ez a munkavállalók szervezeti elkötelezettségének magas szintjét kívánja meg. Ugyanakkor az alkalmazott vezetési és munkaszervezési megoldások nem ebbe az irányba mutatnak (Kinnie – Hutchinson – Purcell, 2000).

Márpedig kulcsfontosságú „a HR-gyakorlatok és a kontrollrendszerek, valamint az ügyfelekkel folytatott magas minőségű interakciókkal kapcsolatos elvárások és a munkavállalók szükségletei közötti nagyobb összhang. Ahhoz, hogy ennek az újfajta munkavégzésnek a lehetséges előnyeit ki lehessen aknázni, az egyik leglényegesebb előfeltétel, hogy ezeket az egymásnak olykor ellentmondó tényezőket sikeresen tudják menedzselni.” (Kinnie – Hutchinson – Purcell, 2000: 971. o.)

Rose és Wright (2005) is aláhúzza, hogy a call centerek működtetése számos kihívással szolgál a menedzsment számára, ezek egy része nem új keletű, ám másik része újszerű és komplex: ezek közé tartozik a kontroll, az elkötelezettség és a munka-család egyensúly kérdése. Viszont „számos call centerben nem ismerik el a munkavállalók munka-magánélet egyensúly iránti szükségleteit. Ezeknek a tényezőknek a figyelmen kívül hagyása komoly nehézségek forrása lehet mind a munkavállalók, mind a munkaadók szempontjából. Következmenyei lehetnek a toborzási és megtartási költségek emelkedése, a betegség miatti hiányzások számának növekedése, magas stressz szint, a képzett és tapasztalt munkavállalók elvesztése, alacsonyabb hatékonyság és romló légkör” (Paul – Huws, 2002: 21. o.).

A telefonos ügyfélszolgálatokon megkerülhetetlen kérdés a munkavállalók szervezeti elkötelezettsége, és ennek a munka-család viszonyrendszerrel való összefüggése. „A call centerek tehát megfelelő környezetet jelentenek napjainkban a dolgozó ember életében jelentkező feszültség vizsgálatára” (Hyman – Baldry – Scholarios – Bunzel, 2003: 216. o.).

A call centerekről tett fenti megállapítások nagy része a személyes ügyfélszolgálatokra is vonatkoztatható. A személyes ügyfélszolgálatokon dolgozók esetében is erős a két életterület egymásra hatása, és ez a munkavégzés minőségében is lecsapódhat. „A személyes ügyfélszolgálatokon dolgozók ha hazaviszik a munkahelyi gondokat, az munka-család konfliktushoz vezethet, ez pedig további stresszt okoz a munkahelyen. Ez kihat a munkateljesítményükre és az ügyfelek elégedettségére.” (Netemeyer – Maxham – Pullig, 2005: 130. o.)

Elméleti keret és a kutatási kérdés

A szervezeti elkötelezettség

A szervezeti elkötelezettség több évtizede intenzíven kutatott terület (Becker, 1960; Hrebiniak – Alutto, 1972; Mowday – Steers – Porter, 1979; O’Reilly – Chatman, 1986; Meyer – Allen, 1991; Somers, 1995; Wasti, 2005), a fogalom tartalmát, előzményeit és következményeit igen széles körben vizsgálták (Mathieu – Zajac, 1990; Meyer – Stanley – Herscovitch – Topolnytsky, 2002).

Meyer és Allen (1991) egy olyan modellt alakított ki, amely – állításuk szerint – segítséget nyújt a szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatos korábbi kutatási eredmények interpretálásában és integrálásában, ezáltal a jövőbeli kutatások alapmodelljéül szolgálhat.

Modelljük hármasság tagolása három különböző pszichológiai állapot alapján válik szét egymástól – ezek képezik a modell három pillérét: a szervezethez való érzelmi kötődés, a szervezet elhagyásával járó észlelt költségek és a kötelességérzet a szervezeti tagság fenntartása iránt. Azért éppen ez a három dimenzió jelenik meg a modellben, mert a szakirodalmat áttekintve Meyer és Allen arra jutott, hogy az elkötelezettség sokrétű és szerteágazó definíciói jellemzően e három központi téma köré tömörülnek.

A szervezethez való érzelmi kötődésre irányuló definíciók egyik legnépszerűbbike Porter és munkatársai nevéhez (1979) fűződik. Arra utal, hogy az egyén mennyire hajlandó erőfeszítést tenni a szervezetért, mennyire fogadja el annak értékeit, céljait és mennyire erősen vágyik a szervezeti tagság fenntartására. Az elkötelezettség fogalmának egyik lábát tehát a korábbi kutatások e vonala képezi a Meyer-Allen modellben.

A másik pillért az észlelt költségekkel foglalkozó elkötelezettség-kutatások jelentik. Az előfutára ennek Becker (1960), és a későbbiekben is számos kutatás indult el ebbe az irányba. A költségeknek két típusát különíthetjük el: az egyik abból fakad, hogy az egyén a szervezet elhagyásakor kevés alternatív elhelyezkedési lehetőséget találna, a másik pedig ahhoz, hogy nagy személyes áldozatot követelne tőle a kilépés (megszűnő barátságok, anyagi veszteségek stb.).

A harmadik oszlop a kötelességalapú elkötelezettség. A szakirodalomban ennek is akadtak megalapozói (Wiener, 1982), a megközelítés lényege pedig az a morális kötelesség, amelyet az egyén érez, hogy a szervezet tagja maradjon.

A fenti három irányzatot a szerzőpáros sorrendben érzelmi, folytonossági és normatív elkötelezettségnek nevezte el. Ezeket azonban nem az elkötelezettség különböző típusainak, hanem az elkötelezettség komponenseinek, összetevőinek tartják. Ez azért fontos, mert ráirányítja a figyelmet arra, hogy e három komponens egyszerre, szimultán módon jelenik meg az egyéknél. Vannak, akiknél egyik vagy több komponens a domináns, másoknál pedig másik.

Mindhárom összetevőben közös, hogy úgy tekintenek az elkötelezettségre, mint egy pszichológiai állapotra, ám ezeknek az állapotoknak eltérő a természete. Az érzelmi elkötelezettség háttérben érzelmi kötődés áll, a szervezettel való azonosulás és bevonódás. Az egyén azért tagja a szervezetnek, mert tagja akar lenni.

A folytonossági elkötelezettség a szervezet elhagyása költségeinek a felismerésével függ össze. Az egyén azért tagja a szervezetnek, mert így hozta a szükség. A normatív elkötelezettség alapja a morális kötelességérzet, amely a szervezeti tagság fenntartására irányul. Az egyén azért marad a szervezetnél, mert ezt erkölcsi kötelességének érzi.

A kutatások egy új irányát jelölte ki az a gondolat, hogy a három elkötelezettség-komponens egyidejűleg eltérő erősséggel lehet jelen a különböző munkavállalók esetén (Meyer – Herscovitsch, 2001). Ahelyett tehát, hogy az egyes komponensek előzményeit és következményeit vizsgálták volna, a kutatók figyelmé fordult, hogy miként befolyásolnak bizonyos előzményeket és következményeket az egyes elkötelezettségdimenziók együtt, és ezzel párhuzamosan milyen jellegzetes elkötelezettségkomponens-együttállások (ún. elkötelezettségprofilok) figyelhetők meg. A témával foglalkozó kutatások közül három publikáció emelhető ki.

Meyer és Herscovitsch (2001) nyolc elkötelezettségprofilot valószínűsített: magas elkötelezettségű (HC), dominánsan érzelmi elkötelezettségű (AC), dominánsan folytonossági elkötelezettségű (CC), dominánsan normatív elkötelezettségű (NC), domináns AC-CC, domináns AC-NC, dominánsan CC-NC és alacsony elkötelezettségű (LC).

Somers (2009) úgy találta, hogy öt elkötelezettség-profil figyelhető meg: erősen elkötelezett (HC), érzelmi-normatív domináns (AC-NC), folytonossági-normatív domináns (CC-NC), folytonossági domináns (CC) és alacsony elkötelezettségű (LC). A kutató megvizsgálta a profilok kapcsolatát bizonyos munkahelyi jelenségekkel (kilépési szándék, álláskereső, hiányzás, késés, munkahelyi stressz, életterületeken átnyúló stressz). Az adatok elemzése azt mutatta, hogy a legtöbb kedvező munkahelyi kimenet az érzelmi-normatív profilhoz köthető, így például a kilépési szándék alacsonyabb szintje és a kisebb munkahelyi és átnyúló stressz. A késést illetően nem volt kimutatható különbség a profilok közt, és meglepő módon a folytonossági-normatív profilban volt a legalacsonyabb a hiányzás.

Wasti (2005) hat profilt tárt fel, ezeket a következőképpen nevezte el: erősen elkötelezett (HC), alacsony elkötelezettségű (LC), érzelmi domináns (AC), folytonossági domináns (CC), érzelmi-normatív domináns (AC-NC) és semleges (N). A profilok kapcsolatát három kimenettel összefüggésben vizsgálta: a kilépési szándék, a munkateljesítmény visszafogása és a munkahelyi stressz. Úgy találta, hogy az alacsony elkötelezettségű profil esetében kell számítani a három kimenet

legkevésbé kedvező alakulására. A legkedvezőbben az erősen elkötelezett és az érzelmi-normatív, valamint az érzelmi domináns profil esetében alakul a három következmény. Az adataiból kitűnik, hogy a folytonossági elkötelezettség magas szintje nem jár együtt a kedvező munkahelyi következményekkel. Fontos megállapítás emellett, hogy a kedvező következmények leginkább az érzelmi elkötelezettség magas szintje mellett valósulnak meg, különösen, ha a folytonossági elkötelezettség eközben alacsonyan marad.

A munka és a család életterületeinek kapcsolata

Az egyik leggyakrabban hivatkozott definíció szerint a munka „*egy olyan eszközelvű tevékenység, amelynek a célja javak és szolgáltatások biztosítása az élethez*” (Piotrowski – Rapoport – Rapoport, 1987: 252. o.). Ennek során az egyén hozzájárul egy szervezet küldetésének megvalósulásához, cserébe pénzbeli ellentételezést kap (Kabanoff, 1980). Összefoglalóan munkának tekintjük: „*az egyén számára előírt, általa egy szervezet tagjaként végzett feladatok együttesét, amelyért anyagi ellenszolgáltatás jár számára*” (Geurts – Demerouti, 2003: 280. o.).

Ami a család fogalmát illeti, a családkonstellációk igen bonyolultak lehetnek. Így jelen munkában a család fogalmát tágan, a fentiekben a „*háztartás*” definíciójával rokon módon az alábbiakban értelmezzük: együtt lakó és a megélhetési költségeket megosztó, együtt fogyasztó (étkező, tartós javakat közösen használó) emberek csoportja, akiket biológiai kapcsolat (rokonság), házasság, társas megállapodások vagy örökbefogadás köt össze (Piotrowski – Rapoport – Rapoport, 1987; Andorka, 1997).

A munka és a család életterületeinek egymásra hatásának vizsgálatához a „*szerep*” fogalmának tisztázása is szükséges. A fogalom fejlődéséről, a különböző tudományelméleti paradigmák mentén kialakult meghatározásokról, koncepciókról kiváló összefoglalást ad Fábián (2007). A munka-család viszonyrendszer kapcsán a szerepekkel kapcsolatos kutatások megértéséhez nem szükséges e bonyolult témában elmélyedni, Fábián szintetizáló definíciója is jó kiindulópont. Eszerint „*a szerep egyrészt az adott pozícióhoz kapcsolódóan viselkedést szabályozó társadalmi természetű és társadalmi alrendszerek által közvetített elvárások együttesét, másrészt az erre válaszként megvalósuló viselkedés egyedi változatainak együtteséből általánosítható mintákat integráló fogalom*” (Fábián, 2007: 31. o.).

Az egyén egyszerre több szerepet is betölthet. Az ennek a következményeit vizsgáló kutatásokból két irányzat nőtt ki: a szűkösségi és a fejlesztési.

Szűkösségi erőforrások elmélete

A szűkösségi megközelítés alaptézise, hogy az embereknek korlátozott idejük, energiájuk és figyelmük van. Ennek következtében, amikor több szerepben kell helytállniuk, ezek a korlátozott erőforrások megoszlanak a szerepek között, így kulcskérdéssé válik ezek megfelelő allokálása, beosztása. Minél több szerepet vállal fel ugyanis egy egyén, annál valószínűbb, hogy az egyik szerepben való helytállás megnehezíti a másokban való helytállást, miáltal erőforrásai kimerülnek, és megjelenik a szerepstressz (Goode, 1960). Ellentétben a kompenzációval, a szűkösségi erőforrások elmélete nem vizsgálja az erőforrás-megosztás okát, és csak az egyén személyes, belső erőforrásaira fókuszál (Haar – Bardoel, 2008).

Egyes kutatók (Sieber, 1974; Marks, 1977) felhívják a figyelmet arra, hogy több szerep betöltése nem biztos, hogy minden körülmények között negatív következményekkel jár. Ebből fejlődött ki az ún. bővítési megközelítés.

Bővítési megközelítés

A szűkösségi megközelítés kritikájaként megjelent irányzat fő elméleti kiindulópontja, hogy a több szerepben való megjelenés akár pozitív következményekkel is járhat. Sieber (1974) vetette fel annak a gondolatát, hogy az egyidejűleg több szerepet is betöltő személyek esetében az ezzel járó előnyös hatások felülmúlhatják a szerephalmaz(ód)ás miatti stresszt.

Marks (1977) az ún. expanziós elmélettel állt elő a szűkösségi elmélet alternatívájaként. Eszerint az idő és az energia nem eleve szűkösségi erőforrások, amelyek korlátozó tényezőként jelennek meg az egyének életében, hanem az egyének a szerepeivel kapcsolatos megállapodások függvényeként nyernek értelmet.

Az elmélet alapvetése, hogy a fizikai és szellemi energia bőségesen és állandóan megújuló módon az egyén rendelkezésére áll – felhasználása elválaszthatatlanul egybekapcsolódik az előállításával; az egyének jócskán van energiája akár az összes általa vállalt szerepre is. Nem arról van tehát szó, hogy az energia az egyénből folyamatosan kiáramlik felébredésétől lefevéséig, hanem az egyének maguk szabályozzák, hogy mely szerepeikre mennyi energiát fordítanak: képesek visszafogni, vagy éppen felszabadítani az energiájukat. A kimerültség érzése egy adott szerepben nem azért van, mert a szerepeknek az a sajátossága, hogy leszívják az ember energiáját, hanem az adott szerepben és a szerep által érintett személyekben rejlik az ok.

Más szóval, ha kimerültnak érzi magát az ember, az az egyes szerepei iránti elkötelezettségével függ össze. Ha ugyanis vannak számára fontosabb és kevésbé fontos szerepek, akkor a kevésbé fontos szerepek betöltése

során fog felmerülni a szűkösség érzése, mivel az fog a fejében járni, hogy jobb dolgokat is lehetne éppen tenni. Vagyis a korlátozó tényező nem az energia vagy az idő objektív szűkössége, hanem a fontosabb és kevésbé fontos szerepek meglétével kapcsolatos észlelés. Nem merül fel szerepstressz, ha mindenféle elkötelezettsége egyformán pozitív vagy negatív értékű az egyén számára.

Munka-család konfliktus

A munka-család konfliktus fogalma a szűkös erőforrások elméletének alkalmazása a munka-család viszonyrendszerre. A gondolat kiindulópontja, hogy a munka és a család két életterülete az egyén számára korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokért verseng (idő, figyelem, energia). Ennek során az egyén kénytelen megosztani az erőforrásokat a két életterület között, mivel a két területen olyan szerepelvárásokkal szembesül, amelyek közül az egyik életterület szerepelvárásainak a kielégítése megnehezíti vagy lehetetlenné teszi a másik életterület szerepelvárásainak a kielégítését. Ekkor az egyén szerepkonfliktust észlel a munkával és a családdal kapcsolatos szerepeinek betöltésekor (Greenhaus – Beutell, 1985). A munka-család konfliktus alapvető stresszforrás, és erőteljes kihatása van az egyén jóllétére (Frone, Barnes & Farrell, 1994).

A munka-család konfliktus három formáját különítette el Greenhaus és Beutell (1985): időalapú, stresszalapú és magatartásalapú. Az időalapú arra utal, hogy az egyik életterület elvárásainak kielégítésére szánt idő felemészti a másik életterület elvárásainak kielégítésére szükséges időt. A stresszalapú konfliktus lényege, hogy az egyik életterületből származó stressz (elégedetlenség, izgalom, fáradtság stb.) megnehezíti a másik életterület kihívásainak való megfelelést. A magatartásalapú konfliktus pedig arról szól, hogy az egyik életterületen bevált magatartásformák a másik életterületen nem megfelelőek, ám az egyén nem képes ettől eltérően viselkedni.

Mind a három típusú konfliktus esetében megkülönböztethető a munka hatása a családra (munka-család interferencia, WIF) és a család hatása a munkára (család-munka interferencia, FIW). Az előbbi arra vonatkozik, amikor a munka életterülete hat negatívan valamilyen családi tényezőre, az utóbbi pedig a fordítottjára (Gutek- Searle – Klepa, 1991). Mind a WIF, mind a FIW esetében kimutathatóak előzmények és következmények a munka és a család életterületein egyaránt (Frone – Russell – Cooper, 1992).

Munka-család egyensúlya (Work-Family Balance)

A munka-magánélet egyensúlyának (WLB) fogalma mind a tudományos, mind a hétköznapi szóhasználatban széles körben elterjedt. A munka-család egyen-

súlyáról (WFB) ritkábban esik szó a mindennapokban, a tudományos kutatások fókuszában mégis sokkal inkább ez áll, mint a WLB. Ennek oka minden bizonnyal az, hogy a WFB jobban operacionalizálható, mint a WLB, tekintve, hogy sokkal konkrétabban megragadható a két életterület, amelyet átfog.

Kezdetben a WFB fogalmát negatívan definiálták, vagyis a munka és a család közötti konfliktus hiányával azonosították: „*elégedettség és jó teljesítmény úgy a munkahelyen, mint otthon, minimális szerepkonfliktussal*” (Clark, 2001: 349. o.). A fent bevezetett fogalmakkal élve a WFB akkor számított magasnak, ha alacsony gyakoriságú és intenzitású volt a munka életterületének hatása a család életterületére (WIF) és fordítva (FIW).

Greenhaus, Collins és Shaw (2003: 513. o.) publikálta az első pozitív meghatározást a WFB-re: „*Annak a mértéke, amennyire az egyének egyenlő mértékben vonódnak be és egyenlő módon elégedettek a munkát és a családot illető szerepeikkel.*”

Voydanoff ezzel szemben (2007: 138. o.) az egyén és környezetének illeszkedéséből vezette le a munka-család egyensúlyát oly módon, hogy szerinte akkor beszélhetünk WFB-ről, ha fennáll az az „*általános vélekedés arra vonatkozóan, hogy a munka erőforrásai találkoznak a családi igényekkel (munka-család illeszkedés) és a családi erőforrások találkoznak a munka igényeivel (család-munka illeszkedés) úgy, hogy a részvétel mindkét életterületen hatékony*”.

Greenhaus és Allen (2006: 10. o.) abban látta a WFB lényegét, hogy „*az egyén hatékonysága és elégedettsége a munkát és a családot illető szerepekben kompatibilis legyen az egyén életcéljainak pillanatnyi fontosságával*”.

A fenti meghatározásokkal kapcsolatban Grzywacz és Carlson (2007) három alapvető kritikát fogalmazott meg:

- A hétköznapi valóságtól kissé távol esnek: valószínűtlen, hogy egyenlő mértékű bevonódásra lenne szükség a munka és a család életterületein ahhoz, hogy a WFB megvalósuljon, mint azt Greenhaus, Collins és Shaw (2003) írja.
- Voydanoff (2007) fenti definíciója túlzottan elvont és életszerűtlen: nem jellemző, hogy az egyensúlyról való gondolkodásuk során az embereknek a munkával kapcsolatos erőforrásaiknak a családi igényekkel való megfelelése (és fordítva) járna a fejében.
- Az, hogy az egyéni elégedettség a definíció kulcseleme, a fogalom értelmezési tartományát nem más személyek viszonyrendszerében adja meg, vagyis „*leválasztja a munka és a családdal kap-*

csolatos tevékenységeiket végző egyéneket arról a szervezetről és a családról, amelyek keretén belül ezek a tevékenységek zajlanak” (457. o.). Ezáltal egyéni észlelési kérdéssé redukálódik a WFB. Ám ez a szemlélet akkor is megengedi a WFB meglétét, ha – adott esetben – mások kárán valósul meg, márpedig – érvelnek – ez a WFB alapvető értelmével megy szembe. Ráadásul, ha teljesen az egyéni észlelés függvényeként tekintünk a munka és a család egyensúlyára, akkor további három problémával kell szembenézni. Egyrészt nehéz vizsgálni a jelenséget, hiszen az egyén fejében játszódik le. Másrészt szinte lehetetlen rendszerszintű szervezeti stratégiákat alkotni a WFB javítására, hiszen a szervezeti tagok élethelyzete és annak az általuk történő észlelése olyannyira sokféle. Harmadrészt egy ilyen, egyéni szinten megadott definíció az esetlegesen meg nem valósuló WFB-ért teljesen az egyénekre hárítja a felelősséget. Holott a szervezeti és társadalmi szintű tényezők szerepe sem elhanyagolható.

A fentiek alapján a szerzőpáros egy saját definíciót javasolt, amely szándékuk szerint kiküszöböli a fenti problematikus pontokat, és ezzel egy időben integrálja a korábbi elméletek erősségeit. Eszerint a WFB a „*szerpeppel kapcsolatos, a munka és a család életterületein az egyén által a szerep szempontjából számára releváns partnereivel megbeszélésre és megosztásra került elvárásoknak való megfelelés*” (Grzywacz – Carlson, 2007: 458. o.).

Ez a meghatározás azért érdekes, mert nem az egyén szempontjából értelmezi a munka-család egyensúlyt, hanem az egyén és más személyek vonatkozásában. Emellett nem korlátozza, hogy hogyan is teljesíti az egyén a szerepeiből fakadó elvárásokat, vagyis még akár a munka-család konfliktus bizonyos fokú megélése esetén is elképzelhető a munka-család egyensúlya. Emellett sem a bármely életterületen értelmezett hatékonyság, sem az elégedettség nem szükséges a WFB meglétéhez. A lényeg a két életterületen belül betöltött szerepekben megnyilvánuló teljesítés és annak kedvező következményei. Vagyis ellentétben a munka-család konfliktussal, a különböző életterületek szerepeinek egymásra gyakorolt hatásával a munka-család egyensúly fogalma nem foglalozkodik: a hangsúly ebben az esetben azon van, hogy az egyén mennyire képes felvállalni és megfelelni a munka és a család életterületei által támasztott felelősségeknek. Nyilván ezt befolyásolja a két életterület közti konfliktus, de számos más tényező is. Mint például az, hogy hogyan képes az egyén megjeleníteni a két életterületén jelen levő szerepe-

ivel kapcsolatos felelősségeiről való egyeztetési folyamatban (Carlson – Grzywacz – Zivnuska, 2009).

Hipotézisek

A fenti elméletekre alapozva jelen cikk három hipotézis vizsgálatát tűzi ki maga elé:

Hipotézis 1: Mind a nyolc elméletileg elkülöníthető elkötelezettség-profil azonosítható: magas elkötelezettségű (HC), érzelmi domináns (AC), folytonossági domináns (CC), normatív domináns (NC), érzelmi-folytonossági domináns (AC-CC), érzelmi-normatív domináns (AC-NC), folytonossági-normatív domináns (CC-NC) és alacsony elkötelezettségű (LC).

Hipotézis 2: A különböző elkötelezettség-profilok eltérnek egymástól következményeiket illetően. A szakirodalom által várt legjellemzőbb eltérések az alábbi két megállapításba sűrítethetők:

Hipotézis 2a: A legmagasabb elkötelezettségű személyek és a magas érzelmi elkötelezettségű személyek körében a legalacsonyabb a kilépési szándék, a kiegészítés, a munka-család interferencia és a család-munka interferencia.

Hipotézis 2b: A legmagasabb elkötelezettségű személyek körében a legmagasabb a munka-magánélet egyensúlya és a munkával való elégedettség.

Módszertan

A kutatás lebonyolításához kvantitatív (kérdőíves) módszertant választottunk.

Minta

A kérdőívezés során egy magyarországi hálózatos közművállalat személyes és telefonos ügyfélszolgálati dolgozóinak teljes körű (csoportvezetői szint, azaz koordinátor munkakörig bezárólag értve) megkérdezése mellett döntöttünk. A felmérésre a vállalatvezetés engedélyt adott, a munkavállalók egy anonim elektronikus kérdőívet töltöttek ki a munkaidejükben. A válaszadók között szerepeltek teljes munkaidőben foglalkoztatott, részmunkaidőben alkalmazott és diákmunka keretében a szervezethez kapcsolódó személyek egyaránt.

A kérdőívek kitöltési aránya összességében 36,3%-os. A mintában 227 állandó, 141 bérelt és 15 diák szerepel. A válaszadók 21%-a férfi volt, 79%-a nő. A mintába került munkavállalók 58%-a 1–5 éve dolgozik a vállalatnál, 16% 5–10 éve, 18%-a pedig tíz évnél is régebb óta, az egy évnél kevesebb ideje alkalmazásban levők aránya 8%.

Adatelemzés

A kvantitatív adatelemzésre az SPSS.18-as, illetve a Windows Excel 2007-es verziójának használatával került sor. Egyszerű leíró statisztikákat, háttérváltozók szerinti összehasonlító elemzéseket, korrelációs elemzéseket valamint sokváltozós statisztikai elemzéseket (pl. faktor- és klaszteranalízis, ANOVA és MANOVA stb.) végeztünk.

Adatgyűjtés

Az elsődleges adatokat kutatási kérdéseinkhez illeszkedően kérdőívvel vettük fel. Az 1. táblázatban összefoglaltuk, hogy – a kérdőíves felmérésben – mely fontosabb elméleti fogalmak mérésére került sor, milyen nemzetközileg is elismert forrásokra támaszkodtunk.

1. táblázat

Felhasznált kérdőívek

Elméleti konstruktum	Forráshivatkozás
Szervezeti elkötelezettség típusai (érzelmi, folytonossági, normatív)	Meyer és Allen (1991)
Munka és magánélet egyensúlya (WFB)	Carlson – Grzywacz – Zivnuska (2009)
Munka-család interferencia (WIF) Család-munka interferencia (FIW)	Carlson et al. (2000)
Kilépési szándék	Colarelli (1984)
Munkával való elégedettség	Babin – Boles (1998)
Kiegészés	Maslach – Jackson (1981)

Eredmények

Leíró statisztikák

Mielőtt elmélyednénk a hipotézisek vizsgálatában, érdemes a figyelmünket a változókra önmagukban összpontosítani. A leíró statisztikákat a 2. táblázat mutatja.

A munkával való elégedettség a közepesnél valamivel jobb értéket kapott (3,63), mérsékelt szórás (0,77) mellett. Általánosságban kijelenthető, hogy a munkavállalók többségére nem jellemző az erőteljes elégedetlenség. Nem meglepő, hogy a szervezeti elkötelezettség aggregált mutatója is a közepesnél jobb értéket vett fel (3,24), hiszen a két változó közötti kapcsolat meglehetősen erős (0,56). A szervezeti elkötelezettséget részletesebben górcső alá véve azt tapasztalhatjuk, hogy az érzelmi elkötelezettség a legerősebben jelen levő komponens (3,4), ezt követi a folytonossági elkötelezettség (3,24), majd a normatív (3,06). Ugyanakkor a szórások rangsora is éppen ez, azaz az érzelmi komponens kapcsán a legmarkánsabb a mintában szereplő személyek heterogenitása. Figyelemre méltó, hogy

a munkával való elégedettség szintje milyen szorosan együtt mozog az érzelmi elkötelezettségével (0,67) – a két attitűd erősen hat egymásra.

Ami a munka-család viszonyrendszerre vonatkozó változókat illeti, jellemzőbbnek tűnik a munkahelyi nehézségek begyűrése a családi életbe (2,44), mint a családi gondok befolyása a munkavégzésre (1,94). Ez nem váratlan eredmény, hiszen az ügyfélszolgálati munka olyan erős koncentrációt igényel, hogy lényegesen kevesebb az idő és a lehetőség az otthoni problémákon merengeni, mint otthon a munkahelyi bajokon, valamint gondosan felépített kontrollfolyamatok ellen ösztönzik, hogy a családi okokból meglévő frusztrációt a munkavállaló az ügyfeleken töltsse ki, míg fordított esetben lényegesen kevesebb ilyennel kell számolni. A munka-család konfliktus terén a munka-család és a család-munka interferencia szétválasztása inkább elméleti szempontból tűnik jelentősnek, hiszen a kettő közötti intenzív együttmozgás (0,72) egyértelművé teszi az erős interdependenciát: nehezen képzelhető el egyiknek a magas értéke a másik alacsony értéke mellett. Szembeötlő, hogy mennyire erős negatív korreláció van a WIF és a FIW, valamint a munkával való elégedettség között (–0,51, illetve –0,36), az elkötelezettségnek azonban csak az érzelmi komponensével van szignifikáns kapcsolatban e két változó (–0,27, –0,16), a folytonossági és a normatív komponensre egyáltalán nem. Ez egyébként az egyes komponensek definíciója alapján nem különösebben meglepő.

A munka-család egyensúly magas átlagértéket kapott (4,03), de a szórása sem elhanyagolható (0,87) azaz nem mindenki esetében derűs a kép. A fogalmaink elméleti megalapozottságát bizonyítja, hogy a WFB az elvárt szignifikáns negatív kapcsolatban van WIF-fel és a FIW-vel (–0,33, –0,39). A munka-család egyensúly határozottan egy irányba mozog viszont a munkával való elégedettséggel (0,51), így aligha lehetséges egyik a másik nélkül, ez figyelemre méltó üzenet az ügyfélszolgálatok vezetői számára.

Ami a kiegészést illeti, ezt a változót 1–7-es skálán mértük, így kaptunk 3-as átlagot, ami közepesnél alacsonyabb szintet jelent, ebben az esetben a 0,86-os szórás sem számít magasnak. A korrelációk a várakozásnak megfelelően alakultak: igen-igen erős negatív kapcsolatot találtunk a kiegészés és a munkával való elégedettség (–0,69), valamint az érzelmi elkötelezettség (–0,53), továbbá a munka-család egyensúly (–0,46) között, míg felettlőbb erős pozitív kapcsolatot a kiegészés és a WIF, továbbá a FIW (0,63; 0,51) között. Ezek az eredmények aláhúzzák a munka-család konfliktus összefüggését a kiegészés elhatalmasodásával, valamint a munka-család egyensúly kapcsolatát a kiegészés mérséklésével.

Leíró statisztikák és korrelációk²

	Átlag	Szórás	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Munkával való elégedettség	3,63	0,77	0,81	1,00									
2 Érzelmi elkötelezettség	3,40	0,89	0,92	0,67	1,00								
3 Folytonossági elkötelezettség	3,24	0,84	0,85	0,26	0,44	1,00							
4 Normatív elkötelezettség	3,06	0,81	0,86	0,44	0,59	0,47	1,00						
5 Elkötelezettség	3,24	0,69	0,92	0,56	0,84	0,78	0,84	1,00					
6 FIW	1,94	0,62	0,81	-0,36	-0,16	0,00	-0,10	-0,11	1,00				
7 WIF	2,44	0,85	0,88	-0,51	-0,27	-0,04	-0,12	-0,18	0,72	1,00			
8 WFB	4,03	0,69	0,87	0,51	0,35	0,07	0,19	0,26	-0,33	-0,39	1,00		
9 Kiegész ³	3,00	0,86	0,88	-0,69	-0,53	-0,08	-0,33	-0,39	0,51	0,63	-0,46	1,00	
10 Kilépési szándék	1,92	1,00	0,81	-0,52	-0,48	-0,34	-0,43	-0,50	0,24	0,29	-0,31	0,43	1,00

3. táblázat

Az egyes klaszterek komponensenkénti átlagértékeinek eltérése a komponensátlagtól

	1	2	3	4	5	6	7	8
Folytonossági elkötelezettség	0,11	-0,12	1,14	-1,27	0,76	-1,09	0,66	-0,18
Normatív elkötelezettség	-0,83	0,69	1,28	-1,05	-0,09	-0,32	0,41	-0,10
Érzelmi elkötelezettség	-1,26	0,84	1,02	-1,34	0,73	0,34	-0,05	-0,28

Elkötelezettségprofilok

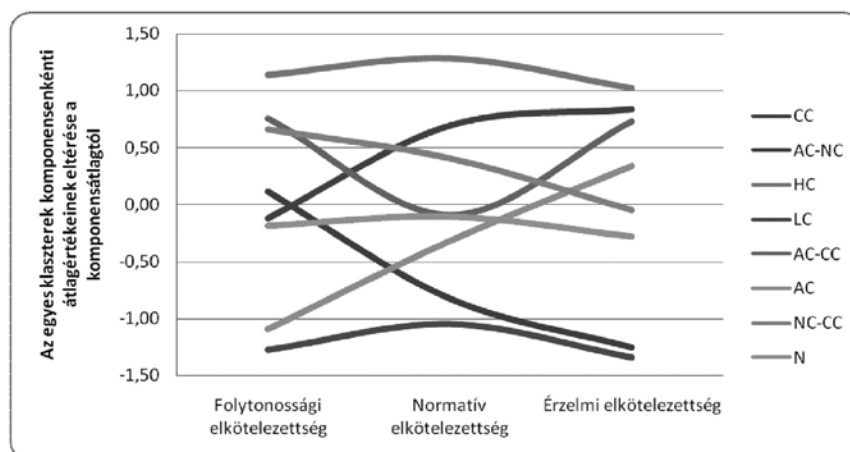
A változók önmagában való elemzését követően k-középpontú klaszterelemzés segítségével klasztereket képeztünk a három elkötelezettségkomponens tekintetében. A nyolcklaszteres megoldás rögtön megfelelőnek bizonyult, minden klaszter kellő elemszámot tartalmazott.

A 3. táblázat az egyes klaszterek komponensenkénti átlagértékeinek eltérését mutatja a komponensátlagtól. Ha a 3. táblázatot egy ábrán szemléltetjük (1. ábra), rögtön kirajzolódnak az elkötelezettségprofilok. Wasti (2005) megoldásával élve a klasztereket az alapján neveztük el és értelmeztük, hogy melyik komponens vonatkozásában mutatnak átlag feletti vagy az alatti értékeket. Mint látjuk, van az elemeknek egy csoportja, amely mindhárom komponensben jelentősen alulmúlja a komponensátlagot. Ez az alacsony elkötelezettségű profil (LC). Másik részről azok a személyek, akik mindhárom komponensben magas értékkel bírnak, a magas el-

kötelezettségű profilba kerültek (HC). A két véglet között hat további profilt tudunk azonosítani. Így ezeket dominánsan érzelmi-normatív (AC-NC), dominánsan érzelmi-folytonossági (AC-CC), dominánsan normatív-folytonossági (NC-CC), folytonossági (CC), érzelmi (AC) és semlegesnek (N) neveztük el.

1. ábra

Az elkötelezettségprofilok



Az immáron elnevezett és értelmezett klaszterek középértékei a 4. táblázatban láthatók.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Elkötelezettségprofilok

	1	2	3	4	5	6	7	8
	CC	AC-NC	HC	LC	AC-CC	AC	NC-CC	N
Folytonossági elkötelezettség	3,20	2,97	4,23	1,82	3,85	2,00	3,75	2,91
Normatív elkötelezettség	2,14	3,66	4,25	1,92	2,88	2,65	3,37	2,86
Érzelmi elkötelezettség	2,10	4,20	4,38	2,02	4,09	3,69	3,31	3,08
n	38	39	49	30	49	27	65	74

A 4. táblázatban a klaszterekhez tartozó átlagértékeket szerepeltettük. Jól látható, hogy értelmezhető és kimutatható nyolc klaszter, mindegyikben elegendő elemmel. Az értelmezés nem teljesen fed át az 1. hipotézisben megfogalmazottal: a mi adataink nem támasztják alá az NC, azaz a kizárólag normatív domináns profil jelenlétét, ám megjelent egy „semleges” profil, amelyben mindhárom komponens közepes értéket kap.

Az 5. táblázatban a profilokat növekvő sorrendbe rendeztük „elkötelezettségi szint” szerint, a későbbi elemzések jobb áttekinthetősége érdekében.

