



Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó
University of West Hungary Press
Sopron

GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM | Journal of Economy & Society

2015/4

GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

A TARTALOMBÓL:

Okreglicka, Małgorzata – Lemańska-Majdzik, Anna
Business Process Management in the Finance Area of
Small- and Medium-Sized Enterprises

Fehér, János
Value Work and Leadership Practices

Sávay, Balázs – Bartakovics, Gábor – Sávay, Dávid
Analysis of Impact of the Crisis on Top50 Companies in Hungary

Wagner, Johannes Martin
Acceptance of Corporate Governance in Germany and Austria

Wassenberg, Nicole – Lehmann, Christian
Social Media Strategien im Web 2.0

Varga Zoltán
A vállalkozás-vezetés és a stratégia problémái
a KKV szektorban

2015/4

Gazdaság & Társadalom

Journal of Economy & Society

Főszerkesztő / Editor: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor: Prof. Dr. Kulcsár László CSc

Szerkesztőbizottság / Associate Editors:

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábián Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc • Dr. Juhász Zita PhD • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD

Tördel-szerkesztő / *Technical Editor:* Takács Eszter

Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!
A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk:
/ Send manuscripts and letters by e-mail only to: **zjuhasz@ktk.nyme.hu**

A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll.

/ Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratokat két független anonim bíráló értékeli. / Articles are refereed by anonym reviewers before publication.

Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:

Dr. Juhász Zita PhD

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

Sopron Erzsébet u. 9.

9400 Hungary

Web oldal / web page: <http://gt.nyme.hu>

Előfizetés:

Intézményeknek: 2800 Ft/év

Egyéni előfizetés: 1700 Ft/év

Példányonkénti ár: 700 Ft/dupla szám: 1400 Ft.

ISSN 0865 7823

Copyright © 2015 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

A KÉZIRATOK FORMAI ÉS SZERKEZETI KÖVETELMÉNYEI

1. Kéziratokat kizárólag elektronikus formában, e-mailen fogadunk.
2. A kéziratok Microsoft Word 2010, vagy 2003–2007 verzióval, vagy azokkal teljesen kompatibilis szövegszerkesztővel készüljenek
3. A képek, ábrák, térképek, táblázatok a mellékletben szerepelnek, a szövegben csak jelölni kell a körülbelüli helyüket. Pl. „A 18. táblázat körülbelül ide”.
4. Színes ábrák és táblázatok nem alkalmazhatók!
5. Az alkalmazott betűtípus és méret: Times New Roman 12. Sortávolság: 1,5.
6. A formai és irodalmi hivatkozásoknál a kötelezően alkalmazott stílus az APA. Lásd részletesen: http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA_referencing_guide.pdf.
7. A kéziratok terjedelme táblázatokkal, ábrákkal stb. együtt nem haladhatja meg a 20 A4-es oldalt (1,5 sortávolság, 12-es betűméret).
8. A cikkek kötelező szerkezete:
 - a. cím, szerző(k) – név, intézmény, beosztás, csak az első szerző e-mail elérhetősége;
 - b. magyar nyelvű absztrakt (maximum 200 szó címmel együtt) és maximum 5 kulcsszó/kötelező, JEL kódok/kötelező;
 - c. angol nyelvű cím és absztrakt (maximum 200 szó címmel együtt) és maximum 5 kulcsszó/kötelező;
 - d. bevezetés, célok;
 - e. a téma felvezetése, a vonatkozó szakirodalom bemutatása, értékelése;
 - f. az alkalmazott módszerek (ha értelmezhető);
 - g. a téma tárgyalása/kutatási eredmények (ha értelmezhető);
 - h. következtetések/összefoglaló;
 - i. irodalomjegyzék (csak APA stílus).
9. A könyvismertetések terjedelme nem haladhatja meg a hat A4 oldalt (Times New Roman, 1,5 sortávolság, 12-es betűméret). Az ismertetés címe és a szerző neve után szögletes zárójelben meg kell adni az ismertetett könyv, kiadvány teljes bibliográfiai adatait, beleértve az ISBN, vagy ISSN számot.
10. A követelményekkel nem egyező kéziratokat a szerkesztőség visszaküldi.
11. A szerkesztő fenntartja a jogot a kézirat terjedelmi és minőségi változtatására.
12. Korábbi számok: <http://gt.nyme.hu>.

MANUSCRIPT STYLE REQUIREMENTS

The Journal of Economy & Society (JES) is a quarterly publication of the University of West Hungary. It is designed to provide information and fresh perspectives on issues of importance to professional economists and social scientists and to all readers interested in policies affecting economy and society. The editors of The Journal of Economy & Society are looking for papers that inform our readers and engage them in discussion about issues of relevance to the disciplines of economics and social sciences. If you want to publish in JES you must accept the following writing style guidelines for submission.

1. Send manuscript by email to Zita Juhász (zjuhasz@ktk.nyme.hu) only. Email attachments are acceptable.
2. We accept papers in English, German and Hungarian.
3. Manuscripts must be sent in Microsoft Word 2010, 2003–2007 format, or in WordPerfect X3, X4 format.
4. Manuscripts including abstract, footnotes, references, and appendices should be Times New Roman 12, one and half spaced. Papers should be thoroughly checked for misspellings and grammatical errors, and should not exceed 20 pages (including tables, pictures, maps, figures).
5. Papers have to follow the next structure:
 - a. Title, completed with the name(s), host institute(s) and academic position(s) of the author(s) or authoress(es) and one e-mail address for further communication;
 - b. An abstract in the language of study (not more than 200 words) and a title and an abstract in English too (see APA style). plus 5 keywords maximum and JEL codes;
 - c. Introduction, objectives;
 - d. Explaining the issue and relevant literature;
 - e. Methodology, data sources (if relevant);
 - f. Description, findings;
 - g. Summary / Conclusions;
 - h. References (we accept APA style only).
See http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA_referencing_guide.pdf
6. Brief footnotes are acceptable only.
7. Required tables, pictures, maps, figures should be enclosed and on separate sheets, following all references. Notify editors of appropriate position of tables, pictures, maps and figures within the text (e.g. Table one about here).
8. We don't accept color tables, figures, charts, maps!
9. References should be presented in alphabetical order. See APA style.
10. The editor reserves the right to edit all submissions for clarity and length.
11. Back issues: <http://gt.nyme.hu>.

Gazdaság & Társadalom

7. ÉVFOLYAM

2015.

4. SZÁM

TARTALOM

TANULMÁNYOK/STUDIES.....	3
Business Process Management in the Finance Area of Small- and Medium-Sized Enterprises	
<i>Okreglicka, Małgorzata – Lemańska-Majdzik, Anna.....</i>	<i>5</i>
Value Work and Leadership Practices	
<i>Fehér, János.....</i>	<i>17</i>
Analysis of Impact of the Crisis on Top50 Companies in Hungary	
<i>Sávay, Balázs – Bartakovics, Gábor – Sávay, Dávid.....</i>	<i>32</i>
Acceptance of Corporate Governance in Germany and Austria	
<i>Wagner, Johannes Martin.....</i>	<i>53</i>
Social Media Strategien im Web 2.0	
Einsatz und Nutzen von Social Listening Instrumenten in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)	
<i>Wassenberg, Nicole – Lehmann, Christian.....</i>	<i>66</i>
A vállalkozás-vezetés és a stratégia problémái a KKV szektorban	
<i>Varga Zoltán.....</i>	<i>80</i>
KÖNYVISMERTETÉS/ BOOK REVIEW.....	93
<i>Kőmíves Csaba József.....</i>	<i>95</i>
ABSTRACTS IN ENGLISH.....	101

TANULMÁNYOK/STUDIES

Business Process Management in the Finance Area of Small- and Medium-Sized Enterprises

Okreglicka, Małgorzata¹ – Lemańska-Majdzik, Anna²

ABSTRACT: Business processes management is a recognized approach to implementation of the objectives of an enterprise. The identification of key processes occurring in companies enables a more effective management of a business entity and becomes the key to the market success. Each element of the activity of an enterprise should be subject to an effective management. This applies particularly to the area of corporate finance, which is crucial for the efficient functioning of the company. At the same time, it is an activity area in which activities are combined in standardized processes, which should be managed and continuously improved. This article presents the results of an empirical research (the survey) conducted in 2015 on a group of 138 enterprises in Poland. The main aim of the article was to identify and analyze the level of BPM advancement in enterprises, especially in the area of finance, both in current finance, as well as in long-term finances. We focus on the SME sector and compare it to large companies.

KEYWORDS: business process management, corporate finance, financial management, enterprises, SMEs

JEL codes: M21, L10, L25, G30

Introduction

Business process management (BPM) is a comprehensive approach to realizing efficient and effective business processes in an organization (Schmiedel–Brocke–Recker, 2014). As Singh (2012) emphasizes, that business processes are necessary for enterprises to be able to be competitive on the market, as the awareness of identification of business processes give them a chance of economic success. Various empirical researches

¹ Małgorzata Okreglicka, Czestochowa University of Technology, Czestochowa, Poland, m.okreglicka@wp.pl

² Anna Lemańska-Majdzik Czestochowa University of Technology, Czestochowa, Poland, lemanska@zim.pcz.pl

clearly indicate that there is a positive correlation between process management and business success (Trkman, 2010), what make BPM a valuable research area.

BPM refers to a number of areas of a company's operation, such as production, logistics or finances of enterprises. Process management orientation of an enterprise in the financial area has an impact on its efficient functioning and is part of strategic management of an enterprise. As stressed by Liu (2010), strategic management in this area refers to the theory of finance management, according to which finances of an enterprise should be run in the most appropriate way and managed in the most effective way, which can be ensured by using process management in enterprises.

