



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Wimmer Ágnes – Szántó Richárd:

TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT ÉS
ÉRTÉKTEREMTÉS AZ ÉRINTETTEKKEL
VALÓ KAPCSOLATOK KEZELÉSE
TÜKRÉBEN - 2006

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL
CÍMŰ KUTATÁS

46. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

www.vallgazd.hu

www.competitiveness.hu

versenykepessseg@uni-corvinus.hu

T: 482 5903 Fax: 482 5859

Wimmer Ágnes – Szántó Richárd: Teljesítménymenedzsment és értékteremtés az érintettekkel való kapcsolatok kezelése tükrében -2006 című tanulmánya

a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

46. sz. kötete.

2006. június

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozás szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

Tartalom

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	4
ÁBRÁK JEGYZÉKE	4
ÖSSZEFOGLALÁS	5
ABSTRACT	5
BEVEZETÉS	6
1. AZ ÉRINTETTEKKEL VALÓ KAPCSOLAT A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENTBEN – A KUTATÁS HÁTTERE	7
1.1. ÉRINTETTSZEMLÉLET ÉS TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT	7
1.2. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS MÓDSZERE – A MINTA JELLEMZŐI ÉS A VIZSGÁLT KÉRDÉSEK	12
2. ÉRINTETTSZEMLÉLET A HAZAI VÁLLALATOK TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT MEGKÖZELÍTÉSEIBEN	14
2.1. AZ ÉRINTETTEKKEL KAPCSOLATOS KÖLCSÖNÖS ELVÁRÁSOK	14
2.2. A KÜLÖNBÖZŐ ÉRINTETTCSOPORTOK HATÁSA A DÖNTÉSHOZATALRA	20
2.3. ÉRINTETTSZEMLÉLET A TELJESÍTMÉNYMÉRÉSben ÉS –MENEDZSMENTben, AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER TÁMOGATÓ SZEREPE	22
3. AZ ÉRINTETTKAPCSOLATOK ELTÉRŐ MEGÍTÉLÉSE – VÁLLALATCSOPORTOK KÖZÖTTI KÜLÖNBΣÉGEK	26
3.1. VÁLLALATI JELLEMZŐK ÉS AZ ÉRINTETTKAPCSOLATOK ÉRTÉKELÉSE	27
3.2. AZ ÉRINTETTEK RÉSZÉRŐL ÉSZLELT NYOMÁS A KÜLÖNBÖZŐ VÁLLALATCSOPORTOKBAN	36
ÖSSZEGZÉS	42
MELLÉKLETEK	44
HIVATKOZOTT FORRÁSOK	55

Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT: AZ ÉRINTETTEK ELVÁRÁSAIRA VONATKOZÓ VÉLEMÉNYEK, 2004.....	15
2. TÁBLÁZAT: AZ ÉRINTETTEKKEL SZEMBENI VÁLLALATI ELVÁRÁSOK ÉRTÉKELÉSE, 2004.....	15
3. TÁBLÁZAT: A LEGINKÁBB ELFOGADOTT ÁLLÍTÁSOK AZ ÉRINTETTEKKEL KAPCSOLATBAN, 2004. (A VÁLASZADÓK SZÁZALÉKÁBAN).....	19
4. TÁBLÁZAT: ÁLLÍTÁSOK AZ ÉRINTETTEKKEL KAPCSOLATBAN, MELYEKKEL (VISZONYLAG) A LEGTÖBBEN NEM ÉRTENEK EGYET, 2004. (A VÁLASZADÓK SZÁZALÉKÁBAN).....	19
5. TÁBLÁZAT: ÁLLÍTÁSOK AZ ÉRINTETTEKKEL KAPCSOLATBAN, MELYEK ÉRTÉKELÉSÉBEN A LEGNAGYOBB A VÉLEMÉNYKÜLÖNBSÉG, 2004. (A VÁLASZADÓK SZÁZALÉKÁBAN).....	20
6. TÁBLÁZAT: A KÜLÖNBÖZŐ ÉRINTETTCSOPORTOK DÖNTÉSHOZATALT BEFOLYÁSOLÓ SZEREPE A FELSŐVEZETŐK VÉLEMÉNYE SZERINT, 2004.....	21
7. TÁBLÁZAT: AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER TÁMOGATÓ SZEREPÉNEK MEGÍTÉLÉSE, AZ ÉRINTETTEKKEL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK, 2004.....	23
8. TÁBLÁZAT: A KONTROLLING JELENTÉSEK TARTALMA – AZ ÉRINTETTEKKEL KAPCSOLATOS INFORMÁCIÓK, 2004.....	25
9. TÁBLÁZAT: AZ ÉRINTETTEKHEZ KAPCSOLÓDÓ TELJESÍTMÉNYMUTATÓK HASZNÁLATA ÉS ÉSZLELT HASZNOSSÁGA, 2004.....	25

Ábrák jegyzéke

1. ÁBRA: A TELJESÍTMÉNYPRIZMA.....	10
2. ÁBRA: AZ ÉRINTETTEKKEL KAPCSOLATOS KÖLCSÖNÖS ELVÁRÁSOK ÉRTÉKELÉSE ÉRINTETTCSOPORTONKÉNT.....	16
3. ÁBRA: AZ ÉRINTETTEKKEL KAPCSOLATOS KÖLCSÖNÖS ELVÁRÁSOK ÉRTÉKELÉSE, A VÁLASZOK MEGOSZLÁSA, 2004.....	18
4. ÁBRA: A KÜLÖNBÖZŐ ÉRINTETTCSOPORTOK DÖNTÉSHOZATALT BEFOLYÁSOLÓ SZEREPE A FELSŐVEZETŐK VÉLEMÉNYE SZERINT, A VÁLASZOK MEGOSZLÁSA (%), 2004.....	22
5. ÁBRA: A VÁLLALATMÉRET ÉS AZ ÉRINTETTEKKEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK ÉSZLELELÉSE, 2004.....	28
6. ÁBRA: A DOMINÁNS TULAJDONOS TÍPUSA ÉS AZ ÉRINTETTEKKEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK ÉSZLELELÉSE, 2004.....	29
7. ÁBRA: A VÁLLALAT FŐ TEVÉKENYSÉGI KÖRE ÉS AZ ÉRINTETTEKKEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK ÉSZLELELÉSE, 2004.....	31
8. ÁBRA: A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY ÉS AZ ÉRINTETTEKKEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK ÉSZLELELÉSE, 2004.....	33
9. ÁBRA: A VÁLLALATOK VÁLTOZÁSOKHOZ VALÓ VISZONYA ÉS AZ ÉRINTETTKAPCSOLATOK ÉSZLELELÉSE, 2004.....	35
10. ÁBRA: KÜLSŐ NEM PIACI ÉRINTETTEK NYOMÁSA ELTÉRŐ TULAJDONOSI SZERKEZET MELLETT, 2004.....	37
11. ÁBRA: ÉRINTETTEK NYOMÁSA ELTÉRŐ VÁLLALATMÉRET ESETÉN, 2004.....	38
12. ÁBRA: EXPORTORIENTÁCIÓ ÉS AZ ÉRINTETTEK KAPCSOLATA, 2004.....	39
13. ÁBRA: KÜLSŐ NEM PIACI ÉRINTETTEK NYOMÁSA ELTÉRŐ IPARÁGAKBAN, 2004.....	39
14. ÁBRA: ÉRINTETTMENEDZSMENT ÉS A VÁLTOZÁSOKHOZ VALÓ VISZONY.....	41

Összefoglalás

Tanulmányunkban az érintettkapcsolatok (stakeholder relationships) kezelése szempontjából értékeljük a hazai vállalatokat, elsősorban az érintettekkel kapcsolatos szemléletmódot, s az ezt támogató eszközöket állítva a középpontba. Elemzéseinkhez az értékelés háttérét a Cranfieldi Teljesítménymérési Kutatóközpont érintettszemléletű teljesítménymenedzsment megközelítése, a teljesítményprizma adja. Ennek megfelelően az érintettekkel való kapcsolatok mindkét irányát vizsgáljuk: figyelmet fordítunk az érintettek elvárásainak észlelésére, illetve az érintettekkel kapcsolatos vállalati elvárásokra egyaránt. Hogyan észleli, s fogalmazza meg az érintettek elvárásait, igényeit a vállalat, s mennyire befolyásolják az érintettek elvárásai a vezetők döntéseit? Milyen elvárásokat támaszt érintettjeivel szemben a vállalat, hogyan értékeli az érintettek hozzájárulását a vállalat tevékenységéhez? Ezen elvárások észlelése tükrében képet alkothatunk az alkalmazott menedzsment eszközökről, a vállalati információs rendszerről, a teljesítménymérési és -menedzsment gyakorlatról is: mennyiben támogatják az érintettekkel való kapcsolat kezelését, fejlesztését? Tanulmányunkban az általános kép áttekintése mellett a kutatásban elemzett különböző vállalati csoportok szemléletének és gyakorlatának eltéréseit is értékeljük.

Abstract

Performance management and value creation – a stakeholder approach

The paper analyses the stakeholder relationship characteristics of Hungarian companies, based on the data of the Competitiveness research program. During our research we used the stakeholder-focused approach to performance management of the Cranfield Centre for Business Performance. The Performance Prism approach emphasises both directions of these relationships: the expectations of the stakeholders are taken into account, so do the expectations from the company's side. We analyse how the firms perceive and express the expectations and needs of their stakeholders, and to what extent this expectations influence their decision making. We assumed that the companies also raise expectations to their stakeholders, and they evaluate the contribution of the different stakeholder groups to the firm's activity. Regarding these expectations we could also depict how management information systems, performance measurement and management practice and other management tools support the maintenance and development of the relationship with the stakeholders. Beyond the general picture we wanted to differentiate among certain company clusters and explore the differences among these groups.

Bevezetés

Napjaink korszerű teljesítménymenedzsment megközelítéseinek egyik kulcseleme az érintettszemlélet. Tanulmányunkban az érintettkapcsolatok (stakeholder relationships) kezelése szempontjából vizsgáljuk a hazai vállalatokat, elsősorban az érintettekkel kapcsolatos szemléletmódot, és az ezt támogató eszközöket állítva a középpontba. A vállalatok versenyképességét, eredményes és hatékony működését befolyásoló tényezők között egyre inkább figyelem hárul az érintettmenedzsmentre, a különböző érintettekkel való kölcsönös kapcsolatok megértésére és kezelésére. Ennek alapja a felismerés, hogy a belső érintettek (tulajdonosok, vállalatvezetők és alkalmazottak) és a különböző külső érintettcsoportok (így például a fogyasztók, a szállítók, az állami szervek, a helyi lakosság stb.) egyaránt hatással lehetnek a cégek sikerére, közvetlen vagy közvetett formában, gazdasági vagy egyéb befolyásolási érdekeltségükön keresztül.

Elemzéseinkhez az értékelés hátterét a Cranfieldi Üzleti Teljesítmény Központ érintettszemléletű teljesítménymenedzsment megközelítése, a teljesítményprizma (Neely et al., 2004) adja. Ennek megfelelően az érintettekkel való kapcsolatok mindkét irányát vizsgáljuk: figyelmet fordítunk arra, hogy miként észlelik a vállalatvezetők a különböző érintettek elvárásait, illetve milyen elvárásokat támasztanak az érintettjeikkel kapcsolatban. Ezen elvárások észlelése tükrében képet alkothatunk az alkalmazott menedzsment eszközökről, a vállalati információs rendszerről, a teljesítménymérési és menedzsment gyakorlatról is: mennyiben támogatják az érintettekkel való kapcsolat kezelését, fejlesztését?

A vizsgálat fókuszában két kérdéskör áll: a vállalatvezetők érintettekkel kapcsolatos hozzáállása, véleménye, illetve a vállalati információs rendszerek támogató szerepe az érintettkapcsolatok kezelésében, menedzselésében. Az első kérdéskörben vizsgáljuk a vállalatvezetők érintettekkel kapcsolatos véleményét a kölcsönös elvárásokra vonatkozóan (milyen elvárásokat támasztanak különböző érintettjeikkel szemben, illetve hogyan észlelik a különböző érintettjeik által feléjük támasztott elvárásokat). Ehhez kapcsolódóan elemzéseinkben azt is bemutatjuk, hogyan vélekednek a vállalatvezetők: A vállalattal kapcsolatban álló különböző érintettcsoportok érdekeit, jogait, elvárásait milyen mértékben kell figyelembe venni a döntéshozatal során? A vállalati információs rendszerek értékelése során arra helyezük a hangsúlyt, hogy mennyire támogatnak bizonyos (főként az érintettkapcsolatok kezelését segítő) vállalati tevékenységeket a különböző szakterületeken dolgozó vezetők véleménye szerint. A vizsgált kérdések elemzése során arra is kitérünk, hogy mennyiben tér el e tekintetben a különböző vállalatcsoportokba sorolható (különböző méretű, eltérő tevékenységet folytató, más tulajdonosi körhöz tartozó, eltérő teljesítményt nyújtó stb.) cégek felsővezetőinek véleménye.

1. Az érintettekkel való kapcsolat a teljesítménymenedzsmentben – a kutatás háttere

Tanulmányunk első részében röviden áttekintjük a vizsgálódásunk hátterét adó elméleti megközelítéseket, majd röviden bemutatjuk az empirikus kutatás módszertani jellemzőit.

1.1. Érintettszemlélet és teljesítménymenedzsment

Az érintett (stakeholder) megközelítés több mint húsz évvel ezelőtt jelent meg a stratégiai menedzsment területén. Edward Freeman a nyolcvanas évek közepén fogalmazta meg, hogy *„ha az üzleti szervezetek sikeresek akarnak lenni a jelenlegi és a jövőbeni környezetben, akkor a menedzsereknek figyelembe kell venniük a stakeholderek létét. (...) A stakeholder-menedzsment kifejezés arra utal, hogy a szervezetnek tudatosan akció-orientáltan irányítania szükséges az egyes stakeholder csoportokkal való kapcsolatát. Érintett minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását vagy érintve van abban.”* (Freeman, 1984, in: Czakó – Kocsis, szerk, 1993. 81.o.) A belső érintettek (tulajdonosok, menedzserek, munkatársak) és a külső érintettek (a fogyasztók, a szállítók, az állami szervek, a helyi lakosság, különböző szakmai és érdekvédő szervezetek, a természeti környezet és képviselői stb.) kölcsönös, tartós kapcsolatban vannak a szervezettel, különböző érdekekkel, s különböző az érdekérvényesítési lehetőségekkel rendelkeznek, kapcsolatuk a szervezettel különböző (üzleti, társadalmi, környezeti) dimenziókban jelenhet meg. Gazdasági és egyéb befolyásolási érdekelttségükön keresztül hatással vannak a vállalatok (és egyéb szervezetek) környezetére, lehetőségeire, eredményeire, s hasonlóképpen a vállalatok (és egyéb szervezetek) működése is hatással van az érintettek lehetőségeire, eredményeire.

Az elmúlt évtizedekben az érintettmegközelítés az üzleti kutatásokban és a vállalati gyakorlatban is gyökeret vert. Egy a közelmúltban megjelent összefoglaló munka (Clement, 2005) napjaink tendenciái között kiemeli, hogy manapság a vállalatoknak az érintettek növekvő nyomásával kell szembesülniük, mindemellett megvan a jogi alapjuk is arra, hogy az érintettek széles körére figyelemmel legyenek. Különböző kutatások tapasztalatai alapján a szerző kiemeli azt is, hogy az érintettek elvárásainak való megfelelés a pénzügyi eredmény javítását is szolgálhatja. Leap és Loughry (2004) az „érintettbarát vállalati kultúra” kialakítását szorgalmazzák (a fogalom a „felhasználóbarát számítógépek” mintájára született), mely többek között az érintettekkel kapcsolatos kommunikáció, az elérhetőség, a nyitottság, az őszinteség, az érintettek idejének és igényeinek respektálása terén fogalmaz meg elvárásokat. A szerzők szerint az érintettbarát kultúra a cégek számára fontos versenyelőny-forrássá válhat.

Az érintettmegközelítés napjaink korszerű teljesítménymenedzsment megközelítéseibe is beépül. A teljesítménymérés és –menedzsment területén az elmúlt évtizedekben megfigyelhető

fejlődés, egyfajta paradigmaváltás két fő szemléletmódbeli változással ragadható meg. Egyrészt a kontroll-központúság, az ellenőrzés helyett a stratégia és a folyamatok támogatása kerül előtérbe. Nem a jelentések és beszámolók „gyártása”, hanem az üzleti döntések támogatása, sőt egyre inkább a szervezeti tanulás elősegítése (Neely – Al Najjar, 2006) a legfontosabb cél. A teljesítmény mérése nem öncél, hanem a fejlesztés, a teljesítménymenedzsment eszköze. Az értékteremtő tényezők feltárásának és kezelésének célja fontos vezérelvként jelentkezik a teljesítménymenedzsment gyakorlatában. Ehhez a szemléletváltáshoz kapcsolódik a fejlődés másik fő eleme: az értékteremtő, a teljesítményt befolyásoló tényezők között egyre inkább figyelem irányul a vállalaton kívüli tényezőkre, s ehhez kapcsolódóan a különböző érintettekkel való kapcsolatok megértésére és kezelésére. Az érintettekkel kapcsolatban fontos szemléletmódbeli változás a figyelem kiterjesztése az érintettek szélesebb körére (a vevői és a tulajdonosi elvárások mellett többek között a dolgozókra, a stratégiai partnerekre, a helyi lakosságra, a természeti környezetre, sőt a jövő generációira), s egyre inkább az érintettekkel való kapcsolatok kölcsönös voltának figyelembe vétele – de legalábbis az erre való igény megjelenése.

Érdekes azt is megjegyeznünk, hogy az érintettek számára nyújtott érték, s az érintettekkel való kapcsolatok fókuszba kerülése nem mond ellent a tulajdonosiérték-szemléletnek, noha előfordul, hogy egymásnak ellentmondó filozófiaként jelenítik meg ezeket. A tulajdonosiérték-szemlélet alapkonceptiója azonban éppen e célok összekapcsolódását emeli ki. Alfred Rappaport A tulajdonosi érték című – először 1986-ban megjelent klasszikus, e szemléletmód alapműveként számon tartott – munkájában is hangsúlyozza, hogy tulajdonosi érték nem létezhet vevői érték, s az érintettek számára nyújtott érték nélkül: *„Szerencsére létezik az érintettek kezelésének olyan megközelítése is, amely konzisztens a tulajdonosi érdekekkel, a versenyképességgel és végső soron a társadalmilag felelős üzleti magatartással is. Ez a nézet felismeri: a vállalatoknak versenyképesen kell működniük a fennmaradásukhoz, és ahhoz, hogy a jövőben is szolgálhassák valamennyi érintettjük érdekeit. Felismeri továbbá, hogy hosszú távon a vállalatok sorsa azon érintettekkel való pénzügyi kapcsolaton múlik, akik érdekeiken keresztül a vállalathoz kötődnek. ... egy értéket teremtő vállalat nemcsak a tulajdonosok javát szolgálja, hanem az összes többi érintett igényeit is kielégíti; ha viszont a vezetőknek nem sikerül tulajdonosi értéket teremteniük, akkor valamennyi érintett sebezhetővé válik. A tulajdonosok és az érintettek jól felismert érdeke azt diktálja mindkét félnek, hogy partnerként vegyenek részt az értékteremtésben.”* (Rappaport, 2002, 21-22.o.) Ez a kapcsolat megjelenik a tulajdonosi értéket befolyásoló pénzügyi és működési jellemzőket összefoglaló tulajdonosi értékháló logikájában is (lásd például i.m. 72. o.).

Mindezek a tendenciák jól illeszkednek a teljesítménymérés elmúlt évtizedekben végbement fejlődésének logikájába: e fejlődés egyik elindítója az 1980-as években az a felismerés volt, hogy a hagyományosan rendelkezésre álló módszerek csak korlátozottan használhatóak az üzleti döntések támogatására. A problémák enyhítésére született javaslatok egyrészt a számviteli, költséggazdálkodási technikák továbbfejlesztését és a pénzügyi információk pontosabbá tételét célozták, továbbá a pénzügyi teljesítményméréceket operatív mutatókkal igyekeztek kiegészíteni, illetve átfogó

teljesítménymérési és –menedzsment keretek megfogalmazására törekedtek a működési, a piaci és a pénzügyi teljesítményt egyaránt figyelembe vevő, ezeket egységes rendszerbe foglaló filozófiák és modellek megfogalmazásával. Az új szemlélet és módszerek, valamint az információtechnológia fejlődése adta lehetőségek terjedésével a korábbi kritikákat újabbak váltották fel az 1990-es évek végére. A teljesítménymérés és -menedzsment újabb „válságának” fő jellemzői az információbőséghez és a nem megfelelő fókuszhoz kapcsolódnak: így többek között az érintettek csak szűk körére irányuló figyelem okozza a legfőbb gondot a szakemberek szerint.