A 2a. hipotézist igazoltnak tekinthetjük. Ahogy az a szervezeti elkötelezettség fogalmától várható is, negatívan korrelál a kilépési szándékkal. A legmagasabb kilépési szándékú személyek – statisztikailag is igazolható módon – a legalacsonyabb elkötelezettségűek (LC), míg a legkisebb kilépési szándékkal a magas elkötelezettségű profilokba és a magas érzelmi elkötelezettségű profilokba tartozóak (AC-CC, AC-NC, HC) jellemezhetőek.

A kiegészés kapcsán is szembetűnő az összefüggés, hogy a magas érzelmi elkötelezettségű profilok esetében szignifikánsan alacsonyabb az értéke, mint azoknál

Elkötelezettségprofilok növekvő elkötelezettségszint szerint

	LC	CC	AC	N	NC-CC	AC-CC	AC-NC	HC
Folytonossági elkötelezettség	1,82	3,20	2,00	2,91	3,75	3,85	2,97	4,23
Normatív elkötelezettség	1,92	2,14	2,65	2,86	3,37	2,88	3,66	4,25
Érzelmi elkötelezettség	2,02	2,10	3,69	3,08	3,31	4,09	4,20	4,38

Hipotézisek vizsgálata

A MANOVA-eredmények azt mutatják (Pillai's Trace=1,902, Hotelling's Trace=9,401, Wilks' λ =,030, F=24,789, $p<0,01$), hogy az elkötelezettségprofiloknak komoly hatása van a vizsgált változókra.

Ezért az egyes változók esetében mélyebben is megvizsgáltuk, hogy miként alakulnak az egyes profilokban. Ennek eredményeit szemlélteti a 6. táblázat.

a profiloknál, ahol hiányzik az affektív elkötelezettség. Érdekes továbbá, hogy a mindhárom elkötelezettség-komponens magas értékével jellemezhető profil (HC) magasabb kiegészési mutatójú, mint az a profil, ahogy az érzelmi és a normatív komponens domináns, ám a folytonossági elkötelezettség alacsony (AC-NC).

A FIW nem mutatott érdemi eltérést az egyes elkötelezettségprofilok szerint. Ez azt jelenti, hogy a szerve-

Az elkötelezettségprofilok közötti különbségek

	1	2	3	4	5	6	7	8		
	LC	CC	AC	N	NC-CC	AC-CC	AC-NC	HC	F	Post hoc ⁴
Munkával való eléged.	2,72	2,84	3,79	3,49	3,59	3,88	4,19	4,23	31,2	1,2<3,4,5,6,7,8 4<6,7,8 5<7,8
FIW	1,88	2,10	1,77	2,07	2,04	1,89	1,79	1,74	2,27	–
WIF	2,60	2,88	2,15	2,54	2,58	2,33	2,23	2,12	3,91	2>3,7,8
WFB	3,78	3,84	4,35	3,83	3,85	4,15	4,26	4,38	6,63	2<8 3,7,8>4,5
Kiegészés ⁵	3,58	3,89	2,47	3,17	3,11	2,70	2,43	2,63	18,46	1>3,6,7,8 2>3,4,5,6,7,8 3<4,5 4>6,7,8 5>7,8
Kilépési szándék	3,02	2,72	1,94	2,11	1,62	1,54	1,56	1,38	18,15	1>3,4,5,6,7,8 2>5,6,7,8 4>5,6,7,8

zeti elkötelezettség nincs számottevő összefüggésben a családi életnek a munkára gyakorolt zavaró hatásával. ANOVA segítségével megvizsgáltuk, hogy vajon más dimenzió mentén tudunk-e szignifikáns különbséget kimutatni. A nemi különbségek mentén nem tértek el a csoportátlagok szignifikánsan (érdekes módon a FIW nagyobb átlagértéke a férfiaknál jött ki), a családi állapot kapcsán pedig a FIW nagyobb értéke figyelhető meg az elvált/válófélben levőknél, mint az egyedülállóknál vagy a házasoknál, de ez statisztikai értelemben nem szignifikáns. Az életkor semmilyen befolyást nem gyakorol a FIW értékére.

A WIF értéke – hasonlóan a FIW-hez – nem kimondottan az elkötelezettségprofilok mentén mutat érdemi szóródást. Ugyanakkor figyelemre méltó, hogy a kizárólag folytonossági elkötelezettségűek (CC) esetében a legmagasabb ez az érték, és szignifikánsan magasabb, mint az érzelmi domináns (AC), az érzelmi normatív domináns (AC-NC) és a magas elkötelezettségű (HC) profilú személyeknél. Az elkötelezettség érzelmi komponensének megléte tehát képes lehet tompítani a munka családi életre gyakorolt negatív hatásának észlelt szintjét.

A munkavállalók munkával való elégedettsége igen erős összefüggést mutat a szervezeti elkötelezettségükkel. A legkevésbé elkötelezettek (LC) és a kizárólag a kevés alternatív elhelyezkedési lehetőség vagy az esetleges kilépés esetén felmerülő sok veszítenivaló miatt a cégnél maradók (CC) statisztikailag is igazolható módon kevésbé elégedettek a munkájukkal. Mindazok viszont, akik érzelmiileg is kötődnek a szervezethez (AC, AC-CC, AC-NC, HC), lényegesen magasabb pontokat adtak a munkával való elégedettséget felmérő kérdésekre. A munka-család egyensúlyát felmérő kérdésekre adott válaszok elemzése azt mutatja, hogy az érzelmi elkötelezettség megléte esetén statisztikailag szignifikáns módon nagyobb az észlelt munka-család egyensúly. Mindezek alapján a 2b hipotézis beigazolódott.

Következtetések

A kapott eredményeink összhangban vannak a szakirodalom megállapításaival, de nem teljesen esnek vele egybe. Mintánkból nyolc elkötelezettség-profil tudunk kimutatni, ám ellentétben Meyer és Herscovitsch (2001) feltételezésével, a tisztán normatív profil nem rajzolódott ki. Az NC profil hiánya ugyanakkor összhangban van Wasti (2005) és Somers (2009) kutatási eredményeivel, akik szintén nem találták meg ezt a profilt.

Kutatásunk nyolc profilt tárt fel, szemben Wasti (2005) és Somers (2009) vizsgálataival, amelyek hatot, illetve ötöt. Az eredmények arra mutatnak tehát, hogy

szervezetenként más és más a „metaprofil”, azaz hogy mely elkötelezettségprofilok vannak jelen és melyek nincsenek. Ennek oka további vizsgálatokat igényelne. Nem hagyható figyelmen kívül ugyanakkor, hogy milyen mintán is zajlott a mi kutatásunk. Mi telefonos, illetve személyes ügyfélszolgálatokat vizsgáltunk, ez azonban számos, eltérő jellegzetességű munkakört, specializált feladatokat, ügyfélkört jelentett. A mintában levő munkavállalók munkaköri sajátosságainak heterogenitása (utalva itt a személyes, telefonos és back-office területek különbségeire, illetve ezeken belül is a különböző ügyfélszegmensekre) növeli annak a valószínűségét, hogy többféle elkötelezettségprofil lesz jelen a szervezetben. A kérdés behatóbb vizsgálatához a későbbiekben célszerűnek látszik mintánk további szegmentálása például a munkakör jellemzői szerint.

Kutatásunk azonban megerősítette, hogy az elkötelezettség egyes komponenseiről külön-külön való gondolkodás helyett célszerű ezek együttes hatására fókuszálni. Bizonyos komponensek közös jelenléte ugyanis más következményekkel jár, mint azt a komponensek külön-külön vett következményei alapján várni lehetne. Mintánkban erre példa a kilépési szándék, amely az AC-CC profil esetében alacsonyabb értéket vett fel (ami tehát kisebb kilépési hajlandóságot jelez), mint a tiszta AC és a tiszta CC profilonál. A szervezeti tagság fenntartása mögött meghúzódó kényszer és a szervezet iránt érzett pozitív attitűdök tehát együttesen vezetnek el oda, hogy alacsony szinten maradjon a szervezet elhagyására irányuló szándék. Ez a szinergia azonban nem egyforma nagyságú sem a komponensek összes kombinációjában, sem az egyes következményváltozókra vonatkozóan. A példánál maradva az AC és a CC komponensek pozitív szinergiája a munkával való elégedettségénél is megjelenik, még ha gyengén is, ám a FIW, a WIF, a WFB és a kiegészés esetén nem találunk ilyet. Ezeknél a változóknál a CC profil gyakran emlegetett arca domborodik ki: rontja a tiszta AC profilhoz képest az eredményeket. Ennek oka is mélyebb vizsgálatokat igényelne, nem zárható azonban ki, hogy az AC-CC profilú személyeknél a munkával való elégedettségre vonatkozó pozitív szinergiát mutató eredmények mögött a kognitív disszonancia csökkentésére irányuló egyéni megküzdési törekvések állnak. A feszültség kezelésének ez azonban csak felszíni módja, és a feszültségek később, a családi életben csapódnak le. Ez magyarázhatja a FIW, a WIF, a WFB és a kiegészés változóinál a pozitív szinergia hiányát.

Érdemes megfigyelni a HC profilt is a szinergiák szempontjából. A munkával való elégedettség a HC profil esetén a legmagasabb, nagyobb értéket kapott, mint bármely komponens esetén külön sőt, nagyobb, mint

az AC-CC és az AC-NC profilok esetén. Egyértelmű a pozitív szinergia, még ha statisztikai értelemben nem szignifikáns minden említett profil vonatkozásában. A HC profil a „családi változók”, azaz a FIW, a WIF és a WFB esetén is a legjobbnak bizonyult, és a kilépési szándék esetében is. Egyedül a kiégés kapcsán bonyolultabb a kép. Ott nem „dominálja” mindegyik másik profilt, de bőven találni pozitív szinergiákat így is.

Mindez a normatív elkötelezettség szerepének érdekességére mutat, hiszen amint ez a komponens is megjelenik az érzelmi és a folytonossági elkötelezettség mellett, jelentősen jobb helyzet áll elő a következő eredményváltozók vonatkozásában – önmagában viszont ritkán áll meg ez a komponens –, hiszen nincsen tiszta NC profil. A normatív elkötelezettség tehát képes eliminálni a folytonossági elkötelezettség negatív hatását, különösen, ha érzelmi elkötelezettséggel is párosul. Hasonló eredményre jutott Somers (2009) is. A magyarázat erre az lehet, hogy az érzelmi és a normatív elkötelezettséggel párosuló folytonossági elkötelezettség esetén az egyén számára kisebb lehet a „csapdába esettség” érzése, a szervezetnél maradásnak nem csak a kényszer az oka, akad más, ami kompenzáljon az alternatívák hiányáért vagy az esetleges kilépéssel kapcsolatban észlelt magas költségekért.

Megállapíthatjuk tehát, hogy a HC profil (tehát mindhárom elkötelezettségkomponens erőteljes jelenléte) mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára a legkedvezőbb kimenetekkel hozható kapcsolatba. A munkaadók számára ezért elsősorban nem az egyes elkötelezettségprofilokhoz társított különböző reaktív stratégiákat és módszereket javasoljuk, azaz a különböző profilok mindegyikéhez mint adottsághoz „testre szabott” megoldások illesztését, hanem éppen ellenkezőleg: olyan proaktív lépéseket, amelyek a munkavállalói elkötelezettség mindhárom komponensét együttesen mozdítják elő.

A kutatás korlátai és további kutatási irányok

A fent bemutatott kutatási eredmények interpretálása-kor kellő óvatossággal szükséges eljárni, több okból is. Egyrészt a kutatás keresztmetszeti jellege nem alkalmas ok-okozati viszonyok feltárására, illetve a kilépési szándék mint változó önbevalláson alapul, így nem teljesen pontos előjelzője a szervezet tényleges elhagyásának, illetve a szervezeti tagság tényleges fenntartásának. A mintában vegyesen szerepeltek személyes és telefonos ügyfélszolgálati munkatársak, és bár a munka jellege kétségkívül hasonló, az ügyfelekkel való kommunikáció csatornáinak eltérése kihathat a kutatásban szereplő változókra is.

A kutatás fent bemutatott eredményei biztatóak, ám csupán kiindulópontját jelentik egy nagyobb lélegzetű vizsgálatnak. A fenti korlátokra is tekintettel még nagyobb mintán, több szervezetenél folytatva a vizsgálatot lehetőség lesz külön elemezni a telefonos és a személyes ügyfélszolgálati munkatársak eredményeit. Emellett még több változó bevonásával mélyebb megértésünk lehet a munkavállalók szervezeti elkötelezettségének és munka-család egyensúlyának viszonyáról.

Lábjegyzet

- ¹ A kutatást a TÁMOP-4.2.1.B-09/KMR-2010-0005 projekt, valamint a „Közösen a jövő munkahelyeiért” Alapítvány támogatta.
- ² Vastaggal szedett korrelációk $p < .01$; dőlttel szedett $p < .05$.
- ³ 1–7-es skála
- ⁴ Legalább .05-ös szinten szignifikáns különbségek
- ⁵ 1–7-es skála

Felhasznált irodalom

- Andorka, R.* (1997): Bevezetés a szociológiába. Budapest: Osiris
- Babin, B.J. – Boles, J.S.* (1998): Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62, p. 77–91.
- Bakacsi, G. – Bokor, A. – Császár, C. – Gelei, A. – Kovács, K. – Takács, S.* (2004): Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
- Becker, H.S.* (1960): Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66., p. 40–53.
- Borbíró, F. – Juhász, B. – Nagy, B. – Pál, K.* (2007): Férfibeszéd – családról és munkáról. Budapest: Fiatal Nőkért Alapítvány
- Carlson, D.S. – Perrewé, P.L.* (1999): The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict. *Journal of Management*, 25(4), p. 513–540.
- Carlson, D.S. – Grzywacz, J.G. – Zivnuska, S.* (2009): Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62, p. 1459–1486.
- Carlson, D.S. – Kacmar, K.M. – Williams, L.J.* (2000): Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, p. 249–276.
- Clark, S.C.* (2001): Work cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, p. 348–365.
- Colarelli, S.M.* (1984): Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69, p. 633–642.
- Csillag S. – Kiss Cs.* (2012) Az elkötelezettségprofilok és a morális képzelőerő (lehetséges) összefüggései egy call centerben. Fenntartható életmód (megjelenés alatt)

- Dubin, R.* (1956): Industrial workers' world: a study in the central life interests of industrial workers. *Social Problems*, 4, p. 3–13.
- Edwards, J.R. – Rothbard, N.P.* (2000): Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), p. 178–199.
- Fábián, G.* (2007): Kísérlet a nyelvtanárszerep fogalmának integrált megközelítésére. Veszprém: Pannon Egyetem Veszprém Interdiszciplináris Doktori Iskola Neveléstudományi Doktori Program
- Fernie, S. – Metcalf, D.* (1998): (Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops. *Centre for Economic Performance*, No. 390, p. 1–41.
- Fillus, Á.* (2010): Több százezer dolgozót szív fel a call center piac. Letöltés dátuma: 2010. október 21., forrás: HR Portál: <http://www.hrportal.hu/hr/tobb-szazezer-dolgozot-sziv-fel-a-call-center-piac-20100913.html>
- Frone, M.R. – Barnes, G.M. – Farrell, M.P.* (1994): Relationship of work-family conflict to substance use among employed mothers: The role of negative affect. *Journal of Marriage and the Family*, 56(4), p. 1019–1030.
- Frone, M.R. – Russell, M. – Cooper, M.L.* (1992): Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), p. 65–78.
- Gans, N. – Koole, G. – Mandelbaum, A.* (2003). Telephone call centers: Tutorial, review & research prospectus. *Manufacturing and Service Operations Management*, 5(2), p. 79–141.
- Geurts, S.A. – Demerouti, E.* (2003). Work/Non-Work Interface: A Review of Theories and Findings. in: M. J. Schabracq, J. A. Winnubst & C. L. Cooper: *The Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Goode, W.J.* (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, p. 483–496.
- Greenhaus, J.H. – Allen, T.D.* (2006). Work-Family Balance: Exploration of a concept. *Families and Work Conference*, Provo, UT.
- Greenhaus, J.H. – Beutell, N.J.* (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), p. 76–88.
- Greenhaus, J.H. – Collins, K.M. – Shaw, J.D.* (2003). The relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, p. 510–531.
- Grzywacz, J.G. – Carlson, D.S.* (2007). Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), p. 455–471.
- Grzywacz, J. – Marks, N.F.* (1999). Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family. CDE Working Paper No. 99-03, University of Wisconsin-Madison, Center for Demography and Ecology, Irvine, CA.
- Gutek, B.A. – Searle, S. – Klepa, L.* (1991): Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), p. 560–568.
- Gyökér, I. – Krajszák, Z.* (2009): Az alkalmazotti elégedettség és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 11. (Különszám), p. 56–61.
- Haar, J.M. – Bardoel, A.* (2008): Work-family positive spillover and employee outcomes Australia: The moderating effects of Life Satisfaction. *The Australian Centre for Research in Employment and Work*. Victoria: Monash University
- Hannif, Z.* (2006): Job Quality in Call Centres: Key Issues, Insights and Gaps in the Literature. 6th Global Conference on Business & Economics, USA
- HEA.* (2009). Fluktuáció a call centerben. Budapest: Humán Erőforrás Alapítvány
- Holliday, C. – Schmidheiny, C.S. – Watts, P.* (2002): Walking the talk – The business case for sustainable development. San Francisco: Greenleaf Publishing
- Hrebiniak, L.G. – Alutto, J.A.* (1972): Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), p. 555–573.
- Hyman, J. – Baldry, C. – Scholarios, D. – Bunzel, D.* (2003): Work-Life Imbalance in Call Centres and Software Development. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), p. 215–239.
- ILO.* (2006): Changing patterns in the world of work. International Labour Conference 95th Session. Geneva: International Labour Office
- Kabanoff, B.* (1980): Work and nonwork: A review of models, methods, and findings. *Psychological Bulletin*, 88(1), p. 60–77.
- Kinnie, N. – Hutchinson, S. – Purcell, J.* (2000): 'Fun and surveillance': the paradox of high commitment management in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 11(5), p. 967–985.
- Knights, D. – McCabe, D.* (1998): What Happens When the Phones Go Wild? Staff, Stress and Spaces for Escape in a BPR Telephone Banking Work Regime. *Journal of Management Studies*, 35(2), 163–194.
- Marks, S.R.* (1977): Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42(6), p. 921–936.
- Maslach, C. – Jackson, S.E.* (1981): The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, p. 99–113.
- Mathieu, J.E. – Zajac, D.M.* (1990): A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, p. 171–194.
- Meyer, J.P. – Allen, N.J.* (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1.(1.), p. 61–89.
- Meyer, J.P. – Herscovitsch, L.* (2001): Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11., p. 299–326.

- Meyer, J.P. – Stanley, D.J. – Herscovitch, L. – Topolnytsky, L.* (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, p. 20–52.
- Michel, J.S. – Mitchelson, J.K. – Kotrba, L.M. – LeBreton, J.M. – Baltes, B.B.* (2009): A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages. *Journal of Vocational Behavior*, 74, p. 199–218.
- Mortimer, J.T. – Lorence, J. – Kumka, D.S.* (1986): *Work, family, and personality: Transition to adulthood.* Norwood: Ablex.
- Moss, P. – Salzman, H. – Tilly C.* (2008): Under construction: The continuing evolution of job structures in call centres. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 47, No. 2, p. 173–208.
- Mowday, R.T. – Steers, R.M. – Porter, L.W.* (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, p. 224–247.
- Netemeyer, R. G. – Maxham, J. G. – Pullig, C.* (2005): Conflicts in the Work-Family Interface: Links to Job Stress, Customer Service Employee Performance, and Customer Purchase Intent. *The Journal of Marketing*, 69(2), p. 130–143.
- O'Reilly, C.A. – Chatman, J.* (1986): Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71. (3.), p. 492–499.
- Paul, J. – Huws, U.* (2002): *How Can We Help? Good practice in call centre employment.* Report for the TOSCA Project. Analytical Social and Economic Research Ltd.
- Piotrowski, C.S. – Rapoport, R.N. – Rapoport, R.* (1987): Families and work. In M. Sussman & S. Steinmetz (szerk.), *Handbook of marriage and the family* (old.: 251–283). New York: Plenum
- Rose, E. – Wright, G.* (2005): Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), p. 136–160.
- Sieber, S.D.* (1974): Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), p. 567–578.
- Smith, M.P.* (1971): *Alienation and Bureaucracy: The Role Of Participatory Administration.* *Public Administration Review*, 31(6), p. 658–664.
- Somers, M.J.* (1995): Organizational commitment, tenure and absenteeism: an examination of direct and indirect effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, p. 49–58.
- Somers, M.J.* (2009): The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, p. 75–81.
- Stein, M.* (2007): Toxicity and the Unconscious Experience of the Body at the Employee-Customer Interface. *Organization Studies*, Vol. 28, pp.1223–1241.
- Szendrői, Z. S.* (2009). *Tudatosított stresszreakciók – Az „Ügyfélszolgálati stresszkutatás” rövid összefoglalása.* Budapest: MCS Kft.
- URCOT.* (2000): *Call Centres: What kind of future workplaces? Union Research Centre for Organisation and Technology.* Victorian Trades Hall Council: RMIT School of Social Sciences and Planning
- Voydanoff, P.* (2007): *Work, family, and community – Exploring Interconnections.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Wasti, S.* (2005): Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, p. 290–308.
- Wiener, Y.* (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), p. 418–428.
- Wright, P.M. – Dunford, B.B. – Snell, S.A.* (2001): Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), p. 701–721.
- Wright, P.M. – McMahan, G.C. – McWilliams, A.* (1994): Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), p. 301–326.

Cikk beérkezett: 2011. 11. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 12. hó

CSÁKNÉ FILEP Judit

A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK PÉNZÜGYI SAJÁTOSÁGAI

A tanulmány a család és a vállalkozás pénzügyeinek kapcsolata, az utódlás finanszírozásának kérdései, a pénzügyi menedzsment, a hitelfelvétel és eladósodottság, a tőke forrása, a családon kívüli tőkebevonás és az eladás pénzügyi vonatkozásai mentén vizsgálja a családi vállalkozások pénzügyei sajátosságait. Ilyen sajátosságok bőséggel vannak, a családi cégek a nem családiaktól számos vonásukban különböznek, még pénzügyi tekintetben is egyedi jellemzőkkel bírnak. Ezek a pénzügyi ismérvek nem a szektorra jellemző diszfunkcionalitások, hanem a családi cégek alapvető jellemzőiből fakadó üzleti viselkedésmódok. A szerző jelen munkájában arra vállalkozik, hogy rávilágítson a családi vállalkozások pénzügyeinek ismérveire.

Kulcsszavak: családi vállalkozások, pénzügyek

A pénzügyek minden vállalkozás életében kulcsszerepet játszanak, hiszen a zökkenőmentes és sikeres működés alapja a stabil pénzügyi helyzet, a folyamatos likviditás és a megfelelő tőkeellátottság. Időről időre jelennek meg színvonalas, a vállalkozások pénzügyeivel kapcsolatos írások, amelyek egyrészt jó áttekintést adnak az aktuális problémákról, másrészt hasznos tanácsokkal, iránymutatással szolgálnak a legkülönbözőbb pénzügyi kihívások kezelésére. A pénzügyekkel foglalkozó munkák nemzetközi szakirodalmában találhatunk néhány kifejezetten a családi vállalkozásokra fókuszáló írást, ám a szűkebb témát taglaló magyar nyelvű cikkeknek híján vagyunk. Ennek egyik legfőbb oka, hogy míg a vállalkozásokkal kapcsolatos témákkal foglalkozó szakemberek körében a cégek méret szerinti kategorizálása, az ágazatok és a növekedési ütem szerinti elkülönítés elfogadott és általánosan használt klasszifikációs szempontok, a vállalkozások családi és nem családi jelleg szerinti megkülönböztetése kevésbé jellemző tipizálási mód.¹ A családi és nem családi vállalkozás mint klasszifikációs szempont nem túl elterjedt alkalmazásának hátterében a családi vállalkozások definiálásával kapcsolatos nehézségek húzódnak meg. Nem létezik egzakt, széles körben elfogadott, a kutatásban praktikusán használható családi vállalkozás definíció. A nemzetközi szakirodalom kimerítően tárgyalja a családi vállalkozás definíciós problémáit, amelyek egyértelműen felelősek a családi vállalkozásokhoz

kapcsolódó statisztikai adatok gyakran inkonzisztens voltaért.² A családi vállalkozások definiálására törekvő próbálkozások többségére jellemző, hogy négy tényező – a vállalkozó család tulajdonosi jelenléte, döntési jogainak mértéke, a több generáció közös munkája és a vállalkozás családi kézben való tartásának szándéka – segítségével igyekszik elkülöníteni a családi cégeket a nem családiaktól. Egyes szerzők által javasolt definíciók szigorúbbak, míg mások megengedőbbek egy-egy tényező kapcsán, illetve nem minden, a szakirodalomban felelhető definíció tartalmazza mind a négy elemet (Astrachan et al., 2002; Colli, 2003; Melin – Nordqvist, 2007; Bianchi – Bivona, 2000; Laczkó, 1997; Handler, 1989; Morris et al., 1996; Poza, 2007; Sharma et al., 1997; Poutziouris, 2001; Chrisman et al., 2003; Chua et al., 2004; Leach, 2007). A magyar vállalkozásokra különösen nehéz alkalmazni a négytényezős definíciót, ahol a családi vállalkozásként való minősítés lényeges eleme, hogy több generáció dolgozzon együtt a cégben, hiszen ahogyan arról már korábban volt szó, a hazai családi vállalkozások többségében a második generáció napjainkban áll munkába a cégben. Ezért nem érdemes mereven ragaszkodni egyetlen, kötött elemeket tartalmazó definícióhoz sem, hiszen például annak ellenére, hogy a következő generáció még nem vállal szerepet a cég működtetésében, de egyértelmű a vállalkozás családon belül tartásának szándéka, hiba lenne a vállalkozást nem családi vállalkozásnak tekinteni. Csa-

VEZETÉSTUDOMÁNY

ládi vállalkozásnak tekintem például azokat a házastársak által irányított cégeket, ahol jöllehet a jövőben nem biztosított a vállalkozás családon belül tartása, de jelenleg családi cégeként működnek, annak összes előnyével és hátrányával. Véleményem szerint mindig az adott családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatás céljaival (és lehetőségeivel) összhangban kell meghatározni az alkalmazott definíciót, aminek világos megfogalmazásával elkerülhetők a későbbi félreértések.

Jelen írás keretei között családi vállalkozásnak tekintem a társasági formától és a cégmérettől függetlenül azokat a vállalkozásokat, ahol a tulajdon- és a döntési jogok többsége egy család kezében összpontosul, és legalább két családtag aktív szerepet vállal a cég működtetésében. Ezek a tényezők biztosítják, hogy a vállalkozás nagy valószínűséggel rendelkezik azokkal az egyedi jellemzőkkel, amelyek a családi cégeket megkülönböztetik a nem családiaktól, és a pénzügyeikre jellemző sajátosságai alapjául szolgálnak.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos kérdések azért is lényegesek, mivel a gazdaságban betöltött szerepükre vonatkozó kutatások szerint a családi cégek az összes vállalkozás 75-95%-át adják, és a világ GDP-jének kb. 65%-át tulajdonítják nekik. Annak ellenére, hogy többségében kisvállalkozások, a Fortune magazin által összeállított ötszáz legnagyobb cég egyharmadát, az USA GDP-jének és a kifizetett béreknek a felét adják, a foglalkoztatásban betöltött szerepük pedig 80%-ra tehető (Miller et al., 2003; Winter et al., 2004; Miller et al., 2006; Casson et al., 2009). Az Európai Unióban végzett kutatás alapján a családi vállalkozások aránya 70-80%, részesedésük a foglalkoztatásból 40-50%-os. A családi vállalkozások táborát az Európai Unió országaiban a kkv-szektor cégei dominálják, különösen magas körökben a tíz főnél kevesebbet foglalkoztató vállalkozások aránya, ugyanakkor világ más tájain jellemző trendhez hasonlóan a legnagyobb vállalatok között is bőven találunk családi vállalkozásokat (Mandl, 2008). A családi vállalkozások magyarországi arányára vonatkozóan nem létezik statisztikai adatgyűjtés, de arányuk feltehetően megfelel az Európai Unióban tapasztalt 70-80%-os mértéknek. A SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány KSH-adatokra és saját kutatásokra támaszkodó becslése szerint a társas vállalkozások legalább fele és az egyéni vállalkozások legalább 20%-a családi vállalkozás (Mandl, 2008; Horváth, 2008). A statisztikai adatokban fellelhető inkonzisztenciát a már korábban említett definíciós problémák okozzák.

Attól függően, hogy az adott felmérés során mennyire szigorú családi vállalkozás definíciót használnak, eltérőek a számadatok. A családi vállalkozásokkal kap-

csolatos statisztikai adatok ellentmondásai dacára, ha pusztán számarányuknak, illetve a gazdasági életben betöltött szerepüket mérő mutatóknak a legalacsonyabb értékeit is vesszük figyelembe, jelentőségük vitathatatlan. Ezért tartom fontosnak, hogy a vállalkozások e különleges csoportjának minél több egyedi vonása, specialitása, különlegessége legyen feltérképezve. Írásomban a családi vállalkozások finanszírozásának legfontosabb kérdéskörei mentén tekintem át a nemzetközi szakirodalmat és határozom meg e vállalkozások pénzügyi sajátosságait. A pénzügyi sajátosságok feltérképezésével párhuzamosan rávilágítok, hogy a nemzetközi kutatások alapján feltárt, a családi vállalkozások pénzügyeit leíró jellemzők egyértelműen levezethetők a cégek családi mivoltából, és az általános családi vállalkozás jellemzői alapján következtetni lehet a családi cégek pénzügyek terén tapasztalható viselkedésére. Az eredmények segítséget jelentenek a téma kutatói, a családi vállalkozásokkal dolgozó tanácsadók és a családi cégeket finanszírozók számára, hogy új megvilágításba helyezve értelmezhesék a családi vállalkozások pénzügyeket érintő működési mechanizmusát.

A családi vállalkozások pénzügyeinek általános jellemzői

A családi cégek különlegesek, hiszen egyesítik a szeretet- és szolidaritásvezérelt család és a profitorientált vállalkozás érdekeit. A családi és az üzleti érdekek között meghúzódó alapvető ellentétben rejlik a családi vállalkozások legfőbb egyedisége. Ezek olyan, több kutató által elemzett jellemzőkben öltönek testet, mint az elkötelezettség, a hosszú távú szemléletmód, a tulajdonos-menedzser dominanciája a döntéshozatalban, a vállalkozás családi kézben tartásának vágya, a családi vagyon függetlenségének biztosítására való törekvés, a család és a vállalkozás ügyeinek összefonódása, az idegenkedés a nem családtag menedzserekkel szemben, a paternalizmus, a nepotizmus, a kockázatkéretültség, a finanszírozási konzervativizmus, a jó hírnév fenntartásának fontossága, a felelősségvállalás, a nem piaci viselkedés, a konfliktusok fokozott jelenléte, a család és a vállalkozás ügyeinek keveredése és a hiányos kommunikáció (Leach, 2007; Davies – Ma, 2003; Aronoff, 2004; Miller – Le Breton – Miller, 2003; Astrachan, 2010; Koironen, 2002; Muntean, 2008; Cole, 2000; Brenes et al., 2006). A családi vállalkozások jellemzői hol előnyként, hol hátrányként jelentkeznek a nem családi cégekkel szemben. Fontos, hogy a családi vállalkozások tisztában legyenek sajátos jellemzőikkel, és megtanulják, hogyan fordítsák ezeket saját hasznukra.

Azt gondolhatnánk, hogy a pénzügyekben nem tapasztalhatók különbségek a családi és nem családi vállalkozások között, hiszen a pénzügyi döntések meghozatala során a fő szempont a vállalkozás zökkenőmentes működéséhez szükséges források minél hatékonyabb módon történő biztosítása és menedzselése. A családi vállalkozások esetében a pénzügyi döntések meghozatala azonban nem ennyire egyértelmű, mivel azokat a következők befolyásolják:

- az üzleti döntések meghozatala során nem feltétlenül a profit az elsődleges cél,
- a család és a vállalkozás párhuzamos jelenléte megköveteli a család és a vállalkozás pénzügyi szükségleteinek összehangolását,
- a család igényei és lehetőségei felülírhatják a vállalkozás igényeit, bár gyakran tapasztalhatjuk ennek fordítottját is.

A családi vállalkozásokat működésük során a pillanatnyi eredményességen túl olyan egyedi célok is vezérlik, mint a biztos megélhetés és munkahely biztosítása a családtagok számára, a működés stabilitása, a

adás (pl. lakásvásárlás) forráshiányt okoz a vállalkozásban, illetve beruházások, fejlesztések elhalasztását eredményezi. Azokban a családi vállalkozásokban (és a legtöbb esetben ez a jellemző), ahol a család és a vállalkozás pénzügyei összemosódnak, gyakori, hogy a család és a vállalkozás forrásszükséglete egymással versengve jelentkeznek, hol az egyik, hol a másik rendszerben okozva ezzel pénzügyi zavarokat.

A család a vállalkozás számára egyedi erőforrás, ami a cég versenyelőnyének forrásává válhat, ugyanakkor gátat is képezhet, ha a család igényei és lehetőségei a fejlődés kerékkötőjeként jelentkeznek. Ez megnyilvánulhat olyan családi kiadásokban, amelyek a cég likviditását veszélyeztetik, illetve fejlődését hátráltatják vagy a növekedéssel kapcsolatos lehetőségek, megfelelő családi erőforrás hiányában történő elszalasztásában.

Az 1. táblázat tartalmazza azon pénzügyekkel kapcsolatos kérdésköröket, amelyekben a családi vállalkozások viselkedése leginkább eltér a nem családiakétól, az adott kérdéskör kapcsán tapasztalható sajátosságokat és az ezek alapjául szolgáló családi vállalkozási jellemzőket.

1. táblázat

A családi vállalkozások pénzügyei sajátosságai

Kérdéskör	Pénzügyi sajátosság	Családi vállalkozás jellemzői
A család és a vállalkozás pénzügyeinek kapcsolata és az utódlás finanszírozásának kérdései	<ul style="list-style-type: none"> • a család és a vállalkozás pénzügyeinek keveredése • a család vagyontárgyainak fedezetként való felhasználása • a vállalkozás a család vagyonának jelentős részét képviseli • az utódlás finanszírozása komoly tervezést és előkészítést igényel 	<ul style="list-style-type: none"> • a vállalkozás családi kézben való tartásának vágya • elkötelezettség • hosszú távú szemléletmód • a család vagyoni függetlenségének biztosítására való törekvés • jó hírnév fenntartásának fontossága • kockázatkerülés
Pénzügyi menedzsment, hitelfelvétel és eladósodottság	<ul style="list-style-type: none"> • pénzügyi kockázatok kerülése • kevésbé szofisztikált pénzügyi menedzsment • hitelfinanszírozás preferálása • az eladósodottság mértéke alacsonyabb, mint a nem családi cégek esetében 	<ul style="list-style-type: none"> • paternalizmus • a család és a vállalkozás ügyeinek összefonódása • családi dominancia a cég vezetésében • ellenállás a családon kívüli menedzserek alkalmazásával szemben
Tőke forrása, családon kívüli tőkebevonás, eladás	<ul style="list-style-type: none"> • család erőforrásainak maximális kihasználása • külső tőkebevonás elutasítása • cégérték meghatározása nehézségekbe ütközik 	<ul style="list-style-type: none"> • nepotizmus

cég jó hírnevének megőrzése, a cégméret olyan szinten tartása, amelyet a szűk család átlát és képes menedzselni. Az említett célok követése számos esetben a profilitás romlását okozhatja.

A család és a vállalkozás igényeinek párhuzamos jelenléte a pénzügyi döntések meghozatala során is figyelembe veendő szempont. Jellemzően kisebb cégek esetében előfordul, hogy egy-egy nagyobb családi ki-

Forrás: saját szerkesztés

A felsorolt témakörök és jellemzők nem teljes körűek, az egyes családi vállalkozások számtalan egyedi, speciális pénzügyi helyzettel szembesülhetnek, amelyekre a nem családi cégektől eltérő módon reagálhatnak – de úgy vélem –, a fenti kérdések szakirodalmának áttekintésével mélyrehatóan értelmezhetők a családi vállalkozások pénzügyeinek legfontosabb sajátosságai.