SME sector is an important group of enterprises, which until recently have shown a general tendency not to include elements of process management in their strategy of action (Zimmerer–Scarborough, 2005). Failure to identify the existing business processes in finances and make efforts to effectively manage them may represent a threat to this sector of companies (Salazar–Soto–Mosqueda, 2012).

The selected aspects of business processes management in enterprises

Processes can be defined as a sequence of tasks performed within an organisation (Schulte et al., 2015). A business process consists of a set of activities that are performed in coordination within an organizational and technical environment (Gómez-López–Gasca–Pérez-Álvarez, 2015).

Elzinga et al. (1995) define BPM as a systematic, structured approach to analyse, improve, control and manage processes with the aim of improving the quality of products and services. BPM is a comprehensive approach to the implementation of an organization's goals and its aim is to increase the efficiency and effectiveness of organizational processes through improvement and innovation (Sipa 2010). BPM refers to aligning processes with the enterprise's strategic goals, designing and implementing process architectures, establishing process measurement systems that align with organizational goals, and educating and organizing managers to manage processes effectively (Brudan, 2010).

BPM can speed up organizational processes, reduce used resources, improve productivity and efficiency, and indirectly competitiveness of the organizations. Although BPM has been a business concept for a long time, its strategic and operational roles within organizations are still an important issue requiring investigation from various perspectives (Bititci et al., 2011).

Every element of the activity of an enterprise should be subject to an effective management. From this perspective, business process management can be defined as all efforts in an organization to analyze and continually improve fundamental activities such as manufacturing, marketing, communications and other major elements of company's operations (Zairi, 1997). The approach of describing organizations in terms of business processes not only helps organizations to be more responsive to environmental changes but also helps them to overcome the problems due to functional differentiation (Melao–Pidd, 2000; Tomski, 2011). To develop within the organization, BPM requires top management understanding and involvement, process-aware information systems, well-defined accountability and a culture receptive to business processes (Smith and Fingar, 2003).

Very often, an enterprise may need to perform a dynamic analysis of their business processes so as to simulate and evaluate different sets of processes that could ensure the efficiency and effectiveness of the business process flow as well as improve the overall performance of the enterprise (Alera–Borrajoa–Camachoa–Sierra–Alonsob, 2002; Gorzeń-Mitka, 2013). In every area of an enterprise's activity, including management of finances, BPM involves a detailed analysis of an organization, and thus a change to the organizational structure (Guha–Kettinger, 1993). BPM refers to a collection of tools and methods for achieving an understanding of, managing, and improving an enterprises' process portfolio (zur Muehlen–Indulska, 2010). The knowledge of the application of BPM tools and methods in the organization can indicate the improvement directions and solutions.

One of the key elements SMEs should adopt to survive for a long term, in a global environment is prudent but efficient financial management. Financial management is concerning with the creation and maintenance of economic value or wealth (Norasikin–Norailis–Izlawanie, 2014). It is suggested that financial management consist of six components: financial planning and control, financial accounting, financial analysis,

management accounting, capital budgeting and working capital management (Mohd Amy Azhar et al., 2010).

As most problems of SMEs have a financial nature (Karadag, 2015), bad management of a company's finances may lead to problems in the operation of this sector (Jindrichovska, 2013). Particularly lack of financial management knowledge combined with uncertainty of the business environment often leads SMEs to face serious problems regarding financial and overall performances, which can even threaten the survival of the enterprise (Kaya–Alpkan, 2012). A chance and challenge in this sector is the process approach in the areas of financial analysis of an enterprise, cost management in an enterprise and management of profitability, liquidity and financial control.

Business processes in managing finances of enterprises in empirical studies

Research description and methodology

The aim of the authors' own research was to identify and analyze the level of BPM advancement in enterprises, especially in the area of finance, both in current finance, as well as in long-term finances and with a special focus on the SME sector. The survey used purposive sampling. It was conducted in 2015 on a group of 138 enterprises classified, according to the size of employment, as small, medium-sized and large enterprises. A survey questionnaire was addressed both to production companies and services companies. The research sample was not fully representative, but the size of the research sample certainly allows the authors to draw initial conclusions and identify regularities that can be verified during the further studies. The results presented below represent only a fragment of the empirical studies conducted.

The dominating group among the enterprises surveyed comprised small companies employing from 10 to 49 people, which accounted for 69% of all the companies surveyed. The second dominating group comprised medium-sized enterprises employing from 50 to 249 people, which accounted for 20% of all the enterprises surveyed, whereas 11% of those surveyed were large enterprises, employing over 250 people. The largest group of companies (65.7%) has operated on the market for over 10 years; 18.6% of them declared functioning on the market for 5 to 10 years,

whereas the remaining companies have conducted their business activity for a year to 5 years. The enterprises surveyed did not include companies entering the market, i.e. those functioning for a period shorter than 1 year. Among the enterprises surveyed, almost 55% declared good current financial condition, and over 23.5% assessed their financial condition as very good. Only 3% of all the respondents assessed their current financial situation as very poor or poor (more: Lemańska–Majdzik–Okreglicka, 2015).

The survey shows that the average score in the assessment of knowledge on process management in an enterprise is 3.49 on a five-point scale. In over half of all the enterprises surveyed, business processes resulting from managing an enterprise are set in both directions, both top-down and bottom-up. The most frequent problem in identification of business processes, according to the enterprises surveyed, was difficulty with defining such processes.

Identification of business processes in management of finances of enterprises

The level of advancement the business processes implemented in the company may be quite different, ranging from random, variables and not managed processes to consistent, effectively managed processes, enrolling in company strategy. According to McCormack et al. (2009), it should be understandable that processes have life cycles or developmental stages that can be clearly defined, managed, measured and controlled throughout time.

To the need to this article, business process advancement was determined using a 5-point scale, where the particular levels mean:

1. processes in the company are accidental – lack of awareness that business activities can take the form of process;
2. business processes exist but are not documented – there is awareness that subsequent activities comprise the coherent process;
3. processes in the company are documented and repeatable – there are descriptions of each action within the processes;
4. processes are analyzed and evaluated with regard to their efficiency – a system of measuring outcomes and costs within individual processes is introduced;
5. there is a conscious process management (business process optimization) – processes are consciously shaped for the purpose of the company's strategy; measuring the process effectiveness provides information to managers that are needed to their continuous improvement.

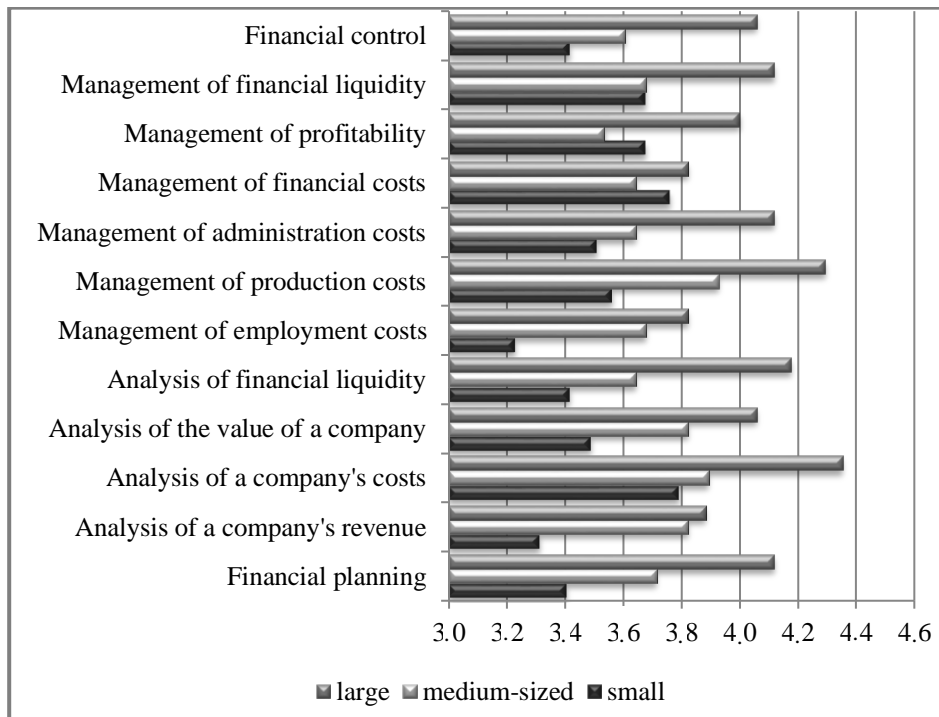


Figure 1.: Assessment of business processes advancement in selected area of corporate finance according to the size of enterprise

Source: Own work based on a survey.

The results of the survey clearly show that the most statistically significant dependencies appear regarding to the size of enterprise. The research shows that the processes in the area of corporate finance are on the above average level of advancement, but there are significant differences between small business entities and the bigger ones (*Fig. 1.*). Generally speaking, the smaller enterprise is the simpler and less structured processes have. Additionally, the greatest difference in the advancement of processes occurs in the areas of analysis of financial liquidity, financial planning and management of production cost.

The relationship between the variables: number of employees, period of functioning of the company and current financial situation of the enterprise and the answers to the questionnaire questions on rank scales (gradable), in the areas of financial analysis of an enterprise, cost management in an enterprise and management of profitability, liquidity and financial

control, were analyzed by computing Kendall's tau correlation coefficients. Test probability at the level of $p < 0.05$ was accepted as significant, whereas test probability at the level of $p < 0.01$ was accepted as highly significant.

Table 1.: Diagnosis of business processes in the areas of financial analysis of enterprises

	Number of employees in the company		Period of activity of the company on the market		Current evaluation of the financial situation	
	tau	p	tau	p	tau	p
Financial planning	0.2321	<0.0001	0.0338	0.5533	0.1507	0.0082
Analysis of a company's revenue	0.2531	<0.0001	0.2074	0.0003	0.0767	0.1790
Analysis of a company's costs	0.2048	0.0003	0.0724	0.2047	0.1138	0.0461
Analysis of the value of a company	0.2085	0.0003	0.0776	0.1735	0.2083	0.0003
Analysis of financial liquidity	0.2138	0.0002	0.0363	0.5243	0.1313	0.0214

Source: Own work based on a survey.