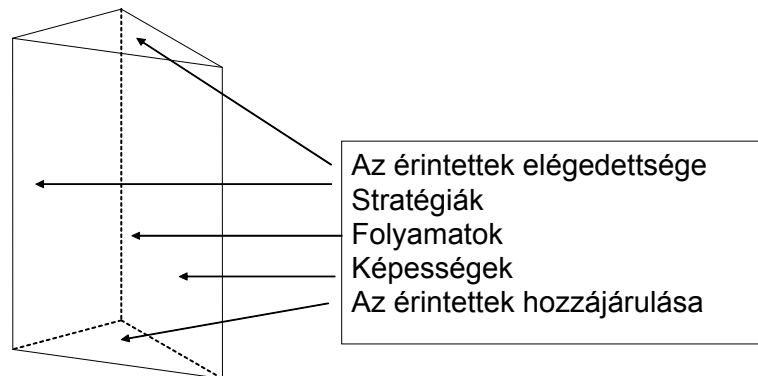
Nemcsak a hagyományos megközelítéseket, de mellett a viszonylag széles körben elterjedt, s a korábbi módszerekhez képest az érintettek szélesebb körére figyelmet fordító, a kilencvenes évek elején született Balanced Scorecard (BSC) módszerét is számos kritika érte. A BSC a tulajdonosokhoz kapcsolódó pénzügyi nézőpont mellett a vevők, a működési folyamatok és a tanulás-fejlődés szempontjainak kiemelését ajánlja a cégre szabott teljesítménymérési rendszer kialakításához. Az érintettszemlélet néhány képviselőjétől támogatást is kapott a módszer: Enderle és Tavis (1998) azt emeli ki, hogy a BSC a kontrol felől a stratégiai szemlélet felé való elmozdulást jelenti, s lehetőséget nyújt arra, hogy a gazdasági célok mellett a társadalmi és a környezeti célok is megjelenhessenek a döntési és értékelési folyamatban. Más teljesítményméréssel foglalkozó szakemberek többek között a versenytársak helyzetének elemzését illetve a további érintettek szempontjainak szerepeltetését hiányolják. Atkinson és munkatársai (1997) szerint a Balanced Scorecard nem jeleníti meg megfelelően a különböző érintettek (az alkalmazottak, a szállítók, a környezet) hozzájárulását a vállalati sikerhez. Az általuk alternatívaként ajánlott stratégiai teljesítménymérési modell a különböző érintettcsoportokhoz kapcsolódóan javasolja az elsődleges és a másodlagos (vagyis az elsődleges célokat befolyásoló) mutatók megfogalmazását.

A teljesítménymérés és teljesítménymenedzsment mai szemléletmódja és eszköztára az érintettek szélesebb körére épít. Andy Neely és munkatársai, a cranfieldi (korábban cambridge-i) Üzleti Teljesítmény Központ kutatói, a téma oktatói és tanácsadói az érintettszemléletet állítják a javasolt teljesítménymenedzsment megközelítés, a teljesítményprizma középpontjába. Kiemelik, hogy *„a szervezetek napjainkban – a jövőben pedig még inkább – úgy biztosíthatják hosszú távú fennmaradásukat és sikeres működésüket, ha alaposan elgondolkoznak az összes fontos érintettcsoport igényein és elvárásain, és megpróbálnak mindegyik csoport számára értékes tevékenységet végezni. A látszólag nagyobb befolyással bíró érintettcsoportok – általában a tulajdonosok és az ügyfelek – kiemelése és a többi érintett mellőzése rövidlátó és naiv gondolkodásra vall korunk információkban gazdag társadalmában.”* (Neely et al. 2004. p. 16.)

A teljesítményprizma kiemeli az átfogó szemlélet fontosságát, s az érintettek széles körével való kölcsönös kapcsolat megértésére alapozva segít megfogalmazni a stratégiákat, s a megvalósításhoz szükséges folyamatokat, képességeket, s a kapcsolódó teljesítménymutatókat. (Lásd 1. ábra.) Kiindulásként érdemes feltárni, megérteni a befektetők, a vevők és a felhasználók, a

munkatársak, a beszállítók, a stratégiai partnerek, a helyi közösségek, a szabályozó hatóságok stb. igényeit, elvárásait, s azt is, hogy ők hogyan járulhatnak hozzá a vállalat sikeréhez.

1. ábra: A teljesítményprizma



Neely et al. 2004. p. 9.

A szerzők megfogalmazása szerint a teljesítményprizma arra ösztönzi a vezetőket, hogy a kritikus kérdésekre fókuszáljanak. Az első kérdés így hangzik: „Kik az érintettjeink és milyen igényeket és elvárásokat támasztanak velünk szemben?”. Ezután felmerül, hogy milyen stratégiák segítségével teremthető érték ezen érintettek számára. Milyen folyamatokkal hajthatók végre ezek a stratégiák? Milyen képességekkel – emberekkel, technológiával, eljárásokkal és infrastruktúrával – kell megalapozni ezeket a folyamatokat? Minden szervezet elvárásokkal él az érintettjeivel szemben, csakúgy, mint ahogy minden érintett is különböző elvárásokat támaszt a szervezettel szemben. A teljesítményprizma arra ösztönzi a vállalatvezetőket, hogy ezt átgondolják és explicit módon is feltegyék a kérdést: Milyen igényekkel és elvárásokkal lépnek fel érintettjeink velünk szemben? És cserében nekünk milyen igényeink és elvárásaink vannak? Más szóval, milyen ellenszolgáltatásokat várnak el az egyes felek? (Neely et al., 2004)

A közelítésmód méltán növekvő nemzetközi elismertsége egyszerűségében, s átfogó jellegében rejlik. Az újszerűséget nemcsak az érintettek tágabb körének nevesítése jelenti, hanem a kapcsolatok (és elvárások) kölcsönös voltának kiemelése és beépítése a stratégiába. Az érintettek növekvő nyomásának, elvárásainak érzékelése esetleg arra vezetheti a cégeket, hogy „szükséges rosszként”, megoldásra váró problémaként tekintsenek a különböző érintettek elvárásaira. Ugyanakkor a kapcsolatok és az elvárások (az érintettek sikeréhez való hozzájárulás) kölcsönös voltának

felismerése segíthet abban, hogy a jobb kommunikáció, az együttműködés, a szinergiák kihasználása révén az érintettmenedzsment a hatékonyabb és eredményesebb vállalati működést szolgálja.

Az érintettkapcsolatokat vizsgálva tehát nemcsak azzal kell számolniuk a cégeknek, hogy az érintettek egyre többet várnak el (Clement, 2005). A cégek (maguk is mások érintettjei) is egyre többet várnak a különböző érintettektől. Néhány példa:

- *Befektetők* – tőke a növekedéshez, nagyobb kockázatvállalás, hosszú távú támogatás.
- *Ügyfelek (vevők, fogyasztók)* – jövedelmezőség, tartós kapcsolat, hűség, támogatás, visszajelzések.
- *Közvetítők* – előrejelzések a tervezéshez, áttekinthető jövőbeli kereslet.
- *Alkalmazottak* – rugalmasság, sokoldalú képességek, rugalmas munkaidő-beosztás, javaslatok.
- *Szállítók* – több kiszervezési lehetőség (outsourcing), kevesebb beszállító, teljeskörű megoldások, integráció.
- *Szabályozók* – a nemzetközi elvárásoknak megfelelő szabályozás, informális tanácsadás, előzetes tájékoztatás, bevonás.
- *Közösségek* – képzett munkaerő-kínálat, szubvenciók, támogatás, integráció.
- *Szakmai érdekcsoportok* – szorosabb együttműködés, közös kutatás, közös márkázás.
- *Stratégia partnerek, szövetségesek* – kereszteladások, közös fejlesztés, költségek megosztása.

(Neely et al. 2004.)

Az érintettkapcsolatok kétirányúságának jelentőségét, s a cég által érintettjeik felé támasztott elvárásokra azért is érdemes figyelemmel lennünk, mert a hazai tapasztalatok azt jelzik, hogy leginkább a „hagyományos” irányokra figyelnek a hazai vállalatvezetők. A Versenyképesség-kutatás keretében az üzleti kapcsolatokkal foglalkozó elemzéseink eredményei szerint a vevő-szállító kapcsolatban elsődlegesen a vevői igényekre, illetve a szállítóik felé támasztott elvárásokra koncentrálnak a cégek, ugyanakkor az érem másik oldala kevés figyelmet kap: a beszállítók elvárásai, illetve a vállalat vevők felé támasztott elvárásai kevésbé kerülnek a figyelem középpontjába.

Kutatásunkban tehát – összhangban az előbbieken áttekintett nemzetközi tapasztalatokkal – a hazai vállalatok érintettekkel kapcsolatos szemléletmódját igyekszünk feltárni, kiindulásként a teljesítményprizma megközelítés alapjául szolgáló logikát használva, s górcső alá véve az érintettekkel való kölcsönös kapcsolatot. Ennek megfelelően megvizsgáljuk a vállalatvezetők észlelését az érintettekkel szemben megfogalmazott elvárásokkal (az érintettek által a vállalat számára nyújtott értékkel), s az érintettek részéről feltételezett elvárásokkal (a vállalat által az érintettek számára nyújtott értékkel) kapcsolatban egyaránt.

1.2. Az empirikus kutatás módszere – a minta jellemzői és a vizsgált kérdések

A hazai vállalati gyakorlat feltárásához a BCE Versenyképességi Kutatóközpontja által vezetett „Versenyben a világgal” kutatási program 2004 évi kérdőíves felmérésének adatai szolgálnak alapul. 2004 tavaszán, Magyarország EU-csatlakozásának idején történt az adatfelvétel, 301 vállalat 4-4 felsővezetőjének megkérdezésével. Hasonlóan az előző két kérdőíves felméréshez (1996 és 1999), a válaszadó vállalatok egy-egy felsővezetője, pénzügyi, kereskedelmi és termelési területen dolgozó vezetője töltött ki egy-egy terjedelmes (összességében többszáz oldalas) kérdőívet, mely a vállalati működés, s a gazdasági környezet számos területét átfogja.

A minta egy 1300-as vállalati lista alapján állt össze, amely a Magyarországon működő, jogi személyiséggel rendelkező, 50 fő feletti vállalkozásokat célozta meg, a létszám szerinti és a területi reprezentativitás figyelembe vételével. A 23 százalékos válaszadási ráta mellett 301 esetet tartalmazó adatbázis részletes reprezentativitási jellemzőit e műhelytanulmány sorozat 2. kötete tartalmazza (Lesi, 2005).

A 2004. évi kutatás során megfogalmaztunk tíz vállalati jellemzőt (pl. vállalatméret, domináns tulajdonos, ágazati hovatartozás, tevékenység diverzifikáltsága, a változásokhoz való viszony, a vállalati teljesítmény megítélése a versenytársakhoz képest, az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások) melyek alapján tovább vizsgálhatók a különböző vállalatcsoportok sajátosságai, s melyeket minden kutató egységes, a közösen elfogadott értelmezés szerint használ. A csoportok kialakítását, a minta jellemzőit és a kiválasztott jellemzők kapcsolatát a műhelytanulmány sorozat 3. kötete elemzi részletesebben (Wimmer–Csesznák, 2005).

A minta jellemzői röviden a következőkben foglalhatók össze: a vizsgált vállalatok többsége – a létszám és az árbevétel, illetve az eszközérték figyelembe vételével¹ – a középvállalatok közé sorolható (42%), mintegy egyharmada a nagyvállalatok, egynegyede a kisvállalatok közé tartozik. A domináns tulajdonlasi forma a cégek fele esetében a hazai magántulajdon, míg a válaszadók 20%-a nagyjából külföldi, 30%-a döntően magyar állami tulajdonban van. A válaszadók valamivel több mint felének volt állami vállalat jogelődje. A tulajdonosi kör és a méret kapcsolatát figyelembe véve a legnagyobb súlyt (36%) a döntően hazai magántulajdonban lévő kis- és középvállalatok képviselik a mintában.

A fő tevékenységi kört tekintve a cégek fele a feldolgozóiparban működik. A teljes mintában 17%-ot képvisel a szolgáltatás és a közösségi szolgáltatás, 13%-ot a könnyűipar, 10%-ot

¹ A vállalatok méret szerinti besorolása a felsővezetők által megadott létszám, eszközérték és árbevétel adatok alapján történt, az általánosan elfogadott (KSH, EU) kategóriahatárok figyelembe vételével. (szerint kisvállalat: 0-49 fős létszám, < 500 millió Ft eszközérték, < 700 millió Ft éves árbevétel; középvállalat: 50 – 249 fő, 500 millió és 2,7 milliárd Ft közötti eszközérték, 700 millió és 4 milliárd Ft közötti éves árbevétel, nagyvállalat: 250 fő feletti létszám, 2,7 milliárd Ft feletti eszközérték, 4 milliárd Ft feletti éves árbevétel.) A minta jellemzőit megvizsgálva, tekintettel az árbevétel és az eszközérték magas korrelációjára, a létszám és az árbevétel alapján alakítottuk ki a közös központi méretkategóriákat.

megközelítő arányt az egyéb feldolgozóipar, az élelmiszeripar, a vegyipar, a kereskedelem, a gépipar illetve a mezőgazdaság. A válaszadók kb. 30 százalékának egyetlen meghatározó üzletága van, a minta vállalatainak fele diverzifikált, 20 százaléka erősen diverzifikált tevékenységet folytat.

A válaszadó vállalatok fele a környezeti változásokkal kapcsolatban úgy nyilatkozott, hogy azokat előre jelezte, s felkészült, illetve tudatosan befolyásolta, míg a többiek késve reagáltak. A piaci célokat tekintve a kutatásban szereplő vállalatok legnagyobb része (csaknem kétharmada) a mérsékelt növekedést célozza meg, 30% a pozíciók megtartását, s csak viszonylag kevesen (7%) az agresszív növekedést. Az üzleti teljesítmény többszemponútú (működési, piaci és pénzügyi szempontok szerinti) önértékelése alapján a válaszadók kb. hasonló arányban sorolhatók a vezető, az átlagosan teljesítő, illetve a lemaradó kategóriákba. (A kategóriákat és a minta megoszlását az 1. melléklet foglalja össze. Bővebben lásd Wimmer–Csesznák, 2005).

Jelen munka egyben az elmúlt években folytatott kutatásaink szerves folytatását jelenti. A vállalati teljesítménymérés és teljesítménymenedzsment gyakorlatát, majd az üzleti kapcsolatok szerepét vizsgáló korábbi OTKA kutatásaink² kiterjesztésének tekinthető e vizsgálat, mely – összhangban az üzleti világ tendenciáival – a vállalati működés érintettjeinek szélesebb körére terjed ki, de az előzőekhez hasonlóan az értékteremtés tényezőit, a vállalati teljesítményt befolyásoló tényezőket, s a teljesítménymenedzsmentet támogató szemléletmódot és eszközöket kutatja. Az érintettkapcsolatok kezelése és a teljesítménymenedzsment előző alpontban megfogalmazott kapcsolatai alapján jelen kutatás fő vizsgálati kérdései a következők:

- Hogyan észlelik, fogalmazza meg a különböző érintettek elvárásait, igényeit a vállalatok?
- Milyen elvárásokat támasztanak különböző érintettjeikkel szemben, hogyan értékelik az érintettek hozzájárulását a vállalat tevékenységéhez?
- Hogyan vélekednek a felsővezetők: a vállalattal kapcsolatban álló különböző érintettcsoportok érdekeit, jogait, elvárásait milyen mértékben kell figyelembe venni a döntéshozatal során?
- Az alkalmazott menedzsment eszközök, a vállalati információs rendszer, teljesítménymérési gyakorlat mennyiben támogatják az érintettekkel való kapcsolat kezelését, fejlesztését?

A következő fejezetekben elemzéseink eredményeit foglaljuk össze, előbb a Versenyképesség kutatás teljes vállalati mintájára vonatkozóan (301 vállalat), majd kitérve a különböző sajátosságokkal jellemezhető vállalatcsoportok közötti különbségekre.

² „A teljesítménymérés a vállalati stratégia szolgálatában” (1999-2000), „Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe” (2002-2004). A kutatások eredményeiről lásd például: Wimmer 2004, 2005a. Az említett területeken a Versenyképesség kutatás legfrissebb eredményeinek feldolgozását jelen műhelytanulmány-sorozat 10. és 12. kötete tartalmazza (Wimmer 2005c, illetve 2005d).

2. Érintettszemlélet a hazai vállalatok teljesítménymenedzsment megközelítéseiben

A tanulmány 2. fejezetében az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások vállalati észlelése, az érintettek részéről észlelt nyomás és a teljesítménymenedzsment gyakorlat érintettmenedzsmentet támogató lehetőségei alapján jellemezzük a hazai vállalatok érintettszemléletét.

2.1. Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások

A Versenyképesség-kutatásban a válaszadó felsővezetőket arra kértük, hogy értékeljenek különböző állításokat a vállalat érintettjeinek elvárásaival kapcsolatban, illetve a vállalat érintettjeivel kapcsolatos elvárásaira vonatkozóan. A válaszadók 1-5 skálán értékelték az állításokat: 1 – egyáltalán nem ért egyet, 5 – teljesen egyetért. A kérdőívben szereplő lista természetesen nem lehet teljes körű, hiszen a különböző vállalatok az érintettek széles körével kerülnek, kerülhetnek igen sokrétű kapcsolatba. A feltett kérdések e sokszínű kapcsolatrendszernek csak néhány elemét ragadhatják meg, azonban így is fontos tanulságokkal szolgál: mely érintettcsoportokat mennyire tartanak fontosnak, milyen szempontból tartanak a leginkább figyelemre méltónak a vállalatvezetők, s főként a kapcsolatok mindkét oldalát tekintve mennyire tekinthető konzisztensnek a hozzáállásuk, mennyire kiegyensúlyozott – vagy éppen kiegyensúlyozatlan – a véleményük.

Az 1. táblázat az érintettek elvárásaival kapcsolatos véleményeket, a 2. táblázat érintettekkel szembeni vállalati elvárások értékelését tartalmazza, sorba rendezve, a leginkább elfogadott állítással kezdve. A 2. ábra érintettcsoportonként ábrázolja az összképet, a sötétebb oszlopok a vállalat elvárásainak, a világosak a vállalat által észlelt elvárásoknak az erősségét jelzik.

1. táblázat: Az érintettek elvárásaira vonatkozó vélemények, 2004.

Az érintettek elvárásai	Átlagos értékelés
Dolgozóink elsősorban stabilitást várnak.	4,32
Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	4,28
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el.	4,11
Dolgozóink elsősorban magas fizetést várnak el.	3,99
Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.	3,95
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban stabil foglalkoztatást vár.	3,77
Tulajdonosaink (a befektetők) erősen kötődnek a cég tevékenységéhez.	3,73
Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.	3,69
Dolgozóink elsősorban kellemes munkahelyi légkört, fejlődési lehetőségeket várnak el.	3,65
Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.	3,65
Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	3,47
Vállalatunk érintettjei elsősorban őszinte véleményt, javaslatokat, együttműködési lehetőségeket várnak.	3,38
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.	3,16
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban különböző (anyagi és nem anyagi) támogatást vár.	3,11

2. táblázat: Az érintettekkel szembeni vállalati elvárások értékelése, 2004.