A család és a vállalkozás pénzügyeinek kapcsolata és az utódlás finanszírozásának kérdései

A családi vállalkozásokban, különösen a kisebb méretű cégek esetén jellemző, hogy keverednek a vállalkozás és a család pénzügyei.³ Ennek legjellemzőbb oka, hogy vagy a vállalkozás, vagy a család likviditási zavarát a két rendszer forrásainak átcsoportosításával orvosolják. Amennyiben nem kezelik elkülönítetten a család és a vállalkozás pénzügyeit, a családi élet eseményei, mint például a házasság, a válás, a gyermekek születése, a nyugdíjazás és a halál befolyásolhatják a cég pénzügyi stabilitását (Mandl, 2008).

Yilmazer és Schrank (2006) kutatásaik során kimutatták, hogy a kisebb méretű cégek esetében a vállalkozás és család közötti pénzátcsoportosítás leggyakoribb iránya a család jövedelmének használata a céges likviditási problémák kezelésére, különösen igaz ez a vállalkozás indításának időszakában és a családi vállalkozásokon belül speciális altípusnak számító házastársak vállalkozásai esetében (Muske, 2003). Yilmazer és Schrank (2006) felmérése alapján a cégek 30,8%-án irányul a családból a vállalkozás felé a pénzmozgás. Kimutatták, hogy a családi vállalkozások esetében nagyon gyakori, hogy hitelfedeztként a család valamely vagyontárgyát ajánlják fel.

A család és a vállalkozás pénzügyeinek keveredése egyértelmű következménye a családi vállalkozások azon sajátosságának, hogy a céges és a családi ügyek összefonódnak. Hol a céges, hol a családi érdekek előtérbe helyezése megjelenik a munkaidő beosztásában, a feladatok delegálásában, a különböző pozíciók betöltésében. Sok családi vállalkozásban – ahol a fontos céges döntések általában munkaidőn kívül, családi körben születnek, és ahol gyakran a vállalkozás a családi élet színtere – nem kelt ambivalens érzéseket a két rendszer keresztfinanszírozása. A családi és céges pénzügyek összefonódásának hátterében gyakran az a fontos tény húzódik meg, hogy a tulajdonos családok teljes vagyonának jellemzően a vállalkozás adja a 60-80%-át (Poza, 2007). Az, hogy a családi vagyon ilyen magas arányát képviseli a vállalkozás, egyértelműen magyarázza a vállalkozásból a családba irányuló pénzmozgást, hiszen amennyiben megvan a fedezete, ez a családi kiadások finanszírozásának legegyszerűbb és leggyorsabb módja. A család által a vállalkozásnak nyújtott finanszírozás hátterében a családi vállalkozások olyan jellemzői húzódnak meg, mint az elkötelezettség, a hosszú távú szemléletmód és a család vagyoni függetlenségének biztosítására való törekvés. A családi vállalkozások tagjai inkább áldoznak a családi

kasszából a vállalkozás finanszírozására, mintsem a cég likviditása veszélybe kerüljön, vagy a vállalkozás kiszolgáltatottá váljon valamely külső finanszírozónak. A vállalkozásnak nyújtott család általi pénzügyi segítség előnye, hogy gyors, és megkíméli a céget a hitelfelvétellel vagy a tőkebevonással járó adatszolgáltatástól és adminisztrációtól. Ha mégis külső finanszírozás bevonására kerül sor, fedezetként gyakran a család tulajdonában álló vagyontárgyak, jellemzően ingatlanok állnak.

Bizonyára sokan vannak, akik a vállalkozás és a család pénzügyeinek elkülönített kezelése mellett teszik le voksukat, ami valóban áttekinthetőbbé teszi a családi cégek finanszírozását. Véleményem szerint azonban nem feltétlenül szükséges eltekinteni a család és a vállalkozás szimbiózisából eredő, a családi vállalkozás lényegéből fakadó egymás közötti pénzátcsoportosítástól, csupán transzparenssé kell azt tenni. A család és a vállalkozás pénzügyeinek követhetetlen keveredése hosszú távon káros hatásokkal bír. Áttekinthetetlené válik mindkét rendszer pénzügyi helyzete, a vállalkozásból való folyamatos tervezetlen forráskivonás visszaesést eredményezhet. Ezzel szemben a tervezett, előre meghatározott szabályok és keretek között zajló keresztfinanszírozás képes megteremteni mind a család elégedettségét, mind biztosítani a vállalkozás számára a családi finanszírozás nyújtotta előnyöket.

A pénzügyek keveredésén kívül a másik fontos téma, amikor a családi és a céges pénzügyek szoros kapcsolatba kerülnek, az utódlás. A családi vállalkozások életében az utódlás, a következő generációnak történő átadás minden esetben jelentős próbatétel, hiszen annak sikerétől függ, hogy a családi vállalkozás családi cég marad-e, vagy nem családi vállalkozásként működik tovább, esetleg bezár. A családi vállalkozások utódlásának szakirodalmi igen széles körű (Bálint, 2004; Bjugren – Sund, 2001; Brockhaus, 2004; Chua et al., 2003; Dyck et al., 2002; Filep, 2006; Filep – Szirmai, 2006; Handler, 1991; Hubler, 1999; Ibrahim et al., 2001; Lee et al., 2003; Martin, 2001; Motwani et al., 2006; Sambrook, 2005; Sharma et al., 2003; Stavrou, 1999), tele rengeteg izgalmas kérdéssel, kutatandó területtel. Jelen írás keretei között a családon belüli cégátadás finanszírozási kérdéseire szeretnék röviden kitérni. Annak ellenére, hogy a családi átadás során a vállalkozás „családon belül” marad, nem tekinthetünk el a cégátadás rejtette pénzügyi kihívásoktól. A vállalkozás családon belül történő átadása sokkal kifinomultabb pénzügyi megoldásokat kíván, mint egy cégeladás, ahol a vevő a kialakított árat megfizetve hozzájut a céghez. A családon belüli átadás során nem hagyható figyelmen kívül, hogy az alapító vállalkozó vagyonának

és bevételi forrásainak jelentős részét a vállalkozás képezi. Annak valószínűsége, hogy az alapító vállalkozó nyugdíjba vonul és minden, a vállalkozásból származó további rendszeres jövedelemtől eltekintve, pénzügyi kompenzáció nélkül adja át a céget a következő generációnak, igen alacsony. A cégátadás során pénzügyi tervezést igényel a visszavonuló vállalkozó jövőbeli rendszeres jövedelmének nagysága, forrása, a cég átadásáért járó egyszeri ellenérték mértékének és forrásának meghatározása, a potenciális új tulajdonosok tulajdoni hányadának, vállalkozásban való szerepkörének, az általuk a visszavonuló vállalkozó számára biztosított pénzügyi kompenzáció meghatározása. Szintén nem szabad megfeledkezni az átadás során felmerülő illetékek, tanácsadói, jogi díjak forrásának megteremtéséről. Az átadás kapcsán az egyes családtagoknak eltérő preferenciái lehetnek. Előfordulhat, hogy az előd inkább egyszeri nagyobb összegű kompenzációt igényel, vagy további rendszeres jövedelemre tart igényt, esetleg mindkettőre.

Az átadás tervezése során a finanszírozási kérdések tisztázása kreativitást, körültekintést és egyedi megoldások kidolgozását igényli.

Pénzügyi menedzsment, hitelfelvétel és eladósodottság

A családi vállalkozásokon belül a mérettől függően eltérések lehetnek a pénzügyi menedzsmenttechnikák alkalmazásában. Filbeck és Lee (2000) kimutatták, hogy a nagyobb családi vállalkozásokban, különösen, ahol nem családtag vezetőket is alkalmaznak, gyakoribb az összetettebb pénzügyi menedzsment-módszertanok alkalmazása mind a tőketervezés, mind a kockázattérkelés és a működőtőke-menedzsment esetében. Ezzel szemben a kisvállalkozásokban a pénzügyi döntéseket gyakran a tulajdonos-vezető „ízlése” befolyásolja leginkább. Ehhez kapcsolódóan Bianchi és Bivona (2000) a pénzügyekkel kapcsolatos tapasztalatlanság és tudáshiány veszélyeire hívja fel a figyelmet. A pénzügyekben tapasztalható járatlanság ellenére Olaszországban végzett kutatások rávilágítottak, hogy a családi vállalkozások ódzkodnak pénzügyi közvetítők, tanácsadók segítségét igénybe venni. Ennek okai, hogy sok megbízó elégedetlen a pénzügyi közvetítők tanácsai alapján realizált hozamokkal, sokan úgy vélik, a közvetítő nem az ő, hanem saját érdekeinek megfelelően teszi meg javaslatait, az általuk nyújtott szolgáltatások nem bizonyulnak elég testre szabottnak egy családi vállalkozás számára, és gyakori, hogy a család érdekeit figyelmen kívül hagyják (Corbetta – Marchisio, 2005). Chen és munkatársai (2010) a családi vállalkozások adózásához

való viszonyát vizsgálva azt találták, hogy a nem családi vállalkozásokhoz viszonyítva a családiak kevésbé próbálják meg az adókat elkerülni, mérsékelni, jellemzőbb rájuk, hogy tartanak az adóhatósági büntetésektől és az azzal járó reputációs kockázattól.

A családi vállalkozások pénzügyi menedzsmentben tapasztalható sajátosságai nagyban táplálkoznak olyan általános jellemzőikből, mint a kockázatkerülés, a jó hírnév fenntartásának fontossága és a hosszú távú szemléletmód. Ezek a jellemzők mind abba az irányba hajtják a családi vállalkozásokat, hogy kerüljék a pénzügyi kockázatokat, a finanszírozási döntések meghozatala során a hosszú távú, stabil, kiegyensúlyozott működést tartásuk szem előtt. A családi vállalkozásokban megfigyelhető gyenge pénzügyi kultúráért, a kevéssé szofisztikált pénzügyi menedzsmentért pedig az e cégekre jellemző paternalizmus, nepotizmus, külső menedzserekkel szembeni ellenállás és a cég vezetésében tapasztalható családi dominancia okolható. Sok családi céget jellemez a bizalmatlanság, ami gyakran fejlődésük legnagyobb kerékkötőjévé válik. A családon kívül nem bíznak senkiben, minden lényegi feladatot, így a pénzügyi menedzsmentet is, a családtagok látnak el, függetlenül attól, hogy rendelkeznek-e az ehhez szükséges képességekkel és képzettséggel.

Bizonyos mérethatár felett kevés olyan vállalkozás van, amely megengedheti magának, hogy hitel nélkül gazdálkodjon. A családi vállalkozásokban gyakran a külső finanszírozási igény felmerülése és a hitelintézetekkel való kapcsolatba kerülés, a rendszeres pénzügyi adatszolgáltatás és tervekészítési kötelezettség kényszeríti ki a pénzügyi menedzsment fejlesztését. A családi vállalkozások egyrészt a vállalkozás, másrészt a család életében felmerülő változások, események miatt igényelhetnek banki szolgáltatásokat. A vállalkozás életciklusával magyarázható, leggyakrabban felmerülő, külső finanszírozást igénylő események: az indulás, a vállalkozás fejlesztése, felvásárlás által történő növekedés, átszervezés és a nemzetközi piacra lépés. A család igényei alapján a vagyoni védelme és menedzselése, a vagyoni átstrukturálása, az utódlás és a vállalkozás eladása, átadása tekinthetők olyan eseményeknek, amelyek banki szolgáltatások igénybevételét indokolják (Caselli, 2005). Kanadában több bank kifejezetten a családi vállalkozások speciális igényeinek megfelelő hiteltermékeket ajánl, a Montreal Bank az utódlás lefolytatásához kínálja finanszírozást, a Kanadai Nemzeti Bank hasonló szolgáltatást ajánl Vállalkozás Átadás Programja keretében, amely nemcsak a finanszírozást, hanem a stratégiai tervezést is magában foglalja (Turcotte, 2009). Bizonyos felmérések arra engednek következtetni, hogy a családi vál-

lalkozások gyakrabban vesznek fel hitelt, mint a nem családiak (Vadnjal, 2008). Ugyanakkor a hitelfelvétel ténye és mértéke két külön értékelendő tényező. Több kutatás rávilágított, hogy a családi vállalkozások, jellemzően a családi kontroll és a biztonságra való törekvés miatt, alacsonyabb adósságállománnyal működnek, mint a nem családiak (Mishra – McConaughy, 1999). López-Gracia és Sánchez-Andújar (2007) empirikus vizsgálatokkal szintén azt igazolták, hogy a családi vállalkozások kevésbé eladósodottak, mint a nem családiak, ugyanakkor az általuk ideálisnak vélt eladósodottsági szintet sokkal hamarabb és kevesebb nehézséggel érik el, mint a nem családi cégek, ami az őket jellemző alacsonyabb ügynöki költségeknek köszönhető. Romano és munkatársai (2000) empirikus úton bizonyították, hogy azon családi vállalkozások, amelyek mérete nagyobb, rendelkeznek írásos üzleti tervvel, céljuk a cég értékének és nagyságának növelése, inkább hajlanak a hitelfelvételre. Coleman és Carsky (1999) szerint a megfelelő mennyiségű pénzeszköz biztosítása a legtöbb kis családi vállalkozás számára folyamatos kihívást jelent. A vállalkozás indításának időszakára jellemző, hogy a finanszírozást kizárólag a család által biztosított források segítségével oldják meg, majd a fejlődés későbbi szakaszaiban a családi cégek 90%-a vesz igénybe valamilyen banki hitelterméket. Poutziouris és munkatársai (2002) kimutatták, hogy a családi vállalkozások nagyobb arányban alkalmasak külső források bevonására, mint a nem családiak. A finanszírozási szokások, stratégiák vizsgálata során a kutatók arra is fényt derítettek, hogy a családi vállalkozásoknak sokkal fontosabb, hogy az eredmény visszaforgatásával javítsanak finanszírozási pozíciójukon és hiteleiket minél hamarabb visszafizesék, helyreállítva ezzel függetlenségüket, mint a nem családi cégeknek. A családi vállalkozások hitelfelvételének hátterében gyakran a tőkebevonással járó köztöttségekkel szembeni averzió húzódik meg (Barclays Bank, 2002).

A családi cégek, ha külső forrás bevonására szorulnak, inkább választják a hitelfinanszírozást, mintsem családon kívüli befektetők bevonásával gyengítsék tulajdonosi pozíciójukat. Annak ellenére, hogy hitelt vesznek fel, az eladósodottság mértékét tekintve visszafogottak maradnak. A családi vállalkozások hosszú távú, értékes és viszonylag kockázatmentes banki partnerek. Azok a hitelintézetek, amelyek felismerik e vállalkozások speciális igényeit, és kellően rugalmasak ahhoz, hogy finanszírozási ajánlataik kidolgozása során figyelembe vegyék mind a vállalkozás, mind a család érdekeit, jelentős sikereket érhetnek el ebben a speciális szegmensben.

A tőke forrása (családon kívüli tőkebevonás, eladás)

A legtöbb vállalkozás az induláskor csak hiányos pénzügyi adatokkal, tervekkel rendelkezik, az elérhető fedezetek elégtelenek, így igen gyakori, hogy az induló cég a kezdetekkor csak a leendő tulajdonosok és a családjuk által biztosított forrásokra támaszkodhat. Friends, Family, Fools tanítja Vecsenyi János, az indulók elérhető forrásait. Gere (1997) kutatásai során kimutatta, hogy a családi vállalkozások közel 90%-a a család megtakarításait használta fel az induláshoz, illetve igen jellemző volt, hogy a család tulajdonában álló javak értékesítése és a rokonok kölcsönök igénybevétele szolgáltatta a kezdőtőkét. Az eredmények összhangban állnak Vadnjal (2008) szlovák családi vállalkozások körében végzett felméréseivel. Czako (1997) kutatásai alapján a kilencvenes évek elején alapított magyar vállalkozások 70%-ának indításakor szűksége volt pótlólagos anyagi erőforrásra, amit a vállalkozók negyedrésze bankhitelből, kétharmada pedig saját háztartásának megtakarításaiból fedezett. Kuczi (2000) szerint az induláshoz szükséges erőforrások szűksége miatt gyakori volt, hogy a vállalkozás elindításában azokban a vállalkozásokban is jelentős szerep jutott a családnak és a rokonságnak, amelyeket nem családi vállalkozásként terveztek indítani és működtetni. A már működő családi vállalkozások esetében a finanszírozás fő forrása a cégbe visszaforgatott profit, a rövid távú bankhitelek és a családi megtakarítások, illetve a rokonok, barátok által biztosított kölcsönök. A nem családi vállalkozások, habár rájuk is jellemző a felsorolt finanszírozási módok használata, a családiaknál kisebb arányban támaszkodnak bankhitelekre, a tulajdonosok megtakarításaira, és kevésbé jellemző rájuk a nyereség vállalkozásba történő visszaforgatása (Vadnjal, 2008). A magyar családi vállalkozások a működés során is jelentős mértékben támaszkodnak a családi megtakarításokra (36,3%), illetve gyakran a visszaforgatott nyereség szolgál a finanszírozás alapjául (30,4%) (Gere, 1997).

A családi vállalkozások indulásának finanszírozása során a tulajdonosok igyekeznek az általában rájuk jellemző konzervatív, kockázatmentes finanszírozási utat követni, maximálisan támaszkodni a család pénzügyi és nem pénzügyi erőforrásaira, így teremtve meg a kizárólagos családi tulajdonban álló cég alapjait.

Az alapításkor megteremtett családi kizárólagosságról a családi vállalkozások a működés során sem szívesen mondanak le. Habár finanszírozási éhségüket csökkenthetné a külső befektetők felkutatása, tőkebevonás, tőkeemelés révén, jelentős részük ellenáll e finanszírozási formáknak. Ennek hátterében leggyak-

rabban a tulajdonosi és menedzsmentkontroll felhí-
 gulásától, elvesztésétől való félelem húzódik meg.
 Vadnjal (2008) felméréséből az derül ki, hogy az általa
 vizsgált családi vállalkozások mindössze 3%-a vont
 be valaha is külső tőkebefektetőt, nagy arányuk (36%)
 pedig soha el sem gondolkodott új tulajdonostársak be-
 vonásán. Mahéroult (2004) francia vállalkozások tőzs-
 dei megjelenését vizsgálta sajátosságok után kutatva,
 és azt találta, a kis- és közepes vállalkozások a klasz-
 zikusnak tekinthető finanszírozási formákat követik,
 és inkább a gyorsan növekvő és fiatal cégekre jellem-
 ző, hogy a tőzsdei bevezetés útjára lépnek. A felmérés
 alapján azt is kimutatták, hogy a tőzsdére merészkedő
 családi cégek kevésbé tőkehiányosak, mint a tőzsdén
 nem jegyzettek.

Myers (1984) hierarchiaelmélete alapján a magán-
 tulajdonban lévő kisvállalkozások forrásigényüket
 meghatározott rangsor szerint igyekeznek kielégíte-
 ni. Először belső finanszírozás révén a vállalkozásnál
 fellelhető, könnyen likviddé tehető vagyonelemeket
 használják fel, amit az adóssághfinanszírozás, legvégül
 a tőkefinanszírozás követ. Poutziouris és munkatársai
 (2002) megállapították, hogy a hierarchiaelmélet kü-
 lönyösen jól írja le a családi vállalkozások finanszíro-
 zási sajátosságait, hiszen e cégek ellenállása a külső,
 hosszú távú finanszírozási formákkal szemben, mint az
 adósság, és különösen a tőkefinanszírozás, még inkább
 megfigyelhető.

A családi vállalkozások számára tőkejellegű fi-
 nanszírozási módként a kockázatitőke-befektetések is
 nyitva állnak. Poutziouris és munkatársai (2002), ille-
 tve Owino (2009) rávilágítottak, hogy e finanszírozási
 formára a dinamikus, magas tőkeintenzitású, jelentős
 növekedési potenciállal rendelkező családi cégek pá-
 lyázhatnak. A családi és nem családi vállalkozások
 kockázatitőke-bevonását vizsgálva Poutziouris (2001)
 azt találta, hogy a családi cégek kevésbé vonnak be
 kockázati tőkét olyan fejlesztések finanszírozására,
 amelyek a későbbiekben javítják a cég növekedési po-
 tenciálját, vagy azért, hogy abból más cégek felvásár-
 lását finanszírozzák, illetve hogy korrigálják pénzügyi
 helyzetüket bankképességük javítása vagy befektetők
 keresése érdekében.

Külső befektetőt a családi cégek abban az esetben is
 kereshetnek, ha valamely tulajdonos értékesíteni kíván-
 ja vállalkozásbeli részesedését. Ahogyan az már koráb-
 ban kifejtésre került, a családi vállalkozások forrásai
 többségében a család megtakarításaiból, banki finan-
 szírozásból és a nyereség újrabefektetéséből származ-
 nak. Ez a zárt finanszírozási struktúra nehézséget jelent
 abban az esetben, ha a család valamely tagja értékesí-
 tni kívánja tulajdonrészét. Egyrészt nagyon nehéz meg-

határozni a családi vállalkozás értékét, másrészt nehéz
 megfelelő – és a többi családtag tulajdonos által elfo-
 gadott – családon kívüli vevőt találni (Mandl, (2008).
 Családi cégek esetében a legbölcsebb a tulajdonrész
 megpróbálni értékesíteni a családtagok számára, ami
 abban az esetben hiúsulhat meg, ha a család nem ren-
 delkezik elegendő forrással a kilépni szándékozó tagok
 tulajdonrészének megvásárlásához.

A családi vállalkozások is kerülhetnek olyan hely-
 zetbe, amikor nemcsak a vállalkozás egy részét, hanem
 az egész céget eladásra kínálják. Vecsenyi (2009) a
 cégeladás indokaiként az elfáradást, a fejlődési kény-
 szert, a vészhelyzetet, a jó ajánlatot és a jó esélyt je-
 löli meg. Ha a vállalkozó az eladás mellett dönt, fel-
 tétlenül szükség van megbízható vállalatértékelésre,
 amelyből világosan kiderül, valójában mennyit is ér a
 cég. Családi vállalkozások esetében különösen nehéz
 meghatározni a cég valódi értékét, leginkább annak
 becslése okoz problémát, hogy a család és a vállalkozó
 személyes jelenléte, kapcsolatai milyen értéket képví-
 selnek a vállalkozásban, nélkülük mennyire működtet-
 hető sikeresen a cég. Astrachan és Jaskiewicz (2008)
 kifejezetten a családi vállalkozásokra alkalmazható
 cégértékelési modellt alkotott meg, amelynek lényege,
 hogy a cég értékét a tulajdonos család szemszögéből
 határozza meg. Elméletük szerint a vállalkozás értékét
 nem kizárólag a vagyon és a jövőben realizálható pénz-
 ügyi hasznok határozzák meg, hanem az érzelmi ténye-
 zőknek is szerepük van a végső érték kialakulásában.
 Az érzelmi érték az érzelmi költségektől és az érzelmi
 hasznoktól függ. *Amennyiben a hasznok meghaladják
 a költségeket, a vállalkozás pénzügyi alapon meghatá-
 rozott értékéhez többletérték párosul, míg ha az érzel-
 mi költségek a magasabbak, a különbséget a pénzügyi
 értéket csökkenti.* Az értékelési modell kritikájaként
 megemlíthető, hogy habár segítséget jelenthet a család
 számára a vállalkozás értékének becslésében, a poten-
 ciális vásárlót kevésbé segíti a vállalkozásért fizetendő
 reális vételár meghatározásában.

A családi vállalkozások pénzügyi viselkedésének
 nagyon erőteljes vonása a külső tőkebefektetők bevo-
 násának elutasítása. A tulajdonosi kör felhígulásával a
 családi vállalkozás erőteljesen veszíthet családi jelle-
 géből, és ezáltal sajátos jellemzőiből. Természetesen
 léteznek olyan vállalatirányítási és menedzsmenttech-
 nikák, amelyek segítségével a tulajdonosi szerkezet
 családi kizárólagosságának megszűnésével is fenntar-
 tható a család cégbeli dominanciája, ám a vállalkozások
 többségében vagy nem is ismerik ezen lehetőségeket,
 vagy ódzkodnak megvalósításuktól, és a családi kont-
 roll gyengülésétől félve inkább más módokon kezelik a
 felmerülő finanszírozási igényeket.

Összegzés

A családi cégek a vállalkozások egy igen különleges szegmensét képezik. Egyediségük megjelenésükben, üzleti viselkedésükben és pénzügyeikben egyaránt utolérhető. Viselkedésük értelmezése fontos feladat, hiszen így érthetjük meg a döntéseik háttérében meghúzódó indokokat, következtethetünk üzleti magatartásuk okaira. A családi vállalkozások jellemzőiben és pénzügyeiben tapasztalható sajátosságok ismeretében más megvilágításba kerülhet például az első roppant szakmaiatlannak tűnő összefonódás a család és a vállalkozás pénzügyei között, a talán túlzottnak tűnő óvatosság az eladósodottság mértékét illetően, illetve az új üzleti és növekedési lehetőségek elszalasztása a családon kívüli tőkebefektetőkkel szembeni averzió miatt.

Pénzügyeikben tapasztalható sajátosságok sok esetben cégek gyengeségeinek tűnhetnek, mégsem gondolom, hogy a családi vállalkozásoknak változniuk kellene, merészebbnek lenniük a pénzügyi döntéseik meghozatala során vagy nyitottabbnak a külső tőkebefektetésekkel szemben. Ahogyan írásomban rávilágítottam, ezek a sajátosságok nem hiányosságok, hanem lényegi jellemzőkből logikusan levezethető specialitások. Amennyiben ettől eltérően viselkednének, annak háttérében valószínűleg családi jellegük gyengülése húzódná meg.

A családi vállalkozások pénzügyi viselkedésében sok nyitott kérdés áll a kutatók előtt, különösen hazánkban, ahol híján vagyunk a témát tudományos igényességgel feltáró kutatásoknak. Véleményem szerint különösen fontos és izgalmas kutatásra, elemzésre váró témakörök a családi vállalkozások finanszírozásával kapcsolatban

- a családi és céges pénzügyek keveredésének vizsgálata, különös tekintettel annak elemzésére, hogy mitől függ, hogy egy családi vállalkozásban ez a sajátosság megjelenik vagy sem, illetve mi-ben különböznek egymástól azon családi vállalkozások, ahol összefonódnak és ahol elválnak a család és a vállalkozás pénzügyei,
- fontos az utódlás pénzügyi kérdéseinek vizsgálata, egyrészt a tényleges finanszírozási forrásszükséglet meghatározására, elemezve ennek hatását a cég működésére, másrészt az utódlási folyamatban a visszavonuló előd pénzügyi kompenzációja során alkalmazott módszertanra fókuszálva, illetve
- annak vizsgálata, hogy a hitelfelvételre és az eladósodottságra vonatkozó nemzetközi kutatási eredmények a magyar cégeknél is megállják-e a helyüket.

A vázolt kutatási kérdések megválaszolásával közelebb kerülhetünk a magyar családi vállalkozások megismeréséhez, ami nélkülözhetetlen ahhoz, hogy e nagyarányú, a gazdasági életben összességében jelentős súlyt képviselő cégek működése eredményesen és hathatósan támogathatóvá váljon.

Lábjegyzet

- ¹ A családi vállalkozás, mint téma, annak ellenére, hogy számottevő múltra tekint vissza, igazán népszerűvé csak az elmúlt években vált. Hazánkban az elkövetkező években zajló tömeges, lökészerű, korábbi tapasztalatok hiányában zajló generációváltási hullám adja a családi vállalkozásokkal kapcsolatos vizsgálódások igazi apropóját (Filep – Szirmai, 2006).
- ² Az Európai Unióban végzett családivállalkozás-kutatás 90 különféle családivállalkozás-definíciót azonosított (Mandl, 2008), ezért szakértői csoportot állítottak fel annak érdekében, hogy egységes definíciót alakítsanak ki (European Commission, 2009).
- ³ A család és a vállalkozás pénzügyeinek összemosódása a nagyobb cégek esetében is megfigyelhető, ahol jellemzően már inkább a cégből vonnak ki pénzt a családi igények finanszírozására. A cégméret növekedésével a pénzátcsoportosítás módja egyre kifinomultabbá válik.

Felhasznált irodalom

- Aronoff, C. (2004): Self-perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long term family business survival. *Family Business Review*, vol. XVII., no. 1, p. 55–59.
- Astrachan, J.H. (2010): Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, p. 6–14.
- Astrachan, J.H. – Jaskiewicz, P. (2008): Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, vol. XXI., no. 2, p. 139–149.
- Astrachan, J.H. – Klein, S.B. – Smyrniotis, K.X. (2002): The F-PEC Scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, vol. XV., no. 1, p. 45–58.
- Bálint A. (2004): Hogyan tovább kis- és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában. *Vezetéstudomány*, XXXV. évf., Különszám
- Barclays Bank PLC. (2002): A Family Affair – Today's Family Business, Item Reference 9972018, London
- Bianchi, C.– Bivona, E. (2000): Commercial and financial policies in family firms: The small business growth management flight simulator. *Simulation & Gaming*; 31; 197 p.
- Bjuggren, P.O. – Sund, L.G. (2001): Strategic decision making in intergenerational succession of small- and medium-sized family-owned businesses. *Family Business Review*, vol. XIV., no. 1, p. 11–24.

- Brenes, E.R. – Madrigal, K. – Molina-Navarro, G.E.* (2006): Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience, *Journal of Business Research*, 59, p. 372–374.
- Brockhaus, R.H.* (2004): Family business succession: Suggestions for future research, *Family Business Review*, vol. XVII, no. 2, p. 165–177.
- Caselli, S.* (2005): The map of family business financial needs. in: Caselli, S. – Gatti, S. (ed.) (2005): *Banking for family business*. Milan: Springer
- Casson, M. – Yeung, B. – Basu, A. – Wadson, N.S.* (szerk.) (2009): *The Oxford handbook of entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press
- Chen, S. – Chen, X. – Cheng, Q. – Shevlin, T.* (2010): Are family firms more tax aggressive than non-family firms? *Journal of Financial Economics*, vol. 95, p. 41–61.
- Chrisman, J.J. – Chua, J.H. – Steier, L.P.* (2003): An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18, p. 441–448.
- Chua, J.H. – Chrisman, J.J. – Sharma, P.* (2003): Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, vol. XVI, no. 2, p. 89–107.
- Chua, J.H. – Chrisman, J.J. – Chang, E.P.C.* (2004): Are family firms born or made? An explanatory investigation. *Family Business Review*, vol. XVII, no. 1, p. 37–54.
- Chua, J.H. – Chrisman, J.J. – Kellermanns, F. – Wu, Z.* (2009): Family involvement and new venture debt financing. *Journal of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.11.002, p. 1–17.
- Cole, P.M.* (2000): Understanding family business relationships: Preserving the family in the business. *The Family Journal*; 8; p. 351.
- Coleman, S. – Carsky, M.* (1999): Small Business Finances Sources of Capital for Small Family-Owned Businesses: Evidence from the National Survey of Small Business Finances. *Family Business Review*, vol. XII, no. 1, p. 73–86.
- Colli, A.* (2003): *The history of family business, 1850-2000, United Kingdom*. Cambridge: Cambridge University Press
- Corbetta, G. – Marchisio, G.* (2005): Family business as viewed by financial intermediaries. in: Caselli, S. Gatti, S. (ed.) (2005): *Banking for family business*. Milan: Springer
- Czakó Á.* (1997): Kisvállalkozások a kilencvenes évek elején. *Szociológiai Szemle*, vol. 3, p. 93–117.
- Davies, H. – Ma, C.* (2003): Strategic choice and the nature of the Chinese family business: An exploratory study of the Hong Kong watch industry. *Organization Studies*; 24; p. 1405.
- Dyck, B. – Mauws, M. – Starke, F.A. – Mischke, G.A.* (2002): Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, p. 143–162.
- European Commission* (2009): Final report of the expert group, Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies Elérhető: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf Letöltés: 2010-10-18
- Filbeck, G. – Lee, S.* (2000): Financial management techniques in family businesses. *Family Business Review*, vol. XIII, no. 3, p. 201–216.
- Filep, J.* (2006): The Possible Scenarios: The Generational Changeover in the Hungarian SME Sector, National Council for Graduate Entrepreneurship Working Paper 037/2006
- Filep J. – Szirmai P.* (2006): A generációváltás kihívásai a magyar kkv-szektorban. *Vezetéstudomány XXXVII. évf. 2006. 6. szám*
- Gere, I.* (1997): Családi vállalkozások Magyarországon. in: *Családi vállalkozások Magyarországon. Kutatási zárótanulmány*, Budapest: SEED Alapítvány
- Horváth, Á.* (2008): Tudatosság, fenntarthatóság, növekedés: a családi vállalkozások gazdaságélénkítő és foglalkoztatási potenciálja. Budapest: SEED Kisvállalkozásfejlesztési Alapítvány, Családi vállalkozás konferencia
- Handler, W.C.* (1989): Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), p. 257–276.
- Handler, W.C.* (1991): Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vo. 15., Autumn, p. 37-51.
- Hubler, T.* (1999): Ten most prevalent obstacles to family-business succession planning. *Family Business Review*, vol. XII, no. 2, p. 117–122.
- Ibrahim, A.B. – Soufani, K. – am, J.* (2001): A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, vol. XIV, no. 3, p. 245–258.
- Lee, K.S. – Lim, G.H. – Lim, W.S.* (2003): Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, vol. 28., no. 4., p. 657–666.
- Koiranen, M.* (2002): Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old finnish family firms. *Family Business Review*, vol. XV, no. 3, p. 175–188.
- Kuczsi T.* (2000): *Kisvállalkozás és társadalmi környezet*. Budapest: Replika kör
- Laczkó Zs.* (1997): Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció. in: *Családi vállalkozások Magyarországon. Kutatási zárótanulmány*, Budapest: SEED Alapítvány
- Leach, P.* (2007): *Family Businesses the Essentials*. London: Profile Books
- López-Gracia, J. – Sánchez-Andújar, S.* (2007): Financial structure of the family business: evidence from a group of small spanish firms. *Family Business Review*, vol. XX, no. 4, p. 269–287.

- Mahéroul, L.* (2004): Is there any specific equity route for small and medium sized family businesses? The French experience, *Family Business Review*, vol. XVII, no. 3, p. 221–235.
- Mandl, I.* (2008): Overview of family businesses relevant issues. Final report, KMU Forschung Austria, Vienna Elérhető: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf Letöltés dátuma: 2010-07-07
- Martin, L.* (2001): More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Women in Management Review*, Vol. 16, no. 5, p. 222–231.
- Melin, L. – Nordqvist, M.* (2007): The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. *Strategic Organization*; 5; p. 321.
- Myers, S.C.* (1984): The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*, vol. 39, no. 3, p. 575–592.
- Miller, D. – Le Breton – Miller, I.* (2003): Challenge versus advantage in family business. *Strategic Organization*, vol. I(1)
- Miller, M. – Le Breton-Miller, I.* (2006): Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: an elaboration and test of the configuration perspective. *Strategic Organization*; 4; p. 379.
- Mishra, C.S. – McConaughy, D.L.* (1999): Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, no. 1, p. 53–64.
- Morris, M.H. – Williams, R.W. – Nel, D.* (1996): Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2, no. 3, p. 68–81.
- Motwani, J. – Levenburg, N.M. – Schwarz, T.V. – Blankson, C.* (2006): Succession planning in SMEs. *International Small Business Journal*, vol. 24., no. 5., p. 471–495.
- Muntean, S.C.* (2008): Analyzing the dearth in family enterprise research. in: Phan, P. H. – Butler, J. E. (szerk.) (2008): *Theoretical developments and future research in family business*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing Inc.
- Muske, G.* (2003): The intermingling of family and business financial resources in copreneurial couples. Cooperative Regional Research Project, NE-167R, „Family businesses: interaction in work and family spheres”, p. 1–8.
- Owino, R.* (2009): Family business as a platform for growth venturing? The family influence on growth venture goal-setting. *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, Issue 1, Volume 3, p. 60–75.
- Poutziouris, P. Z.* (2001): The views of family companies on venture capital: Empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy. *Family Business Review*, vol. XIV, no. 3, p. 277–291.
- Poutziouris, P. – Hudson, J. – Andrews, P.* (2002): The financial affairs of family companies. Grant Thornton, Sand Aire and Manchester Business School
- Poza, E.J.* (2007): *Family business*. Boston: Thomson South-Western
- Romano, C.A. – Tanewski, G.A. – Smyrnios, K.X.* (2000): Capital structure decision making: a model for family business. *Journal of Business Venturing*, 16, p. 285–310.
- Sambrook, S.* (2005): Exploring succession planning in small growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12, No. 4, p. 579–594.
- Setia-Atmaja, L.* (2010): Dividend and debt policies of family controlled firms: The impact of board independence. *International Journal of Managerial Finance* vol. 6 no. 2, p. 128–142.
- Sharma, P. – Chrisman, J.J. – Chua, J.H.* (1997): Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, vol. 10, no. 1, Spring, Family Firm Institute Inc.
- Sharma, P. – Chrisman, J.J. – Chua, J.H.* (2003): Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, vol. XVI, no. 1, p. 1–15.
- Stavrou, E.T.* (1999): Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, vol. 37, no.1, p. 43–61.
- Turcotte, J.* (2009): *Business Transfer Financing*, BCF, Montreal Elérhető: http://www.bcf.ca/en/businesstransfers/img/pdf/Business_Transfer_Financing.pdf Letöltés dátuma: 2010-10-21, 9:46.
- Vadnjal, J.* (2008): Financing family and non-family enterprises: Is it really different? *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, Issue 1, Volume 2., p. 39–57.
- Vecsenyi J.* (2009): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Budapest: AULA Kiadó
- Winter, M. – Danes, S.M. – Koh, S.K. – Fredericks, K. – Paul, J.J.* (2004): Tracking family businesses and their owners over time: Panel attrition, manager departure and business demise. *Journal of Business Venturing*, 19, p. 535–559.
- Yilmazer, T. – Schrank, H.* (2006): Financial intermingling in small family businesses. *Journal of Business Venturing*, 21, p. 726–751.