Own research shows that the use of process management in the areas of financial planning, (i.e. development of plans), analysis of revenues and costs of an enterprise, analysis of an enterprise value and financial liquidity are statistically highly relevant ($p < 0.01$) and positively correlated at a moderate level with the number of employees, i.e. the bigger the number of employees in a company, that is the bigger the enterprise, the bigger the awareness of business processes in the areas of financial analysis of the activity of an enterprise.

As far as the period of the functioning of a company is concerned, this relationship was found only when analyzing revenues of a company, which may indicate that enterprises that have been functioning on the market for a longer period of time have to have business processes and process management in place, if they want to operate effectively and be competitive on the market (*Table 1.*). Summing up, the research showed that the size of an enterprise mattered during business process management in the area of corporate finances, which is conducive to effective management.

Table 2.: Diagnosis of business processes in the areas of managing costs of enterprises

	Number of employees in the company		Period of activity of the company on the market		Current evaluation of the financial situation	
	tau	p	tau	p	tau	p
Management of employment costs	0.2939	<0.0001	0.0928	0.1038	0.1518	0.0078
Management of production costs	0.1844	0.0012	0.1517	0.0078	0.1379	0.0157
Management of administration costs	0.0416	0.4656	0.1124	0.0488	0.1046	0.0666
Management of financial costs	0.0765	0.1802	0.0638	0.2634	0.1773	0.0019

Source: Own work based on a survey.

The survey also showed that among the areas of cost management, only management of production costs is statistically highly relevant, at a low level with the number of employees in an enterprise, period of functioning of an enterprise and evaluation of the current financial activity of a company. Thus, the bigger the enterprise, the longer it has been functioning on the market and the better its financial situation, the more frequently business processes are identified during managing production costs (*Table 2.*). The other cost management positions present statistically significant dependencies to one or two characteristics of the research group.

Table 3.: Diagnosis of business processes in the areas of managing profitability, liquidity and financial control in enterprises

	Number of employees in the company		Period of activity of the company on the market		Current evaluation of the financial situation	
	tau	p	tau	p	tau	p
Management of profitability	0.2483	<0.0001	0.0346	0.5445	0.1140	0.0457
Management of financial liquidity	0.1241	0.0296	0.0305	0.5926	0.2314	0.0001
Financial control	0.2000	0.0005	0.1964	0.0006	0.1038	0.0687

Source: Own work based on a survey.

The survey shows that financial control in the enterprises analyzed is statistically highly relevant and positively correlated with all the characteristics of enterprises, which means that in enterprises that are larger, have been functioning on the market for a longer period of time and have a better financial evaluation, BPM occurs more often within financial control of a company and there is more awareness of the necessity of using process approach in this area of management of finances of enterprises (*Table 3.*). This seems justified, as bigger and older companies, having more experience and resources, both financial and human ones, pay more attention to the development of business processes during management of an enterprise.

Conclusions

The aim of the survey conducted on a group of enterprises carrying out business activity in Silesian Province (Poland) was to identify and analyze BPM orientation of enterprises, especially in the area of finance, both in current finance, as well as in long-term finances and with a special focus on the SME sector against large companies. The questionnaire survey shows, among other things, that:

- the size of an enterprise matters during process management in the area of finances of enterprises, as the bigger an enterprise, the bigger awareness of occurrence of business processes in the areas of financial analysis of an enterprise's activity;
- business processes and process management are necessary for enterprises that have been functioning on the market for a longer period of time, if they want to operate effectively and be competitive on the market;
- the bigger an enterprise, the longer it has been functioning on the market and the better its financial situation, the more often business processes occur during management of production costs;
- in enterprises that are larger, have been functioning on the market for a longer period of time and have a better financial evaluation, BPM occurs more often within financial control of a company and there is more awareness of the necessity of using process approach in this area of management of finances of enterprises.

It is worth considering conducting similar studies on a bigger population to identify regularities and present recommendations to enterprises that identify business processes within management activity.

References

- Alera, R. – Borrajoa, D. – Camachoa, D. Sierra – Alonsob, A. (2002): A knowledge based approach for business process reengineering. SHAMASH, Knowledge-Based Systems, 15, pp. 473–483. [http://dx.doi.org/10.1016/S0950-7051\(02\)00032-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0950-7051(02)00032-1)
- Bititci, U. S. – Ackermann, F. – Ates, A. – Davies, J. D. – Gibb, S. – Macbryde, J. – Mackay, D. – Maguire, C. – van der Meer, R. – Shafti, F. (2011): Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. *Production Planning & Control*, 22/2, pp. 157–173. <http://dx.doi.org/10.1080/09537281003738860>
- Brudan, A. (2010): Rediscovering performance management: Systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14, pp. 109–123. <http://dx.doi.org/10.1108/13683041011027490>
- Elzinga, D. J. – Horak, T. – Lee, C. Y. – Bruner, C. (1995): Business process management: Survey and methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 24(2), pp. 119–128. <http://dx.doi.org/10.1109/17.387274>
- Gómez-López, M. T. – Gasca, R. M. – Pérez-Álvarez, J. M. (2015): Compliance validation and diagnosis of business data constraints in business processes at runtime. *Information Systems*, 48, pp. 26–43. <http://dx.doi.org/10.1016/j.is.2014.07.007>
- Gorzeń-Mitka, I. (2013): Doskonalenie jako paradygmat zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. In: *Problemy doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, I. Gorzeń-Mitka (ed.), Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, p.11-21.
- Guha, S. – Kettinger, W. J. (1993): Business process reengineering. *Information Systems Management*, 10(3), pp. 13–22. <http://dx.doi.org/10.1080/10580539308906939>
- Hammer, M. (2010): What is business process management? In: J. vom Brocke, M. Rosemann (Eds.), *Handbook on Business Process Management: Introduction, Methods and Information Systems*, Springer, Berlin, pp. 3–16. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_1
- Jindrichovska, I. (2013): Financial Management in SMEs. *European Research Studies Journal*, 16 (Special Issue on SMEs), pp. 79–96.
- Karadag, H. (2015): Financial Management Challenges in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 2015, (5)1, pp. 26–40. <http://dx.doi.org/10.5195/emaj.2015.67>

- Kaya, S. – Alpkın, L. (2012): Problems and Solution Proposals for SMEs in Turkey. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 2(2), pp. 178–196.
<http://dx.doi.org/10.5195/emaj.2012.26>
- Liu, Z. (2010): Strategic Financial Management in Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Business & Management*, 5(2), pp. 887–894.
<http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p132>
- Lemańska-Majdzik, A. – Okręglińska, M. (2015): Identification of Business Processes in an Enterprise Management. *Procedia Economics and Finance*, 27, pp. 394–403.
[http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01011-4](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01011-4)
- McCormack, K. – Willems, J. – van der Bergh, J. – Deschoolmeester, D. – Stemberger, M. I. – Skrinjar, R. – Trkman, P. – Ladeira, M. B. – de Oliveira, M. P. V. – Vuksic, V. B. – Vlahovic, N. (2009): A global investigation of key business turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), pp. 792–815.
<http://dx.doi.org/10.1108/14637150910987946>
- Melao, N. – Pidd, M. A. (2000): Conceptual framework for understanding business process and business process modelling. *Information Systems Journal*, 10(2), pp. 105–129.
<http://dx.doi.org/10.1046/j.1365-2575.2000.00075.x>
- Mohd. Amy Azhar M. H. – Harizal, O. – Hoe, C. H. (2010): Financial management practices: An in-depth study among the CEOs of small and medium enterprises (smes). *International Review of Business Research Papers*, 6(6), pp. 13–35.
- Norasikin, S. – Norailis, A. W. – Izlwanie, M. (2014): Strengths and Weaknesses among Malaysian SMEs: Financial Management Perspectives. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 129, pp. 334–340.
- Salazar, A. L. – Soto, R. C. – Mosqueda, R. E. (2012): The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness. *Global Journal of Business Research (GJBR)*, 6(2), pp. 332–349.
- Schmiedel, T. – vom Brocke, J. – Recker, J. (2014): Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. *Information & Management*, 51/1, pp. 43–56.
- Schulte, S. – Janiesch, Ch. – Venugopal, S. – Weber, I. – Hoenisch, Ph. (2015): Elastic Business Process Management: State of the art and open challenges for BPM in the cloud. *Future Generation Computer Systems*, 46, pp. 36–50.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.future.2014.09.005>
- Singh, P. K. (2012): Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. *International Management Review*, 8(2), pp. 19–26.
- Sipa, M. (2010): Innovativeness and Competitiveness of Small Enterprises and Market Features. In: *Enterprise in Modern Economy. Innovations*, (ed.) E. Lechman, Wydawnictwo Gdańsk University Technology, Gdańsk, 1, pp. 5–25.
- Smith, H. – Fingar, P. (2003): *Business Process Management: The Third Wave*. Meghan-Kiffer Press.
- Tomski, P. (2011): Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie* 1, pp. 7–18.