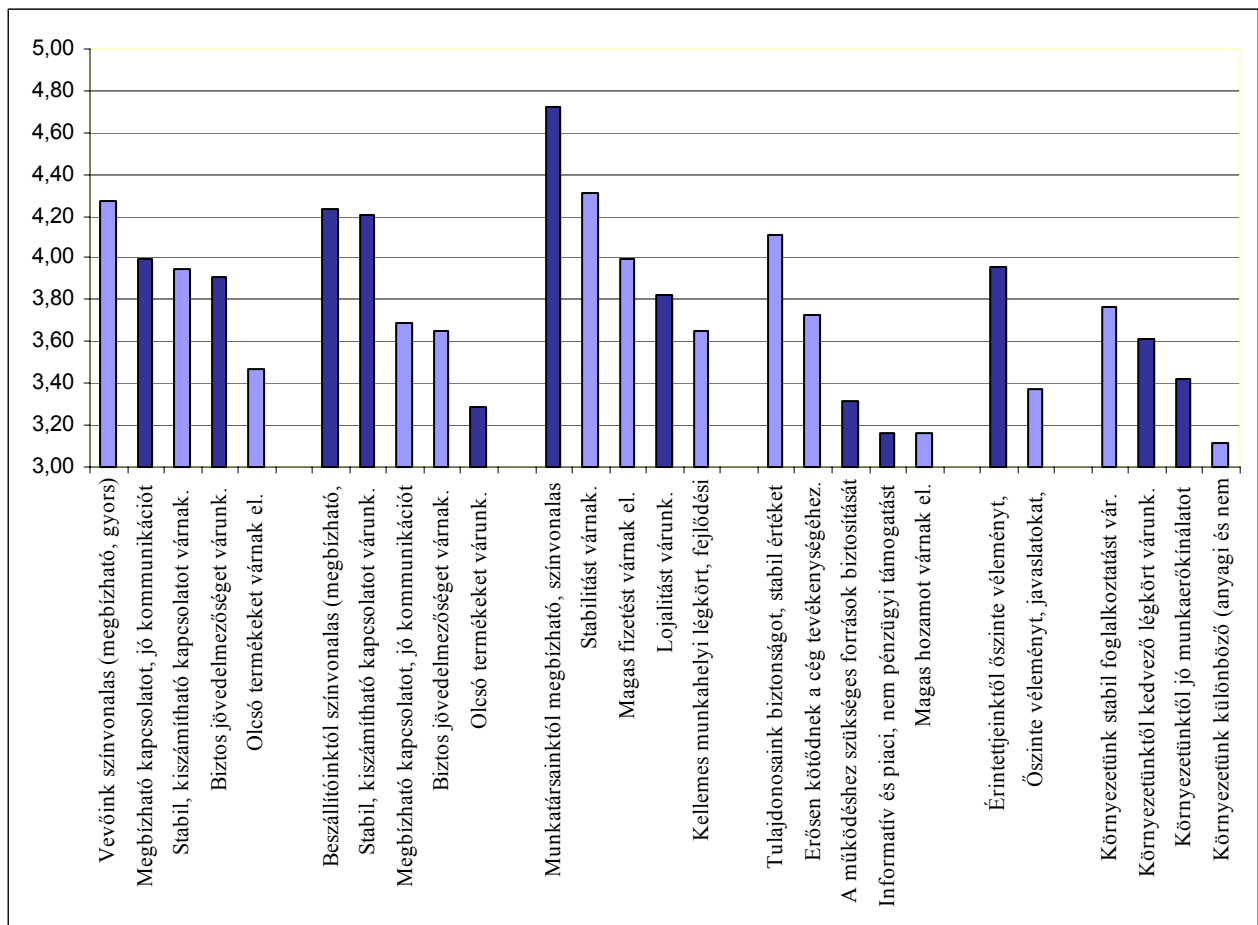
Az érintettek szembeni elvárások	Átlagos értékelés
Munkatársaitól megbízható, színvonalas munkavégzést várunk.	4,72
Beszállítóinktól elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk.	4,24
Beszállítóinktól elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk.	4,20
Vevőinktől elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.	4,00
Érintettjeinktől őszinte véleményt, javaslatokat várunk.	3,96
Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.	3,91
Munkatársainktól elsősorban lojalitást várunk.	3,82
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban kedvező légkört várunk.	3,61
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban jó munkaerő-kínálatot várunk.	3,42
Tulajdonosainktól elsősorban a működéshez szükséges források biztosítását várjuk.	3,31
Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.	3,28
Tulajdonosainktól elsősorban (informatív és piaci, nem pénzügyi) támogatást várunk.	3,16

Az érintettek elvárásaival kapcsolatban látható, hogy a válaszadók leginkább a stabilitással, megbízhatósággal kapcsolatos elvárásokat tartják jellemzőnek. Az érintettek számára biztosított jövedelem, illetve a kapcsolódó költségek a kevésbé jellemzőnek tartott elvárások között szerepelnek. E tekintetben kivételt leginkább a dolgozók által elvárt magas fizetés jelent: ezzel a feltételezéssel a

vállalatvezetők sokkal inkább egyetértenek, míg a beszállítókról viszonylag kevésbé feltételezik, hogy elsősorban biztos jövedelmezőséget, vagy a tulajdonosokról, hogy főként magas hozamot várnának el.

A munkatársaktól elvárt színvonalas munkavégzés tekintetében a legnagyobb az egyetértés a válaszadók érintettjeikkel kapcsolatos elvárásai között. Emellett a beszállítóktól elvárt színvonalas kiszolgálás, s – mind a vevők, mind a beszállítók esetében – a stabil kapcsolat is viszonylag általánosan elfogadott elvárás a felsővezetők véleménye szerint. Megfigyelhető, hogy a kommunikációhoz, s a véleménynyilvánításhoz kapcsolódó vállalati elvárások átlagosan erősebbek, mint ahogyan azt az érintettek részéről érzékelik a válaszadók (az érintettektől elvárt, illetve az érintettek által elvárt összevont vélemény, javaslatok: 3,96 vs. 3,38).

2. ábra: Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások értékelése érintettcsoportonként

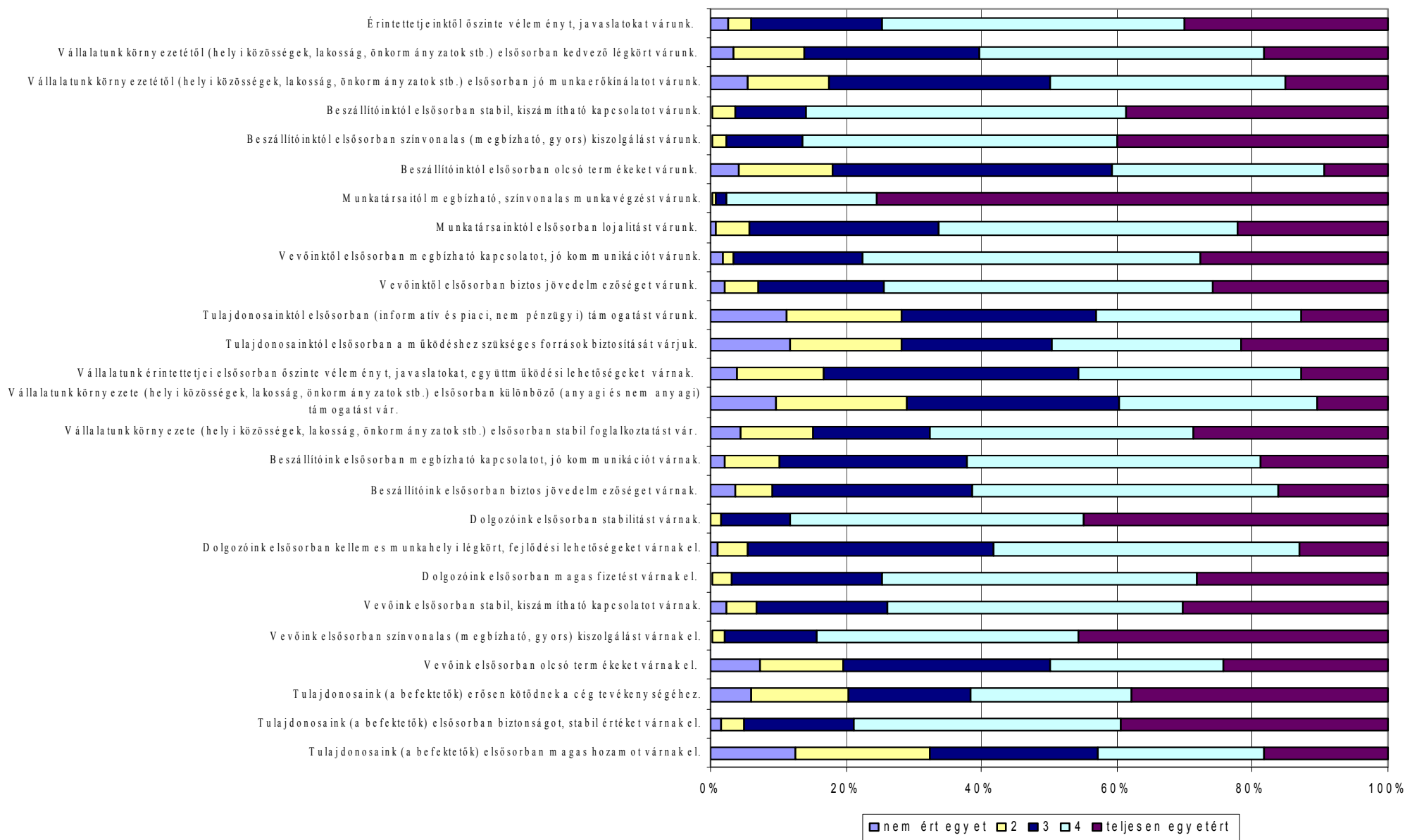


A 2. ábrán érintettcsoportonként csoportosítva láthatók az állítások, a sötétebb színű oszlopokban a cég elvárásai, a világosabb oszlopokban az érintettek cég által feltételezett elvárásai. Látható, hogy a cég elvárásai általában magasabbak, kivételt csak a vevők által elvárt színvonalas kiszolgálás jelent, valamint a tulajdonos és a helyi környezet részéről feltételezett stabilitási elvárás. Látható az is, hogy a munkatársak és a beszállítók felé a legmagasabbak az elvárások, ami tulajdonképpen a hagyományos, a cég teljesítményét közvetlenül befolyásoló érintett-csoportok felé

megfogalmazott teljesítménynormákat közvetíti. Ugyanakkor érdekes, hogy a vevők, illetve a tulajdonosok felé kevésbé jelenik meg a tevékenység támogatásának igénye. Az is elgondolkodtató, hogy az általánosan megfogalmazott kérdés, az érintettektől általában elvárt őszinte vélemény, javaslatok, együttműködés esetében a cégek maguk sokkal inkább elvárják ezt, mintsem feltételezik, hogy tőlük hasonlót várnának érintettjeik.

A 3. ábra a válaszok megoszlását mutatja az egyes kérdések esetében. Itt talán még szemléletesebben látható, hogy a legnagyobb egyetértés abban van a válaszadó felsővezetői között, hogy a munkatársaktól megbízható, színvonalas munkavégzést várnak: ebben csaknem mindenki egyetért, s a válaszadók kétharmada a „teljesen egyetért” (5) választ jelölte meg. A 3. táblázat azokat az érintettekkel kapcsolatos állításokat foglalja össze, melyekkel a válaszadók több mint háromnegyede egyetértett (a 4 vagy 5 választ jelölte meg), míg a 4. táblázat azokat az állításokat sorolja fel, melyekkel a vállalatvezetők viszonylag nagyobb hányada (ez a válaszadók 20-30%-át jelentette) nem értett egyet.

3. ábra: Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások értékelése, a válaszok megoszlása, 2004.



3. táblázat: A leginkább elfogadott állítások az érintettekkel kapcsolatban, 2004. (a válaszadók százalékában)

	1 és 2 válaszok (egyáltalán nem ért egyet, nem ért egyet) aránya	4 és 5 válaszok (egyetért, teljesen egyetért) aránya
Munkatársaitól megbízható, színvonalas munkavégzést várunk.	0,67	97,64
Dolgozóink elsősorban stabilitást várnak.	1,68	88,26
Beszállítóinktól elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk.	2,36	86,53
Beszállítóinktól elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk.	3,72	85,81
Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	2,00	84,33
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el.	5,05	78,79
Vevőinktől elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.	3,40	77,55
Dolgozóink elsősorban magas fizetést várnak el.	3,01	74,58
Érintettejinktől őszinte véleményt, javaslatokat várunk.	6,02	74,58
Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.	7,05	74,50
Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.	6,71	73,83
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban stabil foglalkoztatást vár.	15,15	67,68
Munkatársainktól elsősorban lojalitást várunk.	5,72	66,33

4. táblázat: Állítások az érintettekkel kapcsolatban, melyekkel (viszonylag) a legtöbbben nem értenek egyet, 2004. (a válaszadók százalékában)

	1 és 2 válaszok (egyáltalán nem ért egyet, nem ért egyet) aránya	4 és 5 válaszok (egyetért, teljesen egyetért) aránya
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.	32,31	42,86
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban különböző (anyagi és nem anyagi) támogatást vár.	28,86	39,60
Tulajdonosainktól elsősorban (informatív és piaci, nem pénzügyi) támogatást várunk.	28,28	43,10
Tulajdonosainktól elsősorban a működéshez szükséges források biztosítását várjuk.	28,09	49,50
Tulajdonosaink (a befektetők) erősen kötődnek a cég tevékenységéhez.	20,41	61,56

A legkisebb egyetértéssel a tulajdonosi elvárásokkal kapcsolatos megállapításaink találtak: a válaszadók csaknem harmada nem gondolja úgy, hogy a befektetők elsősorban magas hozamot várnának el. (Egyben itt a legkisebb a különbség az egyetértők és egyet nem értők aránya között: alig

10 százalékkal többen, a válaszadók 42 százaléka értett egyet ezzel az állítással.) Ezt az eredményt, vállalatvezetői észlelést sokféleképpen értékelhetjük: tekinthetjük a hosszú távú szemlélet jeleként, hiszen a válaszadók szerint a tulajdonosok elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el. Ugyanakkor értékelhetjük a tulajdonosiérték-szemlélet hiányának is, mely nem ösztönzi kellőképpen a vállalatok eredményes és hatékony működését.

Érdemes megvizsgálnunk azokat az állításokat is, melyekkel kapcsolatban leginkább eltérnek, „széthúznak” a vélemények, mondhatni nagy a véleménykülönbség vagy esetleg a bizonytalanság a megítélésben. Az 5. táblázatot áttekintve leginkább a tulajdonosi kapcsolatokhoz kötődő elvárásokkal, s ezen belül is a befektetői hozamelvárással kapcsolatos bizonytalanságot, vagy legalábbis igen eltérő véleményeket furcsállhatjuk.

5. táblázat: Állítások az érintettekkel kapcsolatban, melyek értékelésében a legnagyobb a véleménykülönbség, 2004. (a válaszadók százalékában)

	1 és 2 válaszok (egyáltalán nem ért egyet, nem ért egyet) aránya	4 és 5 válaszok (egyetért, teljesen egyetért) aránya	Eltérés az egyetértők és egyet nem értők aránya között
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.	32,31	42,86	10,54
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban különböző (anyagi és nem anyagi) támogatást vár.	28,86	39,60	10,74
Tulajdonosainktól elsősorban (informatív és piaci, nem pénzügyi) támogatást várunk.	28,28	43,10	14,81
Tulajdonosainktól elsősorban a működéshez szükséges források biztosítását várjuk.	28,09	49,50	21,40
Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.	18,03	40,82	22,79

2.2. A különböző érintettcsoportok hatása a döntéshozatalra

Az érintettekkel kapcsolatos elvárások észleléséhez kapcsolódóan felmerül a kérdés: mennyire tartják fontosnak az észlelt, feltételezett elvárásokat a vállalatvezetők? Mennyiben érzik úgy, hogy döntéseik során figyelemmel kell lenniük a különböző érintettcsoportok elvárásaira? A felsővezetőket arról kérdeztük, hogy véleményük szerint a vállalattal kapcsolatban álló különböző érintettcsoportok (így a tulajdonosok, a vezetők, a nem vezető alkalmazottak, a fogyasztók, a szállítók, az állami szervek, a szakszervezetek, a helyi lakosság, a természeti környezet, illetve a média) érdekeit, jogait, elvárásait milyen mértékben kell figyelembe venni a döntéshozatal során (1 - egyáltalán nem, 5 - meghatározó mértékben)?

6. táblázat: A különböző érintettcsoportok döntéshozatalt befolyásoló szerepe a felsővezetők véleménye szerint, 2004

Érintettcsoport	4 és 5 válaszok aránya	Átlagos értékelése
tulajdonosok érdekei	93,94%	4,69
fogyasztók érdekei	82,53%	4,17
vezetők érdekei	76,37%	4,09
természeti környezet érdekei	61,36%	3,63
nem vezető alkalmazottak érdekei	37,46%	3,23
állami szervek érdekei	42,12%	3,18
szállítók érdekei	35,40%	3,15
helyi lakosság érdekei	29,55%	2,72
szakszervezetek érdekei	24,83%	2,57
média érdekei	22,15%	2,54

A 6. táblázatban látható, hogy három érintettcsoportot tartanak leginkább erős befolyással bírónak a vállalatvezetők: a tulajdonosok, a fogyasztók és maguk a vezetők jogait és elvárásait tekintik hangsúlyosnak. Figyelemre méltó, hogy negyedik e sorban, s a közepesnél erősebbnek tekintik a természeti környezettel kapcsolatos elvárásokat a cégek felsővezetői. Közepesen fontosnak, s átlagosan nagyjából hasonló jelentőségűnek értékelik a döntések kapcsán a nem vezető alkalmazottak, az állami szervek és a szállítók érdekeit a vezetők, míg legkevésbé a helyi lakosság, a szakszervezetek és a média elvárásaival számolnak saját bevallásuk szerint. Árnyaltabb képet kapunk, ha az átlagos értékelése mellett a vélemények megoszlását is figyelembe vesszük: ez követhető nyomon a 4. ábrán.

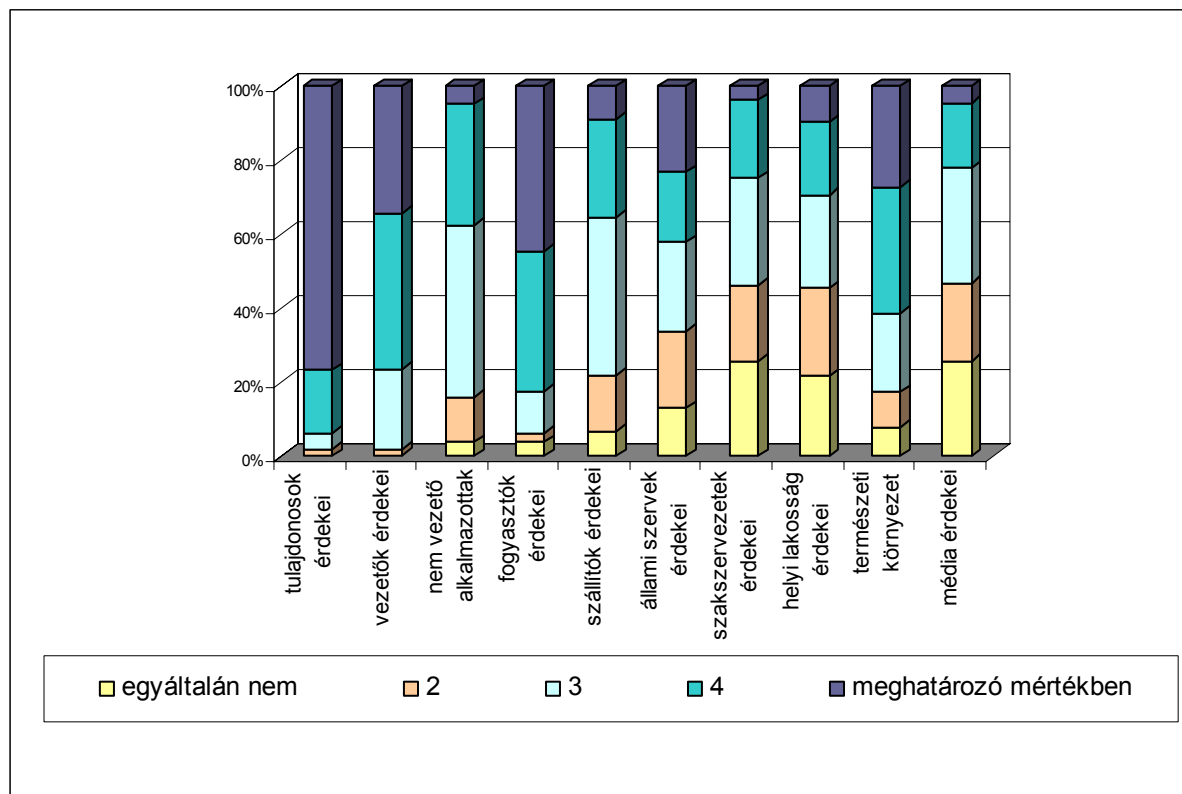
Messze a legerősebb a tulajdonosi érdekérvényesítési és döntésbefolyásolási lehetőség észlelése. Ez egyrészt reális, hiszen a tulajdonosok a „lábukkal szavazhatnak”, eladhatják részesedésüket, vagy dönthetnek a vezetőség leváltásáról. Ugyanakkor ez a vélemény formálisnak is tekinthető az előző részben látottak tükrében, miszerint a tulajdonosok, befektetők részéről elsősorban a stabilitás, biztonság elvárását feltételezik a felsővezetők. Felmerül a kérdés, milyen stratégiák, milyen döntések támogathatják leginkább e feltételezett elvárás teljesítését, hogyan kapcsolódik ez más érintettek elvárásaihoz, s egyáltalán: mennyire vannak összhangban ezek az észlelések.