Cikk beérkezett: 2011. 9. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 11. hó

SZABÓ Roland Zsolt

VÁLLALATI STRATÉGIÁK, KONFIGURÁCIÓK MAGYARORSZÁGON 1992 ÉS 2010 KÖZÖTT – II. RÉSZ

A vállalatok teljesítménycéljai az elmúlt két évtizedben alapvetően hét különböző dimenzió mentén jelentek meg. Ennek alapján izgalmas kérdés, hogy milyen eszközökkel azonosíthatjuk a kirajzolódó stratégiai mintázatokat, mely vállalati stratégiák, konfigurációk voltak különösen versenyképesek, és miként érhető el a kiemelkedő vállalati teljesítmény? Ezekre a kérdésekre válaszol a cikk. A tanulmány első része a Vezetéstudomány ez évi 6. számában jelent meg.

Kulcsszavak: konfiguráció, stratégia, klaszter, versenyképesség, kiemelkedő vállalati teljesítmény

A cikk első felében azonosított teljesítményértékelési dimenziók – a látens tartalom feltárásához használt multidimenziós skálázás módszertanából adódóan, melyben az egyes dimenziók egymásra ortogonálisak, merőlegesek – függetlenek egymástól. Tehát egy vállalat teljesítménykonfigurációjának pontos megértéséhez valamennyi dimenzió szerinti koordinátájára szükség van. A négy felmérés közös adatbázisában 1009 vállalathoz azonosítottunk koordinátákat. A származtatott koordináták alapján sűrűsödési pontok határozhatók meg a térben, melyek homogén vállalati csoportok, klaszterek képzésére adnak lehetőséget.

Konfigurációk azonosítása klaszterképzés segítségével

A klaszterelemzést arra használom fel, hogy olyan csoportokat képezek, amelyek egységes tulajdonságokkal bírnak a teljesítménykonfigurációk (stratégiai minták) mentén. A klaszterszám meghatározásához elsőként egy hierarchikus klaszterelemzést végeztem, hogy behatárolhassam az ajánlott intervallumot a klaszterszámhoz.

A hierarchikus klaszterelemzés esetén Anderberg (1973) ajánlásai alapján a Ward-módszert használtam elsőként, az összevonási séma táblázatát vizsgáltam, azon belül is a koefficiens oszlopot, melyből egyértelművé vált, hogy nem tudom használni a könyökkritériumot, mert nincs megfelelő homogenitásnövekedés,

illetve az 50%-os szabály irreálisan sok klasztert eredményezne. A klaszterképzést nem hierarchikus klaszterképzéssel folytatom. Lehmann (1985) ajánlása mentén a célszerű klaszterszám valahová $N/30$ és $N/60$ közé esik, mivel a mintában 1009 megfigyelt egység szerepel, ezért ezen ajánlás szerint a klaszterszám 16 és 34 között lehet. Ez a szám lényegesen magasabb, mint a témában folytatott legtöbb korábbi kutatás által meghatározott klaszterszám, mely 3 és 10 között mozog (Campell – Hunt, 2000), azonban van példa hasonlóan nagy klaszterszámot vizsgáló kutatásra is (Wright et al., 1991). A klaszterek nagy száma ez utóbbi esetében abból adódott, hogy a kutatók nem használtak főkomponens-elemzést a klaszterelemzést megelőzően, hanem a változókra közvetlenül végeztek klaszterképzést.

A leírtak alapján két irány mutatkozik a kutatás folytatására:

- 1) a területen folytatott meghatározó kutatások hagyományaira építve, 2 és 10 közötti klaszterben vizsgálom az ideális klaszterszámot, illetve
- 2) meghatározok egy ideális klaszterszámot, mely a vizsgált jelenség megfelelően nagy százalékát értelmezi.

2 és 10 közötti klaszter azonosítása

A 2 és 10 közötti k-means eljárással képzett klaszterek magyarázó erejét vizsgáltam elsőként. Az úgynevezett Means-eljárással leteszteltem, hogy a különböző

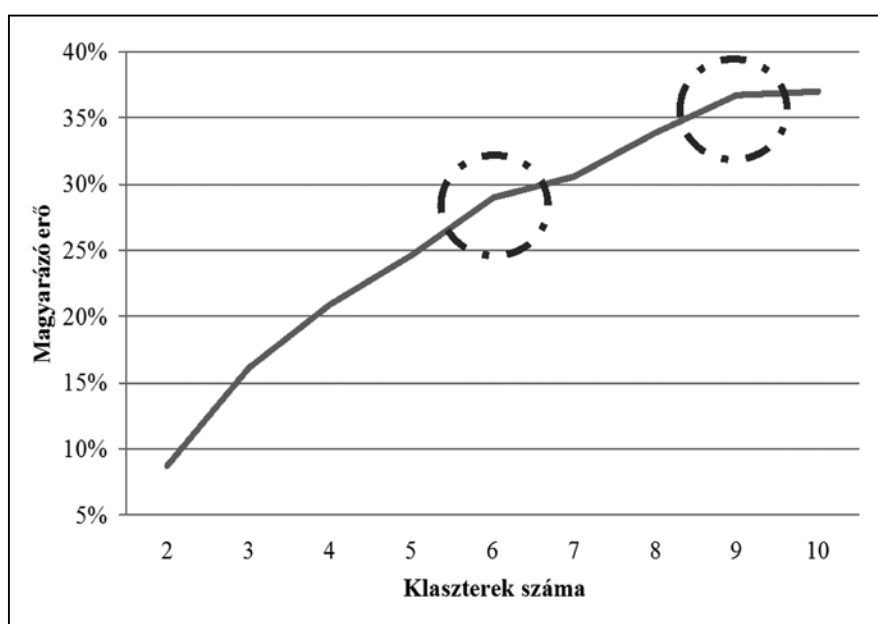
klaszterszám esetén az elemszámok milyen eloszlást követnek, mivel nem érdemes olyan klaszterszámot elemezni, ahol nagyon alacsonyok a klaszterelemek. Fontos még az is, hogy az egyes csoportokon belül ne legyen egynél nagyobb szórás, hiszen standardizált változókat vontunk be, amelyek átlagszórása egy.

A továbbiakban lehetővé vált a nemhierarchikus (k-means) klaszterelemzés eredményeinek értelmezése, hogy megállapíthassam a pontos klaszterközéppontokat, és további teszteknek vettem alá a különböző klaszterszámokat.

Az ideális klaszterszámot elsőként könyökmódszerrel határoztam meg. 2 és 10 közötti klasztereket vizsgálva két „könyök” határozható meg, az első 6, míg a második 9 klaszter esetén. A 6 klaszteres megoldásnak nem lényegesen alacsonyabb a magyarázó ereje (29%), mint a 9 klaszteres megoldásé (37%) (1. ábra).

A lépésként növekvő klaszter képzése és a klaszterközéppontok távolságainak változását elemezve az mutatkozott, hogy a 6 klaszter esetében meglehetősen kismértékű távolságcsökkenés következett be az előző szinthez képest, míg a következő szinten ez

A klaszterek magyarázó ereje és könyökpontok 2–10 megoldás esetén



1. ábra

a távolság már nagyobb volt. Lépésként növekvő számú klaszter képzése és a csoportok alakulásának logikai elemzése során (a csoportosítások keresztábrák vizsgálatával) a klaszterek elemszámainak vizsgálata is megerősítette, hogy a hatodik lépcsőnél kezdődik meg egy viszonylagos stabilizáció, ezért a 6 klaszter tartalmazó csoportosítást vizsgálom tovább (1. táblázat).

A csoportok elemszáma 65 és 296 között van, mely közel ötszörös különbség, azonban ez az érték nem túl nagy, vagyis a klaszterképzés kiegyensúlyozottnak tekinthető. Mindemellett a teljesítményértékelés dimenziói szerint a klaszterek jól elkülönülnek egymástól, és egyedi konfigurációk értelmezését teszik lehetővé.

Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok, 1996–2009 alapján számított értékek

ANOVA-elemzés alapján a klaszterek kialakításában valamennyi dimenzió szignifikáns szerepet játszott.

1. táblázat

A hat teljesítménykonfiguráció (stratégiatípus)

Oszlop 1	1	2	3	4	5	6
Piaci és lobbierő	,479	,351	-,117	-,553	-,495	-,756
Pénzügyi erő	-,107	,104	-,228	-,337	,568	,530
Szervezeti hatékonyság	,577	-,389	,078	-,779	-,083	,323
Piaci orientáció	-,328	-,060	1,092	-,955	,485	,038
Termékorientáció	-,012	-,204	,364	,433	,384	-2,016
Hálózati pozíció	-,068	-,384	,791	,540	-1,251	,381
Pillanatnyi versenypozíció	-,188	1,118	,148	-,493	-,738	-,509
Elemszám	296	201	177	151	119	65
Megoszlás	29,3%	19,9%	17,5%	15,0%	11,8%	6,4%

Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok, 1996–2009 alapján számított értékek

Az 1. táblázatban a 6 klaszter középpontja szerepel az egyes teljesítményértékelési dimenziók szerint. A könnyebb értelmezést a táblázatban színskála is segíti. Az erősen pozitív és negatív értékeket sötétszürke szín jelöli.

A pozitív szélsőérték az egyes dimenziók szerinti magas értékre utal, ezzel szemben a negatív érték arra mutat rá, hogy az adott dimenzió szerint alacsony értékű vállalatok kerültek abba a csoportba. Az egyes csoportokat az őket leginkább jellemző, illetve leginkább nem jellemző tulajdonságok alapján azonosítottam.

A legtöbb elemet magába foglaló klaszter jellemzője, hogy magas piaci erővel és szervezeti hatékonysággal rendelkező vállalatok alkotják. Ezzel szemben e vállalatok piaci orientációja alacsony, ami arra utal, hogy hajlamosak visszaélni piaci és lobbijükkel a fogyasztók kárára. Pénzügyi erejük és pillanatnyi versenyelőnyük kissé negatív, termékorientációjuk és hálózati pozíciójuk semleges. Ezek alapján ezek a vállalatok a C1 – „Erős piaci és lobbipozíciót tartó” elnevezést kapták.

A második legnagyobb elemszámú csoportba szintén magas piaci és lobbierővel rendelkező vállalatok tartoznak, azonban ezeket a vállalatokat leginkább a pillanatnyi versenyelőnyök megragadása jellemzi. Ebből adódóan jó pénzügyi erővel rendelkeznek, a kevésbé hatékony szervezet és kedvező hálózati pozíciójuk ellenére. Mindemellert alacsonyabb termékorientáció és közel semleges piaci orientáció jellemzi őket. Ezek alapján ezek a vállalatok a C2 – „Erős piaci és lobbipozíciót építő” elnevezést kapták.

A harmadik legnépesebb csoport vállalatai a piaci orientációban, a hálózati pozíciókban, a termékorientációban magasodnak iparági versenytársaik fölé, illetve szintén átlag feletti a pillanatnyi versenyelőny ezekben az esetekben. Mindez a pénzügyi, a piaci és lobbierő rovására megy, vagyis aki valamennyi érintett érdekét figyelembe kívánja venni, az a pénzügyekben kevésbé jó pozíciót foglal el. Ezek alapján ezek a vállalatok a C3 – „Nemzetközi bedolgozó” elnevezést kapták.

A negyedik csoportot a termékorientált és kedvező hálózati pozícióban lévő vállalatok alkotják, melyek azonban alacsony piaci orientációval, szervezeti hatékonysággal, pillanatnyi versenyelőnyökkel, pénzügyi, piaci és lobbierővel rendelkeznek. Ezek alapján ezek a vállalatok a C4 – „Hazai bedolgozó” elnevezést kapták.

Az ötödik csoportot olyan vállalatok alkotják, melyek magas piaci és termékorientációval, valamint kiemelkedő pénzügyi erővel rendelkeznek. Saját bevalásuk szerint hálózati pozíciójuk kifejezetten alacsony, nem a pillanatnyi versenyelőnyök megragadására törekednek, és nincs jelentős piaci és lobbijük. Szervezeti hatékonyságuk átlagos. Ezek alapján ezek a vállalatok a C5 – „Független, erős pénzügyes” elnevezést kapták.

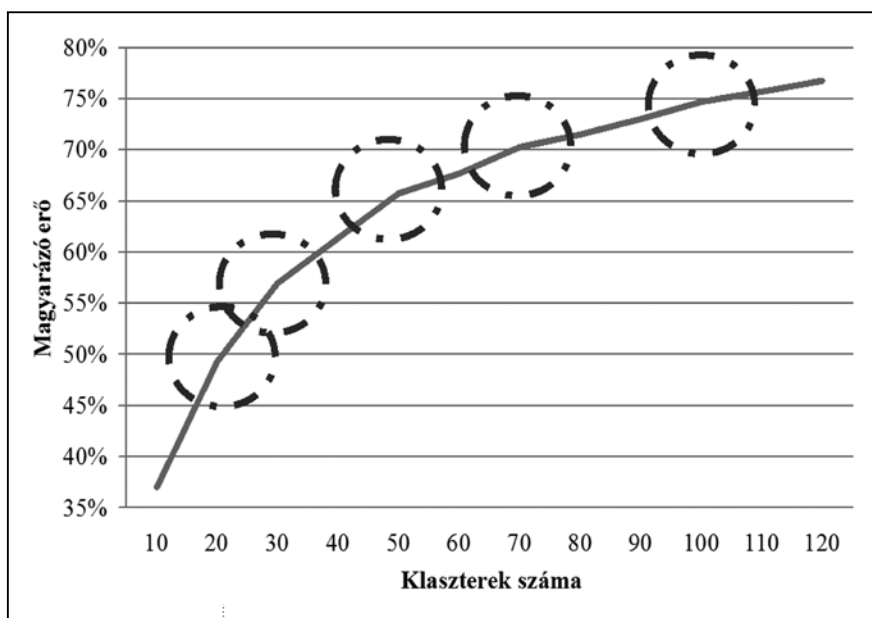
A legkisebb létszámú csoport legszembetűnőbb jellemzője a nagyon alacsony termékorientáció, illetve az alacsony pillanatnyi versenyelőny, piaci és lobbierő. Ennek ellenére a csoportok közül a második legmagasabb pénzügyi erővel rendelkeznek, illetve szintén kedvezőek hálózati pozícióik és szervezeti hatékonyságuk. Piaci orientációjuk semleges. Ezek alapján ezek a vállalatok a C6 – „Hálózati erős pénzügyes” elnevezést kapták.

10 és 120 közötti klaszter azonosítása

A klaszterek közül, az első lehetőség tárgyalását követően, most rátérek a második lehetőségre, nevezetesen meghatározok egy ideális klaszterszámot, mely a vizsgált jelenség megfelelően nagy százalékát értelmezi. Ehhez ismét a könyökmódszerhez fordulok, csak most nem 2 és 10 között, hanem 10 és 120 között vizsgálva a klaszterek ideális számát (2. ábra).

2. ábra

A klaszterek magyarázó ereje és könyökpontok 10–120 megoldás esetén



Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok, 1996–2009 alapján számított értékek

10 és 120 klaszterszám között vizsgálódva, a 2. ábrán 5 könyökpont fedezhető fel: 20, 30, 50, 70 és 100 klaszter esetén, melyekhez 49, 57, 66, 70 és 75%-os magyarázó erő társul az említés sorrendjében. Tehát Lehmann korábban idézett ajánlását figyelembe véve, a 16 és 34 klaszterszámban kb. 45-60%-os magyarázó erő lenne biztosítható. Ennél lényegesen nagyobb, 75%-os magyarázó erőhöz már száz klaszter képzése szükséges, mely átlagosan tízelemű csoportokat tartalmaz.

A klaszterek számának kezelhetősége érdekében 50%-os magyarázó erőt választva, 21 klaszteres megoldás adódik. Ennek bemutatását a 2. táblázat tartalmazza. A 21 klaszteres megoldás jóval árnyaltabb képet mutat a vállalati konfigurációkról, azonban a legnagyobb csoportok hasonlatosak a korábban bemutatott 6 klaszteres megoldás csoportjaihoz, de egyben pontosítják is a vállalatokról alkotott képet.

csony az elemszáma. Az egyes csoportok a 6 klaszteres megoldás során alkalmazott metodika szerint jellemezhetők.

Ezenfelül, a kapott 16 klaszteres megoldás, mely így 999 vállalatot rendez csoportokba, az eddigi kutatásokon túlmenő kérdés megválaszolására is lehetőséget teremt, miszerint mivel jár ez egyes teljesítménydimenziók szerinti kimagasló érték elérése?

Ennek a kérdésnek a megválaszolása a mintzbergi stratégiai iskolák közül a környezeti iskola talaján nem lenne lehetséges, mivel az egyes dimenziók egymástól függetlenek, így tautologikus választ kapnánk, miszerint például a jobb pénzügyi erő eléréséhez a pénzügyi pozíció erősítésére van szükség. Ezzel szemben az általam választott konfigurációs iskola alapjaira építkezve a valós életben előforduló konfigurációk értelmezése során lehetőség van együttes előfordulások kimutatá-

2. táblázat

A 21 teljesítménykonfiguráció (stratégiatípus)

	Piaci és lobbierő	Pénzügyi erő	Szervezeti hatékonyság	Piaci orientáció	Termék orientáció	Hálózati pozíció	Pillanatnyi versenyelőny	N	%
K1	,474	,007	,277	-,174	-,102	,317	,095	216	21%
K2	,522	,139	-,096	,053	-,099	-,458	1,268	114	11%
K3	,048	,236	,077	,342	-,531	-1,143	-,447	107	11%
K4	1,011	,110	-,355	,977	,681	,161	-,463	89	9%
K5	-,445	,201	,296	1,232	,148	,773	,357	79	8%
K6	,225	,199	-,151	-,917	,376	,934	-1,250	64	6%
K7	,007	-,274	-1,101	-,774	-,672	-,450	,410	61	6%
K8	-,612	,054	,574	-,793	,866	-,781	-,922	58	6%
K9	-1,321	-1,740	-1,120	1,013	,286	,221	,099	38	4%
K10	-1,396	,113	-1,156	-,596	-,302	,916	,205	34	3%
K11	-,728	-1,692	1,776	-,116	,598	-,672	,377	28	3%
K12	-1,422	1,753	-,575	-,377	1,559	-,237	,177	28	3%
K13	-1,509	1,367	,972	-,540	,011	,812	,550	26	3%
K14	,790	-1,779	-,734	-1,475	,252	-,005	-,741	26	3%
K15	-1,259	-,700	1,912	-,600	-1,266	,246	-,004	19	2%
K16	-,800	,906	,167	1,729	-2,735	,204	-1,478	12	1%
K17	1,798	1,710	-,081	-,521	-3,458	1,853	-,544	4	0%
K18	-,868	-,235	,366	-,879	-5,221	,585	-1,011	3	0%
K19	2,486	-,612	,562	4,913	3,257	2,777	1,126	1	0%
K20	1,521	-,192	-2,597	-1,236	-1,220	-3,329	7,766	1	0%
K21	,204	1,074	-,440	2,328	1,156	-7,261	-2,961	1	0%

Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok, 1996–2009 alapján számított értékek

A továbbiakban az első 16 konfigurációt értelmezem, mivel a K17–K21 klasztereknek túlzottan ala-

sára (azonosított klaszterek), mely a jelenségeket már egészségünkben kívánja megérteni. Így a kapott válaszok is hasznos tartalommal szolgálhatnak, miszerint például a pénzügyi pozíció erősítése lehetséges a termékekre fókuszálás erősítésével is, mely adott esetben pilla-

natnyi versenylőnyőket is eredményezhet, azonban jellemzően ez rontja a vállalat piaci és lobbierőjét, szervezeti hatékonyságát, piaci orientációját és hálózati pozícióját, vagyis az illeszkedés kérdése különösen fontos (Kaplan – Norton, 2006).

Miként lehet kiemelkedően magas piaci és lobbierője egy vállalatnak?

A módok esetén zárójelben jelölöm, hogy melyik klaszter alapozza meg az állítást, illetve a magasabb értéktől haladok az alacsonyabb érték felé a módzatok ismertetésekor (3. táblázat).

Külön érdemes kiemelni a C módzatot, mely tanulsága, hogy a pillanatnyi versenylőnyőket azok a vállalatok képesek jobban piaci és lobbierővé fordítani, amelyek kevésbé vannak beágyazódva különböző hálózatokba. Tehát számos gyenge kapcsolat segíti őket a lehetőségek megragadásában, mely megállapítás egyezik Hite (2005) kvalitatív módszerekkel feltárt eredményeivel.

Miként lehet kiemelkedően magas pénzügyi ereje egy vállalatnak?

Külön kiemelem az A módzatot, miszerint az inkrementális termékdömpinggel nagyon kedvező pénzügyi pozíciót lehet elérni, mely egybevág Hortoványi et al. (2009) kutatási eredményeivel. Az A módzattal szemben a C éppen azt sugallja, hogy a termékek helyett a piacokra történő fókuszálás is jelentősen javíthatja a pénzügyi erőt, de a felmérés tanulsága szerint ez 12 vállalatnál jellemző, szemben a termékfókusz 28 vállalatával (4. táblázat).

Miként lehet kiemelkedően magas szervezeti hatékonysága egy vállalatnak?

Az A és D módzat a szervezetek tehetetlenségének jelenségét

3. táblázat

Miként lehet kiemelkedően magas piaci és lobbierője egy vállalatnak?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K4)	Piaci orientáció Termékorientáció	Pillanatnyi versenylőnyök Szervezeti hatékonyság
B (K14)	Termékorientáció	Pénzügyi erő Piaci orientáció Pillanatnyi versenylőny Szervezeti hatékonyság
C (K2)	Pillanatnyi versenylőny	Hálózati pozíció
D (K1)	Hálózati pozíció	

4. táblázat

Miként lehet kiemelkedően magas pénzügyi ereje egy vállalatnak?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K12)	Termékorientáció	Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció
B (K13)	Szervezeti hatékonyság Hálózati pozíció Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
C (K16)	Piaci orientáció	Termékorientáció Pillanatnyi versenylőnyök Piaci és lobbierő

írja le, mely szerint a szervezetek akkor is újabb erőforrások felhalmozására törekednek, ha egyébként azt piaci helyzetük nem is indokolja (Bakacsi, 1996). Ez a jelenség megfeleltethető Adizes (1992) (kései) bürokrácia jellemzésével. Ehhez képest a B módzat inkább induló vállalkozások élethelyzetére utal (5. táblázat).

5. táblázat

Miként lehet kiemelkedően magas szervezeti hatékonysága egy vállalatnak?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K15)		Piaci és lobbierő Termékorientáció Pénzügyi erő Piaci orientáció
B (K11)	Termékorientáció Pillanatnyi versenylőny	Pénzügyi erő Piaci és lobbierő Hálózati pozíció
C (K13)	Pénzügyi erő Hálózati pozíció Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
D (K1)	Termékorientáció	Pillanatnyi versenylőny Piaci orientáció Hálózati pozíció Piaci és lobbierő

Miként lehet kiemelkedően magas piaci orientációja egy vállalatnak?

6. táblázat

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K16)	Pénzügyi erő	Pillanatnyi versenylőny Piaci és lobbierő
B (K5)	Hálózati pozíció Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő
C (K9)		Pénzügyi erő Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság
D (K4)	Piaci és lobbierő Termékorientáció	Pillanatnyi versenylőny Szervezeti hatékonyság
E (K3)		Hálózati pozíció Termékorientáció Pillanatnyi versenylőny

zifikáció egyszerre jelenti a piacok és a termékek újszerűségét, és ez a stratégia igazából a nagyobb, erősebb vállalatok növekedési kihívása (6. táblázat).

Miként lehet kiemelkedően magas termékorientáció?

A termékorientáció egy jelentős elköteleződés a vállalat részéről, mely korlátozza a pillanatnyi versenylőnyeit, lehetőségmegragadó képességét. Ez az adminisztratív magatartásra utal, mely a vállalkozó vezetés ellentéte (Stevenson, 1983). Mindemellett a piaci orientáció a termékorientációval három módozat esetén is egymás ellentettjei, egy esetben egymás kiegészítői, mely az ansoffi növekedési stratégiák empirikus képét adják vissza (7. táblázat).

7. táblázat

Miként lehet kiemelkedően magas termékorientáció?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K12)	Pénzügyi erő	Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció
B (K8)	Szervezeti hatékonyság	Pillanatnyi versenylőny Piaci orientáció Hálózati pozíció Piaci és lobbierő
C (K4)	Piaci és lobbierő Piaci orientáció	Pillanatnyi versenylőny Szervezeti hatékonyság
D (K6)	Hálózati pozíció	Pillanatnyi versenylőny Piaci orientáció

A hálózati pozíció és a piaci és lobbierő kapcsolatát erős kettőség jellemzi. Egyrészt a magas hálózati beágyazódottság jelenthet vezető (E módozat), de bedolgozó szerepet is (B, C és D módozatok). Az erős kapcsolatok alapvetően segítenek a lehetőségek kihasználásában, azonban túlzottan sok erős kapcsolat a vállalkozás fejlődésének gátja (Hite, 2005) (8. táblázat).

Miként lehet kiemelkedően magas piaci orientációja egy vállalatnak?

Érdekes megfigyelés, hogy az A, B és C módozatok esetén is a magas piaci orientáció együtt jár az alacsonyabb piaci és lobbierővel, ami arra utalhat, hogy az alacsonyabb alkuerővel rendelkező vállalatok kényszerülnek rá jobban az ügyfélközpontúságra. Ez alól a megállapítás alól üdítő kivétel a D módozat, mely arra utal, hogy magas fokú piaci és termékorientációval már lehetőség van nagyobb piaci és lobbierő elérésére. Ez utóbbi gondolat összekapcsolható Ansoff (1965) növekedési koncepciójával, miszerint a diver-

Miként lehet kiemelkedően magas hálózati pozíciót elérni?

8. táblázat

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K6)	Termékorientáció	Pillanatnyi versenylőny Piaci orientáció
B (K10)		Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció Termékorientáció
C (K13)	Pénzügyi erő Szervezeti hatékonyság Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
D (K6)	Piaci orientáció Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő
E (K1)	Piaci és lobbierő	

Miként ragadhatók meg a pillanatnyi versenyelőnyök?

Az A módozat arra utal, hogy az erősebb piaci és lobbipozícióval rendelkező vállalatok jobban képesek kiaknázni a pillanatnyi versenyelőnyöket, mely megfeleltethető Penrose (1959) e témában kifejtett véleményével. Ennek azonban ellentmondanak a B, D és E módozatok, melyek éppen arra utalnak, hogy a pillanatnyi versenyelőnyök megragadása éppen az alacsonyabb alkuerővel rendelkező vállalatokra jellemző (9. táblázat).

Vállalati stratégiák, konfigurációk változása a négy felmérés során

A felmérés éve és a konfigurációk között szignifikáns kapcsolat mutatkozik ($\varphi_0=0,262$ $p<10^{-8}$ és $\varphi_{16}=0,328$ $p<10^{-6}$). Az egyes csoportok évek szerinti megbontását a 10. és a 11. táblázat mutatja be.

Amint az a 10. táblázatból is szembe tűnik, valamennyi csoport megjelenik az egyes felmérések során, de egyes csoportok dominánsak bizonyos időkben. Míg az 1996-os felmérés során a C3 volt a leggyakoribb (és közel azonos szinten jelent meg a C2 és a C1), addig 1999-ben már a C2 a leggyakoribb (C1 közel azonos szinten, míg C3 gyakorisága jelentősen visszaesett). 2004-től a C1 a leggyakrabban, sőt 2009-ben már a felmérésben rész vett vállalatok 44%-a ebbe a csoportba tartozik.

Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok, 1996–2009 alapján számított értékek.

A klaszterek bemutatásakor a 21 klaszteres megoldást vettem alapul, azonban a 10-nél kevesebb elemet tartalmazó, 17–21-ig terjedő klasztereket kizártam.

9. táblázat

Miként ragadhatók meg a pillanatnyi versenyelőnyök?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K2)	Piaci és lobbierő	Hálózati pozíció
B (K13)	Pénzügyi erő Szervezeti hatékonyság Hálózati pozíció	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
C (K7)		Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció Termékorientáció Hálózati pozíció
D (K11)	Szervezeti hatékonyság Termékorientáció	Pénzügyierő Piaci és lobbierő Hálózati pozíció
E (K5)	Piaci orientáció Hálózati pozíció	Piaci és lobbierő

10. táblázat

A 6 klaszter megoszlása az egyes felmérések során

Klaszterek	1996	1999	2004	2009	Összesen
C1	51	59	69	117	296
C2	56	60	44	41	201
C3	63	39	36	39	177
C4	35	43	50	23	151
C5	22	36	31	30	119
C6	15	10	24	16	65
Összesen	242	247	254	266	1009

Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok, 1996–2009 alapján számított értékek

11. táblázat

10 elem feletti klaszterek megoszlása az egyes felmérések során

Klaszterek	1996	1999	2004	2009	Összesen
K1	43	43	41	89	216
K2	26	34	29	25	114
K3	14	34	26	33	107
K4	27	20	20	22	89
K5	37	14	10	18	79
K6	13	16	22	13	64
K7	20	18	17	6	61
K8	9	14	15	20	58
K9	8	12	14	4	38
K10	8	8	13	5	34
K11	8	8	4	8	28
K12	5	7	9	7	28
K13	6	7	8	5	26
K14	4	7	14	1	26
K15	6	3	5	5	19
K16	3	2	4	3	12
Összesen	237	247	251	264	999

További jelenség, hogy 1996-ról 2004-re folyamatosan nőtt a C4 jelentősége, amire annak idjén még Hortoványi és Szabó (2006) rámutatott. Továbbá 2004 különösen kedvezőnek mutatkozott a C6 számára.

A vizsgálatokat a 21 klaszteres csoportosításra épülő 16 klaszteres megoldás elemzésével folytatva, melyek évenkénti bontását tartalmazza 11. táblázat, hasonló megállapíthatások tehetők:

- A K1 mindegyik mintában a leggyakoribb, azonban a 2009-es mintában a gyakorisága kétszeresére nőtt, továbbá a K8 tekinthető a 2009-es felmérés speciális csoportjának. Tehát 2009-ben a (1) magas piaci, lobbierővel és hálózati pozícióval rendelkező vállalatok mellett a (2) magas szervezeti hatékonysággal és termékorientációval, de ezzel egyidejűleg alacsony piaci és lobbierővel, piaci orientációval, hálózati pozícióval és pillanatnyi versenylőnyvel rendelkező vállalatok tekinthetők a felmérés során felülreprezentáltak. A két típus összevetéséből az a következtetés vonható le, hogy a vállalati populáció polarizálódott a hálózati pozíciók és a piaci és lobbierő tekintetében. Mindemellett alapvetően a leggyakoribb stratégia megerősödéséről beszélhetünk.
- A 2004-es felmérés során összességében kevésbé gyakoribb csoportok tekintetében magasabb a mintabeli arány: a K6, a K9, a K10 és K14 lényegesen gyakoribb ezen időszak alatt, mint a korábbi vagy későbbi felmérések során. A konfigurációk értelmezése a következő:
 - (1) magas hálózati pozíció és termékorientáció, alacsony pillanatnyi versenylőny és piaci orientáció,
 - (2) magas piaci orientáció, alacsony pénzügyi, piaci és lobbierő és szervezeti hatékonyság,
 - (3) magas hálózati pozíció, alacsony piaci és lobbierő, szervezeti hatékonyság, piaci és termékorientáció, és
 - (4) magas piaci és lobbierő, alacsony pénzügyi erő, szervezeti hatékonyság és piaci orientáció. A konfigurációk összevetésével megállapítható, hogy a kedvező környezeti feltételek teret engedtek a (stratégiai) variációk képződésére.
- A pillanatnyi versenylőnyök megragadására képes K2, a felmérések közül, az 1999-es felmérés során a legjellemzőbb. Továbbá a K3 és a K9 tekinthető még szintén átlagosnál gyakoribb konfigurációnak. Részleteiben tekintve: (1) pillanatnyi versenylőnyök megragadás és magas piaci és lobbierő szem-

ben a kedvezőtlenebb hálózati pozíciókkal, (2) magas piaci orientáció, alacsony hálózati pozíciók, termékorientáció és pillanatnyi versenylőnyök, és (3) magas piaci orientáció, alacsony pénzügyi, piaci és lobbierő és szervezeti hatékonyság. Tanulmányként arra a következtetésre juthatunk, hogy a környezet számos pillanatnyi versenylőnyt kínál fel, melyekkel a vállalatok egy része képes volt élni szövetségesek hiányában is.

- Az 1996-os felmérés eredményeire visszatekintve a K4, a K5 és a K7 konfigurációk gyakorisága átlag feletti. Vagyis, (1) kedvező piaci és lobbierő, magas termék- és piaci orientáció a szervezeti hatékonyság és a pillanatnyi versenylőnyök rovására, (2) magas piaci orientáció, hálózati pozíciók és pillanatnyi versenylőnyök, alacsony piaci és lobbierő mellett, és (3) pillanatnyi versenylőnyök kihasználása a szervezeti hatékonyság, a piaci és termékorientáció rovására, alacsony hálózati pozíció mellett. Ez utóbbi konfiguráció példát mutat arra, hogyan lehet a vállalat lehetőségeivel „elfedni” a vállalat gyengeségeit.

A konfigurációkat időbeli fejlődésük szerint vizsgálva megállapítható, hogy a különböző környezeti feltételek mentén több (legalább 16) életképes konfiguráció is állandónak tekinthető. Ezenfelül, az egyre kedvezőbb piaci környezet (1996–2004) a konfigurációk sokszínűségéhez vezetett, míg a 2009-es válság a főbb konfigurációk gyakoriságát növelte.

Kontroll/leíró változók kapcsolata a teljesítménykonfigurációkkal

A teljesítménykonfigurációk, a többségi tulajdonos, a vállalat fő tevékenysége és a területi elhelyezkedés nominális változók, míg a méretkategória-változó az exportarány-skála lett. (Az exportorientációt monoton transzformáció keretében kategóriaváltozóvá kódoltam át az eredmények jobb értelmezhetősége kedvéért: 0–nincs exporttevékenység, 1–20% alatti export, 2–20 és 40% közötti export, 3–40 és 60% közötti export, 4–60 és 80% közötti export, 5–80% feletti export.) A továbbiakban az asszociációvizsgálat eredményeit mutatom be, mely során kiderül, hogy az egyes teljesítménykonfigurációk szignifikáns kapcsolatban állnak számos leíró változóval.

A méret- és a teljesítménykonfigurációk között 95%-os bizonyossággal mutatható ki kapcsolat ($\varphi_{\text{létszám}}=0,200$ $p<0,034$, $\varphi_{\text{eszköz}}=0,189$ $p<0,009$ és $\varphi_{\text{árbevétel}}=0,173$ $p<0,027$), mely azonban nem utal arra, hogy valamelyik kategóriában a nagyobb vagy a kisebb

vállalatok lennének dominánsak. Például mindegyik kategóriában az 50 és a 300 fő közötti létszám a leggyakoribb, mindemellett a C3 esetén a csoportba tartozó vállalatok 30,8%-a 300 és 999 fő közötti a 22%-os várható értékkel szemben. Eszközértékben és árbevételben mindegyik csoportban kis-, közepes és nagyvállalatok is jellemzők.