- Trkman, P. (2010): The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), pp. 125–134.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Zairi, M. (1997): Business process management: a boundary less approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), pp. 64–80.
<http://dx.doi.org/10.1108/14637159710161585>
- Zimmerer, T. W. – Scarborough, N. M. (2005): *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management: the Foundations of Entrepreneurship*. The United States of America: Pearson Education.
- Zur Muehlen, M. – Indulska, M. (2010): Modeling languages for business processes and business rules: A representational analysis. *Information Systems*, 35, pp. 379–390.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.is.2009.02.006>

Value Work and Leadership Practices

*Fehér, János*³

ABSTRACT: Leadership literature offers a wide array of possible definitions for describing its subject. While influence had been historically—and still has remained—key in interpreting the phenomenon of Leadership, for the past decades other issues, including the leaders' approach to and working through values have gained central importance in the conceptualization of the topic. The aim of this paper is to emphasize the importance of the leader's value work (i. a. a process of identifying, generating, developing, and fostering positive and shared values directed/catalyzed by the leader) in the light of some of the relevant theoretical approaches. It will be addressed how the leaders' activities toward and around values have become an important issue historically. The paper makes references to certain related business aspects of value concern, as well, and offers empirical illustrations about Hungarian leadership practices in question.

KEYWORDS: leadership, influence, transformational, value work

JEL codes: M12, M5

Introduction

Leadership literature offers a wide array of possible definitions for describing its subject. One of the classical definitions sounds: Leadership is „the process of influencing the activities of an organized group in its efforts towards goal-setting and goal-achievement” (Stogdill, 1950). An interpretation by Kouzes, Posner from the late 20th century is about Leadership as „the art of mobilizing others to want to struggle for shared aspirations” (1995).

While, as these definitions suggest it, influence had been historically—and we can say still has remained—key in interpreting the phenomenon of Leadership, for the past decades' other issues, including the leaders' approach to and working through values have gained central importance in the conceptualization of the subject. My aim in this paper is to emphasize the importance of value work (i. a. a process of identifying, generating,

³ János FEHÉR PhD, Károli Gáspár University of the Reformed Church in Hungary, Budapest, Hungary, feherdr@t-online.hu

developing, and fostering positive and shared values directed/catalyzed by the leader) in interpreting Leadership and in its academic teaching. For this I would like to briefly review how the issue of the leaders' activities toward and around values has become important historically. I would like to make references to some business approaches related to the value work of the leader, as well. My observations and suggestions are based mainly on some of the mainstream Leadership, and within that, specifically, Leadership History sources. Finally, I would like to illustrate certain related aspects of Leadership practices with some Hungarian research data.

Theoretical bases – literature review

As regards the historical evolution of Leadership, among the most cited theories are the Trait, Behavioral and Contingency approaches (see e. g. Humphrey, 2014; Nahavandi, 2014; Zehndorfer, 2014; Gill, 2011; Buchanan–Huczynski 2013; Yukl, 2010; Lussier–Achua, 2007; DuBrin, 2004; Northouse, 2001).

Following, as an example, Buchanan's and Huczynski's interpretation they describe Trait Spotting as characterized by a search for personality markers (personality traits and other related attributes) of the effective leader in order to facilitate the selection of leaders. The authors (2013, pp. 655–672.) offer comparisons of comprehensive trait lists, i. a. Stogdill' (a revision of hundreds of studies) and Stewart's (based on a survey of American executives). By analyzing them they state "there was limited value in trying to identify leadership traits, although some weak generalization did emerge", insofar leaders tend to score, for example, higher on average on measures of Intelligence, Relevant knowledge, Verbal facility, Participation, Cooperativeness, Popularity, Initiative, Persistence (Buchanan–Huczynski, 2013, pp. 656-657.).

Behaviourally Based Theories show a "switch in attention: from selecting the right leaders on personality traits to training and developing them in appropriate behaviour patterns". (Buchanan–Huczynski, 2013, p. 663.) The main style categories were identified by Behaviourally-based theories as: Considerate, Participative, Democratic, and Involving vs. Impersonal, Autocratic, Directive. An important insight was that 'Consideration'/'concern for people' and 'Initiating Structure'/'concern for production' were independent behaviour patterns, and leaders could qualify high simultaneously in both types of behaviours (ib.).

From the insight that no one style of Leadership would be universally best came the Contingency approach suggesting that the best style is contingent on the situation. Contingency concepts include i. a. Situational leadership, Situational Decision Making, and Emotional Intelligence style application theories. A consensus can be found between different authors that the main concern of the three mentioned historical Leadership Approaches was about influencing followers' behaviour on individual and group level. The approaches had less to say on how to catalyse and implement change in organizations, and to show how significant the Leadership effects would be on organizational level. Also some specific – e. g. emotional, symbolic – methods to influence followers were relatively neglected.

Simultaneously with the growing understanding about organizational culture, in the era of the so called “New-Leadership” the work on and through values, as a leverage and component of Leadership has gained on importance.

Table 1.: Leadership challenges of the twenty-first century

From	To
<ul style="list-style-type: none"> • Goal setting • Downsizing/benchmarking/Quality • Reacting, adapting to change • Information held by few decision makers 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision, new directions • Creating distinctive competencies • Pro-acting, anticipating change • Designing flat, collegial organizations • Information shared with many persons

Source: Adapted from Bennis and Nanus (1985)

By the late twentieth century we find in the literature the recognition of the role of informal Leadership, at all levels, and the use of additional, i. a. heroic, powerful, charismatic, visionary and empowering, developmental – best generalized as transformational – style-elements.

As one of the above elements, the concept of Charisma comes from Weber (1987, p. 249.). His concept already forecasts the growing importance of values in leadership. House's theory of Charisma underlines strong values (as components of the specific personality characteristics) and trust in leader's ideology (as one of charismatic effects on followers) (House, 1976, pp. 189–207.).

New/transformational Leadership is a complex approach to leadership merging soft tools with specific power elements for handling change situations. It can be characterized by the growing importance of leader's

values and complexity of leadership tools, and behaviours. To the soft tools—beyond Charisma—belong i. a. symbolic effects, and working on shared values and visions. In Northouse’s wordings: „Transformational Leadership (TL) encompasses multiple theoretical and pragmatic approaches with various scopes of analysis” (2001, p. 131.).

The contrast between Transactional and Transformational leadership clearly highlights the growing value emphasis in Leadership.

<p><i>Transactional leadership focuses on the exchanges that occur between leaders and followers</i></p>	<p><i>Transformational leadership refers to the process whereby an individual engages with others and creates a connection that raises the level of motivation and morality in both the leader and the follower</i></p>
--	---

Figure 1.: Transactional and transformational leadership

Source: Northouse (2001)

In an attempt to synthesize the definitions of several authors it can be suggested that Transformational Leadership puts leaders’ own development, values, shared goals, mutually agreed performance criteria, special emotional-symbolic-charismatic effects, and empowerment into the focus of the influence process. It aims at the development of followers, as well as the raising of their level of aspiration and commitment, in order to bring about necessary change in the organization (Fehér, 2009; 2010a; 2010b).

In a CEE context it can be noted that after 1990 a special transformational challenge to leaders have been the handling and change of the cultural characteristics of organizations of the so-called “Transformational Economies” (About the Hungarian experiences see e. g. Fehér–Bonifert, 1998; Cahoon–Fehér–Kovach, 1994).

As to the overall, global level developments, it can be stated that besides direct business and intra-organizational issues leaders have been confronted with those of the external societal, natural and other environmental segments. One of them is the CSR imperative. Corporate Social Responsibility, in one of its interpretations is “the comprehensive approach organizations take to meet or exceed the expectations of stakeholders beyond such measures as revenue, profit and legal obligations. It co-

vers commonly investment, human rights and employee relations, environmental practices and ethical conduct” (Cable, 2005, 11, in: Mullins, 2007, p. 542.).

Another cause for value orientation in Leadership is the Creating Shared Value paradigm. We can say this in spite of the fact that the term value in this paradigm is firstly reflecting on economic aspects. Porter and Kramer put: “The purpose of the corporation must be redefined as creating shared value, not just profit per se. This will drive the next wave of innovation and productivity growth in the global economy. It will also reshape capitalism and its relationship to society. Perhaps most important of all, learning how to create shared value is our best chance to legitimize business again. ... The concept of shared value recognizes that:

- societal needs, not just conventional economic needs, define markets;
- social harms or weaknesses frequently create internal costs for firms – such as wasted energy or raw materials, costly accidents, and the need for remedial training to compensate for inadequacies in education;
- addressing societal harms and constraints does not necessarily raise costs for firms, because they can innovate through using new technologies, operating methods, and management approaches...” (Porter–Kramer, 2011).

Table 2.: Characteristics of the twenty-first century leadership

From	To
<ul style="list-style-type: none"> • Few top leaders, many managers • Direct and supervise • Leader as boss, controlling • Leader as stabilizer, balancing conflicts • Leader develops good managers 	<ul style="list-style-type: none"> • Leaders at every level, few managers • Empower, inspire, facilitate • Leader as coach, creating learning organization • Leader as change agent, balancing risks • Leader develops future leaders

Source: Adapted from Bennis and Nanus (1985)

The aforementioned developments have increased the importance of identifying managers and, possibly, also other members of organizations as leaders, and simultaneously have further contributed to getting out Leadership from the ‘Management Box’. The latter tendencies are mirrored back by the changing contents of the newer definitions of Leadership. As an example, the authors already quoted in the introduction, Kouzes and Posner

refer to the definition of Alan Keith, Genentech saying: “Leadership is ultimately about creating a way for people to contribute to making something extraordinary to happen” (Kouzes–Posner, 2007, p. 3.).

As of today’s Leadership approaches, in a psychological perspective, “the essence of Leadership is influence”, argues Rumsey (2013, p. 1.). Birnbaum (2013, p. 256.) defines Leadership as “interaction that influences others through non-coercive means”. But besides the influence focus much is told also about another important constituent of the subject that we could call the content area(s) of Leadership: the objects/terrain on which the leader cognitively and emotionally works normally before/after and/or throughout trying to exert influence.