A további belső érintetteket tekintve a vezetők érdekeit jóval többen tartják fontosnak, mint a nem vezető alkalmazottak, illetve az őket elvileg képviselő szakszervezetek elvárásait.

A fogyasztók számára nyújtott érték fontossága láthatóan gyökeret vert a hazai vállalati gyakorlatban, ezt jelzi a fogyasztói érdekek döntéseket befolyásoló szerepének nagy elfogadottsága, összhangban a korábban vizsgált kérdésekre adott válaszokkal is. A természeti környezettel kapcsolatos elvárások elismerése jelentős: a válaszadó vezetők több mint 60%-a fontosnak értékeli döntéseinél, s csak egyötöde nem tartja jelentősnek („1” vagy „2” válasz). Ezt értékelhetjük a növekvő környezeti tudatosság jeleként, de az „illendő” elvárások észlelése következményeként is. Különösen érdekes ennek tükrében, hogy a helyi lakosság érdekeinek figyelembe vétele már jóval kevésbé

elfogadott: a vezetők 30%-a tartja csak fontosnak, míg 45%-a nem tartja jelentősnek (az átlagos értékelés csaknem egy ponttal alacsonyabb, mint a természeti környezet hatása esetében: 2,7 vs. 3,6).

4. ábra: A különböző érintettcsoportok döntéshozatalt befolyásoló szerepe a felsővezetők véleménye szerint, a válaszok megoszlása (%), 2004.



2.3. Érintettszemlélet a teljesítménymérésben és –menedzsmentben, az információs rendszer támogató szerepe

Teljesítménymenedzsmenttel foglalkozó kutatásaink során azt is vizsgáltuk, hogy a vállalatok információs rendszere mennyire támogat bizonyos tevékenységeket a vállalatvezetők véleménye szerint. Érdekes itt röviden összegeznünk a különböző érintettkapcsolatok kezelését támogató eszközökkel kapcsolatos tapasztalatokat.³ Az értékelés ez esetben is ötfokozatú skálán történt: az információs rendszer az adott tevékenységet 1 – egyáltalán nem támogatja; 2 – éppen használható; 3 – elégséges; 4 – segíti a tevékenységet; 5 – igen hatékony a támogatásában. Ez a kérdés mind a négy kérdőívben, a felsővezetők, a pénzügyi, a kereskedelmi és a termelési területért felelős vezetők által kitöltött kérdőívekben szerepelt, így lehetőségünk van a különböző szakterületeket képviselő válaszadók véleményének összevetésére is. Az eredményeket a 7. táblázat foglalja össze: vastag betűvel kiemeltük az érintettkapcsolatokhoz köthető tevékenységeket.

³ A kérdés részletesebb, vállalatcsoportokat is elemző értékelését e műhelytanulmány sorozat 10. sz. tanulmánya tartalmazza. (Wimmer, 2005c)

7. táblázat: Az információs rendszer támogató szerepének megítélése, az érintettekkel kapcsolatos kérdések, 2004.

Támogatott terület	Felső- veze- tők	Pénzügyi vezetők	Keres- kedelmi vezetők	Terme- lési vezetők	Átlagos. értékelés
a vállalati teljesítmény értékelése	3,79	3,86	3,64	3,69	3,75
ellenőrzés, beszámoltatás	3,59	3,69	3,35	3,39	3,51
tervezés	3,56	3,55	3,34	3,41	3,47
üzleti döntések meghozatala	3,52	3,53	3,45	3,34	3,46
kommunikáció, információmegosztás a szervezeti egységek között	3,39	3,31	3,48	3,35	3,38
költségsökkentési lehetőségek feltárása	3,43	3,51	3,22	3,25	3,35
az egyes funkcionális területek teljesítményének értékelése	3,33	3,40	3,29	3,34	3,34
<i>Átlagos értékelés (az adott vezető véleménye)</i>	<i>3,21</i>	<i>3,24</i>	<i>3,16</i>	<i>3,12</i>	<i>3,18</i>
kommunikáció, információmegosztás az üzleti partnerekkel	2,96	2,89	3,28	2,91	3,01
a belső vállalati folyamatok fejlesztése	2,93	2,88	2,87	2,83	2,88
a munkatársak teljesítményének ért.	2,79	2,69	2,81	2,71	2,75
az üzleti partnerek teljesítményének értékelése	2,67	2,70	2,81	2,68	2,71
a vevői elégedettség változásának nyomon követése	2,67	2,60	2,76	2,70	2,68
az egyes stratégiai partnerekkel való együttműködés fejlesztése	2,57	2,62	2,72	2,50	2,60
a munkatársak elégedettségének nyomon követése	2,25	2,25	2,29	2,23	2,26

Látható, hogy a vállalatvezetők szerint a vállalatok által használt információs rendszerek leginkább a „hagyományos” teljesítménymérési célokat, a vállalat egészének teljesítménymérését, az ellenőrzést, a beszámoltatást, a tervezést és az üzleti döntések meghozatalát támogatja. A különböző érintettekhez (a vevőkhöz, az üzleti partnerekhez, a munkatársakhoz) kapcsolódó információáramlás, véleményük becsatornázása és a teljesítmények nyomon követése esetében az információs rendszer minden esetben átlag alatti értékelést kapott. Egy kivételt találhatunk csak: ha a szervezeti egységek közötti kommunikációt úgy tekintjük, mint a belső érintettekkel való kommunikáció egy formája, e tevékenység esetében némileg kedvezőbb az értékelés.

Lehangoló képet fest ugyanakkor, hogy az érintettekhez kötődő információáramlás támogatását igen gyengének, az elégséges szintet jelentő három pontnál alacsonyabb átlaggal értékelték mind a három szakterület vezetői és a felsővezetők egyaránt. Egyetlen kivételt találunk ismét: a kereskedelmi vezetők értékelése meghaladja a közepes átlagot az üzleti partnerekkel folytatott kommunikáció, információmegosztás támogatottsága esetében (átlagos értékelése 3,28, míg a négy különböző vezető véleménye alapján 3,01). Ezt pozitívan értékelhetjük, figyelembe véve, hogy

leginkább a kereskedelmi vezetők kerülhetnek kapcsolatban az üzleti partnerekkel. (Más megközelítésben azonban ez rosszabb képet fest a beszállítókkal tárgyaló beszerzési, termelési terület munkatársainak információellátottságáról, vagy éppen a kapcsolódó pénzáramlásokat rendezni hivatott pénzügyi terület támogatásáról.)

Az eredményeket összevetve az érintettekkel kapcsolatos elvárásokra vonatkozó véleményekkel, felmerülhet, hogy miközben a munkatársak megbízhatóságát, színvonalas munkáját egyértelmű elvárásként fogalmazták meg a vállalatvezetők (e tekintetben volt a legnagyobb egyetértés a vezetők között: 4,72 pontos átlagos értékelés az ötös skálán), az információs rendszer nem támogatja a teljesítményekre vonatkozó információk követését (2,75 pontos átlagos értékelés). A munkatársak elégedettsége esetében még rosszabb a helyzet, az átlagos értékelés (2,26) alig haladja meg a még használható szintet.

Az információs rendszer támogató szerepe kapcsán felmerülhet, hogy más, nem rendszeres, s az operatív folyamatokat támogató információs rendszerben rögzíthetnek az érintettek teljesítményéhez, illetve elégedettségéhez kapcsolódó információkat. Ugyanakkor a kontrolling jelentések tartalmát vagy az alkalmazott teljesítménymutatókat, teljesítménymenedzsment eszközöket tekintve sem igazán kedvezőbb a kép, ha az érintettek elégedettségére vagy teljesítményére (mint a vállalat „elégedettségét” befolyásoló tényezőre) vonatkozóan szeretnénk információt. A 8. táblázat a kontrolling jelentésekben szereplő információk értékelését foglalja össze, a különböző információkat használók aránya mellett a vállalatvezetők (ezen esetben a kontrolling jelentésekért felelős pénzügyi vezetők) átlagos értékelését is tartalmazza az adott információk hasznosságára vonatkozóan. Az érintettekhez kapcsolódó információkat itt is kiemeltük vastag betűvel. Ha a közvetlenül az érintettekhez kapcsolódó információkat tekintjük, látható, hogy a cégek közel 42 százaléka nyilatkozott úgy, hogy az alkalmazottak teljesítményére vonatkozóan szerepelnek információk a kontrolling jelentéseikben. A külső érintettekhez kapcsolódóan rosszabb a helyzet, a vevői elégedettséggel kapcsolatban a cégek egyharmada használ adatokat. Az érintettek cégre gyakorolt hatásával, így a vevőkiszolgálás költségeivel vagy a beszállítók teljesítményével a vállalatok egynegyede foglalkozik.

8. táblázat: A kontrolling jelentések tartalma – az érintettekkel kapcsolatos információk, 2004.

	Használók aránya	Átlagos értékelés
Számviteli kimutatásokból adatok	97,3%	4,53
Tervhez viszonyított teljesítmény	86,0%	4,24
Pénzügyi mutatószámok	84,5%	4,34
Költségelemzések	84,4%	4,43
<i>Értékesítés mennyiségi információk</i>	83,3%	4,42
Termékek jövedelmezősége	74,1%	4,22
Termelékenység alakulása	49,6%	3,84
Erőforrások kihasználtsága	47,0%	3,77
Alkalmazottak teljesítménye	41,8%	3,57
Termékek minőségére vonatkozó információk	39,4%	3,67
Vevők elégedettsége	34,9%	3,78
<i>Értékesítési csatornák költségei</i>	31,0%	3,23
<i>Értékesítési csatornák jövedelmezősége</i>	29,2%	3,34
Rendelésteljesítés pontossága	29,1%	3,47
Versenyársak helyzete	28,0%	3,52
Vevőkiszolgálás költségei	25,8%	3,20
Beszállítók teljesítménye	25,2%	3,36
Rendelésteljesítés rugalmassága	18,7%	3,18
Kiszolgálási idő	17,5%	3,00
Egyes vevők kiszolgálásának jövedelmezősége	16,3%	3,01

Korábbi elemzéseinkben a különböző pénzügyi és nem pénzügyi, működéshez kapcsolódó teljesítménymutatók elterjedtségét és hasznosságának, fontosságának értékelését is vizsgáltuk. Az érintettekhez kapcsolódó mutatókra vonatkozó eredményeket foglalja össze a 9. táblázat.

9. táblázat: Az érintettekhez kapcsolódó teljesítménymutatók használata és észlelt hasznossága, 2004 4

Mutató, módszer	Használók aránya	Fontosság átlagos értékelése	Használat (helyezés)	Fontosság (helyezés)	Eltérés a helyezésekben
vevői reklamációk száma	77,9%	4,15	3	8	5
beszállítói szolgáltatások minősége	65,5%	4,28	12	5	-7
vásárlói elégedettség	65,2%	4,50	13	2	-11
alkalmazottak elégedettsége	39,1%	3,80	29	23	-6
vásárlói lojalitás	34,7%	3,85	31	21	-10
információáramlás hatékonysága a munkatársak felé	32,2%	4,02	33	15	-18
információáramlás hatékonysága a partnerek felé	31,6%	3,98	34	16	-18
alkalmazotti javaslatok száma	30,4%	3,40	35	34	-1
alkalmazottak lojalitása	28,5%	3,74	36	26	-10

⁴ A táblázatban csak az érintettekhez közvetlenül kapcsolódó (elégedettségüket vagy teljesítményüket jellemző mutatókat, eszközöket szerepeltettük, tehát a számukra nyújtott teljesítményt, mint például a rendelésteljesítés pontossága nem. A teljes lista megtalálható e sorozat 10. sz. műhelytanulmányának mellékletében.

Látható, hogy a vevői elégedettség (illetve még inkább az egyszerűbben mérhető vevői reklamációk száma) ma már viszonylag elterjedt teljesítménymutató. A Versenyképesség-kutatás 1996-os és 1999-es eredményeivel összevetve ez az a terület, ahol a legnagyobb előrelépés történt, ugyanakkor észlelt fontosságához képest továbbra sem kap kellő súlyt a vevői elégedettség. Az is megfigyelhető, hogy a munkatársakhoz kapcsolódó teljesítményjellemzők kevésbé elterjedtek, miközben viszonylag fontosnak tartanák ezeket a vezetők. Összességében a tapasztalataink alapján az érintettekhez kapcsolódó vállalati teljesítményjellemzőket gyakran „alulmérés” jellemzi, vagyis a fontosnak tartott, de észlelt fontosságukhoz képest kevésbé használt, elterjedt teljesítménymutatók közé tartoznak. A 2004. évi adatok szerint ide sorolhatók a következők: az információáramlás hatékonysága a partnerek felé, illetve a munkatársak felé, a vásárlói elégedettség, az alkalmazottak lojalitása, a vásárlói lojalitás, a vevői reklamációk kezelésének gyorsasága, a beszállítók pontossága.

Összegezve a vállalati információs rendszerek, kontrolling jelentések szerepét az érintettkapcsolatok támogatásában, nem túl kedvező a kép. Természetesen elképzelhető, s remélhetjük is, hogy a szükségesnek tartott információkat nagyobb arányban használják az illetékes szakterületek munkatársai. Láthattuk például, hogy a vevői elégedettségre vonatkozóan jóval többen nyilatkoztak úgy, hogy használnak ehhez kapcsolódó teljesítménymutatókat, mint amennyien a kontrolling jelentésekben szerepeltetnek erre vonatkozó adatokat, illetve hatékonynak ítélik a vállalati információs rendszer támogató szerepét. Ugyanakkor az összkép azt jelzi, hogy az érintettek teljesítményéhez és elégedettségéhez kapcsolódó információk nem kapnak túl nagy súlyt, nem jelennek meg a rendszeres jelentésekben, a vállalati szinten a fontosnak tartott, a rendszeresen nyomon követett és kommunikált teljesítményt befolyásoló tényezők között.

3. Az érintettkapcsolatok eltérő megítélése – vállalatcsoportok közötti különbségek

A Versenyképesség-kutatásban a minta jellemzésére, s a későbbi elemzések előkészítéséhez vállalati kategóriákat alakítottunk ki, azzal a céllal, hogy bizonyos kiválasztott jellemzők alapján egységes, minden kutató által azonosan értelmezett, vállalatcsoportok jöjjenek létre. E jellemzők a következők: a vállalatméret, a tulajdonosok típusa, a vállalat fő tevékenysége (ágazat), a tevékenység diverzifikáltsága, az exportorientáltság, az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások, a változásokhoz való viszony, a vállalati teljesítmény, a piaci célok és a piaci koncentráció. A vizsgált jellemzők egy része objektív, mérhető vagy egyértelműen besorolható jellemzőkre épül (pl. tulajdonos, ágazat), míg mások a vállalatvezetők véleményén alapulnak (pl. a változásokhoz való viszony, vagy a vállalati teljesítmény megítélése a versenytársakhoz viszonyítva).

A következőkben az érintettekkel kapcsolatos elvárások észlelése és az érintettek részéről észlelt nyomás eltéréseit vizsgáljuk a különböző vállalatcsoportok esetében, bemutatva a szignifikáns

eltéréseket. Az információs rendszer támogatásával kapcsolatos elemzéseket a vállalatcsoportok közötti különbségekre vonatkozóan e műhelytanulmány sorozat 10. és 12. kötete foglalja össze.

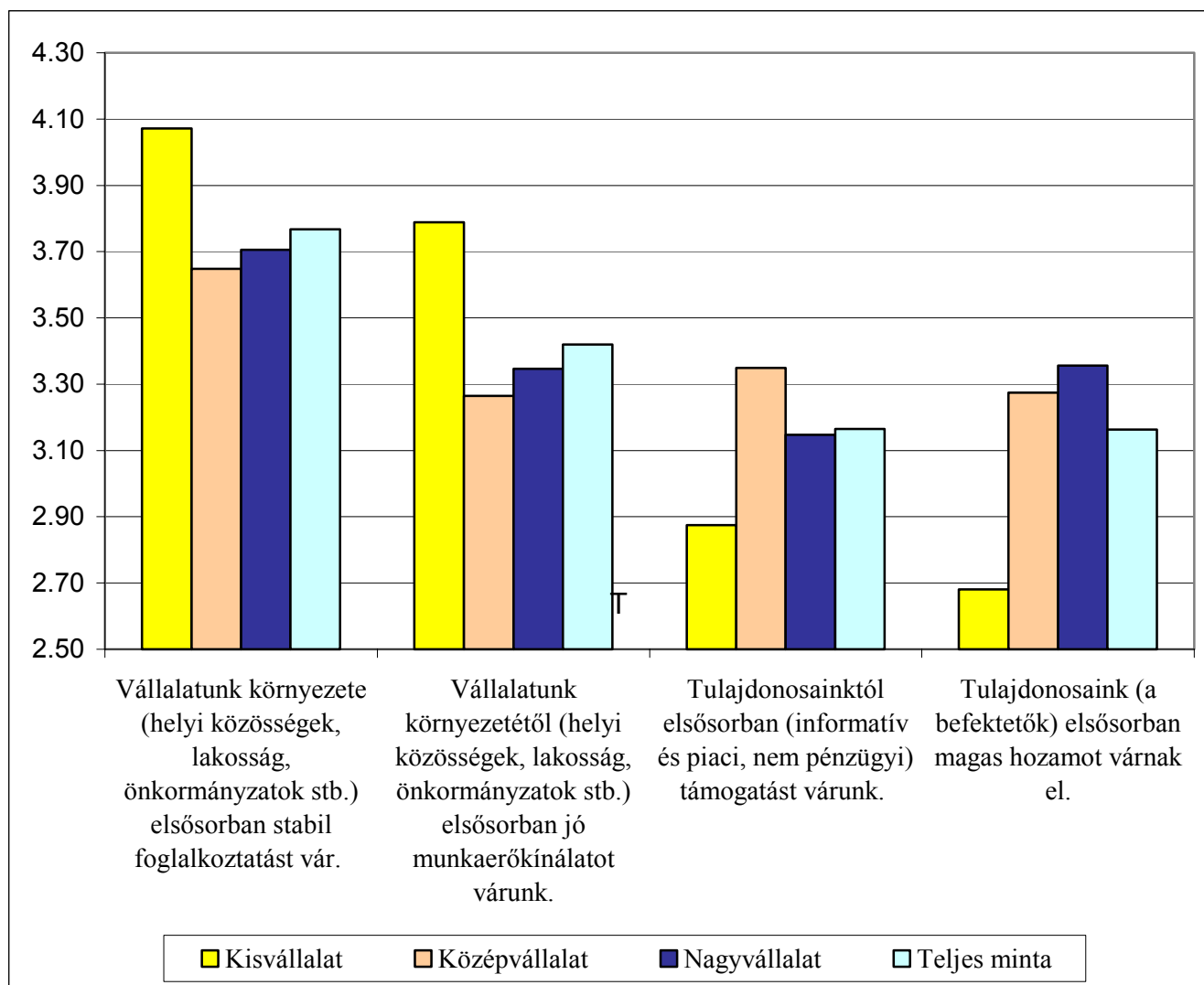
3.1. Vállalati jellemzők és az érintettkapcsolatok értékelése

Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárásokat vizsgálva leginkább a vállalatméret, a domináns tulajdonos típusa, a vállalatok fő tevékenységi köre (az iparág, amelyben tevékenykednek), illetve a vállalati teljesítmény és a vállalatok változásokhoz való viszonya (aktivitása) bizonyult meghatározónak. A következőkben az ezzel kapcsolatos főbb megállapításokat foglaljuk össze, számszerű adatokkal és ábrákkal is érzékeltetve a szignifikáns eltéréseket a csoportok között. A részletes adattáblák a 3-7. mellékletekben találhatók.