Az exportarányban 99% feletti bizonyossággal mondhatjuk, hogy van kapcsolat a teljesítménykonfigurációkkal ($\varphi=0,378$ $p<10^{-13}$). A C1 többsége nem exportál, illetve szintén alacsony az exportarány a C4 esetén. A C2, C3 és C6 egyenletes eloszlást mutat az exportarány kategóriái szerint, míg a C5 esetén nagyon magas és nagyon alacsony exporttevékenység is jellemző.

A többségi tulajdonos és a konfiguráció között 99% feletti bizonyossággal mutatható ki kapcsolat ($\varphi=0,192$ $p<10^{-3}$). Mindegyik csoportban a belföldi többségi tulajdon a vállalatok legalább felére jellemző, azonban jelentősebb eltérések mutatkoznak a külföldi és az állami többségi tulajdonosú vállalatok csoportbeli megjelenései között. Átlag feletti az állami többségi tulajdonú vállalatok gyakorisága C1, C4 és C5 esetén, míg a külföldi többségi tulajdon a C2 és C3 esetekben felülreprezentált. A C6 csoport több mint kétharmadát belföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok alkotják.

Az egyes klaszterek és a vállalatok fő tevékenysége között is kapcsolat mutatkozik ($\varphi=0,192$ $p<10^{-3}$). A mintához képest a C1 esetén felülreprezentáltak a különböző szolgáltató, míg alul a feldolgozóipari vállalatok (bár így is ez a leggyakoribb iparág a maga 40%-os súlyával). A C2 és C3 csoportokat a feldolgozóipari vállalatok uralják kétharmados többséggel (64,1% és 68,7%). A C4 és C5 esetén a mezőgazdasági, a feldolgozóipari vállalatok felülreprezentáltak, míg a kereskedők alul. A C6 átlag felett tartalmaz építőipari és kereskedő cégeket, de ezek összesített aránya továbbra is alacsony (21,6% a várható 16%-kal szemben).

A vállalatok területi elhelyezkedése és a teljesítménykonfigurációk között nem tudunk 95%, vagy annál nagyobb bizonyossággal kapcsolatot kimutatni.

A 6 klaszteres megoldás eredményeit a 16 klaszteres megoldás vizsgálata tovább erősíti, mely esetén már 99%-os bizonyossággal mutatható ki kapcsolat a teljesítménykonfigurációk és a vállalati méret, az exporthányad és a többségi tulajdonos típusa között, de továbbra sem mutatkozik szignifikáns kapcsolat a területi elhelyezkedéssel.

Azonban a 16 klaszteres elemzések során tekintettel kell lenni arra a „hüvelykujj”-szabályra, miszerint a kereszttáblák egyes celláiba legalább öt elem szükséges a megbízható eredményekhez. Ennek értelmében a 16

klaszteres megoldást tovább kellene szűkíteni a 6–10 legnagyobb klaszter vizsgálatára. Ez a szűkítés azonban jelentős torzítást okoz, ezért ennek eredményeit nem használom fel, azonban nagyobb elemszámú minták esetén ez a megoldás javasolt. A leírtak értelmében a következő szakaszban is a 6 klaszteres megoldás kapcsolódásait vizsgálom.

Összegzés

Kutatásom céljaként a magyarországi vállalatok elmúlt húsz évben tanúsított stratégiáinak megértését tűztem ki célul, a realizált teljesítmények alapján sokváltozós statisztikai módszertan felhasználásával azonosított konfigurációk segítségével. A kutatás során:

- integrált vizsgálati keret segítségével
- azonosítottam a vállalatvezetők számára releváns teljesítményértékelési dimenziókat, melyeket felhasználva
- homogén vállalati csoportokat, klasztereket képeztem.

A klaszterek leírása során bemutattam az elmúlt időszak gyakorlatban megjelenő vállalati stratégiáit, és azok változását az elmúlt húszéves időszakban (12. táblázat).

A magyarországi vállalatok elmúlt húszéves stratégiáinak vizsgálata számos tanulsággal szolgál egyrésztől akadémiai területen, másrésztől a vállalati szféra gyakorló (és leendő) menedzserei számára. Külön kiemelendő, hogy konkrét ajánlások, stratégiák fogalmazódtak meg a kiemelkedő vállalati teljesítmény elérése érdekében.

A felhasználhatóság mellett fontos felhívni a figyelmet a kutatás következtetéseinek korlátaira is. Mint azt korábban már kifejtettük, a kérdőív sajátossága, hogy azon vállalatok tudják kitölteni, amelyek elérték azt a méretbeli szintet, ahol a négy tevékenységi terület (felső vezetés, marketing, termelés-szolgáltatás, pénzügy) vállalaton belüli szervezeti egységként is megjelenik, azaz tagolt szervezeti struktúrával rendelkeznek, és általában minimum négy felelős vezetőnek kell részt venni a kitöltésükben. Ebből következik, hogy megállapításaink létszám szerint elsősorban a közép- és nagyvállalatokra vonatkoznak.

A cikk jövőbeni vizsgálatokra is felhívja a figyelmet. Érdekesnek ígérkezik az egyes hazai stratégiatípusok elhelyezése a nemzetközi gyakorlatban. A cikkben szereplő megállapítások a kérdőíves felmérés eredményeire támaszkodnak. Megállapításaink hátterét, a létező ok-okozati kapcsolatokat a kutatás következő fázisaiban, az interjúk, kerekasztal-beszélgetések és esettanulmányok készítése során vizsgáljuk meg.

A vállalati stratégiák alakulása 1992 és 2010 között

	1992–1995	1996–1999	2000–2004	2005–2009	Összes
Makro-környezet	– stabilizáció	– új növekedési pálya	– csúcsteljesítmény	– hanyatlás és válság	1 gazdasági ciklus
Teljesítmény-dimenziók konnotációi	– az állam negatív konnotáció – az export a kiváltóságosoké – versenyelőny: termékválaszték és ár	– pénzügyi erő a strukturális hatékonysággal van összefüggésben – az állam negatív konnotáció – az export a kiváltóságosoké – erős termékorientáció	– pénzügyi erő a strukturális hatékonysággal van összefüggésben – az export a kiváltóságosoké – erős termékorientáció – hálózatosodás erősödése	– pénzügyi erő és a strukturális hatékonyság a rugalmassággal van összefüggésben – hálózatosodás erősödése – versenyelőny: rugalmasság	7 robusztus dimenzió
Teljesítmény-konfigurációk	– közepes elemszámú stratégiák – számos lehetőség – alacsonyabb a hálózatok szerepe	– pillanatnyi versenyelőny megragadása – alacsonyabb a hálózatok szerepe	– kisebb elemszámú stratégiák „virágkora” – magasabb a hálózatok szerepe	– nagyobb elemszámú stratégiák megerősödése – magasabb a hálózatok szerepe	6 és 16 klaszteres megoldások: valamennyi csoport megjelenik az egyes felmérés során

Lábjegyzet

¹ A cikk a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projekt, A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Felhasznált irodalom

Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. Budapest: HVG
 Anderberg, M.R. (1973): Cluster analysis for applications. New York: Academic Press
 Ansoff, H.I. (1965): Corporate Strategy: An analitic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill
 Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
 Campell-Hunt, C. (2000): What We have Learned About Generic Competitive Strategy. A Meta-analysis. Strategic Management Journal, 21: p. 127–154.
 Hite, J. (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 29: p. 113–144.

Hortoványi L – Dobák M – Szabó Zs.R. (2009): Entrepreneurial Management Practices: An Empirical Investigation of Alertness to Opportunity. 2009 Babson College Entrepreneurship Research Conference. 5th June, Babson Park, Massachusetts, USA. http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr
 Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2006): Alignment. Boston: Harvard Business School Publishing
 Lehmann, D.R. (1985): Market research and analysis. Homewood, Il.: R. D. Irwin
 Penrose, E.T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell
 Stevenson, H.H. (1983): A perspective on entrepreneurship. Harvard Business School Working Paper, 9–384–131
 Wright, P. – Nazemzadeh, A. – Parnell, J. – Lado, A. (1991): Comparing Three Different Theories of Competitive Strategies. Industrial Management, 33(6): p. 12–16.

Cikk beérkezett: 2011. 5. hó
 Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó

BAGÓ Péter – SZABÓ Gyula

HOGYAN KEZELJÜK A „KÖZÖSSÉGI ÜGYFELEKET”? – SOCIAL CRM MARKETING ÉS IT MEGKÖZELÍTÉSBN

Van egy szó, ami egyre fontosabb lesz a társadalom és a vállalatok számára is, ez a szó a közösség. A közösséghez tevékenységek tartoznak, és ezen a ponton kapcsolódik be a vállalat. A vállalkozások az elmúlt években a közösségi igényeket a CRM-(Customer Relationship Management) megoldásokkal szolgálták ki. Informatikailag a közösségi hálózatok, már nemcsak vállalkozási folyamatot, hanem ehhez kapcsoltan az emberek társadalmi igényét is megpróbálják lefedni az elektronika lehetőségeivel. Egyre inkább a közösségi vállalkozások korát éljük, melyben a folyamathoz tartozó közösségek megosztják, egymás rendelkezésére bocsátják az információkat. A korábbi klasszikus CRM-rendszerek csak begyűjtötték az információkat, ezzel ellenben a közösségi CRM-rendszerek kétirányú kommunikációt folytatnak, párbeszédet kezdeményeznek az ügyfelekkel, buzdítják őket, hogy mondják el a véleményüket. Vajon ez az új stratégia, egy teljesen új világot hoz el a vállalatok számára, vagy csak a CRM fejlődésének egy újabb fokát jelenti? A szerzők erre a kérdésre keresik a választ gyakorlati esetek és szakirodalmi publikációk feldolgozásával.

Kulcsszavak: CRM, social CRM, SCRM, ügyféllojalítás

A világ GDP-je 2010-ben 1,8%-kal növekedett, ez az arány az EU-övezetben -0,2% volt. A cégeknek mindezek figyelembevételével a működési költségek lefaragása (68%), a bevételek növelése (53%), készpénzállomány megtartása (45%), új befektetési források keresése (25%) és az eszközök likvidálása (9%) volt a céljuk. A takarékoság ellenére a termékfejlesztés mellett (48%) az információs technológiába (48%) fektettek be. Az IT-területen a vizsgált cégeknél 2009-ben 6%-kal csökkent az IT-re költött büdzsé, melyen belül az üzleti intelligencia, a CRM és a virtualizáció volt az első három befektetési prioritás (Ed, 2010).

Számos definíciója létezik a CRM-nek, abban azonban egyre többen egyetértenek, hogy az ügyfélkapcsolat-menedzsment olyan stratégia, amely a szervezet működésének középpontjába az ügyfelek igényét állítja. Ezáltal hozzásegít a vállalat jövedelmezőségéhez és az ügyfél-elégedettséghez. A CRM definícióját azért is nehéz megtalálni, mert a különböző fejlesztő cégek másképpen közelítik meg a kérdést, viszont a fejlesztési irány mindenképpen azonos. A vállalatok a stratégiai

célok érdekében egyre inkább az ügyfélközpontúságra helyezik a hangsúlyt és igénylik, hogy bármely folyamat vagy osztály kapcsolatban állhasson a CRM-megoldásokkal.

Az egyik leginkább elfogadott definíció Adrian Payne nevéhez fűződik, aki a kapcsolati marketing megújított formáját nevezi ügyfélkapcsolat-menedzsmentnek, és feltételezi, hogy a technológiai fejlődés adta lehetőségekkel élve nem jelent gondot nagyszámú ügyféllel felvenni a kapcsolatot. Fontos megjegyezni a három szintet, az első, amikor a technológiai megoldáshoz elvezető projektet nevezik CRM-nek. A második, amikor az ügyfélközpontú technológiai megoldások integráltság irányába való elvitelét említik. A harmadik, amikor az ügyfélkapcsolat-menedzsment egy olyan stratégia, amivel értéket szeretnénk előállítani (Payne, 2007). A kapcsolati marketing három szintjét kell megkülönböztetni, az első az árkedvezmények nyújtása, a második a személyes kapcsolatok erejében rejlő lehetőségek és a harmadik a vevők hűségét részletezi (Révész, 2011).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Több, mint technológia

A CRM nemcsak az új technológiák adta lehetőségek kihasználása, hanem a kapcsolati marketing – mely a CRM szerves része – egy új szintre emelése, ahol valóban az ügyfél a fontos, és mindent ennek rendelnek alá, a nyereséges és hosszú távú kapcsolatok reményében. A fogyasztók elvárásai, a marketingkörnyezet is megváltozott, ezért a klasszikus kapcsolati marketing koncepciójának is módosulni kellett. Ma már a hangsúly az interaktivitáson van, amit egy kapcsolati rendszerbe helyeztek, mindezek mellett a minőségmenedzsment, ügyfél-orientáció és a vállalat stratégiai terveihez kapcsolódó folyamatok, ügyfélszolgálatok fontossága és az elkötelezettség azok a szempontok, melyeket a megvalósításnál figyelembe vettek (Ed-Marandi, 2005). A marketingszemlélet átalakulása maga után vonja a kétirányú kommunikációt. Rájöttek arra, hogy bármely CRM-rendszer, vagy bármilyen ügyes marketinges semmit sem ér, ha a kommunikáció nem elég hatékony a vállalat és az ügyfelek között. Ennek megvalósítása erősíti a partneri viszony kialakulását.

A CRM olyan rendszerszintű szervezeti alkalmazás, ami szerves része a vállalati filozófiának, ennek kivitelezéséhez az információs technológia járul hozzá, ami a vevőkkel való kapcsolattartást és a vállalat érintettjeivel történő folyamatos kommunikációt szolgálja. Az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje egyszerre stratégiai gondolkodásmód, ügyfélközpontú vállalati filozófia és az üzleti folyamatokat támogató információs technológiai megoldások összessége (Ed-Marandi, 2005).

A legrövidebb CRM-definíció: érték előállítása a vállalat ügyfelei számára. Ebben a megközelítésben nem az informatikai megoldásokra, hanem az ügyfélkapcsolatokra kell helyezni a hangsúlyt, nem elég a rendszert csak bevezetni (ez volt korábban az egyik legnagyobb tévedés a CRM-rendszerekkel kapcsolatban), hanem elkötelezetten kell hozzáállni az üzemeltetéshez, a mindennapi használathoz. A CRM használatában az ügyfeleket szegmentálni kell, és ehhez kell hozzáilleszteni a marketingkommunikációt. Így személyesebb tájékoztatást tudunk nyújtani számukra, valamint a kampányok is sokkal célzottabbak lehetnek, vagyis hatékonyabbá és olcsóbbá tudjuk tenni a kommunikációs folyamatot. Az ügyfelekről szerzett információk gyűjtése és célorientált feldolgozása megteremti a lehetőségét, hogy a vállalat megtartsa a nyereséges ügyfelet, illetve a veszteséges kapcsolatokból gyümölcsöző lehetőségeket teremtsen.

Számos szerző, mint például Payne, nem tesz különbséget az elektronikus piacokra létrehozott CRM-rendszerek és a klasszikus CRM-rendszerek között.

Az e-CRM ebben a definícióban az e-kereskedelemre, az elektronikus csatornák igénybevételére helyezi a hangsúlyt. Jóllehet ez is a CRM-rendszer része, de sok esetben nem kívánják külön tárgyalni (Payne, 2007). Úgy gondoljuk, igaz van azoknak is, akik nem akarják szétválasztani az e-CRM-rendszereket, hiszen ez csak egy csatorna a többi között, jóllehet egyre inkább erősödik e csatornák jelentősége. A hálózatok mindennapjainkka váltak, az e-mail, az elektronikus kommunikációk hihetetlenül gyorsan fejlődnek, és számtalan statisztikát lehetne említeni, hogy mennyire elterjedtek és hatékonyak tudnak lenni a vállalatok életében. Vannak olyan megközelítések, amely szerint a CRM érzelmentes marketinget jelent, ahol a racionális érvek, adatok jelentik a legfőbb szempontot (Töröcsik, 2000). Egy másik nézet szerint az ügyfélkapcsolatok alakulását olyan nehezen dokumentálható tényezők befolyásolják, mint az érzelmek, interakciók (Révész, 2005). Azt is alátámasztotta a szakirodalom, hogy a CRM-rendszerek fejlődéséhez jelentősen hozzájárult az informatikai és a kommunikációs fejlődés (Hennig, 2001). Ezen túl az internet volt az a technikai lehetőség, amely igazán megváltoztatta az egész CRM-filozófiát (Zablah, 2003).

Érdeemes átgondolni a CRM valódi jelentését is, a sok definíció, ahogy a magyar fordítás is, olyan sokrétű, mint világunk. A CRM angol rövidítése Customer Relationship Management, vagyis ügyfélkapcsolatmenedzsment. Számos szerző például ügyfélmenedzsmentként említi, ami ugyancsak helyes megfogalmazás, de ha a valódi lényegét akarjuk megfogni a CRM-nek, akkor nem szabad kihagyni a kapcsolat szót, ami az interakciót jelenti, és ez az, amit elvárhatunk egy korszerű rendszertől.

Ugyanezen filozófiát a vállalatok felépítéséhez is hozzá lehet igazítani, ma már a vállalatoknak oda kell figyelni az elektronikus kereskedelemre, ezért ma már nincs tisztán „tégla” vállalat, már a virtuális terekben is otthon kell lenni, ezeket a csatornákat is ki kell használni.

Ezzel pedig elérkeztünk a közösségi CRM azon definíciójához, ahol nem az ügyfél és a vállalat áll kapcsolatban egymással, hanem az ügyfél az ügyféllel. A közösség az elsődleges szempont, ahol az ügyfél elmondja a véleményét a termékről, szolgáltatásról, ahol a többiek ezt a véleményt átveszik, kommunikálnak egymással és kifejezik a véleményüket. Ebbe a kapcsolatba kell a vállalatnak betekinteni, és ahol kell, beavatkozni. Ezzel a filozófiával a közösségek felé kell nyitnia CRM-rendszerek, a legújabb webkettes (WEB 2.0) technológiák alkalmazásával. A közösség szempontjából mindegy, hogy egy fórum, pl. Facebook,

Twitter vagy az, amit használnak, egyik napról a másikra változhat. Az alapkoncepció a legfontosabb, a közösségeknek véleményük van, ezen belül meg egy-egy személynek is, és ezt kell tudni a rendszerben érvényre juttatni.

Egy új marketingkoncepció

Az új pénzügyi helyzetben a vállalatok IT-vezetőinek, a szállítóknak olyan új megoldások után kellett nézniük, amivel meg tudják valósítani az egyénre szabott marketinget, el tudják érni a leendő fogyasztót, vagyis ehhez megfelelő informatikai architektúra áll rendelkezésre. Egy új, fontos szempont tehát a közösségek figyelembevétele. Az emberek, a fogyasztók, ügyfelek, alapvető emberi igénye a közösséghez való csatlakozás, ez pedig jelentősen megváltoztatja a fogyasztóval kapcsolatos kommunikációt. A vállalatok több irányból közelíthetik a kérdést. A globális vállalatirányítási rendszerek már készen állnak a növekvő igényeket kiszolgálni, CRM-rendszerek már régóta működnek sikeresen. A CRM-rendszerekkel kapcsolatosan az említett válságkezelés során a költségek csökkentése, nagyobb hatékonyság és az újabb technológiai megoldások keresése volt a fő cél. Ezek elérésére a cloud computing, az üzleti intelligencia és a közösségi szoftverek, közösségi hálózatok bevonását tekintették elérendő célnak. Érdemes odafigyelni a CRM-rendszerekre, a válság ellenére is növekvő pályára álltak, már csak a közösségi kapcsolatokat kell kihasználniuk (CHS, 2011).

A marketingkoncepció az évek során átalakult, három korszakot lehet meghatározni. Az első az értékesítési koncepció volt, ahol a mennyiség számított, minél több eladás volt a cél. A második a márkamenedzsment, ahol már megjelent a személyre szabott márka és üzenet is, de az igazi áttörést az információs korszak hozta el, ahol az információ kétirányúvá vált. Az első és második időszakban a vállalat által közvetített üzenetet megkapta az ügyfél, de visszafelé már nem történt kommunikáció. Az információs korszakban létrejött a kétirányú kommunikáció, ahol az üzenet visszacsatolására is megvan a lehetőség. Úgy gondoljuk, e stratégiák létrejöttéhez jelentősen hozzájárult az informatika fejlődése. A kapcsolati marketing régen is létezett, de igazán hatékonyan csakis számítógépekkel lehet művelni. Több százezer, több millió ügyfelet nehéz lenne kézzel feldolgozni, ma már elképzelhetetlen a marketing ezen oldala az informatikai rendszerek – nevezzük nevén őket – ERP (Enterprise Resource Planning) és a CRM-rendszerek nélkül. A fogyasztóközpontúság lett az új stratégiai cél, ahol az ügyfelekkel együtt építik a vállalat márkáját, imázsát. A kapcsolati marketing te-

hát olyan ügyfélorientált stratégia, amelyhez szervesen kapcsolódik a kétirányú kommunikáció, a kapcsolatmenedzsment, amivel az ügyfelektől származó információkat hatékonyan fel tudjuk dolgozni. A marketinginformációs rendszer feladata, hogy széles körben szolgáltatson információkat a fogyasztókról, piacokról, versenytársakról. A kapcsolatmenedzsment stratégiája eredményes lehet, ha a szervezet rendszerszintű működésében hatékony az információmenedzsment és a döntéstámogatás.

Természetesen gondolkodhatunk csak kifejezetten CRM-megoldásban. A gyakorlat azonban azt bizonyítja, hogy rendszerekben kell gondolkodni. Az egész kapcsolati marketing, illetve ügyfélkapcsolatmenedzsment semmit nem ér, ha nincs megfelelő rendszer mögötte. Az utolsó évek IT-fejlődése adta meg az alapot arra, hogy ha az egész vállalatot az ügyfélközpontúság mint stratégiai cél alá akarjuk vonni, akkor ERP-rendszerben kell gondolkodni, amelyek a törzsadatoktól kezdve felépítik a vállalati funkciókat, üzleti folyamatokat és integrált eszközként kezelik azokat.

ERP-rendszerek

Az integrált vállalatirányítási rendszer, mint a fogalomhoz vezető út, hosszú volt, ki kellett alakuljon a vállalatoknál az a kultúra, amely képes befogadni egy ilyen új filozófiát. A folyamatosan fejlődő technológia is szerepet játszott a létrejöttében. Régóta léteznek olyan integrált alkalmazások is, amelyek a vállalati folyamatok egy-egy csoportját támogatják. Szakértői rendszerek mindig voltak, már az informatika kezdetétől. Beszélhetünk pl. integrált pénzügyi, számviteli, humánerőforrás-menedzsment, logisztikai, raktárkezelő és további rendszerekről is. Ahhoz azonban, hogy vállalati szinten lehessen a hatékonyságot növelni, különböző folyamatok közötti integráció is szükséges (Heteyi, 2009). Az integrált rendszerek annyiban különböznek az egyedi rendszerektől, hogy a különböző alrendszerekben lezajló információ- feldolgozásnál az egyes alrendszerek szorosan együttműködnek, egymásra épülnek, ugyanazokat az adatokat használják, egységes adatbázisra épülnek. Elkülönült (szigetszerű) rendszerek között kapcsolatot hoznak létre, vagy eleve integrált folyamatokat építenek fel.

Wallace úgy gondolkodik, az integrált vállalatirányítási rendszer (ERP) nem szoftver, inkább filozófia. Olykor a vállalat egészére kiterjedő, tranzakciókat feldolgozó szoftverrendszereket is ERP-nek nevezik, jöllehet e programok nem valósítják meg teljes mértékben a hatékony forrástervezést. Sok olyan vállalatirányítási eljárást alkalmaznak, amelyek nem tartoznak

a forrástervezés kategóriájába. Wallace ezeket a szoftvereket ES néven emlegeti, ami Enterprise Software/System-et jelent, de nem tartalmazza a szokványos ERP-funkciókat, és olyan megoldással is élhet, ami nem része az ERP-rendszernek (Wallace, 2006). Gyakorlatilag az ES félrevezető elnevezés, egyedi szoftvereket jelentenek, elszigetelten léteznek vagy minimális integrációval rendelkeznek, de az adott funkciókat vagy folyamatfeldolgozást tökéletesen ellátják.

A globalizálódás hatására nem elég ország szintű ERP-rendszerekkel dolgozni, ma már határokon átvéelő vállalatok gyártási, értékesítési folyamatok és megoldások léteznek. Mindezen követelmények új integrált vállalatirányítási rendszerkonceptió kialakulásához vezettek. Az országhatárokon átnyúló feldolgozási megoldások a globális ERP-rendszerek (Szabó – Bagó, 2011).

Globális ERP-rendszerek

A csak egy országon belül működő vállalkozásokkal szemben a nemzetközi cégek több (a Shell esetében például százat is meghaladó) ország szintű ERP-n keresztül oldják meg adatfeldolgozási és irányítási feladataikat. A Shellnél 2005-ben döntés született, hogy ezt a „kavalkádot” áttekinthető struktúrába rendezzék, vagyis a konszernen belül a meglévő és különböző ERP-rendszereket egységesítsék (Kulcsár, 2006). Eggert és Forholz szerzők 34, a német piacon ajánlott ERP-rendszert elemeznek, melyek egy nemzetközi vállalkozáson belül az egységes adatfeldolgozási struktúra kialakítására szolgálhatnak. Vizsgálati szempontjaik minden rendszer esetében a következők: iparági/szakterületi irányultság, országspecifikus eltérések figyelembevétele, nyelvi kezelhetőség (pl. arab, perzsa stb.) és a Gronau-féle globalizált modellekhez rendelkezés (Eggert – Forholz, 2009). A globalizált ERP-k a nemzetközi cégen belül egységes rendszert alkothatnak, pl. azonos adatbázis-kezeléssel, standardizált integrációs felületekkel. Kutatásaink szerint a kialakuló feldolgozási struktúra felépítését tekintve nem homogén, hanem országspecifikus és többszintű, kialakításuk már nemcsak a nagyvállalkozások, hanem a kkv-k szintjén is terjed (ELTE, 2010).

A globális rendszerek sok esetben országspecifikus és/vagy többszintű feldolgozási struktúrát mutatnak. Az országspecifikus kialakítást a Stäubli AG példája szemlélteti. Itt egy gépgyártó, és a termékeit leányvállalatokon keresztül értékesítő, berni (Svájc) székhelyű konszern a gyártóhelyeken (különböző országokban) a pénzügyi és termelésirányítási modulokat, míg az ázsiai értékesítő cégénél a CRM-rendszert, a központban

pedig a pénzügyi ellenőrző és a vezetői rendszerrel kapcsolatos feldolgozásokat vezette be (Szabó, 2009). A többszintű ERP-struktúra kialakításának példáit a régiókba szervezett feldolgozások jelentik. Egy amerikai székhelyű, de az egész világot átfogó szoftverértékesítő cégének több kelet-európai ország irányítási székhelye Budapest. Az országok szintjén egy most bevezetett CRM a feldolgozási rendszer központi eleme. Budapesten összesítik a forgalmi adatokat, majd továbbítják a következő régiós vezetési szintre, ahol már az európai szintű összesítés történik (ELTE, 2010). Általánosságban jellemző a nemzetközi cégek ERP-struktúrájára, hogy az ország szintű feldolgozások (modulok) a centralizált (központi) rendszerbe adatokat továbbítanak, így biztosítva a konszern szintű irányítás információs igényeit, vagyis ezzel válik a feldolgozás többszintűvé.

Az ügyfelek

Számos marketingirodalom tárgyalja azt, hogy a mai fogyasztó már nemcsak a márka és az ár alapján dönt, hanem a kapcsolódó szolgáltatások is szerepet játszanak ebben a folyamatban. Többek között a szerviz, a garancia, az ügyfélszolgálat minősége, vagyis milyen a vállalat goodwillje. A mai termékek kezdenek homogénizálódni, érdemes belegondolni, a legjobb mobiltelefonok között milyen nehéz dönteni, az áruk, a minőségük is ugyanaz, a kiszolgálás, a kapcsolódó szolgáltatásokkal tudják megnyerni a fogyasztókat, egyszóval olyan értéket kell számukra nyújtani, amivel kitűnik a vállalat a többi között.

Ez volt a CRM 1.0 felfogása a folyamatokról, ami ma már elégséges szolgáltatás. A CRM következő lépése a fogyasztó felé az, hogy a kétirányú kommunikáción túl mélyebben lássuk, mi az, amit a fogyasztók akarnak, mi az, ami foglalkoztatja őket, és mi a véleményük rólunk vagy a termékünkről. Ott legyünk, amikor megfogalmazza a véleményét, aktívan vegyünk részt a párbeszédben, mindezt pedig automatizálva. Az ügyfél érezze azt, hogy foglalkozunk vele, nemcsak egy homokszem a „profittermelő gépezetben”, hanem valóban fontos számunkra. Ezt hívják személyre szabott marketingnek, ami a kezdetekben csakis B2B területen volt elérhető, de manapság az információs rendszerek teljesítménye lehetővé teszi, hogy a B2C területen is elérhetővé váljon a marketingmegoldások e formája.

Ma már az ügyfél a többi ügyféllel áll kapcsolatban. Ha van véleménye a vállalat termékéről, azt elmondja a közösségnek, amelyben él. Nem feltétlenül a vállalat lesz az első, amelynek a tudomására hozza a problémáját. Közösségi hálózatokba tömörülve beszélnek meg a problémáikat, örömeiket, bánatukat, mindezt pedig

egyre inkább természetesen teszik, hiszen a „Facebook-generation” cseperedik. Nagyon hamar felnő egy olyan fogyasztói réteg, akik fizetőképes keresletük mellett állandóan az interneten lógnak, és ma már nem a gyűjtőoldalakat és a fórumokat nézik, hanem a közösségi oldalakat-hálózatokat és a blogokat. A vállalatok számára ez azt jelenti, hogy nemcsak a vállalat-ügyfél párbeszédre kell összpontosítani, hanem az ügyfél-ügyfél kapcsolatokra is. Az értelmezés alapvetően mindegy, vannak olyan szerzők, akik nem ügyfél-ügyfél kapcsolatot emlegetnek, hanem customer-prospects-et, ami gyakorlatilag ugyanaz, csak mégis megtévesztő, mert a háttérben az ügyfél a barátaival, ismerőseivel áll kapcsolatban (Leary, 2009).

A marketing új irányvonala is támogatja a közösségeket, amelyeket Seth Godin törzseknek hív, és elmege olyan mélységig, hogy szociális indíttatásból az emberek több törzsnek is a tagjai, és ezeken belül zajlik a kommunikáció. Az emberek szeretnek közösségekbe tömörülni, aminek a háttérében az az igény áll, hogy az elektronikus világon kívül is közösségekbe csoportosuljunk, hiszen van család, barátok, munka és számtalan közösségünk. Mindezt pedig egyszerűen alkalmazzuk az elektronikus megoldásokra (Godin, 2008). A megvalósításhoz a webkettes technológiák megadták az alapot, és eszerint kell az ügyfélhez kapcsolódnia a vállalatoknak. A szóbeszéd-marketingnek is van egy ilyen területe, ahol azt vizsgálják, hogyan, miért és milyen közösségben nyilatkozunk a termékekről, hogyan osztjuk meg a véleményünket. Ennek egyik kézenfekvő megoldása a közösségi hálózatok, amelyek egyre nagyobb és nagyobb szeletet hasítanak ki az életünkéből. A CRM mai funkcióját találóan úgy lehetne megfogalmazni, hogyan tudja a vállalat a márkáit építeni, anélkül, hogy irritálná a fogyasztót (Bublik et al., 2009).

Közösségi kapcsolatok

Közösségi hálózatok a kapcsolatháló-elméletre épülnek, amely egy csomópontokból felépülő társadalmi struktúra. Ezeket egy vagy több szál kapcsolja össze, család, barátság, értékek, vélemények, üzlet és bármi, ami a közösségek között megtalálható. Mindezen kapcsolatokat egyre inkább erősítik az olyan lehetőségek, mint a „tetszik” gomb, ami abban a pillanatban hoz létre új közösséget, amikor elérhetővé teszik a tartalom számára a gomb lehetőségét. Mi magunk akkor válunk a közösség tagjává, ha megnyomjuk azt a gombot. A CRM-megoldások szempontjából nemcsak a közösségi hálózatok számítanak, hanem minden közösséggel kapcsolatos megoldás, blogok, fórumok, ahol a véleményüket kifejezhetik az ügyfelek.

Érdemes megnézni a statisztikákat, amíg a Google szolgáltatásaival (többnyire keresésekkel) közel másfél órát töltünk, addig a Facebookon közel hat órát havonta (NielsenWire, 2010a). Közösségi hálózatokon töltjük az időnk legnagyobb részét, az emailezés felhasználása 28%-kal esett vissza. Minden interneten eltöltött órából közel 14 percet a közösségi hálózatokon töltünk, ha ehhez hozzáadjuk a CRM szempontjából fontos egyéb elemeket, akkor ez az érték felmegy 20-25 perc fölé (NielsenWire, 2010b). Csak a Facebooknak 800 millió felhasználója van, ezekből 50% lép be nap mint nap a weboldalra, átlagosan 130 kapcsolattal rendelkeznek, és ugyancsak átlagban 80 közösségi oldalhoz kapcsolódnak. Egy átlagos felhasználó havonta 90 tartalmat hoz létre. 30 milliárd tartalmat osztanak meg minden hónapban (Facebook, 2011). Vannak specifikus közösségi oldalak, ilyen többek között a LinkedIn, ami az üzlet körül forog, tehát szakmabeliek egymás között cserélik az információkat. Itt a tartalom még inkább releváns, mint egy általános közösségi hálózaton. Ez utóbbin leginkább a „funfactor” jellemző, amíg a LinkedIn az üzletről szól, a vállalatoknak kell mérlegelni, hogy mikor, melyik közösségi oldal tartalma ér többet számukra (McKay, 2009a). Az innocentive az egyik legismertebb problémamegoldó oldal, ahol 125 ezer kutató és mérnök áll kapcsolatban egymással, és közösségi problémamegoldással foglalkoznak. Ez is egy kincsesbánya lehet a vállalatok számára, hiszen a saját termékeinek, szolgáltatásainak az újszerű megoldását ismerhetik meg (Greenberg, 2009). Gartner előrejelzése szerint 2013-ra egymilliárd dolláros üzlet lesz a social CRM-ami pedig a teljes CRM üzletet jelenti, 12 milliárd dollárt fog érni (Ed et al., 2011).

CRM 1.0 és 2.0

A CRM-rendszerek alig 10-20 éves múltra tekintenek vissza, ezért még gyerekcipőben járnak, ugyanakkor ezen idő alatt elég sokat változott a mögötte lévő technológia. Kapcsolati marketingkutatások is folytak, ezért a legfontosabb kérdés: Vajon a CRM 2.0 az csak a technológia adta lehetőségek kihasználása, vagy tényleg funkcionális fejlődése a korábbi CRM rendszereknek? A kérdésre egyszerű a válasz, hiszen amíg a CRM 1.0 tranzakció-alapú és egyirányú kommunikáció volt, addig a 2.0 már kétirányú, és üzleti folyamatokban gondolkodik. Érdemes megnézni a kezdeti lépéseket. Bármely CRM-történelmet tárgyaló könyv leírja, a CRM hajnalán nem igazán tudták, miről is szól. Adrian Payne összegyűjtött pár definíciót, adattárházakra, kampánymenedzsmentre vagy értékesítési funkció automatizálására (Payne, 2007). Úgy gondoljuk, nem kel-

lene elzárkózni e definícióktól, mert ezek mind-mind részei a rendszernek, hozzátartoznak a komplett megoldáshoz, ezért is gondoljuk azt, hogy a CRM önmagában megoldja az ügyfélkapcsolat-menedzsmentet, de az egész vállalat ügyfélközpontú küldetését önmagában nem tudja megoldani. Ehhez kell egy ERP-rendszer és a megfelelő vállalati kultúra, illetve stratégia.