Just to quote some of the leading authors in the field, for example, Yukl (2010, p. 26) in his broad definition states that “Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.” House and Aditya (1997, pp. 444-445.) distinguish between supervisory and strategic leadership in a way saying that while Supervisory Leadership behavior is “...intended to provide guidance, support and corrective feedback for the day-to-day activities”, Strategic Leadership “is directed toward giving purpose, meaning, and guidance to organizations”. Gill (2011, p. 9.) offers the following definition: “Leadership is showing the way and helping or inducing others to pursue it. This entails envisioning a desirable future, promoting a clear purpose or mission, supportive values and intelligent strategies, and empowering and engaging all those concerned”.

In his review of Leadership definitions Humphrey makes a distinction between two perspectives, saying that “According to a *power perspective definition of leadership, leaders command, control, direct, and influence followers to achieve group, organizational, or societal goals*”. While, “*from the leaders as representative perspectives, leaders are those who (1) best represent the values of their followers and (2) are better at solving their followers’ problems and achieving their goals*”. (2014, pp. 6-7.)

As we can see in the interpretation of the quoted authors getting beyond the influence perspective the notion of leadership includes the following, as for example:

- creating a connection that raises the level of motivation and morality in both the leader and the follower (Northouse);
- agreeing with others about what needs to be done (Yukl);

- giving purpose, meaning (House, Aditya);
- showing the way, ... envisioning a desirable future, promoting a clear purpose or mission, supportive values (Gill);
- representing the values of the followers (Humphrey).

We can identify within the listed items the aforementioned content area on which Leadership impacts are directed. In the light of the listed definitions/definition-parts Leadership, firstly, or at least, markedly, is about working on a desired state and/or the guiding principles. We can note that value work is important also from the aspect that different future choices and decisions about goals and their ambitiousness are embedded in value preferences.

These conceptual examples illustrate how concern about values has become part of the definition of Leadership. Much is known from Leadership and organizational Strategy literature and organizational practice about using values in the course of leadership activities and strategy development processes. But in the practice often we can see a high difference in the quality of these varying approaches. Under a narrow view clarifying values is one of the ways of influencing people to basically follow the already–partly or wholly–set goals and directions. In contrast there is an existing, broader Leadership, Strategy and HRM concept suggesting that working on and by values is / can or should be made more systematically a prerequisite to goal setting and identifying directions; and that value work becomes increasingly a component of the definition of Leadership. (Regarding HRM practices see e. g. Fehér, 2011 in the Hungarian literature.)

Value work itself can move on a wide range between focusing on strictly instrumental business values on one extreme and broader and deeper social and terminal ones (see the mentioned CSR, CSV and further Business Ethics considerations) on the other.

As a special aspect, it can be noted that Leaders' concerns about values can be seen as instrumental in making the Leadership role more tangible: the leaders' value aspirations and value work can be helpful in a better understanding of the differences between the Managerial and Leadership roles.

With regard to Kotter's distinctions between leadership and management (Kotter, 1990), the representatives perspective in Humphrey's interpretation, and the ideas of other authors about what I call the *content area*

of the Leadership we can say that value work postulates itself as one of the distinctive characteristics of Leadership in contrast to Management.

Thus Leadership is markedly, at some authors firstly about “identifying and working on the content”, in other words, the object/terrain to exert influence on or towards. The object/terrain can be in the first place:

1. the guiding principles, the values, themselves,
2. the vision, the nature of change, the goals with their targeted levels, and, logically, the key, non-routine present problems of followers, and
3. foundations of removing human obstacles to and creating opportunities for learning and innovation being instrumental in solving key problems of the present and challenges of the future.

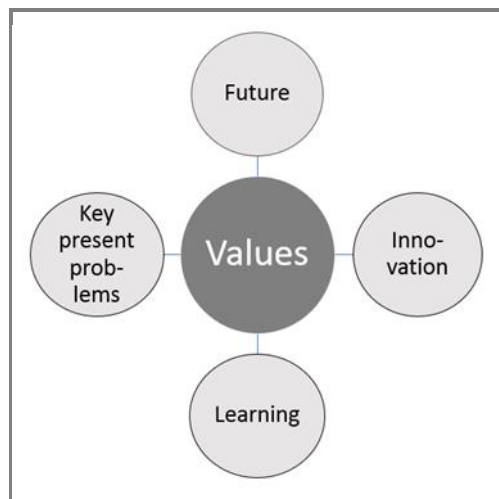


Figure 2.: Key “Content Areas” in Leadership

Source: Own construction

It is obvious that value work is / can or should be a prerequisite to and an integral part of #2 and #3, as well, as caring about future, change, key present issues, learning and innovation assume clear value preferences, and supposedly require intensive value work. It has to be noted that the *content areas* of influence and the process and success of *influence* are strictly interrelated.

Leadership practices – results of international and Hungarian researches

In the following part, I would like to offer some empirical data to illustrate some of the practices in relation to value work and some of the other mentioned key content areas in Leadership. The data are derived from a generic Leadership research for which the Leadership Practice Inventory (LPI) by Kouzes and Posner was used (Kouzes–Posner, 2001). LPI offers information about leadership behaviors and practices. In the Hungarian research LPI-Self is for leaders with formal managerial responsibilities while LPI-Observer for followers (including subordinated leaders) (Fehér–Kollár, 2013a, 2013b). The results are drawn from a sample of 308 Observers and 113 Self-evaluations. The sample is non-representative though aggregately highly corresponding to population regarding gender distribution, and including a variety of industries, organizational scopes, and organizational functions. It shows a bias toward younger people (in the range of 23–30), but further statistical analysis did not show significant differences along age.

The instrument contains 30 statements (6 behaviors compose 1 practice). Each statement is rated by a 10 points frequency scale. “1” indicates “almost never” and “10” indicates “almost always”.

The Leadership Practices are the following: “Model the Way”, “Inspire a Shared Vision”, “Challenge the Process”, “Enable Others to Act”, and “Encourage the Heart”.

The list of order and means of the practices are the following measured by the LPI-Observer.

Table 3.: Rank and Mean of five leadership practices – Observers

(Hungary, n=308)	Hungarian		International	
	Rank	Mean	Rank	Mean
<i>Model the way</i>	1.	40.5	2.	46.9
<i>Enable others to act</i>	2.	40.0	1.	49.4
<i>Encourage the heart</i>	3.	38.9	3.	46.0
<i>Challenge the status quo</i>	4.	38.6	4.	44.9
<i>Inspire a shared vision</i>	5.	37.8	5.	43.8

Sources: Fehér–Kollár (2013a), LPI Normative Data

The same data categories measured by the LPI-Self show the following results:

Table 4.: Rank and Mean of five leadership practices – Self

(Hungary, n=113)	Hungarian		International	
	Rank	Mean	Rank	Mean
<i>Model the way</i>	1.	49.1	2.	46.9
<i>Enable others to act</i>	2.	47.6	1.	49.4
<i>Encourage the heart</i>	3.	47.4	4.	46.0
<i>Challenge the status quo</i>	4.	46,6	3.	44.9
<i>Inspire a shared vision</i>	5.	45.4	5.	43.8

Sources: Fehér–Kollár (2013b), Leadership Practices Inventory (LPI)

The Hungarian ranking order basically follows the international pattern. Both lists reflect a preference for the more traditional leadership practices and a lower priority of challenge and vision.

Differences can be seen in the self-ratings of the leaders. Observer data are systematically lower in Hungary, whereas Hungarian self-ratings are higher in international comparisons. Consequently, the gap between Observer and Self is considerably higher in Hungary. The results can hypothetically signalize a less developed and/or different leadership culture in Hungary, less self-awareness on the part of leaders and/or a more demanding/critical attitude on the part of the followers in Hungary.

Table 5.: Consensus building around values

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.	Mean of 30 items	Rank out of 30 items
"I build consensus around a common set of values for running our organization" – Self	113	4	10	7.69	1.383	7.87	#21
"He/she builds consensus around a common set of values for running our organization" – Observer	308	1	10	6.37	2.443	6.52	#21

Source: Edited by the author

LPI contains three statements which can especially be related to value work. There are two falling under the “Model the Way” category. The first is: “I build consensus around a common set of values for running our organization”.

This item takes the 21st place out of 30 leadership behaviours. I would not interpret this at any rate as a low estimation of the importance of value concerns in Leadership. This rank can also highlight the relative novelty and the less tangible nature of the item. It can also refer to the difficulties of consensus building in today’s organizational environment. Actually the item reflects not only on the importance of values but on the success of a specific use of them, as well.

Another item in this category sounds: “I am clear about my philosophy of leadership”.

This item holds the 2nd-3rd place within the 30 behaviours. This can be interpreted also by the fact that the phrase “philosophy of leadership” semantically is closer, culturally sounds more familiar to the Hungarian respondents than the expression referring to the relation of “consensus and values”.

Table 6.: Being clear about one’s leadership philosophy

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.	Mean of 30 items	Rank out of 30 items
“I am clear about my philosophy of leadership” – Self	113	3	10	8.65	1.540	7.87	#3
“He/she is clear about h/h philosophy of leadership” – Observer	308	1	10	7.29	2.580	6.52	#2

Source: Edited by the author

The third item belongs to the “Inspire a Shared Vision” practice, sounding: “I speak with genuine conviction about the higher meaning and purpose of our work”.

Table 7.: Speaking with genuine conviction about the higher

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.	Mean of 30 items	Rank out of 30 items
"I speak with genuine conviction about the higher meaning and purpose of our work." – meaning – Self	113	4	10	8.36	1.738	7.87	#9
"He/she speaks with genuine conviction about the higher meaning and purpose of our work." – Observer	308	1	10	6.78	2.645	6.52	#10

Source: Edited by the author

This item has earned a 9th-10th rank within the whole list, illustrating the need of followers to have broader understanding about and more feeling for relevance in their activities.