Az 5. ábrán látható, hogy a nagyobb és a közepes méretű vállalatok vezetői inkább érzékelik a tulajdonosok hozamelvárását, mint a kisebbek. Leginkább a közepes méretű vállalatok várnak nem anyagi jellegű, informális, piaci támogatást a tulajdonosoktól. Ezt azzal is magyarázhatjuk, hogy a kisebb cégek esetében közvetlenebb a tulajdonosi kapcsolat és a tulajdonosok részvétele a vállalatvezetésben, így kevésbé jelenik meg ilyen (pótlólagos) igény. A nagyobb vállalatok esetében pedig éppen a tulajdonos lehetséges elkülönülése, a cégtől való távolsága nem teszi lehetővé (szükségessé) az ilyen jellegű támogatást.

A kisebb cégek jobban kötődnek a helyi munkaerőpiachoz a megfogalmazott elvárások alapján, mint a nagyobbak. Más megfogalmazásban a nagyobb vállalatok inkább rugalmasak (a telephelyválasztásban, a megfelelő munkaerő felvételében), míg a kisebb cégek számára fontosabb a jó helyi munkaerő-kínálat, s jobban függenek a közvetlen környezet adta lehetőségeitől.

5. ábra: A vállalatméret és az érintettekkel kapcsolatos elvárások észlelése, 2004.



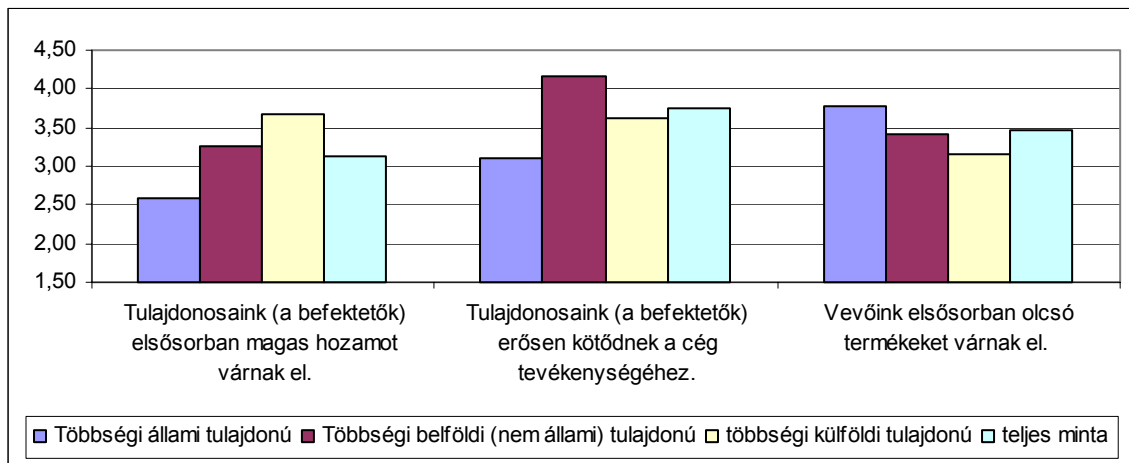
A 6. ábra a domináns tulajdonos típusa és az érintettekkel kapcsolatos elvárások közötti szignifikáns kapcsolatokat foglalja össze. A többségében külföldi tulajdonban lévő cégek esetében érzékelik leginkább a vállalatvezetők a tulajdonosok magas hozamelvárását (3,67 pontos átlagos értékelés), míg az állami vállalatok esetében igen gyengén jelentkezik csak ez az elvárás a felsővezetők véleménye szerint (2,59). A döntően hazai magántulajdonban lévő cégek esetén közepes az értékelés (3,25).

A hazai magántulajdonban lévő válaszadók szerint a legmagasabb a tulajdonos kötődése a cég tevékenységéhez (4,17), míg legkevésbé az állam esetében érzékelhető a kötődés.

Érdekes a vevői elvárások észlelésével kapcsolatos különbség, mely a cégek stratégiájára, célpiacára is következtetni enged. A többségi állami tulajdonban lévő válaszadók vélik úgy leginkább,

hogy a vevők elsősorban olcsó termékeket várnak el (3,76), míg legkevésbé a dominánsan külföldi tulajdonban lévő cégek értenek egyet ezzel a megállapítással (3,16).

6. ábra: A domináns tulajdonos típusa és az érintettekkel kapcsolatos elvárások észlelése, 2004.



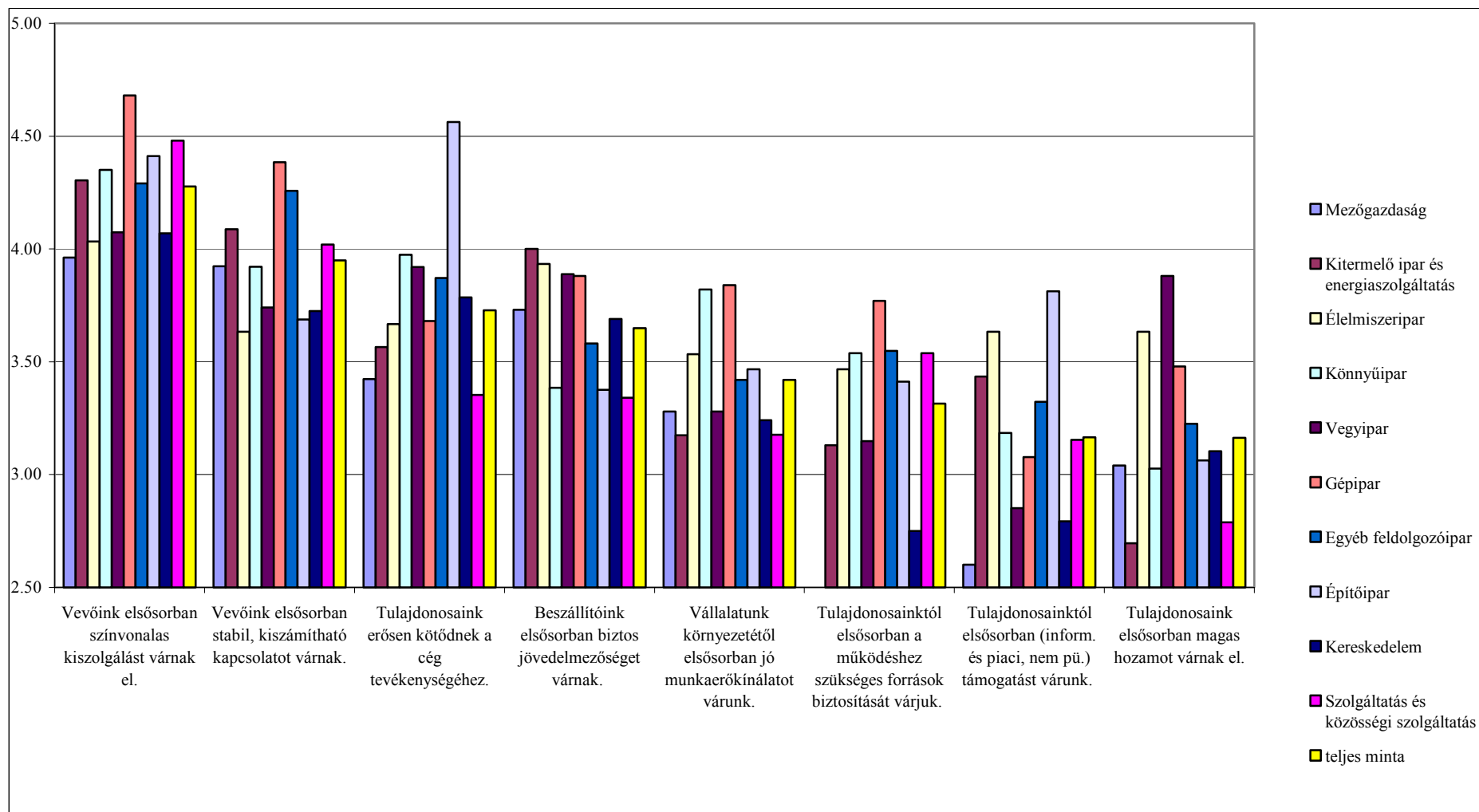
Az érintettekkel való kapcsolat, az elvárások eltérései a különböző tevékenységet végző cégek között is megmutatkoznak. Az iparági elvárások, szokások, a verseny erőssége s az iparágak egyéb jellemzői is hatással lehetnek a cégek érintettekkel kapcsolatos hozzáállására, szemléletmódjára. A érintettekkel kapcsolatos kérdésekben leginkább a különböző teljesítményt nyújtó (lásd később), valamint az eltérő tevékenységet folytató cégek esetében találtunk szignifikáns eltérést. A szignifikáns eltéréseket szemlélteti a 7. ábra, a teljes részletes adattábla az 5. mellékletben található. A következőkben kiemelünk néhány fontosabb megállapítást.

- A vevői elvárások megítélésében mind a kiszolgálási színvonal, mind a biztonság terén szignifikánsak a különbségek. A gépipari cégek érzékelik leginkább a vevők kiszolgálási színvonalra vonatkozó elvárásait (4,68), míg a mezőgazdaság területén működő válaszadók (3,96) a legkevésbé. A stabilitásra, kiszámítható kapcsolatokra vonatkozó vevői elvárást is a gépiparban észlelik leginkább (4,38), míg legkevésbé az élelmiszeriparban (3,63) és a kereskedelemben (3,72).
- A vállalatvezetők megítélése szerint a tulajdonosok leginkább az építőiparban (4,56), míg legkevésbé a mezőgazdaságban (3,42) és a szolgáltató és közösségi szolgáltató tevékenységek (3,35) esetében kötődnek a cég tevékenységéhez.
- A tulajdonosoktól leginkább a gépipari cégek vezetői várják a működési források biztosítását (3,77), míg a mezőgazdaság (2,5) és a kereskedelem (2,75) területén működők részéről a legkevésbé jellemző ez az elvárás.
- Nem pénzügyi, informatív, piaci támogatást leginkább az építőipari cégek vezetői várnak a tulajdonostól (3,81), míg legkevésbé ez az igény a mezőgazdaságban (2,6) illetve a kereskedelemben (2,79) jelentkezik.

- A vegyipari cégek vezetői érzik leginkább, hogy a tulajdonos magas hozamot vár elsődlegesen (a 3,88 pontos értékelés kimagaslik az átlagos 3,16 pont mellett,), míg a kitermelőiparban (2,7) és a szolgáltatásokban (2,79) a legkisebb az észlelt „nyomás”.
- A helyi környezettől leginkább a gépipari (3,84) és a könnyűipari (3,82) cégek várják el a jó munkaerőkínálatot, míg a kitermelőipar és az energiaszolgáltatás (3,17) valamint a szolgáltatások és közösségi szolgáltatások (3,18) terén számítanak erre a legkevésbé.
- A beszállítók jövedelmezőségi elvárásait elsősorban a kitermelőiparban (4,00) érzékelik, míg a legkisebb nyomás a szolgáltatások (3,34), az építőipar (3,38) és könnyűipar (3,38) cégei körében tapasztalható a felsővezetők szerint.

Bár több kérdés esetében a kimutatható véleménykülönbség nem szignifikáns, az eredmények így is érdekes kérdéseket vetnek fel. A részletes táblázatok az 5. mellékletben tekinthetők meg (vastag betűvel kiemelve azokat a kérdéseket, ahol a csoportok közötti különbség szignifikáns, s színes alappal jelölve a minimális és maximális értékeket). A különböző iparágakról is érdekes képet alkothatunk e táblázatokat böngészve. A mezőgazdaságban például láthatóan igen alacsony a tulajdonosi elvárások (mind a tulajdonosok elvárásai, mind a tulajdonosoktól elvárt támogatás) elfogadottsága, s leginkább a dolgozók és a helyi környezet jelentik az intenzív kapcsolatot a cégek észlelése szerint.

7. ábra: A vállalat fő tevékenységi köre és az érintettekkel kapcsolatos elvárások észlelése, 2004.



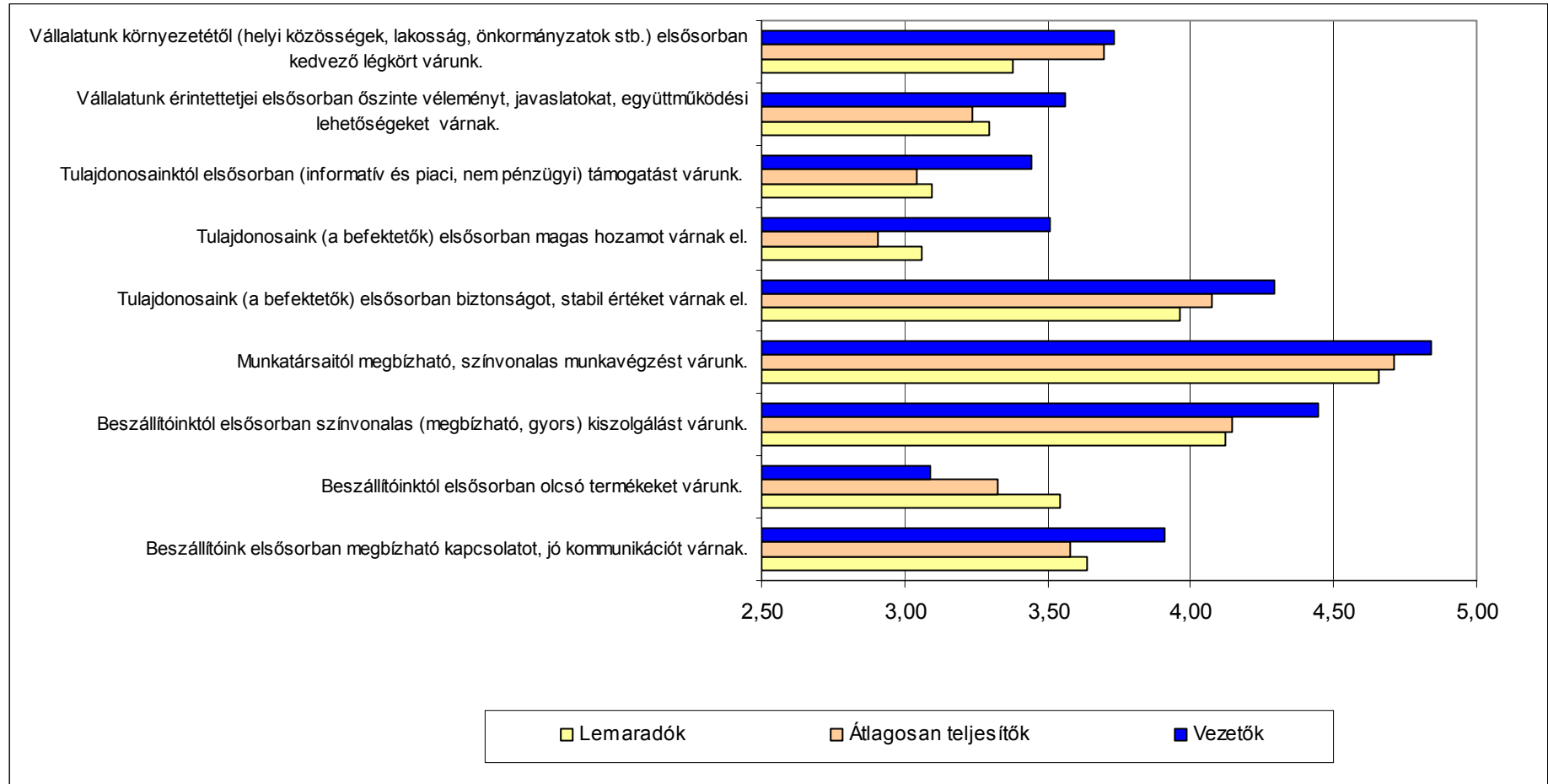
Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások értékelése tekintetében a különböző teljesítményt nyújtó vállalatcsoportok között figyelhető meg leginkább szignifikáns különbség, több vizsgált jellemző esetében is. A vállalatok csoportokba sorolása különböző pénzügyi, piaci és működési teljesítményjellemzők alapján történt, melyeket a felsővezetők értékelték, az iparági átlaghoz viszonyítva. A klaszterelemzés során három jól elkülöníthető, különböző teljesítménnyel jellemezhető csoport jött létre. A válaszadók *az iparági átlaghoz viszonyított teljesítményük saját értékelése alapján* három csoportba sorolhatók. A *lemaradók* csoportját az átlagosnál valamivel jobbnak tartott termékminőség, átlag körüli menedzsment, átlagosnál rosszabb technológia színvonal és kisebb piaci részesedés, gyenge pénzügyi teljesítmény jellemzi. *Az átlagosan teljesítők* esetében az átlag feletti a termékminőség, a menedzsment és technológiai színvonal, de ezt a válaszadók szerint nem értékeli eléggé a piac, s az iparági átlagtól némileg elmarad a piaci részesedés, míg valamivel az átlag feletti a jövedelmezőség. A *vezetők* csoportjában az iparági átlagot meghaladja a teljesítmény valamennyi értékelt teljesítményjellemző terén. A klaszterek teljesítményjellemzőit a 6. melléklet 1. táblázata tartalmazza.

A 8. ábrán és a 6. mellékletben látható, hogy vezetők csoportjába tartozó vállalatok felsővezetői értenek leginkább egyet azzal, hogy a tulajdonosok elsősorban magas hozamot várnak el (3,51 pontos átlagos értékelés). Hasonlóképpen a tulajdonosok által elvárt biztonság és megbízható érték feltételezése esetében is a vezető vállalatok általi elfogadottság a legmagasabb (4,29). A tulajdonosi kapcsolatok intenzitása láthatóan nagyobb, mint az átlagosan teljesítő és a lemaradó cégek esetében, hiszen a tulajdonosoktól elvárt nem pénzügyi, piaci, informatív támogatásra is a vezető, a legjobb működési, piaci és pénzügyi teljesítményt nyújtó cégek számítanak (3,45 pontos átlag szemben a másik két klaszter 3,04 és 3,09-es átlagával).

A vezető vállalatok várják el leginkább beszállítóktól a színvonalas kiszolgálást (4,45, szemben a másik két klaszter 4,12 és 4,14-es értékével), ugyanakkor sokkal kevésbé tartják elsődlegesnek az olcsó termékeket (3,09), mint a lemaradók (3,54) vagy az átlagosan teljesítők (3,33). Szembeötlő, hogy a beszállítókkal kapcsolatban jobban érvényesül a kapcsolat kölcsönös jellege a jó teljesítményt nyújtó cégek esetében: ők feltételezik leginkább, hogy a beszállítók stabil, megbízható kapcsolatot várnak el tőlük (3,91 szemben a másik két csoport 3,64 illetve 3,58 pontos átlagos értékelésével).

Azt is láthatjuk, hogy a vezető cégek többet várnak munkatársaiktól (4,84), mint a lemaradók (4,66) vagy az átlagos teljesítményt nyújtók (4,71). A helyi környezettől leginkább kedvező légkört várnak a vezetők, bár ebben nem sokkal erősebb az elvárásuk, mint az átlagos teljesítményt nyújtóké (3,73, illetve 3,69). (Itt érdemes talán megjegyeznünk, hogy a kutatás során készített interjúk során is többször felmerült az elvárás „hagyják a cégeket nyugodtan működni”.) Ugyanakkor látható, hogy a lemaradók a környezettel szemben valamivel fontosabbnak tartják a jó munkaerőkínálatot, mint a támogató légkört.

8. ábra: A vállalati teljesítmény és az érintettekkel kapcsolatos elvárások észlelése, 2004.