A CRM 2.0 párbeszédre alapuló marketingmegoldás informatikai eszközökkel támogatva. Nemcsak eladni akarunk, hanem tudni akarjuk, mi zajlik az ügyfelekben, miért elégedetlen, miért lájkolja a termékeinket, mi a problémája velük, és hogyan tudjuk újra elégedett ügyfeleink között tudni. Kotlertől kezdve, mindenki leírta, egy új ügyfél megszerzésének költsége, jelentősen meghaladja a már megszerzett ügyfél megtartására irányuló erőforrások költségét. Ami nem azt jelenti, hogy nem kell új ügyfeleket toborozni! Mindent latba kell vetni az új ügyfelekért, de úgy, hogy a jelenlegi ügyfelekkel is törődni kell. Az új ügyfél megszerzésének módja is megváltozott, emlékezzünk csak a Samsung Twitter üzenetére, amikor az Angliában elégedetlen iPhone 4-felhasználóknak felajánlott ingyen egy Samsung Galaxyt (Gibb, 2010). Számos példát lehetne hozni, az egyik legjobb példa a Dell esete, amikor egy ismert blogger negatív véleményt adott, erre a többi elégedetlen ügyfél felkapta a sztorit és elmondták a véleményüket. A Dell nem ült a babérjain, épített gyorsan egy weboldalt, ahol az ügyfelek kicserélhették a panaszukat (Myron, 2007). Ez utóbbi példánál még szóba se jöhettek az igazán populáris közösségi hálózatok, hiszen 2007-ben történt mindez, amikor a Facebook még csak felfutóban volt. A közösségi hálózatok adták meg a vállalatoknak mindazt, amiben a CRM 2.0 igazán jó, a nagytömegű ügyfeleket, akik maguktól csoportosulnak egy-egy brand köré. Mindezt úgy tehetik, hogy nem kell újra regisztrálniuk, nem kell újra megadni az adataikat, csak megnyomják a „like” gombot vagy megosztanak valamilyen tartalmat. Számos szerző szerint a vállalat központi stratégiájának a része kell, hogy legyen a CRM 2.0, de nem ez csak és kizárólag a központi stratégia, és nem ettől függ az ügyfélközpontúság (Lager, 2007). Több kutató is leírta, 2008-ban még nem tudták, milyen irányba menjenek a CRM-szállítók. Greenberg szerint számos platformot hoztak létre a cél érdekében, ahol közösségeket alkothattak (Greenberg, 2008). Az irányokat már látták, a máig fontos kulcskifejezéseket használták már akkor is, ilyen a szoftver, mint szolgáltatás, a mobilmegoldások (Tsai, 2008). De lehetne említeni az Oracle – Microsoft harcot is 2008-ból, aminek a tétje az volt, kinek jön ki előbb a CRM on-demand megoldása (Ferguson, 2008).

A CRM 2.0 rendszerek tehát automatikusan figyelik a közösségi médiát, a figyelt adatoknak megfelelően automatikus válasszal, cselekedettel, mondjuk úgy, akcióval lehet válaszolni az előre beállított feltételeknek megfelelően. Ezek az akciók a nagy tömegeknek szólnak, nem lehet előre több ezer feltételt megadni, általábanosságban lehet ezeket a megoldásokat használni. Az egyedi, kisebb közösségek igényeit továbbra is emberi beavatkozással lehet kezelni, de mindenképpen párbeszédet kell indítani az ügyfél irányába. Az ügyfél által előállított tartalom a legértékesebb, mert akár pozitív, akár negatív, mindkettő esetében nem a vállalat csatornáit használva kaptuk meg a tartalmat. A vállalatnak nem került erőforrásába az, ha az egyik ügyfél elmondja a véleményét, nem kellett kérdőívezni, nem kellett marketingeszközökkel megszerezni az információt, az információ megjelenik a közösségi médiában, magától, ahonnan meg kell szerezni (Goldenberg, 2008). A következő fokozata a közösségi CRM-nek feltételezhetően az lesz, amikor a közösségi médiát használva, a felhasználót rábírva arra, hogy magától szolgáltatson tartalmat, tehát olyan marketingeszközöket vetnek be, ami személyes jelleget ad a párbeszédnek, mégis úgy érzi az ügyfél, foglalkoznak vele. Közösségi ügyfélkapcsolat-menedzsment, a megfelelő eszközökkel párosítva, a közösségi médiában talált információkat feldolgozhatja és a jövőben újra felhasználhatja. A forrásban említett esetben például egy szoftverrel kapcsolatos hozzászólás érkezett az egyik fórumban, ami megoldotta a másik ügyfél problémáját. Ha ezt a CRM eltárolja, a későbbiekben, bárhol máshol az interneten, felhasználhatja. Ez természetesen már más technológiát követel meg, üzleti intelligencia is kell hozzá, de manapság már nem a technológia számít, hanem a megoldás (McKay, 2009b).

Ne felejtjük el, a közösségi CRM nem pótolja a klasszikus megoldásokat, amíg a jelenlegi Facebook-generációk nem nőnek fel, nem változik meg a hozzáállásunk, addig a klasszikus CRM-nek és -módszereknek is helye lesz az életünkben. Elvégre még mindig nézünk tévét, hallgatjuk a rádiót és olvassuk a nyomtatott sajtót. Igaz, csökken a népszerűségük, de egyelőre velünk vannak, ezért is fontosak a generációs kutatások, mert ismernünk kell a megcélzott szegmenst, magát az ügyfelet. Egy 2008-as statisztikában olvasható, hogy egy CRM-rendszerrel, és a mögötte lévő adatbázissal dolgozva, felajánlottak egy operaelőadásra szóló ingyenjegyeket ezer embernek, akik még sosem vettek jegyet ilyen rendezvényre, de az analitika azt mutatta, érdeklődhetnek az efféle szórakozás iránt. 75%-uk elfogadta a jegyet, és remélhetőleg a jövőben potenciális vásárlókká váltak. Mindez 2008-ban működött, és

a mai napig is működhet. De a szükséges adatbázisok drágák, azokat az adatokat meg kell vásárolni, jöllehet az „ingyen” tartalommegosztók ezeket az információkat maguk szolgáltatják, csak el kell őket érni. Ez lenne a CRM 2.0, illetve a közösségi ügyfélkapcsolat-menedzsment (Bland, 2008).

A közösségi ügyfélkapcsolat-menedzsmentnek van egy olyan eleme, amit mindenképpen meg kell említeni, ez pedig a widgets, a mini alkalmazások. Ami hozzátartozik a közösségi élethez, legyen szó telefonról, közösségi hálózatokról, vagy egyszerűen a desktopunkról. Ezek azok az alkalmazások, amik megkönnyítik az életünket, megadják a választási lehetőséget, hogy mely csatornán, mely lehetőséggel akarunk élni. Bill Gates alapítványa iskolák számára egy tanulást segítő alkalmazást fejlesztett ki. De lehetne említeni a The Schumacher Groups-ot, amely kórházak számára alkotott egy olyan alkalmazást, amivel veszélyes helyzeteket kerülhetnek el, például hurrikánfenyegetés esetén. Lehetne még említeni a Trash-It megoldását, ami Microsoft Dynamics CRM Live és a Tom-Tom Work segítségével on-line menedzseli a szemetesautókat (Ferguson, 2008). Vannak olyan alkalmazások, amik az alapadatokat egy CRM-rendszerből veszik, ezeket a Facebook-adatok között jelenítik meg (McKay, 2008).

Számos példát lehetne felhozni arra, hogy a vállalatoknak egyre inkább fontos az on-line presztízs. Ilyen többek között a Lancomé, L’Oreal vagy a Rolex, amely cégek a szokásos marketingeszközök mellett bevezettek kapcsolatmarketing-elemeket, mindezt a közösségi hálózatokon keresztül, CRM-támogatással. A forrás ugyanakkor 2008-ból való, amikor még a vállalatok a saját weboldalakban látták a jövőt, nem pedig a közösségi médiákban (Mignot et al., 2008). Van egy olyan irányzat is, customerintelligence néven, azaz ügyfél-intelligenciának hívja ezen megoldásokat, és például megmondja, miért nem lojális a vásárló, illetve a vállalatunkkal szemben milyen lehetőségeik vannak (Myron, 2009).

Fel kell tenni a kérdést, a közösségi ügyfélkapcsolat-menedzsment vajon több, mint egy újabb csatorna vagy technológiai megoldás? Egyszerűen a kor halad előre és az ügyfél-preferenciák megváltoznak, nem vágyunk már postai levélre, mert már mindent elektronikusan intézünk? A kérdés még nincs eldöntve, mert mindkettő tábornak vannak hívei. Van olyan szerző, aki a Google-ből szeretne egyetemes CRM-szolgáltatót, aminek akár lehetne alapja is. A Google az első számú médium, ha problémánk van, ott keressük először a megoldást, ha meg akarunk venni valamit, megint csak ott keressük. Továbbá a közösségi hálózatokat, mint a Facebook vagy a Twitter, sokan egy újabb csatornának tekintik.

Mindegyiknek megvan a maga erőssége, természetesen (Jacobs, 2009). Szem előtt kell tartani, hogy egyszerűsödik a CRM bevezetése, a fogyasztók szolgáltatják az adatokat, használják a legújabb technológiákat, ezzel a vállalatok megvalósíthatják az egyénre szabott marketinget, mindezt egy korszerű CRM-rendszer segítségével (Bublik et al., 2009).

Ami a statisztikát illeti, jelenleg a CRM-rendszerek aránya 90:9:1 (operation, analytical, social), ez az arány 2020-ra 70:20:10-re fog megváltozni a Gartner elemzői szerint. A Fortune 100 listából a vállalatok 60%-án van valami közössége, amit ügyfélmenedzsment-funkciókra is fel lehet használni (Musico, 2009).

Ha általánosságban nézzük a CRM-et, az alábbi három innováció az, ami igazán hatással volt e rendszerekre:

- fogyasztó által létrehozott tartalom, ezt a szakirodalom peer-to-peer contentnek hívja, ezek azok az információk, amelyeket egy termék mögötti hozzászólásoktól kezdve, egészen a közösségi médiáig, mindenhol megtalálhatunk,
- mobilalkalmazások, kétségtelen, hogy a mobil a jövő, de ez inkább azokat a minialkalmazásokat jelenti, amiket futtathatunk a mobilon, de akár a desktopunkon is,
- felhasználó bevonása, elkötelezetté tétele az újabb és újabb termékek irányába. Ezt úgy kell érteni, hogy a vállalatok megkérdezik a fogyasztót, mi az, amit akarnak, hogyan akarják, és általában figyelnek rájuk (Bublik et al., 2009).

Érdemes megjegyezni azt a tényt, hogy vannak olyan CRM-szállítók, mint a Microsoft, amely ingyenesen elérhetővé teszi a közösségi médiát kezelő komponenst. A Microsoft Dynamics CRM-nél ez a „social networking accelerator” vagy a „partner relationship management accelerator”, mindkettő segítségével monitorozni lehet az ügyfélről található információkat (Tsui, 2009). Ezzel kiterjesztik a rendszer szolgáltatásait.

Közösségi marketing

A marketing is kapott egy új fogalmat, a közösségi marketing fogalmát. Ez a kapcsolati marketing egy új formája, mely számos információtechnológiai elemmel gazdagodott, mint például a közösségi hálózatok, a CRM vagy a közösségi alkalmazások. Tisztázni kell a közösségi marketinget, hiszen többféle értelmezésben használják. Az első az, amikor a közösségi marketinget kollektív marketingnek hívják, amiben egy termék, termékcsoport vagy ágazat összes termelője rész vesz, ezért kényszertársulásként jön létre (Tomcsányi, 1988).

A mai kor marketingszakértői fogalmazásában a közösségi marketinget a marketingtevékenység olyan formájaként definiálja, mely túllép a vállalati marketingmunkán, és az adott ágazat számára, annak szereplőivel együttműködve végez el marketingfeladatokat (Totth, 2003). Az internet pedig a közösségi marketinget valóban a közösségek szempontjából kezeli. Olyan marketingstratégiának tekintti, amely aktív, de nem tolakodó kapcsolatot indít és tart fenn az ügyfél és a leendő ügyfelek irányába, tehát a marketingeszközökben, a CRM és a közösségi hálózatok segítségével vannak a közösségi marketingnek. Olykor az irodalomban, a közösségi marketing alatt csak és kizárólag a közösségi oldalakat értik, illetve azokat tekintik elsődleges megjelenési felületnek. Fontos felismerni, hogy a community és a social marketing két különböző fogalom.

Számunkra a közösségi marketing egy olyan fogalmat nyer, ahol a generációs kutatások, az újfajta technológiákat felhasználva, valóban el tudjuk érni az ügyfelet, szegmentálni tudunk köztük. Számos szerző hasonlóképpen vélekedik, a létező összes csatornán el akarja érni az ügyfelet, legyen szó on-line játékokról, podcastról, fórum, livecast és számtalan új és régi technológiát sorol fel (Vebtraffice, 2010).

A közösségi marketingnek nagyon fontos elemei a generációs kutatások, vagyis azok az erőfeszítések, hogy megismerjük a felnövő generációkat, szokásaikat és igényeiket. Ezeket a kutatásokat két irányból lehet megközelíteni. Az első a generációs kutatásokat jelenti, a „Facebookgeneration”, akiket úgy lehetne jellemezni, egész nap a Facebookon lógnak és ismerik a legújabb technológiákat, közösségekbe akarnak tartozni, azt akarják, hogy megértsék őket és megértessék magukat. Ők azok, akik 1982–2000 között születtek, és hamarosan felnőnek, kilépnek a tinédzserkorból és ők fogják átvenni a stafétabotot, nekik természetes lesz a legújabb technológia és filozófia (McCrandle, 2004). Van, aki már alwayson, alwaysconnected és always marketingről beszél, ami összecseng a közösségi CRM-filozófiáival is, hiszen pont ezt a réteget akarjuk megcélozni ezekkel az eszközökkel. A hivatkozott irodalomban olvasható, az Egyesült Államok felnőtt lakosságának 44%-át lehet tartalmlétrehozónak nevezni (contentcreators), blogokat írnak, közösségi hálózaton osztják meg az élményeiket, és ezeket az információkat fel kell használniuk a vállalatoknak. A 12–17 éves korosztály több mint a felét lehet ennek nevezni, csak az Egyesült Államokban hetvenmillió blog található, minden másodpercben létrehoznak egy újabbat (Goldenberg, 2008). Ezek szép statisztikák, 2008-ban születtek, amikor még nem volt mikroblog, nem volt igazán közösségi hálózat-robbanás, de kétség-

telen, ezek a tartalmlétrehozók ma is itt vannak velünk, ma is megosztják az információkat.

A másik irány szerint hétfajta ügyfelet különböztethetünk meg a közösségi médiákat használók között, inaktívok, nézelődők, belépők, gyűjtögetők, kritikusak, társalgók és kreatívok. A fenti csoportok mindegyikére jellemző egyfajta magatartás, amit statisztikai módszerekkel támogatva, megkapjuk az adott életkor szerint, hány százalékuk tartozik a fenti hét jellemzésbe. Például a 25–34 éves férfiak között 36% kreatív található (Az összes jellemzésre levetítették az eredményeket.) (Forrester, 2009).

Mindkettő irányból levezethetjük, mennyit néznek tévét, mennyit olvasnak újságot, mennyi internetet és hogyan használják, minden fontos szempontot. Érdeemes odafigyelni, ha igazán meg akarjuk ismerni az ügyfeleinket. Minden egyes generáció más és más csatornát részesít előnyben. Korábban ha meg akartunk keresni egy vállalatot, megnéztük a weboldalon az e-mailjüket vagy írtunk az általuk megadott űrlapra egy üzenetet. Ezt egy „baby boomers” vagy egy X generációs ügyfél természetesnek veszi. De az újabb ügyfeleknek, az Y és a Z-nek az e-mail már nem jelent semmit, nekik az azonnali üzenetküldő és a közösségi oldalak az elsődleges csatornák (Fluss, 2009).

Az egész közösségi marketing mögött található filozófia a 90-es évek közepéből származik. Ekkor Don Peppers és Martha Rogers úgy definiálta, hogy minden vállalat és ügyfélkapcsolat egy tranzakció, ahol az információ a legfontosabb. Akkoriban még nem volt meg a technológiai háttérmenedzsment a tranzakciók kezelésére, ezt ez az új közösségi média hozta el a vállalatok számára. Azóta számtalan lehetőség áll rendelkezésre, gyűjtőnéven infostreamnek lehetne nevezni ezeket az eszközöket (Pombriant, 2009).

A közösségek által szolgáltatott információkat az alábbiak szerint lehet csoportosítani:

- profiles (adatlap): ahol az ügyfelek adatai találhatóak, ahol egy infostreamben összefoglalja a tevékenységeit,
- connections (kapcsolatok): itt láthatjuk, kivel állnak kapcsolatban az ügyfelek, teljesen mindegy, milyen közösségi médiáról van szó, mindegyiknél a kapcsolat számít,
- content (tartalom): ez a legfontosabb, itt vannak a gondolataink, képek, videók, linkek, vélemények, problémák, minden, amit tudatni akarunk a külvilággal,
- activities (akciók): mit teszünk ezeken a csatornákon, például barátokká válunk valakivel, vagy kedveljük a vállalat termékeit (Carfi, 2009).

Van egy olyan irány a kutatók között, akik úgy gondolják, a közösségi oldalak átveszik a hatalmat a vállalati weboldalak és a CRM-rendszerek között, és ez az időszak most jött el, 2011-ben értünk el a „socialcolonization” korszakba. A következő korszakok a „socialcontext”, és azután a „socialcommerce” jön el. Ebbe már most is betekintést nyerhetünk a közösségi vásárlásokkal, ahol ügyfél ügyféllel áll kapcsolatban, és ez adja az alapot a közösségi ügyfélkapcsolatmenedzsment-rendszerek alá (Owyang, 2009). Ugyanezt támasztja alá az az érvelés is, amely azt mondja, egy közösségi hálózaton az ügyfelek frissítik a saját adataikat. Tehát nemcsak a tartalom miatt fontosak ezek az oldalak, hanem az ügyfelek, felhasználók saját maguk tartják karban a személyes adataikat, ami pontosabb adatokat eredményez, és a vállalatok számára olcsóbb is (Shih, 2009).

Közösségi ügyfélkapcsolat – menedzsment-követelmények

Egyelőre senki nem fogalmazta meg milyen követelmények szükségesek egy SCRM-rendszerrel kapcsolatban. Mi úgy gondoljuk – az alap CRM-követelményeken túl –, az alábbiak szükségesek, hogy sikeres legyen egy ilyen rendszer:

- Gyors fejlesztés. Ahogyan a közösségi médiák változnak, ugyanúgy kell követnie a közösségi CRM-nek is a változó feltételeket. A Facebook felépítése egyik napról a másikra megváltozik, amit jeleznek a Facebook Development program keretében, de egy vállalatnál ennek a folyamatnak engedélyeztetésen kell átmennie. Nem is beszélve az egyéb mobilos megoldásokról, hiszen az életünkben nem voltak tabletek. Egy éve most mindenki erre fejleszt, nagyobb képernyő, más követelmények vannak. Olyan szempontokat is figyelembe kell venni, mint a kevés kattintás az egérrel, üzleti műszerfalak megfelelő alkalmazhatósága, tehát a kezelőfelület fontosságát sem szabad elfelejteni, ez is része a 360 fokos ügyfél-nézetnek (SAP CRM, 2011).
- Gyors testreszabhatóság (rapid customization). Ennek igénye még inkább jelen van az SCRM kapcsán, ugyanis a változó feltételeknek megfelelően akár belső (például szervezeti változás), akár külső esetén (például a követelmények megváltozása) követést kell biztosítani, és a gyors testreszabhatóság feltételeinek eleget tenni (Szabó et al., 2011).
- SaaS szolgáltatások biztosítása. A közösségi CRM eleve közel áll a felhőtechnológiákhoz, hiszen minden olyan adatforrás, amiből dolgozik, azok

többnyire a felhőben helyezkednek el. Feltétel továbbá, hogy olyan adatszinkronizációval rendelkezzen, ami lehetővé teszi az on-line/off-line munkavégzést. Adatbázisszinten alkalmazkodjon a szabványokhoz, szabványos eljárásokhoz, az adatokat importálni/exportálni lehessen a különböző felhőalapú szolgáltatások között.

- Tudásmenedzsment. Ahogyan változik folyamatosan a közösség, ugyanolyan sebességgel kell feldolgozni a megfelelő real-time és releváns adatokat a rendszernek. Lehetőség legyen az adatok leegyszerűsítésére. Csak azt lássuk, amit szeretnénk, és nem többet, vagy ennek a fordítottja, csak azt lássuk, amit amúgy nem látunk az egyszerű adatokból.
- Megtérülés. On-line nyomon követhetőség a megoldás megtérülését tekintve, mindegy, milyen eszközzel vizsgáljuk a megtérülést, azt részletesen lássuk, és le tudjunk futni az adatokban.

Mindezekon túl az a legfontosabb, hogy belássuk, első körben nem a vállalatunkhoz fordul a fogyasztó, hanem a Googlehoz, Facebookhoz és barátokhoz/ ismerősökhöz. Arról nem is beszélve, a vállalkozások még nem ismerik fel, hogy a felhasználók nem akarnak, nem szeretnek újabb és újabb csatornákon regisztrálni, jelentkezni, kommunikálni. Erre találta ki a Facebook a connect gombot, amivel számos szolgáltatásba be tudnak jelentkezni, és nem kell az újabb köröket futni. Ez a vállalatok számára is előnyös lehet, mert ha a Facebookról veszik az ügyféladatokat, sokkal frissebb adatokhoz jutnak, mivel előbb frissítenek egy Facebook-oldalt, mint belépnek a vállalat saját weboldalára, ahol nem fogják újra és újra frissíteni az adatokat.

Működési hiányosságok

A közösségi CRM is ugyanazokkal a gondokkal küzd, mint egy ERP vagy a klasszikus CRM-rendszer, többek között a megfelelő stratégia hiánya, a technológia túlzott használata és a kultúra hiánya. Meg kell érteni, ez egy hosszú távú stratégia, amihez vállalati kultúra is kell, a technológia meg nem minden, csak ebben az esetben lehet sikeres egy ilyen projekt (Krigsman, 2010). Ugyanerről a hármáról ír Samvatsar (2011), akinél az ember (people), az üzleti folyamatok (process) és a technológia (technology) a nyerő hármás. Szerinte ez a kulcs a sikerességhez, nem választja külön a közösségi ügyfélkapcsolat-menedzsmentet sem. Az első lépések között ott kell lennie a megfelelő közösségi csatorna kiválasztásának, ami leginkább illik a vállalat kultúrájához. Az egész nem más, mint változásmenedzsment, amivel a vezetőknek, a részvényeseknek, de még az

ügyfeleknek is meg kell barátkozniuk. Közösségi CRM nem létezhet a klasszikus CRM nélkül. Mielőtt a hogyanokkal törődnénk, érdemes átgondolni a vállalati folyamatainkat, és ügyfél-centrikussá kell tenni azokat, mert nélküle nem lehet sikeres egyetlen rendszer sem. Nem szabad elkezdni a közösségek vizsgálatát az alapok nélkül (Maoz, 2011). Továbbá az is kérdéses, hogy a közösségi média által generált tartalomtól, ami egy nagyobb brand esetén elérheti a több milliót is, vajon melyik lehetőségből lesz ajánlat? Miért nem az a célja a közösségi ügyfélkapcsolat-menedzsmentnek, hogy megtalálja azt a pár lehetőséget, amiből ajánlat lesz (Honig, 2010)? Úgy gondoljuk, ez a kritika megállja a helyét, de nem szabad összekeverni a fogalmakat, a közösségi ügyfélkapcsolat-menedzsment és a szövegbányászat összefüggő folyamat, de nem egyenlő, a kiemenetük más és más.

Számos bevált gyakorlat (bestpractice) létezik a közösségi ügyfélkapcsolat-menedzsmenten belül, de ennek ellenére itt még inkább érvényes az, hogy ezek nem igazán fedik le a vállalati folyamatainkat. Csak az adott vállalat ismerheti jól a célcsoportját, ők tudják, mik a stratégiai elvárásaik, és ők azok, akik tudják, mire, milyen választ kell adni. Ezért a bevált gyakorlatokkal vigyázni kell – ahogy bármilyen más rendszerbevezetés esetén is –, mert egy rosszul sikerült felhasználás esetén negatív következményekkel járhat. Ha nem bízunk az ügyfeleinkben, nem lesz sikeres a közösségi ügyfélkapcsolatmenedzsment-megoldásunk sem, ez egybecseng a fentiekkel, megfelelő vállalati kultúra is kell a sikeres úthoz (Bucholtz, 2010). Van olyan szerző is, aki szerint az eljövendő évek sötét időszakok lesznek a közösségi ügyfélkapcsolat-menedzsment számára, előrejelzése szerint 80%-os bukási rátával. Mindennek a túlzott elvárás az oka, ami mögött nincsenek ott a megfelelő üzleti folyamatok, a változásokkal szembeni ellenállás és a vezetők támogatásának hiánya (Thompson, 2011).

Már a klasszikus CRM megtérülésével is gondok vannak, csak 16% számolt be pozitív megtérülésről, a többiek gondokkal küszködnek, nem igazán tudják a megtérüléseket kiszámolni, a rendszer nem úgy működik, mint ahogy elvárták. A bevezetés során tapasztalt hibák így igazán költségesek tudnak lenni, és ez nem csak a klasszikus CRM-re érvényes, hanem a közösségi megoldásra is (Turk et al., 2004).

Összefoglalás

Az idők változnak, és egyetlen stratégia, információs rendszer sem kerülheti el a fejlődést. A kérdés: ezek vajon evolúciós lépések, vagy az egyik iparág a má-

sikra olyan hatással van, hogy kötelező fejlődni, különben lemaradunk. A feltett kérdés, véleményünk szerint, nem eldöntött, mert az informatika jelentős hatással volt a CRM-rendszerek fejlődésére, ugyanakkor a marketingfilozófiának is meg kellett változnia. A közösségi megoldásokról ne is beszéljünk, ahol a felhasználó gyártja a tartalmat, még kérni sem kell, egyszerűen adott, és a vállalatok szintjén dől el, mennyiben tudják kihasználni ezen eszközöket, mennyiben tudnak az adódó lehetőségekkel élni. A közösségi CRM egy olyan megoldás, ami ötvözi magában az informatikai megoldásokat (nevezzük nevén, a web 2.0-t), a közösségi médiák adta lehetőségeket. Beépíti azt az újfajta marketingfilozófiát, amelyben az ügyfél a király és a rendszeren keresztül elkezdünk vele beszélgetni, megkérdezzük, mit is akar valójában. Az ügyfél elnevezést át is lehetne nevezni, digitális ügyfélnek kelle-ne hívni, ma már minden ügyfélnek van valami kapcsolata a digitális világgal, gondoljunk csak bele, ki szeret ma postai levelet kapni a legújabb ajánlatokról? Ne felejtjük el azt a fontos szempontot, az ügyfélnek van kapcsolata, a kapcsolat kapcsolatának is van kapcsolata, az egész közösségi média a tartalommegosztás körül forog, így olyanok is tudomást szereznek a véleményünkről, akiket nem is ismerünk. Ne felejtjük, a közösségi ügyfélkapcsolat-menedzsment inkább filozófia, mint technológiai megoldás. Mindenből egy kicsi, klasszikus CRM, közösségi marketing, közösségi hálózatok, és végül az információs technológia. Amit még nem szabad elfelejteni, az a klasszikus CRM-megoldások széles skálája. Egy közösségi megoldás nem mondja meg, mennyit vásároltunk a boltban, nem mondja meg, mikor fogunk legközelebb vásárolni, nem mondja meg, mennyiért vásárolunk, ugyanakkor össze lehet kötni egy klasszikus megoldással, ami már meg tudja mondani ezeket az információkat. A kettő együtt egy olyan szolgáltatást nyújt a vállalat számára, amivel „mindent” megtudhat az ügyfélről, leginkább a közösségi ügyfelekről, vagyis marketingtevékenysége új lehetőségekkel bővíthet.

Felhasznált irodalom

- Bland, V.* (2008): A 360 degree view of your customers. NZ Business Magazine
- Bublik, C. – Howell, N.* (2009): Social Factors. Customer Relationship Management Magazine
- Bucholtz, C.J.* (2010): The Social CRM Fallacy That Could Kill Your Business. CRM Buyer Magazine
- Carfi, C.* (2009): The New Maelstrom of Social Media. Customer Relationship Management Magazine
- CHS* (2011): Worldwide CRM Software Market to Grow to \$13.3b in 2012, CRM Helpdesk Software Magazine

- Doyle, P. (2002): Értékvezérelt marketing. Budapest: PANEM Kiadó
- Ed-Marandi, E. (2005): Kapcsolati marketing. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Ed, T. (2010): Customer Management Summit CRM Trends, Gartner
- Ed, T. – Matthew, G. – Sharon, A.M. (2011): Predicts 2011: CRM Enters a Three-Year Shake-Up. Gartner
- Eggert, S. – Fohrholz, C. (2009): Marktrecherche zum Thema ERP-Internationalisierung. ERP Management, 1/2009, s. 52–61.
- ELTE Információs Rendszerek Tanszék, ELTE (2010): ERP-rendszerek globalizálódása, telepítési struktúrája nemzetközi cégeknél. Kutatási Beszámoló, Budapest
- Facebookstatistics (2011): Facebookfacts <http://www.facebook.com/press.php#!/press/info.php?statistics>
- Ferguson, B. (2008): Creating an on-demand world. eWeek
- Ferguson, B. (2008): Ten tools CRM developments. eWeek
- Fluss, D. (2009): Contact Centers in the Web 2.0 World. Customer Relationship Management Magazine
- Forrester (2009): What's The Social Technographics Profile Of Your Customers? http://www.forrester.com/empowered/tool_consumer.html
- Gibb, K. (2010): Samsung UK: Frustrated with iPhone 4? We'll give you a free Galaxy S. <http://www.androidcentral.com/samsung-uk-frustrated-iphone4-well-give-you-free-galaxy-s>
- Godin, S. (2008): Tribes: We Need You to Lead Us. Portfolio Hardcover, p. 160.
- Goldengberg, B. (2008): Always on. Customer Relationship Management Magazine
- Greenberg, P. (2008): Everything Is Social. Customer Relationship Management Magazine
- Greenberg, P. (2009): Social Customers Want to Engage. Customer Relationship Management Magazine
- Hennig, T.H.U. (2001): Relationship Marketing Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention. Berlin: Springer, p. 3–27.
- Hetyei J. (2009): ERP-rendszerek Magyarországon a 21. században
- Honig, A. (2010): A Killer Use Case for Social CRM Inside the Enterprise. Inoveer Solutions
- Jacobs, I. (2009): The New Interaction of Social Media. Customer Relationship Management Magazine
- Krigsman, M. (2010): Reaching for social CRM success (or failure). Enterprise Irregulars Magazine
- Kulcsár L. (2006): GSAP-Projekt a Shell Hungary Kft-nél és annak infrastruktúra vonzata. GDF, diplomamunka 623/2006, Budapest
- Lager, M. (2007): The Buyer Is Your Owner. Customer Relationship Management Magazine
- Leary, B. (2009): The Tweet Is Mightier than the Sword. Customer Relationship Management Magazine
- Maoz, M. (2011): We failed at CRM. Now let's try Social CRM – it's even harder. Gartner
- McCrindle, M. (2004): Understanding generation Y. The Australian Leadership Foundation
- McKay, L. (2008): CRM's is a social animal. Customer Relationship Management Magazine
- McKay, L. (2009a): Making Relationships Matter. Customer Relationship Management Magazine
- McKay, L. (2009b): Social Support for Software. Customer Relationship Management Magazine
- Mignot, C. – Kapferer, J. – Callieux, H. (2008): Is CRM for luxury brands? Brand Management, Vol. 16, 5/6, p. 406–412.
- Musico, C. (2009): Making social more social. Customer Relationship Management Magazine
- Myron, D. (2007): Social Networking: The Harbinger of Trust. Customer Relationship Management Magazine
- Myron, D. (2009): Social Media Spawns a New Era in Customer Intelligence. Customer Relationship Management Magazine
- NielsenWire (2010a): Social Networks/Blogs Now Account for One in Every Four and a Half Minutes Online http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-online/
- NielsenWire (2010b): What Americans Do Online: Social Media And Games Dominate Activity http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/what-americans-do-online-social-media-and-games-dominate-activity
- Owyang, J. (2009): The 5 Phases of Social Experience. Customer Relationship Management Magazine
- Payne, A. (2007): CRM-kézikönyv: ügyfélkezelés felsőfokon. Budapest
- Pombriant, D. (2009): The New Currency of Social Media. Customer Relationship Management Magazine
- Révész B. (2005): A CRM, ill. az e-CRM-rendszerek alkalmazásának hatása a vállalati ügyféloldal megítélésére. Marketing és Menedzsment, Vol 39, No. 1, 42–47. old.
- Totth G. (2003): A közösségi marketing jelene és perspektívái a magyar agrárgazdaságban. Előadás, Budapest: MTA
- Turk, D. – Bligh, P. (2004): CRM Unplugged Releasing CRM's Strategic Value. Chichester: Wiley
- Tsai J. (2008): Destination CRM. Customer Relationship Management Magazine
- Tsui, J. (2009): Microsoft's Million-Member March. Customer Relationship Management Magazine
- Vebtraffice (2010): Social Media, <http://www.vebtraffice.com/social-marketing.php>
- Wallace, T.F. (2006) ERP: Making it happen (magyar) ERP – vállalati irányítási rendszerek. Budapest: HVG
- Zablah, A.R. – Bellenger, D.N. – Johnston, W.J. (2003): Understanding User Acceptance of CRM Technology. in: IPSERA Where There Meets Practice. 12th Annual IPSERA Conference, Budapest, 14–16 April 2003

Cikk beérkezett: 2011. 10. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2011. 12. hó

HOFFER Ilona – KATONA Viktória

FOGALMI KAPASZKODÓK A KKV-K INNOVÁCIÓS GYAKORLATÁBAN

A szerzők cikkükben a hazai innovációfinanszírozási szabályozás alapfogalmi, terminológiai vizsgálatára vonatkozó kutatásaik fő megállapításait mutatják be. Azokat az eredményeket, amelyek elsősorban a témakör vonatkozó alapismereteinek összegyűjtésére, rendszerezésére irányultak. Vagyis céljuk, az innováció és kapcsolódó fogalmainak áttekintése az alkalmazás szempontjából. Kutatásuk tisztázó jellege iránytűként szolgálhat a gazdasági szakemberek számára, valamint figyelemfelhívásként a jogszabályalkotók felé.

Kulcsszavak: szabályozók, innováció, kutatás-fejlesztés, K+F és I eredmények hasznosítása, termékinnováció, technológiai innováció, eljárásinnováció, szervezeti innováció, szervezési innováció, marketinginnováció

Az innováció az életképes vállalkozások természetes velejárója. Az innovációs folyamat megvalósítása napjaink vállalkozásai számára alapvető szükséglet. Ma, amikor egyik oldalról nemzetközi kezdeményezések szorgalmazzák az innovációs aktivitás előmozdítását, másik oldalról komoly piaci nyomás tolja a vállalkozásokat az újítások felé, az innovációval foglalkozó szakemberek kérdőjelek erdejével néznek szembe.

Az innovációhoz kapcsolódó fogalomrendszer még nem ágyazódott be teljesen a gazdasági életbe. Az innováció méréséhez és az innovációs tevékenységek értékeléséhez kapcsolódó problémák nehezítik a normatív irányzatok kialakítását. A szerzők cikkükben a hazai innovációfinanszírozási szabályozás alapfogalmi, terminológiai vizsgálatára vonatkozó kutatásaink fő megállapításait mutatják be. A kutatás elsősorban a témakör vonatkozó alapismereteinek összegyűjtésére, rendszerezésére irányult, célja az innováció és kapcsolódó fogalmainak áttekintése az alkalmazás szempontjából.

Először a vállalatvezető és -irányító szemével tekintjük át a szakirodalom fogalmait. A következő részek pedig a konkrét innovációs akciók megtervezése és megvalósítása során alkalmazásra kerülő terminológiák tisztázásával foglalkoznak.

Az innováció fogalmi rendszerezése a vállalatvezetés szempontjából

Az innováció fogalomrendszerét a vállalatvezetés szempontjából vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy ezek a

terminológiák igen sokszínűek, számosak és különböző absztrakciós szinteken megfogalmazottak.

Az innováció meghatározásainak áttekintése során elsősorban a kutatás szempontjából releváns definíciókat kerestük. Ezek elsősorban azok, amelyek egy kis- és közepes méretű vállalkozás számára kézzelfogható módon adnak útmutatást az innovációs tevékenységük gyakorlásához. A kkv-k jellemzőire és innovációs sajátosságaira ehelyütt nem térünk ki.

A kutatás e szakaszában az innovációértelmezés különböző szintjeit azonosítottuk. A szintek értelmezését az innováció konkrét gyakorlati megvalósításához kötöttük. Azt vizsgáltuk, hogy a döntéshozatal és a megvalósítás során az innovációt meghatározó fogalmak alkalmazására mikor, hol, milyen körülmények között és kinek célszerű sort keríteni. A szakirodalmi kutatások és a vállalatvezetési gyakorlat illesztését figyelembe véve az alábbi kategóriák bevezetését javasoljuk:

- szemléletformáló,
- értelmezési célú,
- megvalósítás célú innovációterminológiákat.