Conclusion

To conclude we have to mention that the nature, directions and impacts of the value work certainly belong to the less tangible aspects of Leadership. For more intensive research specialized instruments are needed. For illustrative purposes I have used descriptive generic leadership research data which hypothetically show the place of some related items within the spectrum of behaviours among Hungarian respondents. The research—under the mentioned limitations—can be indicative for the further studies and teaching of other aspects of the content areas of leadership, as well. Regarding to the aforementioned key Leadership content area elements it shows relatively low scores for the “Challenging the Process” and “Inspiring a Shared Vision” categories as compared to more conventional leadership items. Further research is needed to interpret these data in the light of the needs of today’s Hungarian business environment toward an effective use of human resources, thus markedly for Leadership foresight and innovation.

References

- Bennis, W. – Nanus, B. (1985): *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. HarperCollins, New York, 1985.
- Birnbaum, R. (2013): Genes, Memes, and the Evolution of Human Leadership. In: Rumsey, M. G. (editor) (2013): *The Oxford Handbook of Leadership*. Oxford University Press, Oxford, New York, etc. pp. 243–266.
- Buchanan, A. A. – Huczynski, D. A. (2013): *Organizational Behaviour*. Pearson, Edinburgh Gate, Harlow
- Cable, V. (2005): Hard-nosed case for CSR. *Professional Manager* 14 (May, 3)
- DuBrin, A. J. (2004): *Leadership. Research Findings, Practice, and Skills*. Houghton Mifflin Company, New York, Boston
- Cahoon, A. R. – Fehér, J. – Kovach, R. C. (1994.): Human Resource Management in Central and Eastern Europe: The Challenges of the 1990's. In: *Business Research and Management Challenges. Papers and Cases from Central/Eastern Europe*, edited by Sándor Péter (IMC's Fifth Anniversary Yearbook), International Management Center, Budapest, 1994. ISBN 963 044302 3, pp. 53–74.
- Fehér J. (2011.): *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*. [Human Resource Management Systems and Methods]. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 2011. ISBN 978-963-269-228-9, 249 p.
- Fehér, J. (2009): The evolution of the concept of and selected aspects of employee development in transformational leadership. *Bulletin of Szent István University* 2009: 276–288.
- Fehér, J. (2010a): Contemporary Leadership Theories, I. Part. The Role and Characteristics of Transformational Leadership (In Hungarian: Kortárs személyes vezetési elméletek, I. rész. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői); *Velesztudomány* 41 (3): 2–13.
- Fehér, J. (2010b): Contemporary Leadership Theories, II. Part. The Role and Characteristics of Transformational Leadership (In Hungarian: Kortárs személyes vezetési elméletek, II. rész. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői); *Velesztudomány* 41 (4): 13–20.
- Fehér, J. – Bonifert Szigeti, M. (1998): *The Application of Change Management Methods at Business Organizations Operating in Hungary: Challenges in the Business and Cultural Environment and First Practical Experiences*. The William Davidson Institute at the University of Michigan Business School. The Davidson Institute Working Paper Series, Working Paper Number 198, January 1998
- Fehér, J. – Kollár, P. (2013a): Leadership and Employee Development – Hungarian Survey Results. Book Chapter, in: Felicjan Byłok (ed.), Leszek Cichoblasinski (co-ed.): *Human Capital and Corporate Responsibility. Monograph. Challenges for Future*. Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Czestochowskiej, Czestochowa, Poland. ISBN 978-83-63500-56-6, pp. 39–52.

- Fehér J. – Kollár P. (2013b): Transzformatív vezetés egyes magyarországi szervezeti szegmensekben [Transformational Leadership in Certain Organizational Segments]. (TÁMOP 4.2.2/B-10/1-2010-011 Research Grant). Research Report, Szent István University, 2013. 67 p.
- Gill, R. (2011): *Theory and Practice of Leadership*. Sage Publications Ltd., London
- House, R. J. (1976): A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In: Hunt, J. G., Larson, L. L. (eds.) (1976): *Leadership: The Cutting Edge*. Southern Illinois University Press, Carbondale, pp. 189–207.
- House, R. J. – Aditya, R. M. (1997): The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management* 23, pp. 409–473.
- Humphrey, R. H. (2014): *Effective Leadership. Theory, Cases and Applications*. Sage, Los Angeles etc.
- Hunt, J. G. – Larson, L. L. (eds.) (1976): *Leadership: The Cutting Edge*. Southern Illinois University Press, Carbondale
- Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. (1995): *The Leadership Challenge. How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. (2007): *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco
- Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. (2001): *Leadership Practices Inventory [LPI]*. Revised second edition, Online version. Participant's workbook
- Kotter, J. (1990): What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 103–111.
- LPI® Normative Data (2012). <http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Our-Authors-Research-Detail/leadership-practices-inventory-lpi-new-norms-november-2011.aspx>. Date of access: 15-08-2015
- Leadership Practices Inventory (LPI) New Norms (2011), <http://media.wiley.com/assets/7008/99/LPINormsFINAL012012.pdf>. Date of access: 17-08-2015.
- Lussier, R. N. – Achua, Ch. F. (2007): *Effective Leadership*. Thomson, South-Western, Mason, Ohio
- Mullins, L. J. (2007): *Management and Organisational Behaviour*. Harlow (Essex, England): Pearson Education
- Nahavandi, A. (2014): *The Art and Science of Leadership*. Pearson, Edinburgh Gate, Harlow, Essex
- Northouse, P. G. (2001): *Leadership. Theory and Practice*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, London, New Delhi
- Porter, M. – Kramer, M. (2011): Creating Shared Value, *HBR The Magazine* 2011, January–February, www.hbr.org, Apr 23, 2012
- Rumsey, M. G. (editor) (2013): *The Oxford Handbook of Leadership*. Oxford University Press, Oxford, New York, etc.

- Rumsey, M. G. (2013): Introduction: Leadership in five parts. In: Rumsey, M. G. (editor) (2013): *The Oxford Handbook of Leadership*. Oxford University Press, Oxford, New York, etc. pp. 1-10
- Stogdill, R. M. (1950): Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47 (1), pp. 1-14
- Weber M. (1987): *Állam – Politika – Tudomány. Tanulmányok*. KJK, Budapest
- Yukl, G. (2010): *Leadership in Organizations*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Zehndorfer, E. (2014): *Leadership. A Critical Introduction*. Routledge, London, New York

Analysis of Impact of the Crisis on Top50 Companies in Hungary

Sávay, Balázs – Bartakovics, Gábor – Sávay, Dávid

ABSTRACT: The global financial crisis had a great impact on the world, and so did on Hungary. There were industries which were deeply impacted, and so the effect was greater on firms operating in these industries, while others were less concerned. In Hungary, the ranking of the largest 50 companies was fundamentally changed. There have been companies that have disappeared, and there were some, which have tried to survive the crisis through mergers and acquisitions. However, many companies seek to restructure and reduce their cost structures significantly, by forming shared services centers (SSCs), the number of which has grown strongly in the recent years. In our study we examine the reasons for their reactions to the crisis by comparing the situations before and after it.

KEYWORDS: Top50, economic crisis, companies

JEL codes: E32, L16

Introduction

The world economic crisis of 2007–2009 emerged as a purely financial crisis, however, it quickly spread to the real economy as well. Already by year 2008, most sectors of real economy were negatively affected, with diminishing profits and increasing number of company liquidations.

In our paper, the intention is to assess the situation of 50 biggest Hungarian companies before and after the crisis by examining their public financial data of fiscal years 2007 and 2014. The aim is to try to observe which industries were more deeply impacted by the economic downturn, and which sectors could better survive it.

Literature review

According to the definition of *Marosán* (2001), crisis is a condition in which the long-term viability of an organization ceases, and it becomes unable to fulfill its basic functions; it cannot comply with its mission drawn up by the founders, and its survival is at risk.

In theory, companies have multiple choices to counteract the effects of a crisis both on short and long terms; however, their actual possibilities are generally very limited. According to *Bod et al.* (2009), most of the Hungarian companies assessed in the survey primarily targeted cost cutting as a response to the crisis. Among the actual measures, many companies effected inventory reductions, cut payroll costs, postponed capital and maintenance expenditures, and also tried to seek price reductions from their vendors. From a more positive perspective, companies can also counteract the crisis by means of generating higher sales through increasing market share or by entering into new markets. With regards to the long term measures, enterprises generally consolidated their operations and re-considered their organizations to achieve a more efficient general cost structure. Such strategic actions included changes in the product portfolio, insourcing or outsourcing decisions, as well as company restructuring via mergers, acquisitions and spinoffs.

Some companies might even benefit from the crisis. According to *Neumann and Boda* (2010), some enterprises actually reported increasing order volumes following the fails of their competitors, or could effectively utilize low raw material and wage costs.

The extent to which a company is affected by the economic crisis depends on various factors. With the outbreak of the crisis, most companies encountered falling sales and increasing financing costs. Hence, the higher reduction of demand occurred in the main market of a company, the more susceptible it was to lose revenues. Also, entities with higher indebtedness faced bigger difficulties with rising interest expenses and cumbersome credit renewals.

Establishment of Shared Services Centers (SSCs) constitutes a specific type of outsourcing. SSCs provide services based on the authorization from a mother company to more than one subsidiary in a global or regional level. They can either be run by a company of the group or by an outside provider. In some cases, they are open to third parties also. SSCs are widely used by multinationals, supported by the development of telecommunication and information technologies as well as by the internationalization of services and by cost saving needs. SSCs can though be useful in case of repetitive standard transactions performed in large volumes.

According to *Lovelock* (1999), services can be qualified by their objects as services aimed at people, objects or information. Of these types,

services aimed at information are the most susceptible of outsourcing as they concern intangible assets or the thinking of the customer (e.g. advisory services). They do not necessitate local presence as SSCs can contact customers by means of telecommunication. Though, services have also some attributes that make it more difficult to ‘internationalize’ them, such as intangibility, inability to be inventoried, simultaneity and the subjectivity of the customer’s perception (*Demeter–Gelei, 2002*).