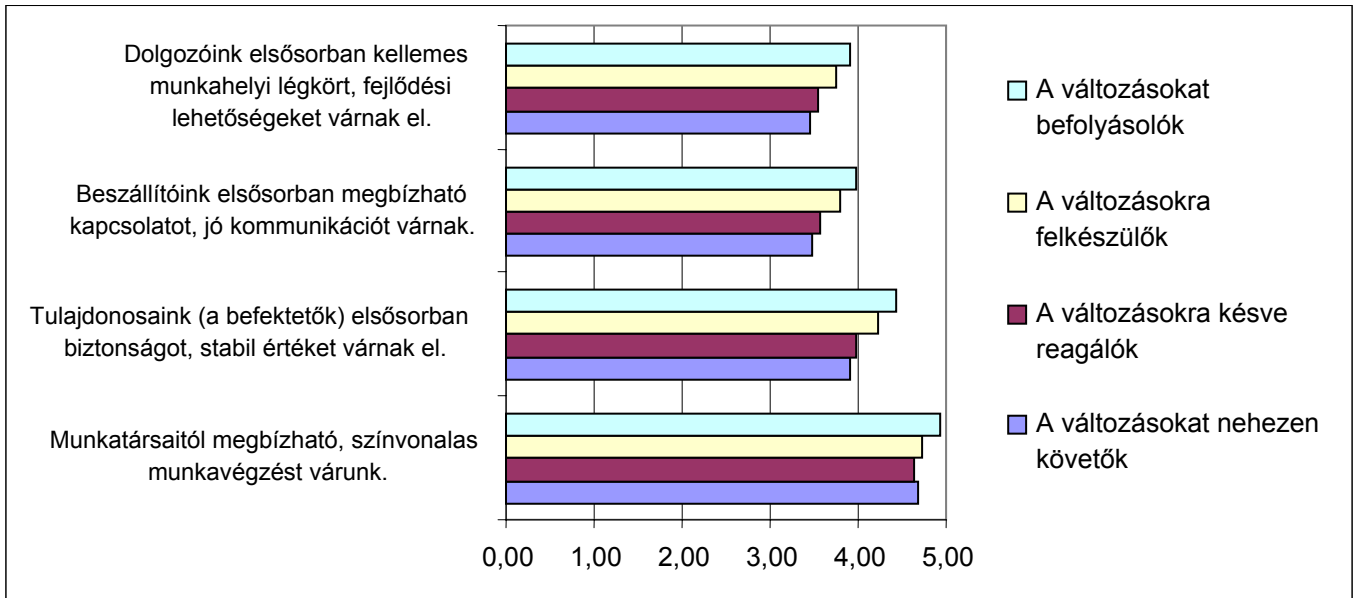


Összességében azt láthatjuk, hogy a vezető, jó teljesítményt nyújtó cégek intenzívebben élik meg érintettkapcsolataikat, több kérdésben magasabb elvárásokat támasztanak, emellett inkább feltételezik az érintettek részéről megfogalmazódó elvárásokat is. Ez az összefüggés a szignifikáns különbséget mutató jellemzőkön túl más esetekben is megfigyelhető. Érdekes, hogy az érintettekkel kapcsolatos észlelések és a teljesítmény közötti kapcsolat nem mindig egyértelmű lineáris összefüggést mutat: a vezetők jellemzően kiemelkednek, míg az átlagosan teljesítők bizonyos kérdésekben a vezetőkkel vannak hasonló véleményen (például a kedvező légkör elvárása), míg máskor a lemaradókhhoz hasonló vagy esetenként annál gyengébb értékelést adnak (előbbire példa a beszállítóktól elvárt magas színvonalú kiszolgálás, utóbbira a tulajdonosok részéről feltételezett hozamelvárás).

A cégek reagálókészsége, a változásokhoz való viszonyát tekintetve négy érintettekkel kapcsolatos kérdésben tapasztaltunk szignifikáns eltérést a csoportok között. A 9. ábrán látható, hogy a jobb reagálókészséggel rendelkező cégek (a változásokat befolyásoló, azok elébe menő, illetve a változásokra felkészülő, gyorsan reagáló vállalatok) intenzívebben észlelnek bizonyos elvárásokat érintettjeik részéről. Inkább feltételezik, hogy munkatársaik kellemes munkahelyi légkört és fejlődési lehetőségeket várnak (3,91 a preaktív, míg 3,46 a változásokat nehezen követők esetében), inkább észlelik a beszállítók igényét a megbízható kapcsolatokra és a jó kommunikációra (3,97 vs. 3,41), s erőteljesebben érzékelik a befektetők stabil értékekre, biztonságra vonatkozó elvárását is (4,43 vs. 3,9).

Az érintettek felé megfogalmazott elvárások közül a dolgozóktól elvárt színvonalas munkavégzés iránti igény fogalmazódik meg erősebben a jobb reagálókészséggel rendelkezők esetében, ami a változásokhoz való könnyebb igazodás, sőt a változásokat befolyásoló preaktív hozzáállás fontos támogatója lehet.

9. ábra: A vállalatok változásokhoz való viszonya és az érintettkapcsolatok észlelése, 2004.



A kutatásban vizsgált további vállalati jellemzők (a tevékenység diverzifikáltsága, a piaci célok, az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások stb.) általában nem mutatkoztak jelentős differenciáló tényezőként az érintettekkel való kapcsolatok szempontjából, egy-két kérdéstől eltekintve, ahol szignifikáns eltérés figyelhető meg a különböző vállalatcsoportok között. A következőkben ezeket foglaljuk össze röviden:

- Az egy üzletágban tevékenykedő vállalatok elvárása szignifikánsan erősebb a tulajdonosok felé az informatív, piaci, nem pénzügyi támogatás tekintetében, mint a diverzifikált tevékenységet folytató cégek esetében (3,47 átlagos értékelés, szemben a diverzifikált, illetve erősen diverzifikált tevékenységet folytató cégek 3,02 és 3,09 pontos átlagos értékelésével).
- A dominánsan exportra termelő cégek érzik úgy leginkább, hogy a tulajdonosok erősen kötődnek a cég tevékenységéhez (4,38 szemben a teljes minta 3,72 pontos átlagával), illetve ők várják el leginkább a környezettől a jó munkaerő-kínálatot (4,14 szemben a teljes minta 3,44 pontos átlagával). Ugyanakkor egyik állítás esetében sem észlelhető egyértelmű kapcsolat az exporttevékenység erőssége és e vélemények között. A tulajdonosi kötődés a dominánsan exportra termelő cégek után a teljes mértékben hazai piacra termelő cégek esetében a legmagasabb (3,71), míg a többiekénél átlag alatti, ez esetben tehát az egyértelmű értékesítési irányok és stratégiák hatása feltételezhető. A munkaerőkínálat esetében viszont a domináns mellett a jelentős exporttal rendelkező cégek elvárásai a legmagasabbak, míg a nem vagy csak kisebb mértékben exportáló cégek esetében változó, de az átlagosnál alacsonyabb a munkaerőkínálatra vonatkozó elvárás.

- Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozásokat tekintve az optimista cégek inkább úgy gondolták, hogy vevőik elsősorban stabil, megbízható kapcsolatot várnak el (4,11), mint a semleges (3,95) vagy az inkább nehézségekre számító (3,68) cégek vezetői. Ez a szignifikáns kapcsolat némileg meglepő, hiszen inkább a nehézségekre számítók esetében várhatnánk, hogy a stabilitást értéknek tekintik a cégek, s ezt feltételezik üzleti partnereik részéről is. Hasonlóan érdekes, hogy az EU-kapcsán optimista cégek inkább várják a tulajdonosoktól a működési források biztosítását (3,64), mint nehézségekre számító illetve semleges cégek (3,36 a teljes minta átlagában). Ezt az összefüggést ugyanakkor már könnyebben magyarázhatjuk az optimista, lehetőségeket látó cégek növekedési, befektetési terveivel.
- A piaci célok eltérései két kérdés értékelésénél jeleztek szignifikáns eltérést a véleményekben: az agresszív növekedést tervező cégek az átlag felett számítanak a munkatársak lojalitására (4,23), szemben a mérsékelt növekedést (3,85) vagy a piaci pozíciók megtartását (3,67) tervezők véleményével. A beszállítóktól elvárt olcsó termékek esetében – talán nem meglepő módon – fordított a helyzet: ez a pozíciók megtartására törekvők számára a legfontosabb, míg a mérsékelt növekedést tervezők számára kevésbé (3,24), az erőteljesen növekedni akarók számára még kevésbé fontos (2,95) ez az elvárás.

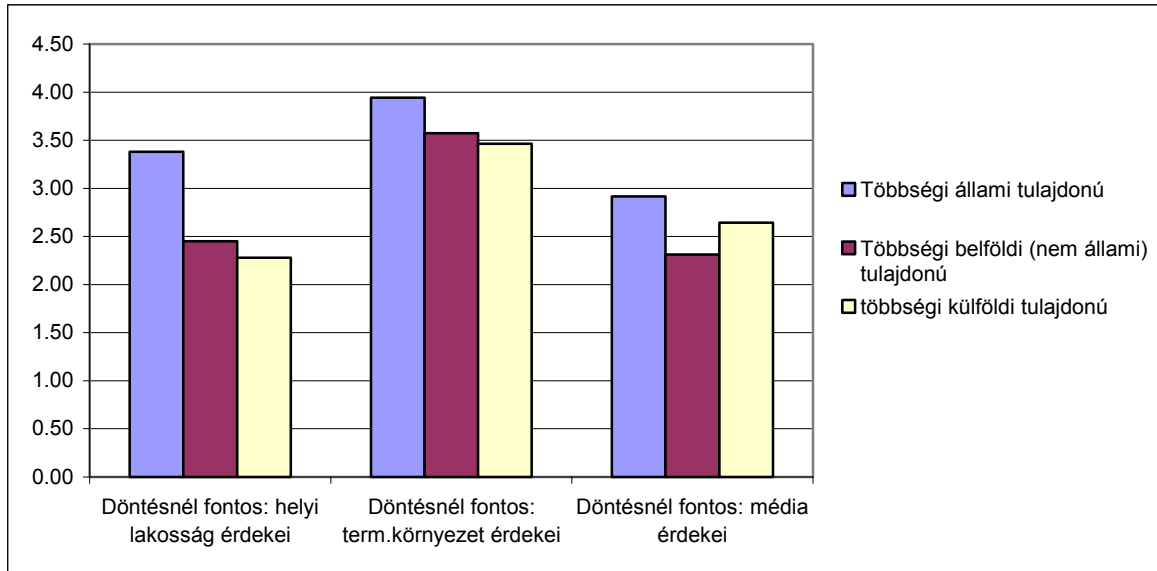
3.2. Az érintettek részéről észlelt nyomás a különböző vállalatcsoportokban

Ebben a részben az érintettek részéről észlelt nyomás intenzitását vizsgáljuk: mennyiben gondolják eltérően különböző vállalatcsoportokhoz sorolható cégek felsővezetői, milyen mértékben kell figyelembe venni a döntéshozatal során a vállalattal kapcsolatban álló különböző érintettcsoportok érdekeit, jogait, elvárásait? A vizsgált tíz vállalati jellemző közül a tulajdonosi szerkezet, a vállalatméret, a fő tevékenység, az exportorientáció és a változásokhoz való viszony esetében tapasztalhatunk szignifikáns eltéréseket. A következőkben ezeket foglaljuk össze.

A tulajdonosi szerkezet és az érintettek érdekeire való odafigyelés kapcsolatát vizsgálva arra jutottunk, hogy három érintettcsoport esetén fedezhető fel összefüggés a két jellemző között. Ez a három csoport a külső nem piaci érintettekhez tartozik, nevezetesen a helyi lakosság, a természeti környezet és a média. A 10. ábrán azt láthatjuk, hogy a döntéseik során leginkább a többségi állami tulajdonban levő vállalatok veszik figyelembe a fenti csoportok érdekeit. Ez a felismerés összeegyeztethető a korábbi felmérések eredményeivel. Ennek a három csoportnak a kiemelt kezelése azért is fontos, mert a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának egyik fontos dimenziója, hogy a cégek hogyan tekintenek érintettjeikre, illetve a gyakran mostohagyerekként kezelt érintetteket milyen módon veszik számításba, illetve veszik figyelembe az érdekeiket a vállalati döntéseknél. Azt tapasztaljuk tehát, hogy a többségi állami tulajdonban levő vállalatok jól teljesítenek a társadalmi felelősségvállalás ezen dimenziójában. Ez természetesen nem meglepő, hiszen az állami vállalatok (illetve többségi állami tulajdonban levő társaik) legitimitását sokszor nemcsak az elért profit, a piaci

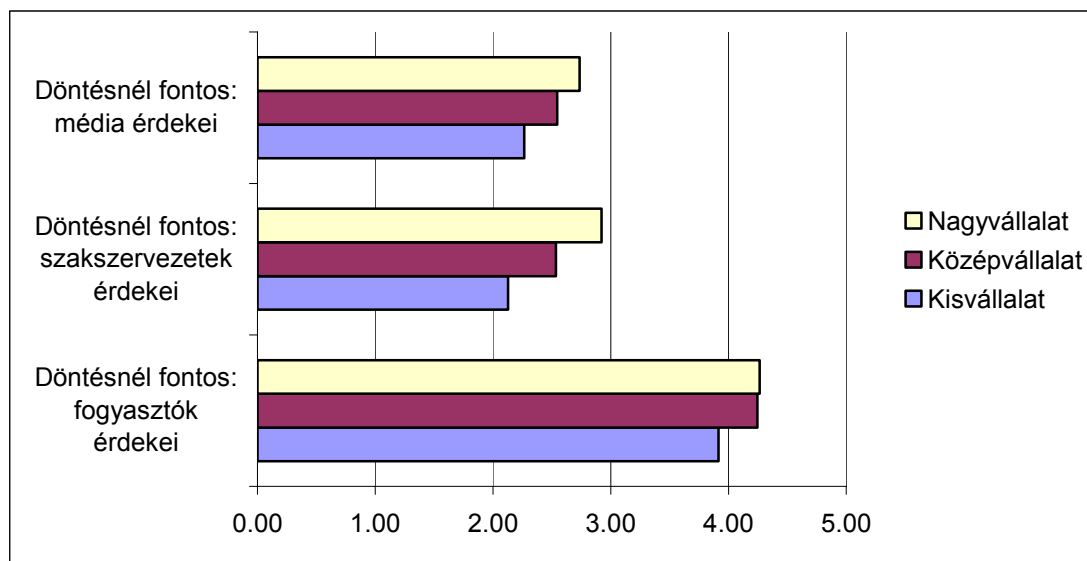
hatékonyság adja, hanem más szempontokat is értékelnek a vállalati siker mérlegeléskor. A kapott kép azt is sugallja, hogy a többségi állami tulajdonban levő vállalatok vezetőiben még valószínűleg mindig élénken élhetnek a korábbi időszak nagyvállalati társadalmi funkcióról alkotott képek.

10. ábra: Külső nem piaci érintettek nyomása eltérő tulajdonosi szerkezet mellett, 2004.



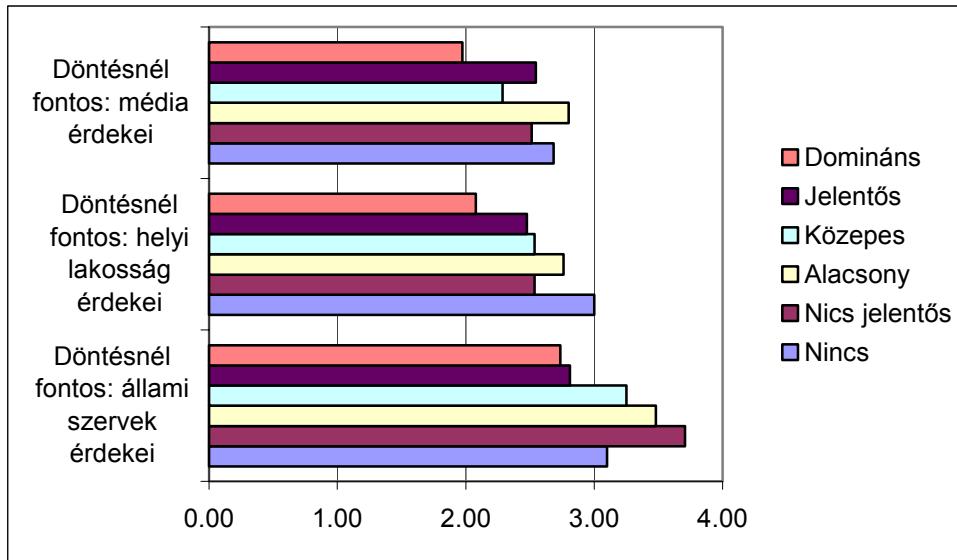
A vállalatméretet tekintve azt tapasztaltuk, hogy a média, a szakszervezetek és a fogyasztók esetében eltérő eredményeket nyerünk az érintettek részéről észlelt nyomás értékelésekor. (Lásd 11. ábra.) A média és a szakszervezet esetében a nagyvállalatok érthető módon nagyobb figyelmet fordítanak ezekre az érintettesoportokra, hiszen a nagyobb vállalatok gyakrabban szereplői helyi, illetve országos ügyeknek, így nagyobb eséllyel számíthatnak a média érdeklődésére, mint a kis és középvállalatok. Hasonló a helyzet a szakszervezetekkel is, kisebb létszámú vállalatoknál jellemzően nincsen saját szakszervezet, s gyakran a munkavállalók sem tagjai nagy valószínűséggel egyik szakszervezetnek sem, így azok érdekeit a kisebb cégek – érthetően – nem nagyon veszik figyelembe.

11. ábra: Érintettek nyomása eltérő vállalatméret esetén, 2004.



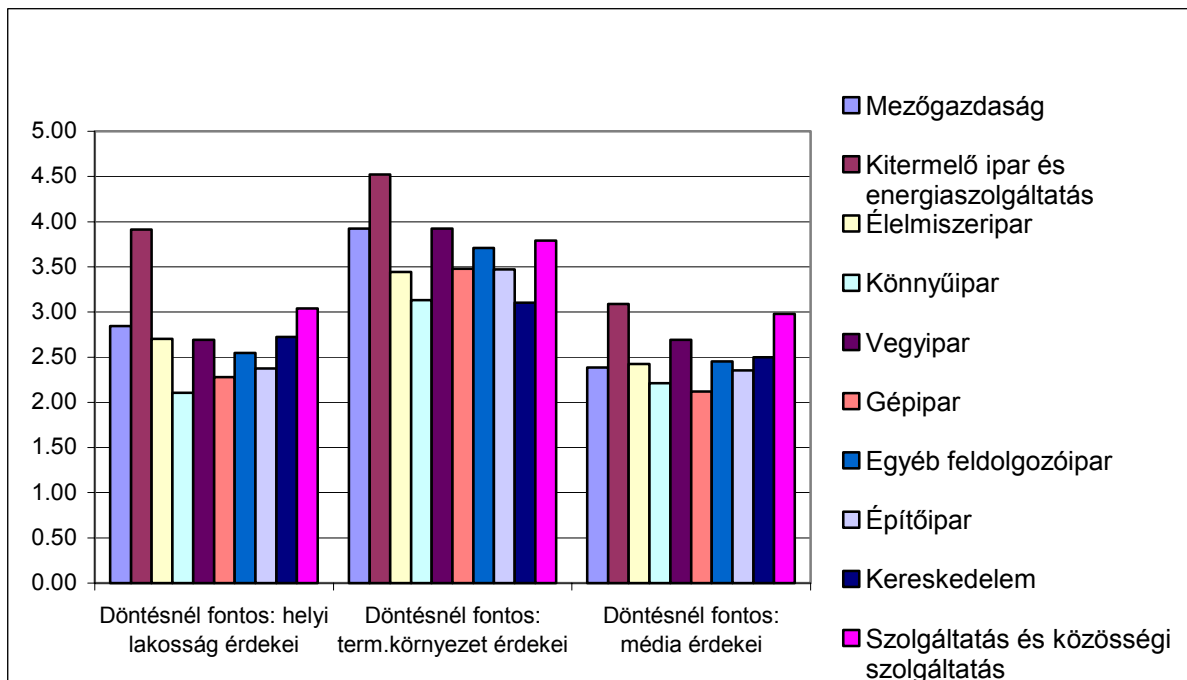
Az exportorientáció három érintettségcsoporthoz való viszonyt befolyásol szignifikánsan: ezek a média, a helyi lakosság és az állami szervek. Bár a kapott eredmények nem egyértelműek, azért bizonyos tendenciák megfigyelhetők. A 12. ábrán is jól látszik, hogy az exportorientált vállalkozások sokkal kevésbé veszik figyelembe a fenti három érintett érdekeit, mint azok, akik egyáltalán nem vagy csak termékeik alacsony hányadát exportálják. A zömében exportra termelő vállalatok ugyanis mindenekelőtt külföldi piacokon kívánnak érvényesülni, kevésbé van szükségük pozitív médiaszereplésekre, a helyi lakossággal valószínűleg felszínesebb a kapcsolatuk (fogyasztóik biztosan nem ebből a körből kerülnek például ki), illetve elsősorban az importáló ország szabályozásának kell megfelelniük, és csak másodsorban a magyar jogszabályoknak, előírásoknak. Az adatbázis elemzésekor az is kiderült, hogy az exportáló vállalatok között sokkal több külföldi többségi tulajdonban levő céget találunk, míg a hazai többségi állami vállalatok nagy része hazai piacra termel. A többségi külföldi tulajdonban levő vállalatok társadalmi beágyazottsága is valószínűleg alacsonyabb mértékű, így ezzel is magyarázhatjuk az alacsony értékeket a helyi lakosság érdekeinek a figyelembe vételénél.