A következőkben bemutatjuk az egyes kategóriákat, azok jellemzőit, valamint példával támasztjuk alá állításainkat.

Az innováció fogalmainak e csoportosítása navigációs célú. A vezető szakemberek számára valamennyi fogalom információval bír a mindenkori döntési pontokban és szituációkban.

Szemléletformáló innovációmeghatározások

Az innovációt érintő paradigmaváltások első hírnökei közé tartozónak ítéljük azokat a meghatározásokat, amelyek új irányokat jelölnek ki az innováció értelmezésében. Ezek szemléletformáló jelentőségűek, hatásuk stratégiai horderejű, mert átalakítja az innovációról alkotott fogalmainkat, látásmódunkat. Teljesen megváltoztatja az innovációs tevékenység környezeti beágyazottságát, kapcsolati struktúráját, átalakítva ezzel eszközrendszerét.

Ide sorolhatók például Schumpeter (1939), Drucker (2003) vagy Prahalad (2009) innovációfogalmai.

J. A. Schumpeter (1939) az innováció lényegét a termelési tényezők új kombinációjában jelölte meg. Felfogása minden további innovációval foglalkozó elmélet kiindulópontjának tekinthető. Schumpeter az innovációt alapesetét különböztette meg a következőképpen:

- új – tehát a fogyasztók körében még nem ismert – javaknak, vagy egyes, már létező javaknak új minőségben való előállítás,
- új, tehát a kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen termelési eljárás bevezetése, amelynek azonban semmiképpen sem kell új tudományos felfedezésen alapulnia, valamely áruval kapcsolatos új kereskedelmi eljárás is lehet,
- új elhelyezési lehetőség, vagyis olyan piac megnyitása, amelyen a kérdéses ország iparága ez ideig nem volt jelen akár létezett a piac korábban, akár nem,
- nyersanyagok vagy félkész áruk új beszerzési forrásainak megnyitása, mindegy, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett, csupán nem vették figyelembe, illetve nem tartották megfelelőnek, vagy pedig először kellett kialakítani,
- a feladatokhoz jobban illeszkedő új szervezet kialakítása.

Drucker (2003) szerint: „az innováció a vállalkozás gazdasági vagy társadalmi lehetőségeinek céltudatos, koncentrált megváltoztatására irányuló erőfeszítés.”

C. K. Prahalad (2009) szerint: „Az innováció következő formáinak a termékek és a szolgáltatások helyett – a vállalatok és fogyasztói közösségek hálózatának támogatásával – a tapasztalati környezetre kell összpontosítaniuk, amelynek célja, hogy az egyes fogyasztókkal együtt teremtsenek egyedi értéket.”

Értelmezési célú, tisztázó jellegű innovációmeghatározások

Az innováció konkrét tartalmi elemeit számba vevő, a megértést segítő, a fogalom könnyebb diffúzióját szolgáló meghatározások és definíciók. Adott

paradigmán belül mutatják be az innováció főbb jellegzetességeit. Rendszerező jelleggel veszik számba az innováció tartalmi elemeit. Útmutatásul szolgálnak az innováció fogalmának értelmezésében. Segítik az innováció megismerését és kivitelezését, valamint feltárják az innováció tevékenységei között rejlő összefüggéseket. Bemutatják és érzékeltetik az innovációs folyamat jellegzetességeit és összegzik annak lépéseit.

Úgy ítéljük meg, hogy az alábbi fogalmak ebbe a kategóriába sorolhatók.

Pietrasinszky (1970): „Azt a változást, amelyet az ember vagy a rendszer azzal a céllal vezet be, hogy az adott állapotot új állapotok váltsák fel, feltéve, hogy az utóbbiak bizonyos ismérvek szerint pozitívan értékelendők és a maguk összességében haladást jelentenek.”

Pál (1981): „Szűkebb értelemben innováción a gyártmány és gyártás (termékek és technológia) olyan minőségi fejlesztését értjük, amely gazdasági hasznot hozó újszerűségek létrehozását eredményezi. Ez a minőségi fejlesztés egyidejűleg hatja át a kutatás, fejlesztés, termelés és fogyasztás szféráit. Így az innováció, mint összekötő, kölcsönhatásokat közvetítő folyamat jelenik meg, amelynek hatásai a kutatás-fejlesztés-értékesítés láncolat valamennyi láncszemében érezhetőek.”

Pearce (szerk.) (1993): „Innovációnak tekintik a termelési folyamatban bevezetett technológiai fejlesztéseket és a piacképes termékek különböző tulajdonságainak és e tulajdonságok kombinációinak bevezetését. Az utóbbi a termékdifferenciálás forrása és a termelők a kereslet generálására, piaci részesedésük növelésére használják fel.”

Freeman innovációs elmélete (1988): alapján *Buzás (2007)* az alábbi négy kategóriát használja az egyes innovációs folyamatok megkülönböztetésére:

- fokozatos vagy módosító innovációk, amelyek nem érintik a megoldás alapelveit, hanem csak kisebb módosításokat eszközölnek azok változatlanul hagyása mellett, eredményképpen többnyire hatékonyságjavulást tapasztalunk, amely minőségjavítás, költségcsökkenés vagy teljesítménynövelés formát ölt,
- radikális innovációk, amely során a korábbi hagyományokkal való szakítás után új termék születik akár a régi, vagy új technológiára alapozva,
- termelési eljárás-változások, amelyek során a korábban alkalmazott technológiákat gondolják újra,
- paradigmaváltások, amelyek az uralkodó technológiai nézőpont megváltozását jelentik.

Trott (2005): szerint „Az innováció részét képezi az új és újszerű megoldások kialakítása – vagyis a feltalálás –, ugyanakkor a tevékenység kiegészül annak üzleti célú megvalósításával.”

Az innováció típusai Szakály szerint

INNOVÁCIÓ	
típusa	tartalma
1. TERMÉKINNOVÁCIÓ – újítás a vállalat értékesíthető teljesítményeiben.	A termékinnováció olyan áru vagy szolgáltatás bevezetése, amely – annak tulajdonsága és rendeltetése vonatkozásában – új vagy jelentősen megújított. Ez magában foglalja a fejlesztésre vonatkozó részletes műszaki leírásokat, az összetevőket és anyagokat, a beépített szoftvert, a felhasználóbarát jelleget vagy más funkcionális tulajdonságokat.
2. FOLYAMAT-(ELJÁRÁS) INNOVÁCIÓ – újítások a produktum létrehozásának anyagi és irányítási folyamataiban, beleértve a módszertani változtatásokat is.	Az eljárásinnováció új vagy jelentősen megújított termelési vagy szállítási módszer megvalósítása. Felöleli a technikában, a berendezésekben és/vagy a szoftverben bekövetkező jelentős változásokat.
3. MARKETINGINNOVÁCIÓ – újítások a marketing-módszerekben, – újítások a fogyasztói szükségletek és a piacok kezelésében.	A marketinginnováció olyan marketingmódszerek alkalmazása, amelyek jelentős változást hoznak a terméktervezésben, a csomagolásban, a termék piacra dobásában, a termék reklámozásában vagy az árképzésben.
4. STRUKTURÁLIS (SZERVEZÉSI-SZERVEZETI) INNOVÁCIÓ – újítások az üzleti gyakorlatban- újítások a menedzsmentrendszerben.	A szervezési-szervezeti innováció új menedzsmentmódszerek megvalósítását jelenti a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében vagy a külső kapcsolatokban.

Katona (2006) ismertetése alapján Szakály (2008) az innováció típusait és tartalmát az 1. táblázatban foglalta össze.

(Forrás: Szakály, (2008))

A megvalósítást támogató innováció meghatározások

A gyakorlati megvalósítás, kivitelezés szempontjából a következő kategória a gyakorlat számára alapvető fontosságú innovációmegfogalmazásokat tartalmazza. E definíciók támogatják a stratégiaalkotást és lehetővé teszik az operatív tervezést, mivel konkrét előírásokat fogalmaznak meg a gyakorlati megvalósíthatóságra. Alkalmazásukkal nemcsak az innovációs tevékenységek tervezése válik lehetségessé, hanem az innováció gyakorlati kivitelezése, finanszírozása, elszámolhatósága is.

Ebbe a kategóriába soroljuk mindazokat a meghatározásokat, amelyek a különböző tervezési, pályázati, pénzügyi, számviteli, adózási tevékenységek fogalmi, értelmezési hátterét biztosítják.

Ebbe a kategóriába soroljuk például az Oslo Kézikönyv, a Frascati Kézikönyv, a 2004/CXXXIV. a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról szóló törvény, valamint a számviteli és az adótörvény innovációra vonatkozó meghatározásait, előírásait. Ide tartozónak tekintjük a pályázati kiírások által megfogalmazott innovációt és annak tevékenységeihez kapcsolódó terminológiákat is. Összességében ide tartoznak azok a meghatározások, amelyeket a különböző szabályozókban rögzítettek abból a célból, hogy az innovációs tevékenységekre vonatkozó fogalmakat egyértelműsítsék.

OECD Oslo-Kézikönyv (2000) „Az innováció mindazon tudományos, műszaki, kereskedelmi és pénzügyi tevékenységek együttese (egy ötlet átalakulása, újfajta megközelítése), amelyek új termékek kifejlesztéséhez és értékesítéséhez, új termelési eljárások, vagy berendezések hasznosításához, vagy valamely társadalmi szolgáltatás új megközelítésének bevezetéséhez szükségesek.”

A Frascati Kézikönyv – amely az innováció mérésére vonatkozó ismereteket tartalmazza – (OECD, 2003) szerint: „a műszaki innováció olyan tudományos, műszaki, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi jellegű tevékenység – ideértve az új ismeretanyagba történő befektetést is –, amely ténylegesen, vagy szándék szerint technika-ileg tovább fejlesztett termékek és eljárások megvalósításához vezet. A K+F egyike e tevékenységi körnek – az innovációs folyamat bármelyik szakaszában.”

Az Oslo Kézikönyv 2005. évi 3. kiadása szerint: „Az innováció új vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketingmódszer vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban.”

Ezek azok a definíciók, amelyek a jelen kutatás szempontjából alapvető fontosságúnak tekinthetők. Ismeretük a gyakorló szakemberek számára nélkülözhetetlen a sikeres innováció megvalósításához.

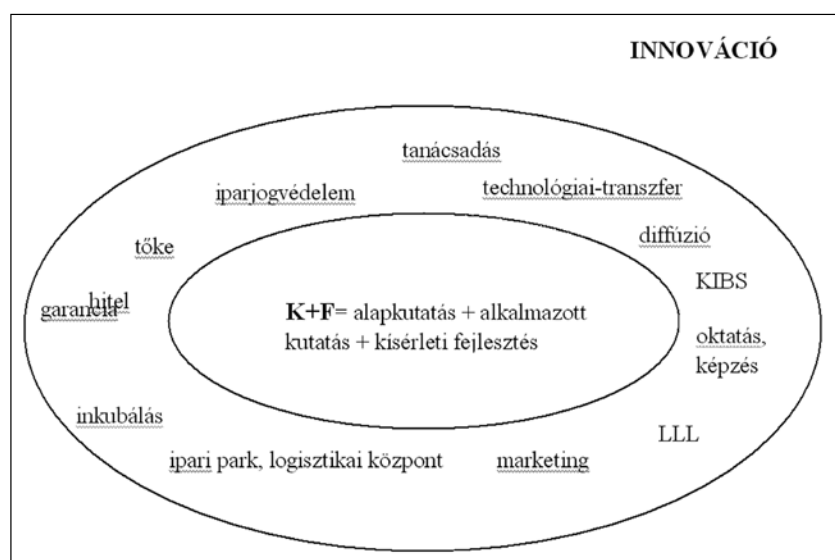
Az innováció és a kutatás-fejlesztés kapcsolata

Az innováció fogalomköreinek érintésekor nem hagyhatjuk figyelmen kívül az innováció és a K+F kapcsolódásait. Ugyanis a fogalmak tartalmi összefonódása egyre inkább tetten érhető a gyakorlatban.

A témakör általános ismeretei

Az előzőekben körüljártuk az innováció fogalmának különböző csoportjait. Célszerűnek látjuk kiemelni azt, hogy a K+F tevékenység nem azonos az innovációval. Tény, hogy a két fogalom több ponton is egyezőséget mutat, mégis hiba lenne szinonimaként kezelni őket. A két fogalom viszonyát az 1. ábra is jól érzékelteti.

Az innováció és a K+F közötti kapcsolat



Röviden összefoglalva azt mondhatjuk, hogy minden K+F innováció, de nem minden innováció számít K+F-nek. A kutatás-fejlesztés az innovációs tevékenység lényege, kemény magja. A K+F első, alapvető feladata – vagyis az alapkutatás –, főként a kutatóintézetekben és a felsőoktatási kutatóhelyeken zajlik. A kísérleti fejlesztésekre leginkább a vállalkozások keretein belül kerül sor. Az alkalmazott kutatás egyaránt megjelenik a kutatóintézetekben és a felsőoktatási kutatóhelyeken, valamint a vállalkozásokban. Ugyanakkor ahhoz, hogy a kutatás-fejlesztés eredménye új alkalmazásokban jelenjen meg egyéb innovációs tevékenység is szükséges: a tervezés, az engineering, a gyártás megindítása, a marketing, vagy például a licencvásárlás. Az innováció a K+F kiadásokon keresztül ragadható meg számszerűségében, miközben tudjuk, hogy az innováció több ennél szellemi és anyagi

ráfordításokban egyaránt. Az innovációs folyamat tehát egyre kevésbé korlátozódik a know-how vagyon fejlesztésére. Egyre fontosabb szerepet kap a K+F-en túli tudás. Amennyiben az 1. ábrát vesszük alapul, nyugodtan kijelenthetjük, hogy a vállalkozások innovációs tevékenysége keretében ezen elemek önmagukban történő megújítása, a közöttük lévő kapcsolati rendszer fejlesztése és átalakítása, a preferenciák módosítása mind-mind innovációnak tekinthető. Látható, hogy a K+F ebben a felfogásban az innovációs tevékenység csupán egyik – noha meghatározó – eleme (Iványi – Hoffer, 2011).

Az innováció és a K+F fogalmi szabályozottságának gazdasági következményei

1. ábra

Az innováció definícióira vonatkozó témakör vizsgálata nem csupán elvi jelentőségű. Hordereje messze túlmutat az elméleti kutatók szakmai dilemmáin. A definíciók a nemzeti innovációs rendszer egyértelmű kommunikációját és kezelését biztosítják. Konzisztenciájuk az alábbiak miatt szükségszerű (Balogh, 2009):

- a statisztikai adatok megbízhatósága (KSH, EUROSTAT stb.),
- a K+F adókedvezmények megítélése (jogsabályi előírások a számviteli és adótörvényben),
- az EU állami támogatási szabályainak betartása,
- a szakpolitikák megbízható és nemzetközileg is összehasonlítható bázisának megteremtése (2. táblázat).

2. táblázat

Eltérések és azonosságok az innováció és K+F szabályozottsága vonatkozásában

Eltérések és azonosságok az innováció és K+F vonatkozásában	
van	nincs
<ul style="list-style-type: none"> – pontos K+F definíció – K+F statisztika – K+F adókedvezmény – K+F állami támogatási szabályozás 	<ul style="list-style-type: none"> – pontos és egyértelműen elfogadott innovációs definíció (mert az Oslo Kézikönyvben foglaltak sem kerültek teljeskörűen elfogadásra) – egyértelmű innovációs statisztika – innovációs adókedvezmény – innovációs állami támogatási szabályozás

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az innováció K+F-en túli tevékenységei feltétlenül szükségesek az innovatív technológiák és módszerek alkalmazásához, piacra történő eljuttatásához és integrálásához.

Az innováció tehát a kutatási eredmények gyakorlati alkalmazásának is tekinthető. Jól elhatárolható a kutatás-fejlesztés tevékenységétől. A kutatás-fejlesztés és az azt követő innovációs lépések közötti jelentős eltérés, hogy az utóbbiak nagyságrendekkel több anyagi befektetést igényelnek. A kutatási-fejlesztési fázis ugyan nagyfokú kockázatot rejt magában, de az azt követő innovációs lépésekhez viszonyítva szerényebb ráfordítást igényel. Az innováció ebben a felfogásban egyrészt a termelőkapacitás létesítését, másrészt a piacra jutással, értékesítéssel kapcsolatos feladatokat tartalmazza, és azok ráfordításait jelenti (Tarnói, 1997).

Az innováció és a K+F közötti különbségtételnek a kkv-k esetében is nagy jelentőséget tulajdonítunk. Ugyanis mint láttuk, a társaságok innovációs aktivitása nem azonos a statisztikák által kimutatott jellemzőkkel. Az innovatív megoldások keresése és alkalmazása közvetlenül nem jelenik meg a mutatószámokban, viszont jellemzi a vállalkozások gyakorlatát. A hazai kkv-szektor vezető szakemberei számára az innovációhoz kötődő fogalmak ismerete és használata szükséges a potenciális fejlesztési források eléréséhez.

Az innováció fogalomköreinek áttekintő vizsgálata a gyakorlati megvalósítás szempontjából

A következőkben bemutatjuk mindazon kutatási eredményeinket, amelyek feltárják a jelenleg hatályos szabályozók innovációs fogalomköreiben tapasztalható sajátosságokat.

A kutatási terv vázlata

A kutatás lépései az alábbiakban nevesíthetők:

- a kkv-k innovációs gyakorlatát alapvetően meghatározó szabályozók kiválasztása,
- a kutatás szempontjából releváns fogalmak kijelölése,
- a fogalmi gyűjtés és rendszerezés elvégzése,
- a következtetések levonása.

A szabályozók kiválasztása és a fogalmak kijelölése

A kutatás előkészítése során úgy ítéltük meg, hogy a vállalati „tervezés – forrásteremtés – megvalósítás – elszámolás – elemzés” leegyszerűsített folyamatát tekintjük mértékadónak, ügyelve arra, hogy az innovációmenedzsmenttel összefüggésbe hozható valamennyi meghatározó vállalati tevékenységet lefedjük.

Ennek megfelelően az alábbi öt fő szabályozó áttekintését végeztük el a fogalmak vizsgálata céljából:

- a 2004/CXXXIV. a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról szóló törvény,
- a Nemzeti Innovációs Hivatal (NIH) Fogalomtára,
- a KTI ALAP TAMOK 146/2007. rendelet (vagyis a 146/2007. (VI. 26.) Kormányrendelet a Kutatási és Technológiai Innovációs Alapból nyújtott állami támogatások szabályairól),
- a KSH-adatbázishoz használt fogalomtár, valamint
- a 2000. évi C. törvény a számvitelről vonatkozó előírásairól.

Az innováció fogalomkörei a szabályozókban

Legelőször arra kerestünk választ, hogy az adott szabályozó definiálja-e az általunk relevánsnak tartott fogalmat, és ha igen, hogyan. Az eredményeinket táblázatos formában jelenítjük meg. A definíciós összegző tábla tehát az általunk relevánsnak tekintett fogalmak szabályozókban történő meghatározottságát mutatja.

A kiválasztott fogalmak csoportosítása az alábbiak szerint történt.

- tevékenység,
- szervezet,
- a program jellege,
- forrásjellemzők,
- humán vonatkozások.

E kategóriákat egy vállalkozás működése során felmerülő tevékenységek mentén alakítottuk ki (3. táblázat).

A fenti gyűjtés csupán arról ad felvilágosítást, hogy az általunk kiválasztott és a kutatás szempontjából fontosnak ítélt fogalmak az egyes szabályozók által definiálva vannak-e vagy sem. A 3. táblázatból nem derül ki, hogy ezek a fogalmak miképp, milyen módon szerepelnek az egyes szabályozókban. Erre csak a részletes fogalmi meghatározások kigyűjtése és rendszerezése ad választ.

A definíciós összegző táblázat információt azonban önmagukban is érdemes áttekinteni. A táblázat ugyanis számos érdekes momentumra irányítja a figyelmünket. Ezek összegzése során jelen cikkünkben nem élünk a prioritizálás lehetőségével, sem az egyes megállapítások magyarázó értékelésével. Következtetéseinket röviden fogalmazzuk meg, miközben eltekintünk az egyes gazdasági szereplőkre gyakorolt hatások értékelésétől.

- Az eltérő területeken alkalmazott jogszabályok és rendeletek célja a hazai innovációs törekvések támogatása. Az egyes szabályozók az innovációs gyakor-

3. táblázat

Definíciós összegző tábla

Definíciók	2004/ CXXXIV/tv.	NIH fogalom- lomb-ár	KTI ALAP Támok, 146/2007	KSH módszer-tani definíció	Számviteli törvény
TEVÉKENYSÉG					
Innováció	–	X	X	X	–
Alap kutatás	X	X	X	X	X
Tiszta alap kutatás	X	X	X	X	–
Célzott alap kutatás	X	X	–	X	–
Kutatás-fejlesztés	X	X	X	X	–
Ipari vagy alkalmazott kutatás	X	X	X	X	X
Kísérleti (prekompetitív fejlesztés)	X	X	X	X	X
K+F és I eredmények hasznosítása	X	X	–	–	–
Termék- (áru- vagy szolgáltatás) innováció	–	X	X	X	–
Technológiai innováció	X	X	X	–	–
Eljárás innováció	–	X	X	X	–
Szervezeti innováció	X	X	–	X	–
Szervezési innováció	–	X	X	X	–
Marketing innováció	–	X	–	X	–
SZERVEZET					
Innovatív szervezet	–	–	X	X	–
Innovációs klaszter	–	X	X	–	–
Költségvetési kutatóhely	X	X	–	–	–
Nonprofit kutatóhely	X	X	–	–	X
Kutatóhely	X	X	–	–	–
Kutatási szervezet	–	–	X	–	–
Civil szervezet	X	X	–	–	–
Hasznosító vállalkozás	X	X	–	–	–
Kkv	–	X	X	–	–
Kkv, mint kutatóhely	–	–	–	X	–
PROGRAM JELLEGE					
Kutatás-fejlesztési és technológiai innovációs program	X	X	–	–	–
Projekt	X	X	X	–	–
K+F projekttámogatás	–	–	X	–	–
Innovációs projekt	–	–	–	–	–
Kutatás-fejlesztési beruházás	–	–	–	X	–
Beruházás	–	X	–	–	X
Nagyberuházás	–	X	X	–	–
Induló beruházás	–	–	X	–	–
FORRÁS JELLEMZŐ					
Saját forrás	–	X	X	–	–
Támogatástartalom	–	–	X	–	–
Beruházási támogatás	–	X	X	–	–
Állami támogatás	X	X	X	–	–
Közfinanszírozású támogatás	X	X	X	–	–
Ösztönző hatású támogatás	–	–	X	–	–
HUMÁN VONATKOZÁSOK					
Magasan képzett munkaerő	–	X	X	–	–
Kutató-fejlesztő	X	X	–	X	–
Speciális képzés	–	–	X	–	–

(Forrás: saját szerkesztés)

lat különböző aspektusait hivatottak szabályozni. Ezért a gazdálkodás különböző területeit eltérő módon kapcsolják be a fogalomhasználaton keresztül.

- Az egyes szabályozó elemeket eltérő időpontokban fogalmazták meg, és léptek azok életbe, így különböző „korok”, időszakok lenyomatait hordozzák magukon. Naprakészségük eltérő szintű.
- A 2004/CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról nem definiálja az innovációt, miközben a megjelenési formáit tartalmazza. A törvényalkotó szempontjából minderre tudatosan került sor, az innováció szerteágazó, és kívülről gyakorlatilag lehatárolhatatlan természete okán. Ugyanakkor a törvényben a „technológiai innováció” fogalmának bevezetése jelentős mértékben bővítette ki a kutatás-fejlesztésen túli innovációk mozgásterét.
- Figyelemre méltó, hogy a hagyományos értelemben vett K+F-en túli innováció – amelynek kiemelt figyelmet szenteltünk cikkünkben –, egyre meghatározóbb módon van jelen a szabályozásban.
- A táblázatból egyértelműen kiderül, hogy az innováció megjelenési formái – a nemzetközi gyakorlatot követve – ma már jelen vannak az innováció ösztönzését és számbavételét támogató szabályozókban egyaránt. Ez látható a termék-, a technológiai, az eljárás-, a szervezeti, a szervezési, valamint a marketinginnovációk fogalmi használatából.

- Nagyon jól érzékelhető, hogy az ösztönzők, valamint a pályázati lehetőségek által megerősített innovációs területek teret nyertek, és egyre markánsabban jelennek meg a szabályozásban.
- A táblázat jelzi, hogy a számviteli törvény fogalmi szinten sem követte a területen végbemenő lényeges változásokat. Az elszámolás szigorú rendszerébe sem az innováció új megjelenési formái, sem pedig a K+F-en túli innovációk illesztésére nem került sor. Ennek magyarázó indoka a konkrét tételek elszámolhatósági kritériumaival függ össze, amelynek gyakorlati megvalósíthatósága számos kérdést vet fel.
- Számviteli oldalról ma még mindig a klasszikus értelemben vett K+F, valamint az azokat megvalósító beruházások jelennek meg az innováció meghatározó jellemzőiként. Ez a körülmény is hozzájárul ahhoz, hogy a gyakorló szakemberek esetenként csakis a K+F-et tekintik innovációs tevékenységnek.
- A szervezeti, szervezési, vagy akár a marketing-innovációk csakis a közvetlenül kapcsolódó beruházásaikon keresztül tekinthetők számviteli szempontból innovációnak.
- Figyelemre méltó, hogy a számviteli törvény nem nyújt kapcsolódási felületet a saját forrás, a támogatástartalom, a beruházási támogatás, az állami támogatás, a közfinanszírozású támogatás, az ösztönző hatású támogatás fogalmainak.
- A KSH szervezetektől történő adatkérései elsősorban az innováció megjelenési formáit kutatják. A jelentésre kötelezett szervezetek a kitöltés során többnyire a számviteli rendszer által meghatározott adatokra építhetnek. Ezek azonban direkt módon nem feleltethetők meg a KSH által elvárt csoportosítás kategóriáinak.
- A KSH fogalomtára nem terjed ki az innováló szervezettel kapcsolatos kérdésekre. Ez természetes, hiszen a KSH-jelentés beküldésekor a szervezet jellemzőit eleve kitöltik, a KSH a szervezeti egységet a saját rendszere alapján azonosítja.
- A kutatást és hasznosítást folytató „szervezet” meghatározására számos pontosítást, szabályozást találunk. Ezek a kategóriák nem jelennek meg a KSH és a számviteli törvény keretein belül.
- A „program jellege”-t vizsgálva úgy tűnik, hogy ez a tényező nem tekinthető elsődlegesnek a szabályalkotók szempontjából.

- Mindenképpen elgondolkodtató, hogy az innováció forrásokkal kapcsolatos terminológiai közül egy sem lehet fel a számviteli törvény sorai között.

Megállapításainkat az áttekintő táblázat információira, valamint saját és gyakorló vezető kollégák szakmai tapasztalataira építve tettük meg. Úgy ítéljük meg, hogy a pontosabb és konkrétabb következtetések levonásához a 3. összegző táblázat egyes sorainak kibontására és elemzésére van szükség. Ezzel a következőkben foglalkozunk.

Az innováció, mint „tevékenység” fogalmainak áttekintése

Cikkünkben csupán általunk az innováció, mint tevékenység fogalomkörébe sorolt meghatározásokat tekintjük át.

A „Tevékenység” témakörében a következő fogalmak meghatározásait gyűjtöttük össze (4. táblázat).

4. táblázat

Az innováció vizsgált „tevékenység” fogalmai

Innováció	Ipari vagy alkalmazott kutatás	Eljárás innováció
Alapkutatás	Kísérleti (prekompetitív fejlesztés)	Szervezeti innováció
Tiszta alapkutatás	K+F és I eredmények hasznosítása	Szervezési innováció
Célzott alapkutatás	Termék (áru vagy szolgáltatás) innováció	Marketinginnováció
Kutatás-fejlesztés	Technológiai innováció	

(Forrás: saját szerkesztés)

A következőkben csupán néhány, a mondanivalónk szempontjából figyelemre méltó táblázatot mutatunk be. Valamennyi fogalomhoz tartozó összegző táblázat feltüntetésére terjedelmi okokból sem kerülhetett sor (5. táblázat).

A 2004/CXXXIV. a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról szóló törvény az innováció témakörébe tartozó meghatározások közül csaknem mindre kitér.

Látható, hogy a számviteli törvény sem foglalja magába az innováció meghatározását. Itt a számviteli gyakorlatban szükséges meghatározások kerülnek előtérbe és definiálásra (6. táblázat).

A kutatás-fejlesztés fogalmainak gyűjtését követő rendszerezésnél azt tapasztaltuk, hogy a vonatkozó szabályozás azonos fogalmi körökkel operál. Ez alól kivételt a számviteli törvény képez. Ez utóbbit azért is érdemes megemlíteni, mivel a K+F és az Innováció viszonyának értelmezése nagy jelentőséggel bír.

A KSH definíció a K+F tartalmi elemeinek felsorolásán kívül magyarázó értelmezést is tartalmaz (7. táblázat).

Az innováció fogalmai

INNOVÁCIÓ	
2004/CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról	Nem definiálja külön az innováció fogalmát.
NIH fogalomtár	Új vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketingmódszer vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban.
KTI ALAP támok, 146/2007 rendelet	Magában foglalja a technológiai, az eljárási és a szervezési innovációt.
KSH módszertani definíció	Új vagy jelentősen javított termék (áru, szolgáltatás) vagy eljárás, új marketingmódszer vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatba, munkahelyi szervezetbe vagy a külső kapcsolatokba. Továbbá: „Az innováció olyan célirányos, szakszerű, intenzív fejlesztő tevékenység, amely többek között a termék (szolgáltatás), a technológia, a működés, a szervezet többé-kevésbé átfogó megújulását eredményezi. Kiindulópontja az új lehetőség felismerése, végpontja pedig a sikeres megvalósítás.”
Számviteli törvény	Nem tartalmazza.

(Forrás: saját szerkesztés)

6. táblázat

A „kutatás-fejlesztés” fogalmai

KUTATÁS-FEJLESZTÉS	
2004/CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról	Magában foglalja az alapkutatást, az alkalmazott kutatást és a kísérleti fejlesztést.
NIH fogalomtár	Magában foglalja az alapkutatást, az alkalmazott kutatást és a kísérleti fejlesztést.
KTI ALAP támok, 146/2007 rendelet	Az Atv. 12. §-ának b) pontjában meghatározott kutatás-fejlesztés (a továbbiakban: K+F); magában foglalja az alapkutatást, az alkalmazott kutatást és a kísérleti fejlesztést.
KSH módszertani definíció	Olyan módszeresen folytatott alkotómunkát jelent, amely a meglévő ismeretanyag bővítésére – beleértve az emberről, a kultúráról és a társadalomról szerzett ismereteket is –, valamint arra szolgál, hogy ezt az ismeretanyagot új alkalmazások kidolgozására használják fel. A kutatás és kísérleti fejlesztés jellemzői: az alkotás és az újdonság eleme; a tudományos módszerek alkalmazása; új ismeret létrehozása. Típusai: az alapkutatás, az alkalmazott kutatás és a kísérleti fejlesztés.
Számviteli törvény	Nem határozza meg.

(Forrás: saját szerkesztés)

7. táblázat

Az „alapkutatás” fogalmai

ALAPKUTATÁS	
2004/CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról	Alapkutatás: elsődlegesen a jelenségek lényegére és a megfigyelhető tényekre vonatkozó tudományos ismeretek bővítését célzó kísérleti, tapasztalati, rendszerező vagy elméleti munka, amely lehet aa) tiszta alapkutatás ab) célzott alapkutatás
NIH fogalomtár	Kísérleti vagy elméleti munka, amelyet elsősorban a jelenségek vagy megfigyelhető tények háttérével kapcsolatos új ismeretek megszerzésének érdekében folytatnak, anélkül, hogy kilátásba helyeznék azok gyakorlati alkalmazását vagy felhasználását.
KTI ALAP támok, 146/2007 rendelet	A Kutatási és Technológiai Innovációs Alapról szóló 2003. évi XC. törvény (a továbbiakban: Atv.) 12. §-ának a) pontjában meghatározott alapkutatás; az általános tudományos és technikai tudásanyag bővítése, amely nem kapcsolódik ipari vagy kereskedelmi célkitűzéshez.
KSH módszertani definíció	Alapkutatás olyan kísérleti és elméleti munka, amelynek elsődleges célja új ismeretek szerzése a jelenségek alapvető lényegéről és a megfigyelhető tényekről, bármiféle konkrét alkalmazási vagy felhasználási célkitűzés nélkül. Két csoportra bontható: tiszta alapkutatás, célzott alapkutatás.
Számviteli törvény	Olyan kísérleti és elméleti munka, amelynek elsődleges célja új ismeretek szerzése a jelenségek alapvető lényegéről és a megfigyelhető tényekről, bármiféle konkrét alkalmazási és felhasználási célkitűzés nélkül.

(Forrás: saját szerkesztés)

VEZETÉSTUDOMÁNY

A „K+F+I eredmények hasznosítása” fogalmai

K+F ÉS I EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSA	
2004/CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról	Idetartozik mind a vállalkozások keretében, üzleti céllal, gazdasági eredmény reményében történő felhasználás, mind az olyan közösségi célú felhasználás, amelynek eredménye a lakosság életminőségének és a közszolgáltatások minőségének javítása, a természeti és épített környezet védelme, az ország fenntartható fejlődése, valamint védelmi képességének és biztonsági helyzetének javítása.
NIH fogalomtár	Hasznosítás (a kutatás-fejlesztési és technológiai innovációs eredmények hasznosítása): idetartozik mind a vállalkozások keretében, üzleti céllal, gazdasági eredmény reményében történő felhasználás, mind az olyan közösségi célú felhasználás, amelynek eredménye a lakosság életminőségének és a közszolgáltatások minőségének javítása, a természeti és épített környezet védelme, az ország fenntartható fejlődése, valamint védelmi képességének és biztonsági helyzetének javítása (a továbbiakban: hasznosítás).
KTI ALAP támok, 146/2007 rendelet	Nem szerepel benne ez a definíció.
KSH módszertani definíció	Nem szerepel.
Számviteli törvény	Önálló definícióként nem szerepel. „A kísérleti fejlesztés aktivált értékeként a jövőben hasznosítható, a kísérleti fejlesztés eredményének jövőbeni hasznosításakor az árbevételben megtérülő, a kísérleti fejlesztés eredménye érdekében felmerült olyan számlázott összeget és a saját tevékenység során felmerült – az 51. § szerinti – közvetlen önköltségbe tartozó költségeket lehet figyelembe venni, amelyek aktiválható termékben – szellemi termék, tárgyi eszköz, készlet – nem vehetők számitásba, mivel a létrehozott termék piaci – várható piaci – árát meghaladják. A kísérleti fejlesztés állományba vett aktivált értéke nem haladhatja meg azt az összeget, ami várhatóan megtérül a kapcsolódó jövőbeni gazdasági haszonból a további fejlesztési költségek, a várható termelési költségek, illetve a termék értékesítése során közvetlenül felmerülő értékesítési költségek levonása után.”

(Forrás: saját szerkesztés)

Az alapkutatás valamennyi szabályozó által meghatározott. Ennek oka az egyes kategóriák közötti szabályozottságban keresendő, vagyis a K+F alapkategóriáinak meglévő leírásában. Ugyanakkor megállapítható, hogy miközben az egyes definíciók tartalma igen erősen megfeleltethető egymásnak, a szöveges leírás különbözősége nem támogatja az egyértelmű kategóriaképzést.

A következő fogalmak a tiszta alapkutatás, a célzott alapkutatás, az ipari vagy alkalmazott kutatás, valamint a kísérleti (prekompetitív) fejlesztés. Megjegyezzük, hogy e fogalmak áttekintésénél a fent említett körülménnyel szembesülünk. Vagyis azzal, hogy az egyes szabályozók törekszenek a precíz fogalommeghatározásra, egyértelmű tartalmi pontosításra, nagy hangsúlyt fektetnek az egyes kategóriák mind pontosabb elhatárolására, elsősorban a támogatások és ösztönzők okán. Emellett azonban az egyes definíciók azonosságát nem állapíthatjuk meg.

Megjegyezzük továbbá, hogy a számviteli törvény nem tesz említést az alapkutatás két kategóriájáról, amely a többi szabályozó által elkülönített (8. táblázat).