Methodology and work done

To conduct the assessment, the list of 50 biggest companies in Hungary in years 2007 and 2014 was taken, and their financial reports for the respective years got collected. Statutory annual statements are a good informational base as changes in net sales and shifts in financial positions can easily be inspected. The official Top500 list for Central and Eastern Europe (CEE) countries is prepared by Deloitte every year. These documents were downloaded and extended with other data from the official statements. All official statutory annual statements, balance sheets and income statements got downloaded from the government’s site. After it, all data was gathered into one file and converted into million euros based on the official rates published by the Hungarian National Bank. At this point data consistency check was conducted by comparing the downloaded ones with the common ones in the Deloitte list (income, revenue), and corrections were done if necessary.

Detailed analysis of the Top 50 Hungarian companies

Industrial distribution

First the industrial distribution of the Top 50 Hungarian companies in years 2007 and 2014 will be reviewed. Of the 50 biggest firms in 2007, 13 operated in the Energy & Resources sector, followed by Manufacturing (12) and Consumer Business & Transportation (10). As for year 2014, the largest portion of the Top 50 companies still operated in the Energy & Resources industry, representing 16 companies, thus an increase of 3 entities compared to 2007. Also Manufacturing increased its share by 2014 with 3 firms. The number of companies in the third biggest sector (Consumer Business) remained the same with 10 entities. The changes in the

share of industries within the biggest 50 companies in Hungary can be visualized by the following radar chart. It can easily be observed that the sector to experience the biggest loss of rankings was Technology & Telecommunications. No company represented Real Estate sector in 2014.

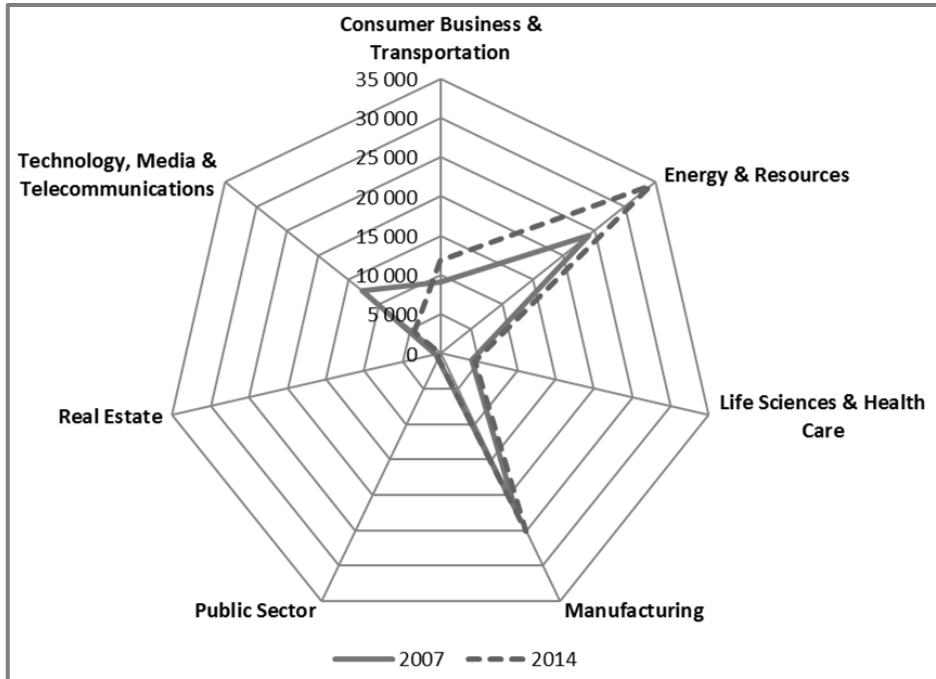


Figure 1.: Industrial distribution of the Top 50 Hungarian companies

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

If a closer look into the changes in net revenues of the companies listed among the Top 50 Hungarian companies between 2007 and 2014 by industry is made, as the following chart explains, Energy & Resources sector extended its share from 33% to 42%, which is in line with the higher number of companies in this industry. Also the biggest loss in share was reported by the Technology & Telecommunications sector, from 17% to 5%. The proportion of the other sector remained almost steady.

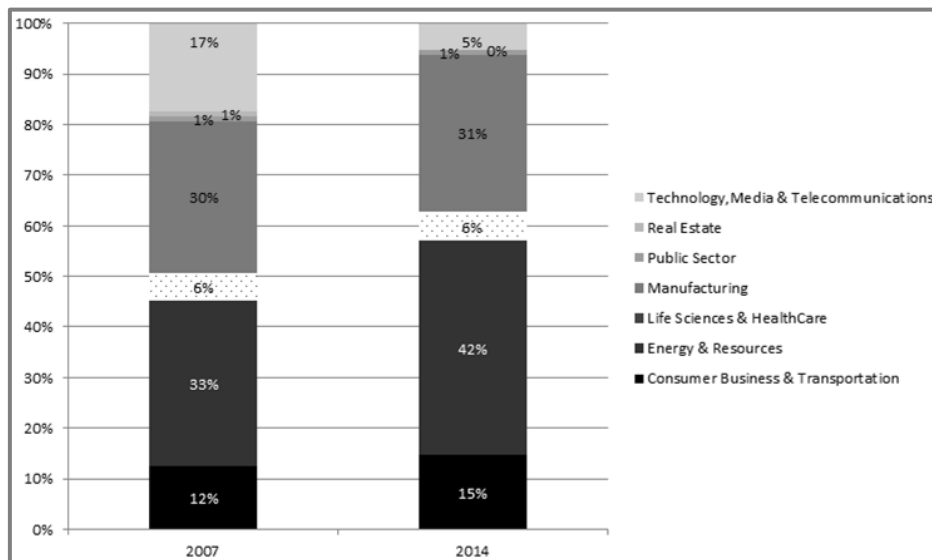


Figure 2.: Share of net revenues by sector

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

Average industry returns

The changes in average returns of the Top 50 companies were investigated by industry, considering weighted average Returns of Equity (ROEs). The following chart shows that the highest return was reported by the Real Estate industry in 2007. It is important to note that the outstanding return in the Energy & Resources sector turned into the negative range by 2014. Also with the exception of HealthCare and Consumer Business that recorded a slight increase of 1%-point, all other industries experienced lower returns in 2014 than in 2007. Note that in year 2014, no company was categorized into the Real Estate sector, thus no return could be calculated for this industry.

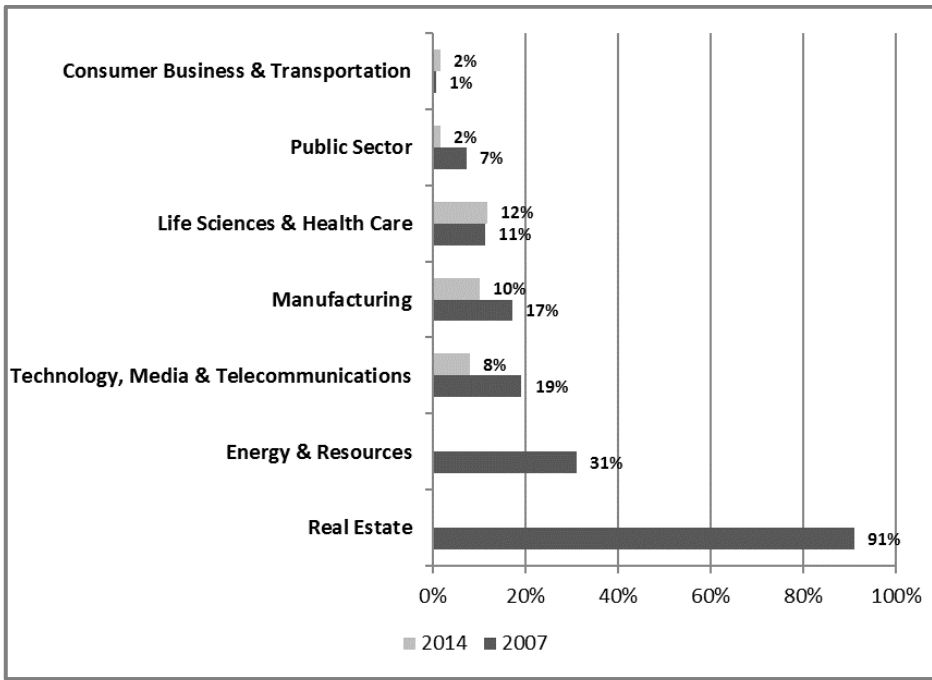


Figure 3.: Average industry ROE

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

Capitalization by industries

With regards to the capitalization of the industries, the aggregate equity of the firms in each sector could be studied. The biggest capitalization was reported in the Energy & Resources industry both in 2007 and in 2014, and also this sector increased its equity level by the highest amount, followed by Consumer Business and Manufacturing sectors. The below examination shows that there is a massive loss of capital in the Technology & Telecommunications sector and also a smaller reduction in the Health Care industry.