12. ábra: Exportorientáció és az érintettek kapcsolata, 2004.



A különböző iparágakban működő cégek három külső, nem piaci érintettcsoport, a helyi lakosság, a természeti környezet és a média nyomását érzékelik szignifikánsan eltérő mértékben. Ezeket az eredményeket foglalja össze a 13. ábra.

13. ábra: Külső nem piaci érintettek nyomása eltérő iparágakban, 2004.



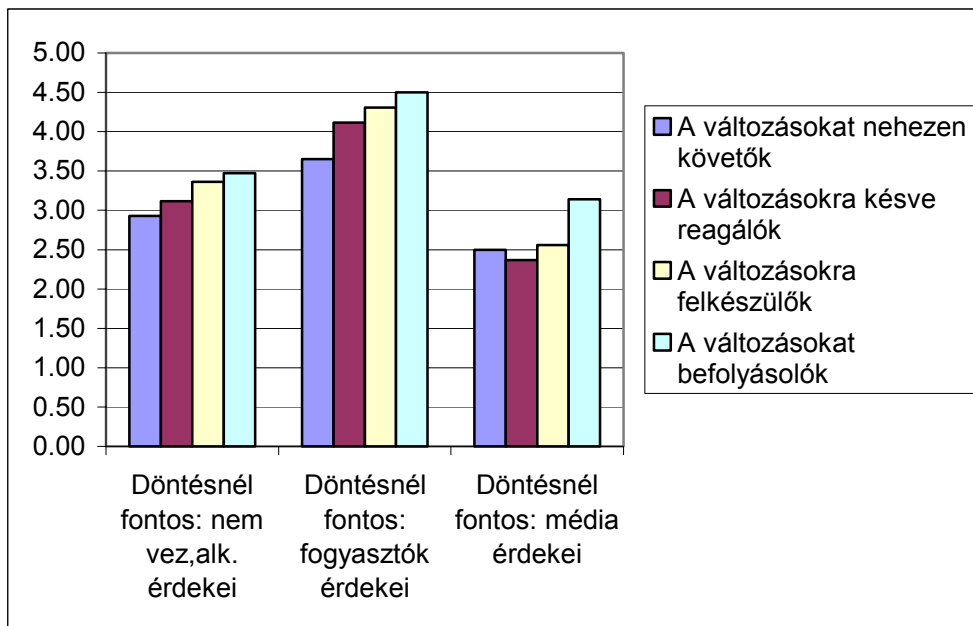
A nem piaci külső érintettek nyomását leginkább a kitermelő iparban és az energiaszolgáltatásban résztvevő cégek érzékelik. Különösen kiugró vezető pozíciójuk a helyi lakosság esetében, de a környezetvédelmi szempontok is meghatározóak az energetikai vállalatok döntéseinél. A vállalati környezetvédelem a vegyiparban is meghatározónak tűnik, de dobogós helyen végeztek a mezőgazdasági vállalkozások is. Nem meglepő, hogy a szolgáltató cégek a helyi közösségek érdekeit fokozottan veszik figyelembe. A leggyengébb eredményeket a könnyűipar mutatja fel, kevésbé érzékelik a helyi közösségek nyomását és a környezetvédelmi megfontolások sem fontosak a döntéshozatalnál.

A kapott összefüggések egyike sem meglepő és ismeretlen korábbi versenyképesség és más környezetvédelmi menedzsment kutatások ismeretében. Az energia- és a vegyipar érzékenysége a környezetvédelmi kérdésekben, illetve a helyi lakosság érdekeit tekintve leginkább a környezetet gyakran erősen terhelő tevékenységükkel, illetve a számos esetben magas környezeti kockázatokkal magyarázható. A szolgáltató cégek társadalmi beágyazottsága általában erősebb, mint a termelő vállalatoké, hiszen a legtöbb esetben közvetlen személyes kapcsolatban állnak a helyi lakossággal, így érthető, hogy ennek a csoportnak az érdekeit fokozottan veszik figyelembe döntéseik során. Az is elmondható, hogy a könnyűipari vállalkozások igencsak rosszul teljesítenek a fenti kérdéseknél. Más kutatások szerint az iparágban szereplő cégek nagyon szerény környezetterhelést tulajdonítanak maguknak, és ez nagyban befolyásolja válaszaikat.

Az elemzés során azt a talán kissé váratlan eredményt kaptuk, hogy a vállalati teljesítményklaszterek között nincsen szignifikáns különbség az egyes érintettcsoportok érdekeinek figyelembevételénél. A mintánkban szereplő vállalatokra tehát nem érvényesül az a megállapítás, mely szerint a jól teljesítő vállalatok az érintettjeik érdekeit is fokozottabban figyelembe vennék döntéseiknél, mint azok a vállalatok, amelyek rosszabb eredményeket tudnak felmutatni. Ez némiképpen ellentmond annak a vélekedésnek, mely szerint a társadalmilag felelős döntéshozatal, illetve az érintettek érdekeit a vállalati döntéshozatalba integráló érintettmenedzsment kifizetődik, és jótékonyan hat a vállalat pénzügyi teljesítményére is. A kapott adatok ezt természetesen egyértelműen nem zárják ki, elképzelhető ugyanis, hogy ez a fajta vállalatvezetési szemlélet csak hosszabb távon jelenik meg a vállalati teljesítménymutatókban is, amelyet még ez a kérdőíves kutatás nem tudott kimutatni. Ugyanakkor az előző alpontban bemutatott eredmények szerint a jobb teljesítményt nyújtó cégek sok esetben intenzívebben érzékelik érintettjeik elvárásait, s maguk is erőteljesebb elvárásokat támasztanak érintettjeik felé, mint a gyengébben teljesítők. Mindez azt is jelezheti, hogy az első lépés az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások megértése, érzékelése, s ezek a hatások szerepet játszhatnak a stratégiaalkotásban, kapcsolatépítésben, de nem feltétlenül jelentenek azonnali közvetlen nyomást a vállalati döntéshozók számára.

Elemzésünkben kiemeltük azokat az érintettcsoportokat, amelyek szignifikánsan különböző befolyással bírnak az egyes „változás klaszterekben” – a három leginkább elkülönülő érintettcsoport a nem vezető alkalmazottak, a fogyasztók és a média, amint ez a 14. ábrán is látható.

14. ábra: Érintettmenedzsment és a változásokhoz való viszony



Jól látszik, hogy a reaktív vállalatok döntéseit sokkal kevésbé határozzák meg alkalmazottaik és fogyasztói érdekei, mint a preaktív és a proaktív cégek esetében. Ugyanezt mondhatjuk el a média esetében is, egyedül a változásokat befolyásoló vállalatok törekszenek arra, hogy az írott és elektronikus sajtó érdekeit is figyelembe vegyék döntéseiknél (igaz, ők sem jelentékeny mértékben). Ez valószínűleg azt jelenti, hogy a változásokat befolyásolni kívánók legtöbbször a nyilvánosság felé is kommunikálják lépéseiket, és ezek hatékonyságát erőteljes PR akciókkal is erősíteni kívánják.

Összeségében azt tapasztaltuk, hogy a különböző vállalati jellemzők befolyással lehetnek a vállalatok érintettekkel kapcsolatos szemléletmódjára, észleléseire, mind az érintettek részéről észlelt nyomás, mind a feltételezett illetve megfogalmazott elvárások tekintetében. A különböző „adottságok”, mint a vállalatméret, a tevékenység jellege, így az iparág, melyben a cég tevékenykedik, vagy az exportorientáció, csakúgy mint a domináns tulajdonos típusa befolyásolhatja az elvárásokat és lehetőségeket az érintettmenedzsment terén is.

Összegzés

A vállalati teljesítmény menedzsmentjében a nemzetközi tendenciák szerint egyre nagyobb figyelem irányul az érintettekkel való kapcsolatokra, melyek kezelését az értékteremtés és a hosszú távú üzleti siker egyik feltételeként tekintik. Tanulmányunkban a hazai vállalatok érintettekkel kapcsolatos szemléletmódját vettük górcső alá. Elemzéseink hátterét a Cranfieldi Üzleti Teljesítmény Központ érintettszemléletű teljesítménymenedzsment megközelítése, a teljesítményprizma adta, mely az érintettek széles körére vonatkozóan, az érintettekkel való kölcsönös elvárásokat tekinti kiindulópontnak. Ennek megfelelően megvizsgáltuk, miként érzlelik a vállalatvezetők a különböző érintettek elvárásait, illetve milyen elvárásokat támasztanak az érintettjeikkel kapcsolatban, majd bemutattuk, hogyan vélekednek, milyen mértékben kell figyelembe venni a döntéshozatal során a vállalattal kapcsolatban álló különböző érintettcsoportok érdekeit, elvárásait? Röviden kitértünk a vállalati információs rendszerek támogató szerepének értékelésére az érintettkapcsolatok kezelésében, menedzselésében.

Az összkép azt sugallja, hogy a különböző érintettek részéről észlelt elvárások, illetve az érintettekkel szembeni vállalati elvárások sokszor kiegyensúlyozatlan formában, a hagyományos elemekre koncentrálnak, s gyakran úgy tűnik, hogy inkább formálisan vannak jelen. Az észlelt elvárások között előkelő helyet foglalnak el a ma már egyre inkább általánosan elfogadottnak tekintett értékek, mint a vevők számára nyújtott színvonalas kiszolgálás, sőt az olyan előtérbe kerülő értékek, mint a természeti környezetre való figyelem. Ugyanakkor a menedzsment gyakorlat (így a vállalati információs rendszer, teljesítménymérési és kontrolling eszköztár) a vállalatvezetők értékelése szerint nem támogatják igazán e kapcsolatok kezelését, ami azt sugallja, hogy a vállalaton belüli kommunikációban sem jelennek meg hangsúlyosan ezek a kérdések.

A kapcsolatok hagyományos irányának dominanciájára utal, hogy a munkatársak és a beszállítók teljesítményére vonatkozóan magasabbak a vállalatvezetők által megfogalmazott elvárások (a munkatársaktól elvárt színvonalas munkavégzés tekintetében a legnagyobb az egyetértés a vállalatvezetők körében), ugyanakkor a vevők, illetve a tulajdonosok felé már kevésbé jelenik meg olyan vállalati igény, hogy a cég tevékenységét bármilyen módon (üzleti tevékenységükkel vagy akár informálisan) segítsék. Mindez azt is sugallja, hogy a vállalatok nem mindig használják ki az érintettkapcsolatokból származó lehetséges előnyöket, együttműködési lehetőségeket, szinergiákat.

Az érintettekkel kapcsolatos szemléletmódban észlelhető egyensúlytalanságot leginkább az szemlélteti, hogy a válaszadók az érintettektől általában erősen elvárják az őszinte véleményt, javaslatokat, együttműködést, saját maguk azonban jóval kevésbé feltételezik, hogy tőlük hasonló várnának érintettjeik.

Szembeötlő, hogy a tulajdonosiérték-szemlélet inkább formálisan van jelen a felsővezetők szemléletmódjában (bár e tekintetben a különböző vállalatcsoportok között sok eltérés tapasztalható). A felsővezetők nem meglepő módon a tulajdonosok esetében észlelik a legnagyobb nyomást döntéseik befolyásolására, ugyanakkor a tulajdonosok és a befektetők részéről leginkább a stabilitás elvárását feltételezik, míg a hozamelvárást jóval kevésbé. Általában is elmondható az érintettek elvárásairól alkotott képet vizsgálva, hogy a vállalatvezetők leginkább a stabilitással, megbízhatósággal kapcsolatos elvárásokat tartják jellemzőnek. Az érintettek pénzügyi elvárásait tekintve a dolgozók által elvárt magas fizetés igényét még viszonylag jobban érzékelik, de kevésbé feltételezik a beszállítókról, hogy biztos jövedelmezőséget, vagy a tulajdonosokról, hogy magas hozamot várnának el.

Érdekes, hogy a természeti környezet viszonylag előkelő helyet foglal el a döntéseket leginkább befolyásoló érintettcsoportok között (negyedik a tulajdonosok, a vevők és a felsővezetőket követően, s az átlagnál nagyobb a deklarált fontosság), ugyanakkor ennek a korszerűnek tűnő, felelős szemléletnek némileg ellentmondani látszik, hogy a helyi lakosság érdekeit és elvárásait már jóval kevésbé tartják fontosnak a vezetők.

A különböző vállalatcsoportok elemzése során azt tapasztaltuk, hogy bizonyos vállalati jellemzők befolyással lehetnek a vállalatok érintettekkel kapcsolatos szemléletmódjára, észleléseire, mind az érintettek részéről észlelt nyomás, mind a feltételezett illetve megfogalmazott elvárások tekintetében. Így például láthattuk, hogy a vállalatméret, az iparág, a melyben a cég tevékenykedik, vagy a domináns tulajdonos típusa befolyásolhatják az elvárásokat és lehetőségeket az érintettmenedzsment terén is. Figyelemre méltó, hogy vállalati teljesítményjellemzők és a reagálóképesség esetében is sok esetben észlelhetők az eltérések (bár az előbbi esetében csak az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások értékelésében, de az észlelt nyomás esetében már nem). Úgy tűnik, hogy a jobb a teljesítményt nyújtó, illetve a jobb reagálóképességgel rendelkező (a változások elébe menő, azokat befolyásoló) cégek nyitottabbak, intenzívebben élik meg érintettjeikkel való kapcsolataikat, mondhatni korszerűbb érintett szemlélet jeleit mutatják. Mindez azt is valószínűsíti, hogy az érintettekkel kapcsolatos szemléletmód, az érintettmenedzsment versenyelőny forrása lehet.

Mellékletek

1. melléklet – A minta megoszlása különböző vállalati jellemzők szerint, 2004.
2. melléklet – Az érintettkapcsolatok kezeléséhez kapcsolódó kérdések a Versenyképesség kutatás 2004. évi kérdőíves felmérésében
3. melléklet – Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése különböző méretű vállalatok esetében, 2004.
4. melléklet – Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése és a domináns tulajdonos típusa, 2004.
5. melléklet – Az érintettekkel kapcsolatos elvárások észlelése iparáganként, 2004.
6. melléklet – Az érintettekkel kapcsolatos elvárások észlelése és a vállalati teljesítmény, 2004.
7. melléklet – Az érintettekkel kapcsolatos elvárások észlelése és a vállalatok változásokhoz való viszonya, 2004.

1. melléklet: A minta megoszlása különböző vállalati jellemzők szerint, 2004.5

Jellemző	Kategóriák	A minta megoszlása
1. Vállalati méret	1 – Kisvállalat, 2 – Középvállalat 3 – Nagyvállalat	24,3% 41,9% 33,9%
2. Tulajdonosok típusa	1 – Többségi állami tulajdon 2 – Többségi belföldi (nem állami) tulajdon 3 – Többségi külföldi tulajdon	30,2% 49,5% 20,4%
3. Fő tevékenység	1 – Mezőgazdaság 2 – Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás 3 – Élelmiszeripar 4 – Könnyűipar 5 – Vegyipar 6 – Gépipar 7 – Egyéb feldolgozóipar 8 – Építőipar 9 – Kereskedelem 10 – Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	8,6% 7,6% 10,0% 13,3% 9,0% 8,6% 10,3% 5,6% 9,6% 17,3%
4. Tevékenység diverzifikáltsága	1 – Egy üzletágban tevékenykedő vállalat 2 – Diverzifikált vállalat 3 – Erősen diverzifikált vállalat	29,6% 50,9% 19,5%
5. Exportorientáció	1 – Nincs exporttevékenység 2 – Nincs jelentős exporttevékenység 3 – Alacsony exporttevékenység 4 – Közepes exporttevékenység 5 – Jelentős exporttevékenység 6 – Domináns exporttevékenység	38,8% 16,5% 10,0% 10,8% 9,2% 14,6%
6. Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások	1 – Optimisták 2 – Semlegesek 3 – Nehézségekre számítók	51,9% 23,1% 25,0%
7. Változásokhoz való viszony	1 – A változásokat nehezen követők 2 – A változásokra késve reagálók 3 – A változásokra felkészülők 4 – A változásokat befolyásolók	13,8% 36,9% 37,2% 12,1%
8. Vállalati teljesítmény	1 – Lemaradók 2 – Átlagosan teljesítők 3 – Vezetők	30,7% 35,4% 33,9%
9. Piaci célok	1 – Cél a piaci pozíciók megtartása 2 – Cél a mérsékelt növekedés 3 – Cél az agresszív növekedés	29,5% 63,0% 7,5%
10. Piaci koncentráció	1 – Koncentrált piac 2 – Mérsékelt koncentrált piac 3 – Megosztott piac	42,5% 36,0% 21,5%

⁵ A kategóriák kialakításának célja az volt, hogy a kiválasztott jellemzők alapján egységes, minden kutató által azonosan értelmezett vállalatcsoportokat hozunk létre, melyek később különböző szempontok szerint jellemezhetők. E kategóriák kialakításával és bővebb értelmezésével, a minta részletesebb jellemzésével és a kategóriák közötti kapcsolatokkal külön tanulmány foglalkozik (Wimmer–Csesznák, 2005).

2. melléklet: Az érintettkapcsolatok kezeléséhez kapcsolódó kérdések a Versenyképesség kutatás 2004. évi kérdőíves felmérésében

V6. Értékelje a következő állításokat a vállalat érintettjeinek elvárásaival kapcsolatban! (1- egyáltalán nem ért egyet, 5- teljesen egyetért)

Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.	1	2	3	4	5
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el.	1	2	3	4	5
Tulajdonosaink (a befektetők) erősen kötődnek a cég tevékenységéhez.	1	2	3	4	5
Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	1	2	3	4	5
Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	1	2	3	4	5
Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.	1	2	3	4	5
Dolgozóink elsősorban magas fizetést várnak el.	1	2	3	4	5
Dolgozóink elsősorban kellemes munkahelyi légkört, fejlődési lehetőségeket várnak el.	1	2	3	4	5
Dolgozóink elsősorban stabilitást várnak.	1	2	3	4	5
Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.	1	2	3	4	5
Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.	1	2	3	4	5
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban stabil foglalkoztatást vár.	1	2	3	4	5
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban különböző (anyagi és nem anyagi) támogatást vár.	1	2	3	4	5
Vállalatunk érintettjei elsősorban őszinte véleményt, javaslatokat, együttműködési lehetőségeket várnak.	1	2	3	4	5

V7. Értékelje a következő állításokat a vállalat érintettjeivel kapcsolatos elvárásaira vonatkozóan! (1- egyáltalán nem ért egyet, 5- teljesen egyetért)

Tulajdonosainktól elsősorban a működéshez szükséges források biztosítását várunk.	1	2	3	4	5
Tulajdonosainktól elsősorban (informatív és piaci, nem pénzügyi) támogatást várunk.	1	2	3	4	5
Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.	1	2	3	4	5
Vevőinktől elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.	1	2	3	4	5
Munkatársainktól elsősorban lojalitást várunk.	1	2	3	4	5
Munkatársaitól megbízható, színvonalas munkavégzést várunk.	1	2	3	4	5
Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.	1	2	3	4	5
Beszállítóinktól elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk.	1	2	3	4	5
Beszállítóinktól elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk.	1	2	3	4	5
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban jó munkaerő kínálatot várunk.	1	2	3	4	5
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban kedvező légkört várunk.	1	2	3	4	5
Érintettjeinktől őszinte véleményt, javaslatokat várunk.	1	2	3	4	5

V117. A vállalattal kapcsolatban álló alábbi érintettcsoportok érdekeit, jogait, elvárásait milyen mértékben kell figyelembe venni a döntéshozatal során? (1 - egyáltalán nem, 5 - meghatározó mértékben)

a) tulajdonosok	1	2	3	4	5	f) állami szervek	1	2	3	4	5
b) vezetők	1	2	3	4	5	g) szakszervezetek	1	2	3	4	5
c) nem vezető alkalmazottak	1	2	3	4	5	h) helyi lakosság	1	2	3	4	5
d) fogyasztók	1	2	3	4	5	i) természeti környezet	1	2	3	4	5
e) szállítók	1	2	3	4	5	j) média	1	2	3	4	5

M4. Mennyire támogatja az Önök vállalatának információs rendszere a következő tevékenységeket?