A „hasznosítás” meghatározásában a 2004. évi CXXXIV. a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról szóló törvény és a NIH fogalomtár egyezőséget mutat. A számviteli törvény szempontjából a

hasznosítás az elszámolhatóság kérdéseire terjed ki, míg a tartalmi elemek vonatkozásában az előbbieket az irányadóak. A fogalom ezekben a dokumentumokban igen tágan értelmezett, ami megfelel az innováció fogalmi kiterjesztése irányába mutató nemzetközi trendeknek (9. táblázat).

Érdekessége miatt mutatjuk be a termékinnovációra vonatkozó összegző, 10. táblázatunkat. Az innováció megjelenési formái közül a 2004. évi CXXXIV. a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról szóló törvény nem foglalkozik a termék-, illetve szolgáltatásinnováció kategóriájával – definíciós szinten. Azonban az innováció valamennyi meghatározó megjelenési formája jelen van ebben a szabályozóban.

A technológiai és az eljárásinnováció vonatkozásában megállapítható, hogy a 2004. évi CXXXIV. a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról szóló törvény, valamint a NIH fogalomtár azonos módon fogalmazzanak. Ezek a megfogalmazások azonban nem esnek egybe sem a KTI ALAP támogatások, sem a KSH definíciótárában foglaltakkal. A számviteli törvény egyik innovációfajta számára sem ad meghatározást.

Jól látható azonban, hogy a technológia értelmezése a nemzetközi gyakorlatnak megfelelő módon szerepel a megfogalmazásokban.

A „termék- (áru vagy szolgáltatás) innováció” fogalmai

TERMÉK- (ÁRU VAGY SZOLGÁLTATÁS) INNOVÁCIÓ	
2004/CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról	Nem határozza meg ezt a fogalmat.
NIH fogalomtár	Termékinnováció: olyan áru vagy szolgáltatás bevezetése, mely – annak tulajdonságai és rendeltetése vonatkozásában – új, vagy jelentősen megújított. Ez magában foglalja a fejlesztésre vonatkozó részletes műszaki leírásokat, az összetevőket és anyagokat, a beépített szoftvert, a felhasználóbarát jellegű, vagy más funkcionális tulajdonságokat.
KTI ALAP táмок 146/2007 rendelet	Új, vagy jelentős mértékben javított termelési vagy szolgáltatási módszer alkalmazása, ideértve a technikákban, felszerelésekben vagy szoftverekben végrehajtott jelentős változtatásokat is.
KSH módszertani definíció	Egy új, illetve minőségi, műszaki jellemzői alapján jelentősen továbbfejlesztett áru vagy szolgáltatás (például egy továbbfejlesztett szoftver, alkatrész vagy alrendszer, a termék/szolgáltatás felhasználóbarát tulajdonságainak jelentős javítását követő) forgalomba hozatala. Az innovációnak (újításnak, továbbfejlesztésnek) a vállalkozás számára újnak kell lennie, ugyanakkor nem kell szükségszerűen az ágazatban vagy a piacon is újdonságnak számítania. Annak nincs jelentősége, hogy az innovációt eredetileg ki fejlesztette ki.
Számviteli törvény	Nem szerepel.

A technológiai és az eljárásinnováció közötti elhatárolási nehézségek a leírásokban is tükröződnek (12. és 13. táblázat).

A szervezeti és a szervezési innovációk szabályozókban történő megjelenése az innováció újabb területének elismerését jelentette. A két innovációtípus elhatárolásának problematikája azonban jól érzékelhető a két táblázat összeolvasásakor (14. táblázat).

A marketinginnováció fogalmait a teljesség kedvéért mutatjuk be. Látható, hogy az eltérő szabályozók eltérő

(Forrás: saját szerkesztés)

módon kezelik a fogalmat. Amíg például a „mérés”, vagyis a statisztika oldaláról a fogalom definiálására jelentős hangsúly fordítódott, addig a többi vizsgálatban szabályozónál ez nem mondható el.

Figyelemre méltó, hogy sem a 2004. évi CXXXIV. a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról szóló törvény, sem a KTI LAP táмок rendelet nem tartalmazza a fogalmat.

10. táblázat

A technológiai innováció fogalmai

TECHNOLÓGIAI INNOVÁCIÓ	
2004/CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról	A gazdasági tevékenység hatékonyságának, jövedelmezőségének javítása, illetve kedvező társadalmi és környezeti hatások elérése érdekében végzett tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási, kereskedelmi műveletek összessége, amelyek eredményeként új, vagy lényegesen módosított termékek, eljárások, szolgáltatások jönnek létre, új, vagy lényegesen módosított eljárások, technológiák alkalmazására, piaci bevezetésére kerül sor, beleértve azokat a változásokat, amelyek csak adott ágazatban vagy adott szervezetnél minősülnek újdonságnak.
NIH fogalomtár	Technológiai innováció: a gazdasági tevékenység hatékonyságának, jövedelmezőségének javítása, illetve kedvező társadalmi és környezeti hatások elérése érdekében végzett tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási, kereskedelmi műveletek összessége, amelyek eredményeként új, vagy lényegesen módosított termékek, eljárások, szolgáltatások jönnek létre, új, vagy lényegesen módosított eljárások, technológiák alkalmazására, piaci bevezetésére kerül sor, beleértve azokat a változásokat, amelyek csak adott ágazatban vagy adott szervezetnél minősülnek újdonságnak.
KTI ALAP táмок, 146/2007 rendelet	Az Atv. 12. §-ának e) pontjában meghatározott technológiai innováció: „minden olyan tudományos, műszaki, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi jellegű tevékenység, beleértve az új ismeretanyagba történő befektetéseket is, amely ténylegesen vagy szándék szerint műszakilag új vagy továbbfejlesztett termékek, eljárások és szolgáltatások megvalósításához vezet.”
KSH módszertani definíció	Nem szerepel, csak eljárásinnováció került megkülönböztetésre.
Számviteli törvény	Nem szerepel.

(Forrás: saját szerkesztés)

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az „eljárás-innováció” fogalmai

ELJÁRÁSINNOVÁCIÓ	
2004/CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról	Külön nem szerepel, a kísérleti fejlesztés, technológiai innováció fogalmán belül említi az eljárásokat.
NIH fogalomtár	Új, vagy jelentős mértékben javított termelési vagy szolgáltatási módszer alkalmazása (ideértve a technikákban, felszerelésekben és/vagy szoftverekben végrehajtott jelentős változtatásokat is). Nem minősülnek innovációnak a következők: kisebb változtatások vagy fejlesztések; a termelési vagy szolgáltatási képességek növelése olyan gyártási vagy logisztikai rendszerek hozzáadása révén, amelyek nagyban hasonlítanak a már használatban lévőkhöz; egy eljárás használatának befejezése; az egyszerű tőkepótlás vagy tőkenövelés; a kizárólag az értékesítési árak megváltozásához köthető változások; az egyedi igényekhez igazítás; a rendes szezonális és ciklikus változások, valamint az új, vagy jelentősen továbbfejlesztett termékekkel folytatott kereskedelem.
KTI ALAP táмок, 146/2007 rendelet	Eljárási innováció: új, vagy jelentős mértékben javított termelési vagy szolgáltatási módszer alkalmazása, ideértve a technikákban, felszerelésekben vagy szoftverekben végrehajtott jelentős változtatásokat is.
KSH módszertani definíció	Egy új, vagy jelentősen továbbfejlesztett termelési folyamat, forgalmazási módszer, vagy az árukat, illetve szolgáltatásokat támogató tevékenység bevezetését jelenti. Az innovációnak (újítás vagy továbbfejlesztés) a vállalkozás számára újnak kell lennie, ugyanakkor nem kell szükségszerűen az ágazatban vagy a piacon is újdonságnak számítania. Annak nincs jelentősége, hogy az innovációt eredetileg ki fejlesztette ki. Nem tartoznak ide a pusztán szervezeti jellegű innovációk.
Számviteli törvény	Nem szerepel.

(Forrás: saját szerkesztés)

A „szervezeti innováció” fogalmai

SZERVEZETI INNOVÁCIÓ	
2004/CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról	Olyan új szervezési módszerek bevezetését jelenti, amelyeket a vállalat üzleti gyakorlatában (ideértve a tudásmenedzsmentet is), munkahelyi szervezetében vagy külső kapcsolataiban alkalmaznak, és amelyek korábban nem voltak a vállalatnál alkalmazásban. Szükséges feltétel továbbá, hogy az ilyen lépéseknek a vezetőség stratégiai döntéseinek eredményeképpen kell megvalósulnia. Az egyesülések vagy kivásárlások nem sorolandók ide, még akkor sem, ha először fordulnak elő a vállalat történetében.
NIH fogalomtár	Új, vagy jelentős mértékben javított termelési vagy szolgáltatási módszer alkalmazása (ideértve a technikákban, felszerelésekben és/vagy szoftverekben végrehajtott jelentős változtatásokat is). Nem minősülnek innovációnak a következők: kisebb változtatások vagy fejlesztések; a termelési vagy szolgáltatási képességek növelése olyan gyártási vagy logisztikai rendszerek hozzáadása révén, amelyek nagyban hasonlítanak a már használatban lévőkhöz; egy eljárás használatának befejezése; az egyszerű tőkepótlás vagy tőkenövelés; a kizárólag az értékesítési árak megváltozásához köthető változások; az egyedi igényekhez igazítás; a rendes szezonális és ciklikus változások, valamint az új, vagy jelentősen továbbfejlesztett termékekkel folytatott kereskedelem.
KTI ALAP táмок, 146/2007 rendelet	Nem szerepel.
KSH módszertani definíció	Olyan új szervezési módszerek bevezetését jelenti, amelyeket a vállalat üzleti gyakorlatában (ideértve a tudásmenedzsmentet is), munkahelyi szervezetében vagy külső kapcsolataiban alkalmaznak, és amelyek korábban nem voltak a vállalatnál alkalmazásban. Szükséges feltétel továbbá, hogy az ilyen lépéseknek a vezetőség stratégiai döntéseinek eredményeképpen kell megvalósulnia. Az egyesülések vagy kivásárlások nem sorolandók ide, még akkor sem, ha először fordulnak elő a vállalat történetében.
Számviteli törvény	Nem szerepel.

(Forrás: saját szerkesztés)

A „szervezési innováció” fogalmai

SZERVEZÉSI INNOVÁCIÓ	
2004/CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról	Külön nem szerepel, a technológiai innováció tárgyalásánál kerül feltüntetésre a felsorolásban.
NIH fogalomtár	Új szervezési módszer alkalmazása a vállalkozás üzleti gyakorlataiban, munkahelyi szervezetében vagy külső kapcsolataiban. Nem minősül innovációnak az üzleti gyakorlatokban, a munkahelyi szervezetben vagy külső kapcsolatokban eszközölt olyan változtatás, amely a vállalkozáson belül már alkalmazott szervezési módszereken alapul, a vezetési stratégia megváltoztatása, a fúzió és felvásárlás, egy eljárás alkalmazásának beszüntetése, az egyszerű tőkepótlás vagy tőkenövelés, a kizárólag az értékesítési árak megváltozásához köthető változás, az egyedi igényekhez igazítás, a rendes szezonális és egyéb ciklikus változás, az új, vagy jelentősen továbbfejlesztett termékkel folytatott kereskedelem.
KTI ALAP támok, 146/2007 rendelet	Szervezési innováció: új szervezési módszer alkalmazása a vállalkozás üzleti gyakorlatában, munkahelyi szervezetében vagy külső kapcsolataiban.
KSH módszertani definíció	„Szervezeti-szervezési innováción az olyan új szervezési módszerek bevezetését értjük, amelyeket a vállalat üzleti gyakorlatában (ideértve a tudásmenedzsmentet is), munkahelyi szervezetében vagy külső kapcsolataiban alkalmaznak, és amelyek korábban nem voltak a vállalatnál alkalmazásban. Szükséges feltétel továbbá, hogy az ilyen lépéseknek a vezetőség stratégiai döntéseinek eredményeképpen kell megvalósulnia. Az egyesületek vagy kivásárlások nem sorolandók ide, még akkor sem, ha először fordulnak elő a vállalat történetében.”
Számviteli törvény	Nem szerepel.

(Forrás: saját szerkesztés)

A „marketinginnováció” fogalmai

MARKETINGINNOVÁCIÓ	
2004/CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról	Nem szerepel.
NIH fogalomtár	Olyan új marketingmódszerek alkalmazása, amelyek jelentős változást hoznak a terméktervezésben, a csomagolásban, a termék pozicionálásában, a termék reklámozásában vagy az árképzésben.
KTI ALAP támok, 146/2007 rendelet	Nem szerepel.
KSH módszertani definíció	Olyan új marketingmódszer bevezetése, amelyet a vállalat korábban még nem használt, azaz jelentős változások végrehajtása a termék formaterve vagy csomagolása, elhelyezése, reklámozása vagy árkialakítása területein. Az új módszer bevezetése egy olyan új marketingkonceptiónak vagy stratégiának kell, hogy része legyen, amely lényegesen különbözik a vállalat meglévő marketingmódszereitől. Nem tartoznak ide a marketingmódszerek évszakokhoz igazodó, rendszeres és egyéb rutinváltozásai.
Számviteli törvény	Nem szerepel.

(Forrás: saját szerkesztés)

Az innováció mint „tevékenység” fogalmait áttekintve a következő összegzést tehetjük:

- jól látható, hogy a szabályozásban megjelentek az innováció K+F-en túlmutató elemei,
- az egyes szabályozók közötti összehangolás részlegesnek tekinthető,
- az innováció eredményeinek statisztikai összegzését a tervezési, forrásteremtési szabályozás és a KSH eltérő terminológiai is nehezítik,
- a marketinginnováció definícióhiányai elgondolkodtatóak,

- a szervezeti és a szervezési innováció közötti határok meghúzósa mind az elméleti, mind pedig a gyakorlati vonatkozásokban nehéz, esetenként lehetetlen, és ez a fogalmi elhatárolásokban is tükröződik,
- a számviteli adatok közvetlen módon nem adnak támogatást az innovációs eredmények számbavételéhez. Így ezek az információk torzítva jelennek meg a KSH által közzétett adatokban. A mérés tehát megvalósul, miközben a kapott eredmények megbízhatósága nehezíti a mindenkori innovációpolitika tervezését és értékelését.

A cikk egyes fejezeteiben megfogalmazott megállapításainkon túl összegzésül annyit kívánunk mondani, hogy a szabályozók innováció fogalomrendszerének definiálása fokozatosan valósul meg. Kutatásunk tisztázó jellege iránytűként szolgálhat a gazdasági szakemberek számára, valamint figyelemfelhívásként a jogszabályalkotók felé. A gyakorlatban tapasztalható fogalmi illesztetlenségek megszüntetése mind a korrekt értelmezés elérését, mind pedig a mérés bizonytalanságának megszüntetését eredményezné.

Felhasznált irodalom

- Balogh T. (2007): Kutatás-fejlesztési stratégiánk kérdései (előadás). GKM Innovációs és K+F Főosztály, 2007. június 6.
- Buzás N. (szerk.) (2007): Innovációmenedzsment a gyakorlatban. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Drucker, P. F. (2003.): Az innováció lehetőségei. Harvard Businessmanager. 2003. május-június. 28–34. o.
- Haryson, R.T. – Sigvald, J. (1998): Japanese Technology and Innovation Management. London: Edward Elgar
- Iványi A. Sz. – Hoffer I. (2011): Innováció a vállalkozásfejlesztésben. Budapest: Aula Kiadó
- OECD (2002): Frascati Kézikönyv: Javaslat a kutatás és kísérleti fejlesztés felméréseinek egységes gyakorlatára
- OECD (2005): Oslo Manual
- Pearce, D. W. (szerk.) (1993): A modern közgazdaságtan ismerettára. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Pietrasinski, Z. (1997): Alkotó vezetés. Budapest: Gondolat Kiadó
- Prahalad, C. K. (2009): Új menedzsment-paradigmák felé Budapest: Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium
- Schumpeter, J.A. (1939): Business Cycles. New York: McGraw-Hill
- Szakály D. (2008): Innovációmenedzsment. Miskolc: Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
- Trott, P. (1998): Innovation Management and New Product Development. London: Financial Times Management – Pitman Publishing
- Trott, P. (2004): Innovation Management and Product Development. 3rd edition. Essex: Pearson Education

Jogszabályok:

- 146/2007. (VI. 26.) Korm. rendelet a Kutatási és Technológiai Innovációs Alapból nyújtott állami támogatások szabályairól
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0700146.KOR
- 2000. évi C. törvény a számvitelről
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000100.tv
- 2004. évi CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0400134.tv
- 2003. évi XC. törvény a Kutatási és Technológiai Innovációs Alapról
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300090.tv
- Nemzeti Innovációs Hivatal Fogalmak
<http://www.nih.gov.hu/ugyfelszolgalat/fogalomtar>
- KSH kutatás-fejlesztés fogalmak
http://www.ksh.hu/pls/ksh/ksh_web.meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=110&p_almenu_id=102&p_ot_id=100&p_obj_id=OHK&p_session_id=41337299&p_nav=Fogalmak
- KSH innovációs fogalmak
http://www.ksh.hu/pls/ksh/ksh_web.meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=210&p_almenu_id=201&p_ot_id=200&p_level=6&p_session_id=57951809&p_obj_id=4698
- A BIZOTTSÁG 800/2008/EK RENDELETE (2008. augusztus 6.) a Szerződés 87. és 88. cikke alkalmazásában a támogatások bizonyos fajtáinak a közös piaccal összeegyeztethetőnek nyilvánításáról (általános csoportmentességi rendelet) (EGT-vonatkozású szöveg)
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:hu:PDF>
- 14/2011. (III. 4.) NFM utasítás a Kutatási és Technológiai Innovációs Alap kezelésének és gazdálkodásának szabályairól
http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A11U0014.NFM

Cikk beérkezett: 2011.10. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 11. hó

KÖNYVISMERTETŐ

Karsai Judit:
**A kapitalizmus
 új királyai**

**Kockázati tőke
 Magyarországon és
 a közép-kelet-európai
 régióban**

Megszületett végre a várva várt hazai monográfia a kockázati tőkéről, ezzel a kockázati tőke-kutatás immáron itthon is nagykorúvá vált. Ez a kutatás elsősorban az Egyesült Államokban, de másutt is a világon több évtizedes múltra tekint vissza, az empirikus eredmények egyre szaporodnak, a szakirodalom hatalmasra duzzadt, és a téma a '90-es évektől kezdődően a gazdaságpolitikusok figyelmét is felkeltette. A felhalmozott óriási információ-tömegből a hazai tudományos és szakmai közéletbe mindeddig kevés került át, főként folyóiratcikkek, gyűjteményes kötetek formájában. Karsai Judit új könyve egy rendkívül széles spektrumú és minden eddigi munkánál mélyebb feldolgozást adja az intézményi kockázati tőkével kapcsolatos kutatási eredményeknek, ami már önmagában is alpművé tenné azt – igaz, a magyar akadémiai szféra számára. A mű azonban ezen messze túllépve nemzetközi érdeklődésre is számot tarthat, ugyanis egyedülálló módon képes volt mindezt közép-kelet-európai perspektívába helyezni és a régió kockázati tőke-piaci trendjeinek és sajátosságainak elemzésével „megfejezni”.

A hazai publikum számára a könyv egy másik újdonsága, hogy a szerző kiemelt figyelmet szentelt az intézményi kockázati tőke két szegmense, a klasszikus kockázati tőke-befektetések és a kivásárlások közül az utóbbinak, és minthogy ez a terület eddig még inkább mostohán kezelt téma volt, a mű hiánypótló is a hazai irodalomban. Egyértelműen technikai bravúr, ahogy a szerző a két, jellemzőiben egymástól meglehetősen távol álló szegmenst egyszerre, párhuzamosan képes úgy bemutatni, hogy a leírások mindvégig koherensek maradnak, és nem érzékeljük a töréspontokat a szövegben. Bár a hazai intézményi kockázati tőke-piac kapcsolatos elemzések – ugyancsak Karsai Judit jóvoltából – folyamatosan elérhetőek voltak, ahogy a szerző írja, ennek a munkának a gyümölcsét szüreteli le a hazai intézményi kockázati tőke-piac elmúlt több mint két évtizedét jellemző folyamatainak átfogó bemutatásával.

A könyv hét fejezete közül az első háromból kirajzolódnak a téma legfontosabb elméleti összefüggései. Apró részleteiben is megismerjük az ágazat működési modelljét a kockázati tőke négy legfontosabb alapjellemezőjén keresztül. Ez a meghatározás ugyanakkor egyértelműen le is határolja a vizsgált befektetői kört, ugyanis az informális befektetők, illetve a vállalati kockázati tőke-befektetők jó része nem tartozik az értelmezési határába: ezekkel a szegmensekkel a szerző szándéka szerint nem foglalkozik. A kockázati tőke-befektetők kétirányú függése, viszonyrendszere (ugyanis egyfelől pénzügyi köz-

vetítőként kiszolgáltattak az őket finanszírozó szereplők elvárásainak, ugyanakkor befektetőként menedzselniük kell a portfóliójukba tartozó vállalatokba irányuló befektetéseket) külön-külön képezi vizsgálat tárgyát a második és a harmadik fejezetekben. A széles körű nemzetközi kutatási eredményeket szintetizáló megállapításokat rendkívül izgalmassá és élővé teszi a jelenben is zajló piaci folyamatok mélyreható elemzése.

A negyedik fejezetben Karsai Judit az állami szerepvállalás lehetőségeit és korlátait vizsgálja nemzetközi perspektívában. A külföldi tapasztalatokat, a beavatkozás mellett és ellen szóló érveket egyaránt összegezve megállapítja, hogy a megfelelő konstrukciót alkalmazva az állami eszköztár képes lehet hatékonyan ösztönözni az ágazat fejlődését. Az ágazat fejlődésének megítélése ugyanakkor hatásait tekintve meglepő módon nem egyértelműen pozitív kicsengésű a nemzetközi kutatási eredmények tükrében. Ezeket az ellentmondásos vélekedéseket rendszerezi és értékeli a szerző a könyv ötödik fejezetében, melynek során vizsgálja egyfelől a gazdaság egészére (kiváltképp az innovációra és a foglalkoztatásra), másfelől az érintett portfólió cégekre gyakorolt hatásait, és végül a fejezet végén levont következtetések tanúsága szerint a pozitívumok javára billen a mérleg.

A könyv hatodik és hetedik fejezete a közép-kelet-európai régió trendjeibe illesztve kutatja a magyarországi intézményi kockázati tőke-piac nemzetközi beágyazódását. A fejlődés irányainak és sajátossá-

gainak számadatokkal alátámasztott leírását és elemzését üdítően színesítik a mindvégig módszertani eszközként alkalmazott esetpéldák. A hazai kockázati tőke-ágazat húszéves fejlődésének szakaszait és eredményeit összegző megállapítások a szerző által összegyűjtött, értékes adatbázis 1989 és 2010 közötti adatain alapulnak, mely több mint félezer, összesen mintegy öt-milliárd dollár értékű tranzakcióval

kapcsolatos információt foglal magában. Az adatok alapján képet kapunk a hazai kockázati tőke-alapok forrásairól, az állami háttérű és a magánszektorbeli befektetők aktivitásáról, a finanszírozott vállalkozások jellemzőiről, illetve a lépések alkalmazott módozatairól. A megrajzolt kép megerősíti Karsai Judit azon megállapítását, hogy az utóbbi két évtized során egy regionális összehasonlításban is fejlett

kockázati tőke-ágazat jött létre Magyarországon.

Biztos vagyok abban, hogy Karsai Judit új könyve a továbbiakban megkerülhetetlen kiindulópontját fogja jelenteni a hazai kockázati tőke-kutatásnak, mellyel a szerző megkoronázta egy amúgy is gazdag tudományos életmű eredményeit.

Kosztopolosz Andreász

John Storey –
– Graeme Salaman:

Vezetői dilemmák¹

Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010.
255 oldal

Menedzsment szakkönyvtár
(szerk. Szerb László)

Önmagában a rendkívül gazdag és végtelen ítéleteket hordó vezetés- és szervezéstudományi irodalomban való tájékozódás is nagy feladat, de a vezető problémamegoldási, döntési kényszere, az ehhez szükséges stratégiai és aktuális ismeretek mozgósítása sem egyszerű esemény. Minden vállalati feladat a teljesség ismeretét, de ennek kockázatait hordja magában. A vezetői döntéseknek ezért az objektív tényezők mellett azok szubjektív elemeire is szükséges figyelemmel lennie. Találók Szintay István megjegyzései a vezetőről, aki „magányos ember: döntései, illetve azok súlya és következményei miatt a dilemmák feszültségében él”.

Számos kezdeményezés történt és történik a helyzet feloldására, vagy legalábbis könnyítésére. Ebbe a körbe tartozik két, az emberierőforrás- és vezetésstudo-

mányban elismert szerző, John Storey és Graeme Salaman legújabb műve, a Vezetői dilemmák¹. Még 2009-ben jelent meg John Storey – Graeme Salaman műve² és jó választással a Menedzsment szakkönyvtár sorozatban (szerk. Szerb László) már kézbe is vehetünk egy nem szokványos, gazdag előzményekre-kutatásokra, 41 esettanulmányra is épülő vezető – vezetést támogató művet.

Bár a menedzsmentmodellek, a best practice ajánlások, vezetési sémák sorával rendelkezünk, a vezető minduntalan szembesül a „hogyan” és „másképp” lehetőségeivel, a választás szabadsága mentén elébe táruló dilemmákkal és paradoxonokkal. John Storey és Graeme Salaman korábbi tevékenységük folytatásaként gazdag tapasztalataikat a tudás adta más megközelítés rendszerében dolgozták fel, a vezető támogatására.

A kötet rendszerelvű megközelítésben olvasóját bevezeti az alapkérdésekbe, majd a dilemmákat és paradoxonokat hat, a vállalatvezetési gyakorlatban lényeges feladatként jelentkező csoportban elemzi. Orientáló összefoglalója a lehetséges és ésszerűnek tartott következtetésekkel zárja a fordításnak is köszönhetően érdekes olvasmányt, ugyanakkor széles elméleti és gyakorlati alapokon nyugvó vezetési szakkönyvet.

A szerzők bevezetője, *A dilemmák és a paradoxonok lehetőséget kihasználó vezetési stílus, A dilemmák és paradoxonok természete* körében tipizál dilemmákat és paradoxonokat, illetve ezek vezetésben történő felhasználását.

Amásodik rész, *A hat dilemma és paradoxon* a vállalati gyakorlathoz kapcsolódva ad elméleti és gyakorlati képet a folyamat- és helyzetalkulásról. *A Stratégiai dilemmák és paradoxonok, A szervezeti forma és struktúra dilemmái és paradoxonai, A teljesítménymenedzsment dilemmái és paradoxonai, Az innováció dilemmái és paradoxonai, A vezetői tudás dilemmái és paradoxonai* fejezetei után *A szervezeti változás dilemmái és paradoxonai* gazdagítják a vezető ismereteit a kívánatos optimális döntések előkészítése és elhatározása körére.

Az összegző fejezetben részben a dilemmákról és a paradoxonokról összevontak fényében, részben a vezetői logika alapján ösztönöznek a komplex megoldások alkalmazására, az egyes feladatokhoz mért tudások célorientált mozgósítására az eredményes működés érdekében.

Ma a vezetés folyamatosan szembesül az „új gazdaság” követelményeivel, ugyanakkor nem lehet eltekinteni a „régis gazdaság” elvein és törvényszerűségein nyugvó gazdaságpolitika szükségességétől.

Ugyanez áll az emberi erőforrás és tudás vonatkozásában is. A dilemmák és paradoxonok lényegében e látszólagos határvonalon jelentkeznek olyan tendenciák mentén, mint a tudásérvényesítés szükségessége, a folyamatorientált megközelítés, a vállalati határok változása: a virtuális integrációk létezése, a vállalati kultúra és a személyes vezetés felértékelődése, mint ez például az Apple régi (Steve Jobs) és új vezetője (Tim Cook) esetében jellemzően megmutatkozik.

A tudásalapú gazdasági versenyben a vezetői – de a vállalati – tudás, képességek meghatározóak. Tiszta típusú vezetők nem léteznek, szerepük is többelēmű (a termelő – producer, az ad-

minisztrátor – administrator, a vállalkozó – entrepreneur és az integrátor – integrator). Ugyanakkor a dilemmák és paradoxonok is többelēműek –, feloldásukhoz, optimalizációjukhoz egyre több ismeret szükséges. A könyv a gondolatébresztésen kívül eszköz is, mert a közölt taxonómia közrehat abban, hogy gyorsabban felismerhető legyen az adott eset komplexitása, dilemmái és paradoxonjai, a kezelhetetlenség elkerülése.

A *Vezetői dilemmák* alkotó szerkesztője, Heidrich Balázs magyar szakértőket (Gelei András – Corvinus Egyetem, Pataki Béla – Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Szabóné Kovács Beáta és Szakály Dezső

– Miskolci Egyetem) is bevont a munkába, érzékeltetve, hogy a hazai vezetés- és szervezéstudomány értékén kezeli a neves szerzők gondolatgazdag és gyakorlati hasznú új munkáját, társ a globalizált vezetés- és szervezéstudományban is.

dr. Krisztián Béla

¹ John Storey–Graeme Salaman (2011) *Vezetői dilemmák – közelítés a megoldásokhoz*. Alkotószerkesztő Heidrich Balázs. Ford. Bozai Ágnes és Orosz Ildikó. Akadémiai, Budapest, 2010. 255 oldal. Menedzsment szakkönyvtár. Szerk. Szerb László. ISBN 978 963 05-8941-3.

² John Storey–Graeme Salaman (2009): *Managerial Dilemmas*. John Wiley & Sons, Blackwell.

E SZÁMUNK SZERZŐI

KISS Csaba, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **CSILLAG Sára**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **SZILAS Roland**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. TAKÁCS Sándor**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **CSÁKNÉ FILEP Judit**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. SZABÓ Zsolt Roland**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **BAGÓ Péter**, tudományos munkatárs, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. SZABÓ Gyula**, főiskolai tanár, Gábor Dénes Főiskola; **Dr. HOFFER Ilona**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **KATONA Viktória**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. KOSZTOPULOSZ Andreász**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. KRISZTIÁN Béla**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**KISS, Csaba – CSILLAG, Sára –
– SZILAS, Roland – TAKÁCS, Sándor**

The relationship between organizational commitment and work-life balance

In their research that was based on the answers of 376 customer service employees to a questionnaire survey, the authors are looking at the relationship between the organizational commitment profiles and work satisfaction, intention to leave the organization and various sub-concepts of work life balance (work-family conflict, work-family balance and work-family enrichment). They have found 8 different profiles, the analysis of which revealed the central role of the affective component regarding the positive outcomes of the above mentioned variables as well as the synergic relations among the different components of organizational commitment.

Csákné Filep Judit

Specialities of Family Business Finances

Family businesses play an important role in every economy of the world's countries and they differ from non-family ones along several features. They have also unique characteristics in their financial affairs. The author of this work undertakes to highlight that the characteristics of family business finances are not improper functionalities of the sector but unique business behaviours of family businesses stemming from their basic characteristics. The study examines the peculiarities of family business finances along the relationship of financial affairs of the family and the business, the financial challenges of succession, the financial management, the source of the borrowing and the capital, the indebtedness and the financial aspects of selling.

Szabó, Zsolt Roland

Corporate Strategies, Configurations in Hungary between 1992 and 2010 – Part 2

In the past two decades the companies were led by seven latent performance dimensions. How can we identify the strategic patterns in these dimensions, and what are they? How to achieve superior corporate performance in the key performance dimensions? These questions are in the focus of the second part of the article.

Bagó, Péter – Szabó, Gyula

How to manage social customer?

Social CRM in marketing and IT context.

There is a word that begins to be more and more important for the society and the companies, and this

word is community. We can talk about social networks, people seek the social demand they already had as a part of their lives for a long time, and this means that it appears in the electronic society as an essential need too. The community is not enough, activities are also needed and this is the point where the companies link in, who promote their goods and facilities to the outside world and with this they use the next stage of customer relationship management, the fulfilment of social needs. We live in the age of social shopping, communities are everywhere and everyone shares information, and up to the present classic CRM systems ran from static databases. On the contrary social CRM systems perform a two-way communication, start a conversation with customers and encourage them to tell their opinions, which always changes on social media, so they build a dynamic database and communicate with customers through response-reactions. Does this new strategy bring a whole new world to companies or is it only another step in the development and another channel of CRM?

Hoffer, Ilona – Katona, Viktória

Conceptual Aids in the Practical Application of Innovative KKV

Innovation is a natural byproduct of viable enterprises. The implementation of the innovation workflow is a fundamental necessity for today's enterprises. In this day and age, when on the one hand, international initiatives are pushing for a greater focus on innovative activities and on the other hand serious market pressure is pushing firms towards novel solutions, innovation professionals are facing a forest of question marks. The innovation related conceptual framework has not yet integrated fully into the economic lifecycle. Problems in connection with the measurement of innovation and the evaluation of innovative activities complicate the development of normative trends. We are introducing the primary observations of our research with regard to the fundamental definitional and terminological examination of Hungarian innovation-finance regulation. The primary focus of the research was on the collection and classification of the basic know-how of the subject matter; its objective is the presentation of an overview of innovation and its associated concepts from an application perspective. In the first section, we review the concepts of academic literature from the point of view of a company executive/manager. Subsequent sections deal with the clarification of terminology to be applied over the course of the drafting and implementation of specific innovative undertakings.

A Vezetéstudomány ez évi 6. számában közölt, Árva László-Sipos Zoltán: A posztmodern marketing elvei és gyakorlata a turizmus piacán – Mátrix és turizmus című cikkel kapcsolatosan a szerzők az alábbiak közlését kérték a szerkesztőségtől:

Sajnos az egyik hivatkozásnál pontatlanság, hiba történt, amit a szerző követett el. A felhasznált irodalom jegyzékében szereplő 2006. évi könyvben (*Fojtik János – Veres Zoltán: Elnyújtott élvezet...? Négy beszélgetés a marketingről, Budapest, Akadémiai Kiadó*) nyilvánvalóan két szerző van és ráadásul a könyv párbeszédese formában íródott. Az egyik szerző a kérdező, a másik pedig a válaszadó. Sajnálatos módon a cikkben a 23. oldalon, ahol ennek a könyvnek a gondolatait idéztük, csak **Fojtik Jánosra** történt hivatkozás és **Veres Zoltánra nem, holott az idézett gondolatok nagy része az ő gondolatai voltak** (Lásd a könyv 40., 59., 60., és 86. oldalán!). A hiba bizonyára figyelmetlenségéből adódott, mert nem vette észre, vagy nem vette kellőképpen figyelembe a szerző a kérdező mondatait jelző üres köröket a könyv szövegében.

A korrektség érdekében kérem, hogy a következő helyreigazítást tegyék meg. A megjelent

cikkben a 23. oldalon „A posztmodern marketing rózsaszirmai” című fejezet első bekezdése **helyesen a következő:**

„A posztmodern marketing gondolatát Magyarországon Fojtik János vetette fel először. Munkáiban filozofikus mélységben tárta fel a marketing működésének hatásmechanizmusait és a fogyasztók belső érzelmi folyamatait a döntéseik során. *Fojtik János és Veres Zoltán könyvükben (2006) rávilágítottak a vásárlás örömszerző jellegére (lásd bevásárlóközpontok mint a fogyasztás templomai), de olyan szellemes és érzékletes példák is bemutatották a posztmodern fogyasztás differenciálódásának szélsőségeit, mint a motoros nyalóka(!), az élményparkoló, vagy akár a gyorskiszolgáló (drive-in) templom.*”

Köszönettel és üdvözlettel:

Dr. Sipos Zoltán

C O N T E N T S

KISS, Csaba – CSILLAG, Sára – SZILAS, Roland – TAKÁCS, Sándor The relationship between organizational commitment and work-life balance.....	2
CSÁKNÉ FILEP, Judit Specialities of Family Business Finances	15
SZABÓ, Zsolt Roland Corporate Strategies, Configurations in Hungary between 1992 and 2010 – Part 2.....	25

BAGÓ, Péter – SZABÓ, Gyula How to manage social customer? – Social CRM in marketing and IT context	35
HOFFER, Ilona – KATONA, Viktória Conceptual Aids in the Practical Application of Innovative SMEs	46
Book review	58

VEZETÉSTUDOMÁNY

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címeiken.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (*12-es betűméret, Times New Roman betűtípus*).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kézirathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és *dőlt betű* használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokot a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

- A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad – Hamel, 1990: 85.).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press

2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (*más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről*) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.

2012 március 1.-től a Vezetéstudomány egyes cikkei elérhetőek a <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/500/> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük. Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.