(1-egyáltalán nem; 2-éppen használható; 3-elégséges; 4-segíti a tevékenységet; 5-igen hatékony)

a) tervezés	1	2	3	4	5
b) üzleti döntések meghozatala	1	2	3	4	5
c) kommunikáció, információmegosztás a szervezeti egységek között	1	2	3	4	5
d) kommunikáció, információmegosztás az üzleti partnerekkel	1	2	3	4	5
e) ellenőrzés, beszámoltatás	1	2	3	4	5
f) költségcsökkentési lehetőségek feltárása	1	2	3	4	5
g) a vállalat egésze teljesítményének értékelése	1	2	3	4	5
h) az egyes funkcionális területek teljesítményének értékelése	1	2	3	4	5
i) az üzleti partnerek teljesítményének értékelése	1	2	3	4	5
j) a munkatársak teljesítményének értékelése	1	2	3	4	5
k) a vevői elégedettség változásának nyomon követése	1	2	3	4	5
l) a munkatársak elégedettségének nyomon követése	1	2	3	4	5
m) a belső vállalati folyamatok fejlesztése	1	2	3	4	5
n) az egyes stratégiai partnerekkel való együttműködés fejlesztése	1	2	3	4	5

3. melléklet. Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése különböző méretű vállalatok esetében, 2004.

Vállalatméret	Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat	teljes minta
Munkatársaitól megbízható, színvonalas munkavégzést várunk.	4,66	4,75	4,72	4,72
Dolgozóink elsősorban stabilitást várnak.	4,43	4,29	4,26	4,32
Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	4,38	4,29	4,19	4,28
Beszállítóinktól elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk.	4,19	4,27	4,23	4,24
Beszállítóinktól elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk.	4,17	4,24	4,18	4,20
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el.	4,03	4,15	4,14	4,11
Vevőinktől elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.	4,14	4,00	3,90	4,00
Dolgozóink elsősorban magas fizetést várnak el.	4,01	4,02	3,94	3,99
Érintettejainktől öszinte véleményt, javaslatokat várunk.	4,16	3,90	3,89	3,96
Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.	3,99	3,96	3,91	3,95
Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.	4,04	3,92	3,81	3,91
Munkatársainktól elsősorban lojalitást várunk.	3,77	3,80	3,88	3,82
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban stabil foglalkoztatást vár.	4,07	3,65	3,71	3,77
Tulajdonosaink (a befektetők) erősen kötődnek a cég tevékenységéhez.	3,97	3,73	3,56	3,73
Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.	3,58	3,77	3,67	3,69
Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.	3,58	3,70	3,63	3,65
Dolgozóink elsősorban kellemes munkahelyi légkört, fejlődési lehetőségeket várnak el.	3,74	3,63	3,61	3,65
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban kedvező légkört várunk.	3,68	3,59	3,59	3,61
Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	3,56	3,49	3,39	3,47
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban jó munkaerőkínálatot várunk.	3,79	3,26	3,35	3,42
Vállalatunk érintettejei elsősorban öszinte véleményt, javaslatokat, együttműködési lehetőségeket várnak.	3,47	3,35	3,35	3,38
Tulajdonosainktól elsősorban a működéshez szükséges források biztosítását várjuk.	3,44	3,25	3,31	3,31
Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.	3,43	3,27	3,20	3,28
Tulajdonosainktól elsősorban (informatív és piaci, nem pénzügyi) támogatást várunk.	2,88	3,35	3,15	3,16
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.	2,68	3,27	3,36	3,16
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban különböző (anyagi és nem anyagi) támogatást vár.	3,18	3,16	3,01	3,11

4. melléklet – Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése és a domináns tulajdonos típusa, 2004.

Tulajdonosok típusa	Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	Többségi külföldi tulajdonú	Teljes minta
Munkatársaitól megbízható, színvonalas munkavégzést várunk.	4,77	4,70	4,68	4,72
Dolgozóink elsősorban stabilitást várnak.	4,35	4,36	4,11	4,30
Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	4,31	4,27	4,26	4,28
Beszállítóinktól elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk.	4,12	4,33	4,16	4,23
Beszállítóinktól elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk.	4,20	4,24	4,12	4,20
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el.	4,14	4,14	4,07	4,12
Dolgozóink elsősorban magas fizetést várnak el.	4,00	4,04	3,86	3,99
Dolgozóink elsősorban magas fizetést várnak el.	3,96	4,06	3,88	3,99
Érintettjeinktől őszinte véleményt, javaslatokat várunk.	4,02	3,96	3,93	3,98
Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.	3,91	3,99	3,91	3,95
Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.	3,82	3,98	3,93	3,92
Munkatársainktól elsősorban lojalitást várunk.	3,79	3,85	3,76	3,81
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban stabil foglalkoztatást vár.	3,75	3,88	3,56	3,78
Tulajdonosaink (a befektetők) erősen kötődnek a cég tevékenységéhez.	3,11	4,17	3,63	3,74
Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.	3,75	3,64	3,66	3,68
Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.	3,59	3,69	3,70	3,66
Dolgozóink elsősorban kellemes munkahelyi légkört, fejlődési lehetőségeket várnak el.	3,65	3,64	3,61	3,64
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban kedvező légkört várunk.	3,81	3,54	3,53	3,62
Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	3,76	3,42	3,16	3,47
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban jó munkaerőkínálatot várunk.	3,35	3,51	3,37	3,43
Vállalatunk érintettjei elsősorban őszinte véleményt, javaslatokat, együttműködési lehetőségeket várnak.	3,39	3,41	3,34	3,39
Tulajdonosainktól elsősorban a működéshez szükséges források biztosítását várjuk.	3,55	3,19	3,44	3,35
Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.	3,35	3,37	3,07	3,30
Tulajdonosainktól elsősorban (informatív és piaci, nem pénzügyi) támogatást várunk.	3,25	3,11	3,29	3,19
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.	2,59	3,25	3,67	3,14
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban különböző (anyagi és nem anyagi) támogatást vár.	3,22	3,17	2,91	3,13

5. melléklet: Az érintettekkel kapcsolatos elvárások észlelése iparáganként, 2004.

Fő tevékenység	Mezőgazdaság	Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	Élelmiszeripar	Könnyűipar	Vegyipar	Gépipar	Egyéb feldolgozóipar	Építőipar	Kereskedelem	Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	Teljes minta
Munkatársaitól megbízható, színvonalas munkavégzést várunk.	4,54	4,91	4,70	4,75	4,65	4,79	4,71	4,59	4,68	4,79	4,72
Dolgozóink elsősorban stabilitást várnak.	4,52	4,23	4,17	4,35	4,07	4,24	4,42	4,41	4,28	4,40	4,32
Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	3,96	4,30	4,03	4,35	4,07	4,68	4,29	4,41	4,07	4,48	4,28
Beszállítóinktól elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk.	4,12	4,43	4,13	4,43	4,27	4,35	4,23	4,38	4,14	4,08	4,24
Beszállítóinktól elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk.	4,23	4,22	4,07	4,33	4,23	4,38	4,19	4,13	4,30	4,04	4,20
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el.	3,88	4,43	4,17	4,26	4,04	4,27	4,00	4,18	4,04	4,00	4,11
Vevőinktől elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.	4,04	4,14	3,87	4,05	4,15	4,00	3,97	4,06	3,86	3,96	4,00
Dolgozóink elsősorban magas fizetést várnak el.	4,27	4,39	4,07	3,97	3,81	4,12	3,90	3,76	3,90	3,87	3,99
Érintettjeinktől őszinte véleményt, javaslatokat várunk.	3,84	4,09	4,20	3,98	3,96	4,08	4,00	3,94	3,66	3,90	3,96
Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.	3,92	4,09	3,63	3,92	3,74	4,38	4,26	3,69	3,72	4,02	3,95
Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.	3,92	3,64	3,97	4,18	3,96	4,08	3,94	4,13	3,83	3,65	3,91
Munkatársainktól elsősorban lojalitást várunk.	3,88	3,91	3,83	3,69	3,96	3,88	3,84	3,25	3,90	3,87	3,82
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban stabil foglalkoztatást vár.	4,12	3,35	3,90	3,82	3,81	4,04	4,03	3,73	3,48	3,52	3,77
Tulajdonosaink (a befektetők) erősen kötődnek a cég tevékenységéhez.	3,42	3,57	3,67	3,97	3,92	3,68	3,87	4,56	3,79	3,35	3,73

(5. melléklet folytatása)

Fő tevékenység	Mezőgazdaság	Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	Élelmiszeripar	Könnyűipar	Vegyipar	Gépipar	Egyéb feldolgozóipar	Építőipar	Kereskedelem	Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	Teljes minta
Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.	3,76	3,87	3,87	3,72	3,56	3,92	3,68	3,44	3,86	3,40	3,69
Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.	3,73	4,00	3,93	3,38	3,89	3,88	3,58	3,38	3,69	3,34	3,65
Dolgozóink elsősorban kellemes munkahelyi légkört, fejlődési lehetőségeket várnak el.	3,40	3,96	3,45	3,47	3,67	3,68	3,68	3,59	3,66	3,85	3,65
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkorm.) elsősorban kedvező légkört várunk.	4,00	3,78	3,73	3,55	3,69	3,42	3,48	4,00	3,31	3,50	3,61
Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	3,35	3,96	3,73	3,72	3,42	3,12	3,19	3,31	3,41	3,42	3,47
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban jó munkaerőkinálatot várunk.	3,28	3,17	3,53	3,82	3,28	3,84	3,42	3,47	3,24	3,18	3,42
Vállalatunk érintetteit elsősorban őszinte véleményt, javaslatokat, együttműködési lehetőségeket várnak.	3,32	3,48	3,53	3,18	3,59	3,17	3,58	3,44	3,28	3,33	3,38
Tulajdonosainktól elsősorban a működéshez szükséges források biztosítását várjuk.	2,50	3,13	3,47	3,54	3,15	3,77	3,55	3,41	2,75	3,54	3,31
Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.	3,48	3,30	3,57	3,31	3,54	3,00	3,19	3,13	3,31	3,08	3,28
Tulajdonosainktól elsősorban (informatív és piaci, nem pénzügyi) támogatást várunk.	2,60	3,43	3,63	3,18	2,85	3,08	3,32	3,81	2,79	3,15	3,16
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.	3,04	2,70	3,63	3,03	3,88	3,48	3,23	3,06	3,10	2,79	3,16
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban különböző (anyagi és nem anyagi) támogatást vár.	3,32	3,35	3,30	3,20	3,15	2,80	3,29	3,00	2,72	3,02	3,11
Átlagos válasz (értékelés) az iparágban	3,71	3,84	3,84	3,81	3,78	3,85	3,80	3,78	3,64	3,67	3,77

6. melléklet. Az érintettekkel kapcsolatos elvárások észlelése és a vállalati teljesítmény, 2004.

1. táblázat: A teljesítményklaszterek jellemzői, 2004.

Klaszter	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Összes besorolt vállalat átlaga
Vállalatok száma	85	98	94	277
Megoszlás (besorolt %)	30,7%	35,4%	33,9%	100,0%
Teljes mintában	28,2%	32,6%	31,2%	92,0%
Átlagos értékelés:				
Termékminőség	3,44	3,56	4,34	3,79
Menedzsment	3,12	3,44	3,95	3,51
Technológiai színvonal	2,87	3,22	4,21	3,45
Piaci részesedés	2,71	2,71	4,02	3,16
Árbevételarányos nyereség	1,85	3,13	3,79	2,96
Tőkejövedelmezőség	1,76	3,20	3,64	2,91
Teljesítményjellemzők átlaga	2,62	3,21	3,99	3,30

Wimmer–Csesznák, 2005.

2. táblázat: A vállalati teljesítmény és az érintettek elvárásainak észlelése, 2004.

Vállalati teljesítmény	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Teljes minta*
Dolgozóink elsősorban stabilitást várnak.	4,31	4,33	4,29	4,31
Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	4,19	4,24	4,39	4,28
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el.	3,96	4,07	4,29	4,11
Dolgozóink elsősorban magas fizetést várnak el.	3,95	4,00	4,07	4,01
Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.	3,86	3,94	4,06	3,96
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban stabil foglalkoztatást vár.	3,73	3,78	3,86	3,79
Tulajdonosaink (a befektetők) erősen kötődnek a cég tevékenységéhez.	3,58	3,81	3,75	3,72
Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.	3,64	3,58	3,91	3,71
Dolgozóink elsősorban kellemes munkahelyi légkört, fejlődési lehetőségeket várnak el.	3,73	3,52	3,74	3,66
Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.	3,54	3,64	3,73	3,64
Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	3,71	3,38	3,40	3,49
Vállalatunk érintettjei elsősorban őszinte véleményt, javaslatokat, együttműködési lehetőségeket várnak.	3,29	3,23	3,56	3,36
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.	3,06	2,91	3,51	3,15
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban különböző (anyagi és nem anyagi) támogatást vár.	3,12	3,17	3,05	3,12

* a teljesítményklaszterekbe besorolt cégek (277 vállalat) válaszainak átlaga

6. melléklet folytatása

3. táblázat: A vállalati teljesítmény és az érintettekkel kapcsolatos vállalati elvárások észlelése, 2004.

Vállalati teljesítmény	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Teljes minta
Munkatársaitól megbízható, színvonalas munkavégzést várunk.	4,66	4,71	4,84	4,74
Beszállítóinktól elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk.	4,12	4,14	4,45	4,24
Beszállítóinktól elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk.	4,14	4,15	4,33	4,21
Vevőinktől elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.	3,86	4,05	4,08	4,00
Érintettjeinktől őszinte véleményt, javaslatokat várunk.	3,82	4,06	4,00	3,97
Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.	3,88	3,84	4,09	3,93
Munkatársainktól elsősorban lojalitást várunk.	3,76	3,87	3,84	3,83
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban kedvező légkört várunk.	3,38	3,69	3,73	3,61
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban jó munkaerő-kínálatot várunk.	3,41	3,50	3,42	3,45
Tulajdonosainktól elsősorban a működéshez szükséges források biztosítását várjuk.	3,49	3,28	3,31	3,36
Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.	3,54	3,33	3,09	3,31
Tulajdonosainktól elsősorban (informatív és piaci, nem pénzügyi) támogatást várunk.	3,09	3,04	3,45	3,19

* a teljesítményklasszterekbe besorolt cégek (277 vállalat) válaszainak átlaga

7. melléklet: Az érintettekkel kapcsolatos elvárások észlelése és a vállalatok változásokhoz való viszonya, 2004.

Változásokhoz való viszony, reakciók	A változást nehezen követők	A változásokra késve reagálók	A változásokra felkészülők	A változásokat befolyásolók	Teljes minta
Munkatársaitól megbízható, színvonalas munkavégzést várunk.	4,68	4,65	4,74	4,94	4,72
Dolgozóink elsősorban stabilitást várnak.	4,49	4,26	4,23	4,53	4,31
Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	4,24	4,25	4,32	4,28	4,28
Beszállítóinktól elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk.	4,17	4,15	4,31	4,46	4,25
Beszállítóinktól elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk.	4,20	4,15	4,24	4,26	4,20
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el.	3,90	3,98	4,23	4,43	4,12
Vevőinktől elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.	3,90	3,94	4,12	3,97	4,01
Dolgozóink elsősorban magas fizetést várnak el.	4,02	4,05	3,96	3,89	3,99
Érintettjeinktől őszinte véleményt, javaslatokat várunk.	3,88	3,85	3,98	4,31	3,96
Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.	3,93	3,82	4,02	4,11	3,95
Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.	3,93	3,95	3,87	3,86	3,91
Munkatársainktól elsősorban lojalitást várunk.	3,85	3,75	3,79	4,11	3,82
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban stabil foglalkoztatást vár.	3,83	3,77	3,69	3,92	3,77
Tulajdonosaink (a befektetők) erősen kötődnek a cég tevékenységéhez.	3,28	3,76	3,90	3,56	3,72
Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.	3,49	3,56	3,80	3,97	3,69
Dolgozóink elsősorban kellemes munkahelyi légkört, fejlődési lehetőségeket várnak el.	3,46	3,55	3,74	3,91	3,65
Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.	3,85	3,56	3,62	3,74	3,64
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkorm..) elsősorban kedvező légkört várunk.	3,49	3,52	3,66	3,94	3,62
Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	3,56	3,61	3,33	3,42	3,47
Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban jó munkaerőkinálatot várunk.	3,23	3,46	3,44	3,49	3,42
Vállalatunk érintettjei elsősorban őszinte véleményt, javaslatokat, együttműködési lehetőségeket várnak.	3,32	3,25	3,45	3,56	3,37
Tulajdonosainktól elsősorban a működéshez szükséges források biztosítását várjuk.	3,63	3,38	3,15	3,33	3,32
Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.	3,54	3,37	3,16	3,14	3,29
Tulajdonosainktól elsősorban (informatív és piaci, nem pénzügyi) támogatást várunk.	3,05	3,17	3,22	3,17	3,17
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.	2,85	3,17	3,20	3,31	3,15
Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban különböző (anyag és nem anyagi) támogatást vár.	3,22	3,15	2,99	3,23	3,11

Hivatkozott források

Atkinson, A. A. – Waterhouse, J. H. – Wells, R. B. (1997): A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, Sloan Management Review, 1997. Spring, pp. 25-37.

Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (2004, szerk.): Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” – A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program 2004. évi kérdőíves felmérésének eredményeiről, BCE Versenyképesség Kutatóközpont, 2004. szeptember

Chikán Attila – Czakó Erzsébet (2004, szerk.): Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból, Kutatási tervtanulmány, 1. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2004. június

Chikán Attila – Wimmer Ágnes (2003, szerk.): Üzleti fogalomtár, Alinea Kiadó, Budapest, 2003.

Clement, Ronald W. (2005): The Lessons from Stakeholder Theory for U.S. Business Leaders, Business Horizons, Indiana University Kelley School of Business, 2005 (Vol. 48.) pp. 255-264.

Enderle, G. – Tavis, L. A. (1998): A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of its Long-term Planning and Performance, Journal of Business Ethics, 1998/17. pp. 1129-1144.

Ford, David (ed., 1998): Managing Business Relationships, John Wiley and Sons.

Freeman, E. R. (1984): Stakeholder-menedzsment, In: Czakó Erzsébet – Kocsis Károly (szerk., 1993): A vállalat és működése, Szemelvények a vállalatgazdaságtan tanulmányozásához. Aula Kiadó, Budapest, 1993. pp. 81-94.

Leap, T. – Loughry, M. L. (2004): The Stakeholder-friendly firm. Business Horizons, Indiana University Kelley School of Business, March-April 2004. Vol. 47. No. 2. pp. 27-32.

Lesi Mária (2005): A Versenyképesség Kutatás 2004-es vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása, 2. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005. június

Neely, A. – Kennerly, M. – Adams, Ch. (2004): Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, Budapest, 2004.

Neely, A. – Al Najjar, M. (2006): Management Learning, Not Management Control: The True Role of Performance Measurement. California Management Review, University California of Berkeley, Spring 2006. Vol. 48. No. 3. pp. 100-114.

Pataki György – Bodorkós Barbara – Matolay Réka – Szántó Richárd: A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának tendenciái Magyarországon. Háttér tanulmány a BCE Versenyképesség Kutató Központ Versenyképesség kutatása Vezetés és döntéshozatal az üzleti szféra viszonylatában című projektjéhez, Budapest, 2006.

Rappaport, A. (2002): A tulajdonosi érték – Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek. Budapest, Alinea Kiadó, Budapest, 2002.

Schmenner, R. W. (1997): Some Measures of Concern, in: Dickson, T. (szerk., 1997): Mastering Management, Pitman Publishing, IMD International – London Business School – The Wharton School of the University of Pennsylvania, pp. 302-306.

Wimmer Ágnes – Csesznák Anita (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése. 3. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005.

Wimmer Ágnes (2004): Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, Vezetéstudomány, XXXV. évf. (2004) 9. szám, pp. 2–11.

Wimmer Ágnes (2005a): Az üzleti kapcsolatok értékelése, Vezetéstudomány XXXVI. évf. (2005) 5. szám pp. 4-13.

Wimmer Ágnes (2005b): Teljesítménymenedzsment az érintettekkel való kapcsolatok tükrében, In: Tudásalapú társadalom, Tudásteremtés–Tudástranszfer, Értékrendváltás, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, V. nemzetközi konferencia, Miskolc–Lillafüred, 2005. május 11–12. II. kötet pp. 95–101.

Wimmer Ágnes (2005c): Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában, 10. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005.

Wimmer Ágnes (2005d): Vállalközi kapcsolatok az EU-csatlakozás idején – szemléletmód és támogató eszköztár, 12. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005.

A kutatási program támogatói

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban

A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-1891 (nyomtatott)

ISSN 1787-6915 (online)