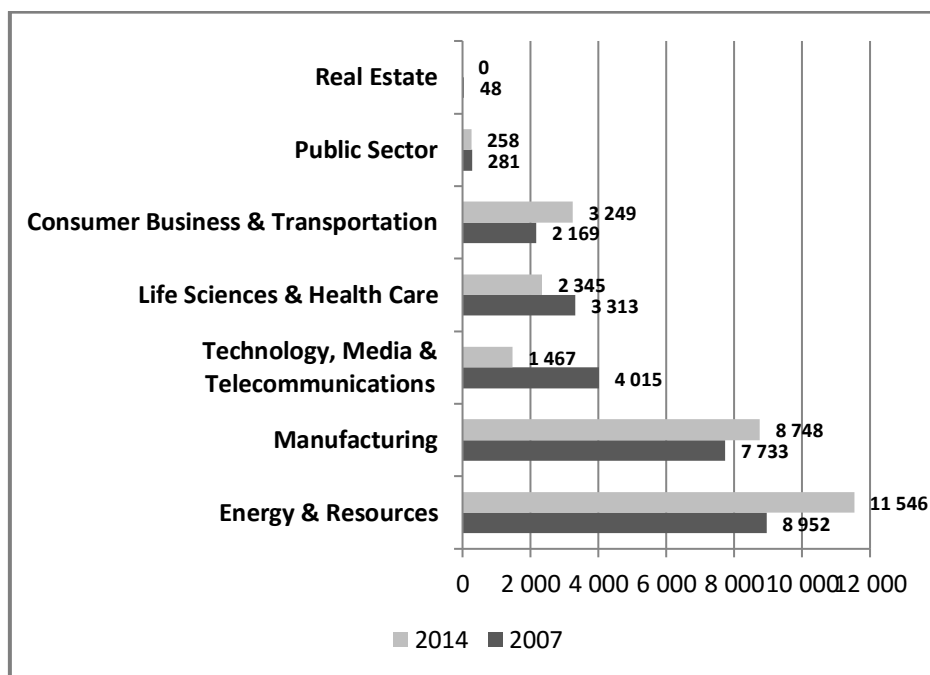


Figure 4.: Capitalization by industries

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

Average indebtedness

To investigate the indebtedness of the sectors, a weighted average debt ratio was calculated (total liabilities divided by total assets) of the companies in each industry. Based on our calculations, we established that indebtedness was reduced in the Consumer Business industry (by 23 percentage points) and in the Public Sector (by 11 percentage points), while it rose slightly in all other sectors (by 2 to 9 percentage points) from 2007 to 2014.

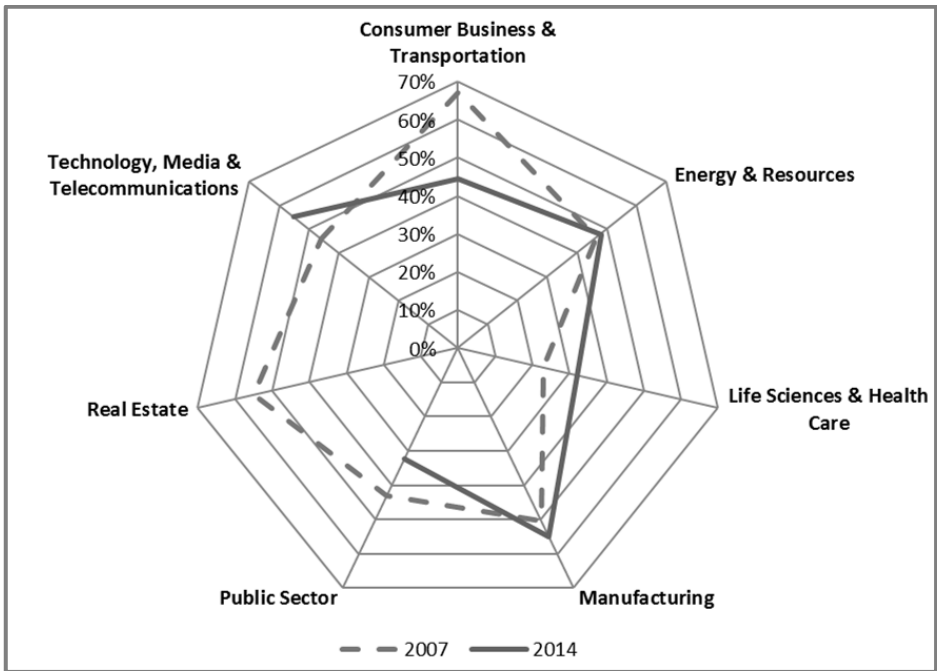


Figure 5.: Industry average indebtedness

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

Export revenues

As next, the developments in the export revenues of the entities listed among the Top 50 Hungarian companies were examined. The 50 biggest companies are key players in Hungarian foreign trade as their export revenues represent approximately 40% of the total exports of Hungary. From year 2007 to 2014, Manufacturing sector increased its export revenues most by EUR 5.7 billion, followed by Consumer Business (EUR 2.7 billion) and Energy & Resources (EUR 1.2 billion). Among the Top 50 companies, Technology and Healthcare sectors lost export revenues by EUR 6.6 billion and by EUR 0.2 billion, respectively.

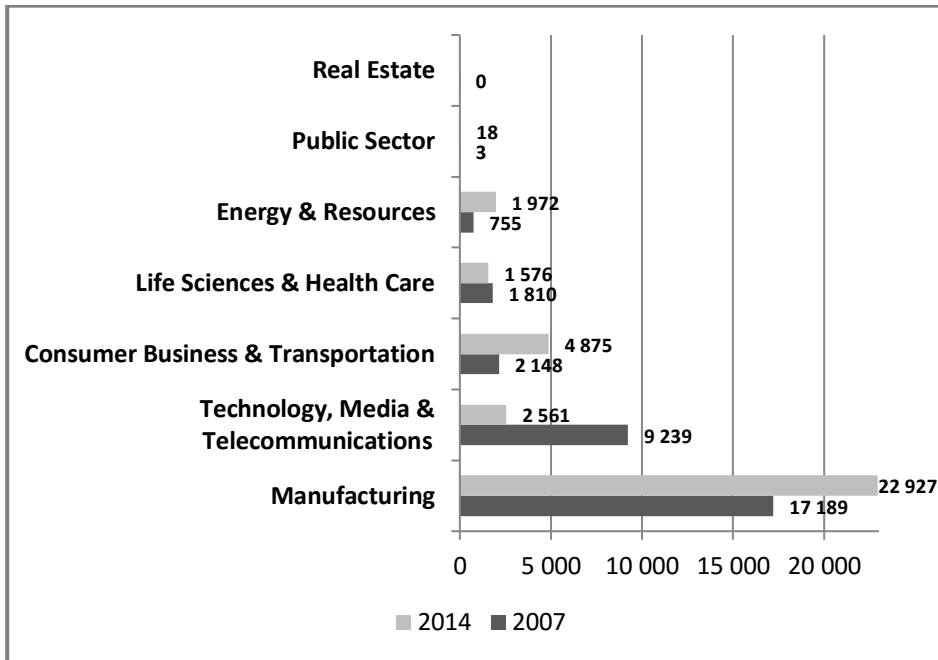


Figure 6.: Export revenues by industry

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

Scorecard summary

The results of the calculations are summarized in the following scorecard, evaluating the favorable/unfavorable developments in each sector as per the factors examined.

As the scorecard shows, Consumer Business sector developed absolutely positively, while Technology & Telecommunications declined in each respect analyzed. In the same time, other industries showed a mixed picture.

A further more detailed analysis of the export data was made by splitting the companies into two groups: the ownership is mainly domestic (Hungarian), or owned mainly by foreign investors. In 2007 we could identify 14 companies in domestic ownership (mainly in the following sectors: Energy & Resources – 7, Consumer Business & Transportation – 3), and 27 owned by other nationalities (represented in Consumer Busi-

ness & Transportation, Manufacturing, Technology, Media & Telecommunications – 7 each). In 9 cases the ownership couldn't be identified surely. After the global crisis, in 2014 we can see, that the domestic-owned companies were only represented by 9 entities (6 of them in the Energy & Resources sector), while the number of internationally owned companies rose up to 30. The Energy & Resources and the Manufacturing sectors got stronger, with 8 and 10 representative companies, respectively, while the Technology, Media & Telecommunications sector showed the biggest decline. The number of companies working in this sector decreased down to 3 representatives, from which another one (Nokia Komárom) is undergoing business shutdown and will not be part of the Top 50 list anymore.

Table 1.: Scorecard summary

Industry branches	No. of companies	ROE	Capital	Debt	Export
Consumer Business & Transportation	●	▲	▲	▲	▲
Energy & Resources	▲	▼	▲	▼	▲
Life Sciences & Health Care	●	▲	▼	▼	▼
Manufacturing	▲	▼	▲	▼	▲
Public Sector	●	▼	▼	▲	▲
Real Estate	▼	N/A	N/A	N/A	N/A
Technology, Media & Telecommunications	▼	▼	▼	▼	▼
Legend: ▲: favorable; ●: neutral; ▼: unfavorable					

Source: Own calculations

If a closer look is taken at the data, it can be seen, that the domestic-owned companies mainly sell for the domestic market, while the other companies make 4 times as much revenue (EUR 42 542.57 million compared to EUR 10,312.87 million in 2007 and 40 649.84 million to 10 414.10 million in 2014), and their main customers are found on the markets outside of the country, generating revenues mainly from export. This also seems to prove the double duality theory of *Reszegi and Juhász* (2014), whereas they stated, that not only there's a duality within the companies operating in Hungary based on their ownership, but there's also a duality within them. For the Hungarian owned companies this can be identified through the main markets – if it's mainly exporting, or selling to the

domestic markets. The data analyzed showed a significant dependency based on the revenues. The Hungarian companies were either making products and selling for the domestic market, or were also exporting – mostly as suppliers to the international companies located in Hungary. The other split was done within the international companies. They could either outsource their standard, non-skilled work for example: line-works (putting together the small ready-prepared parts in Audi factory, or for Nokia phones), while others outsource some skill-requiring activities (for example the finance departments and accounting of huge companies). The authors based their hypothesis on the salaries and headcount numbers, from which they derived the average salary. From the average salary they made the deductions for the type of work carried out: either cheap non-skilled, or more expensive, which are requiring higher-educated skills.

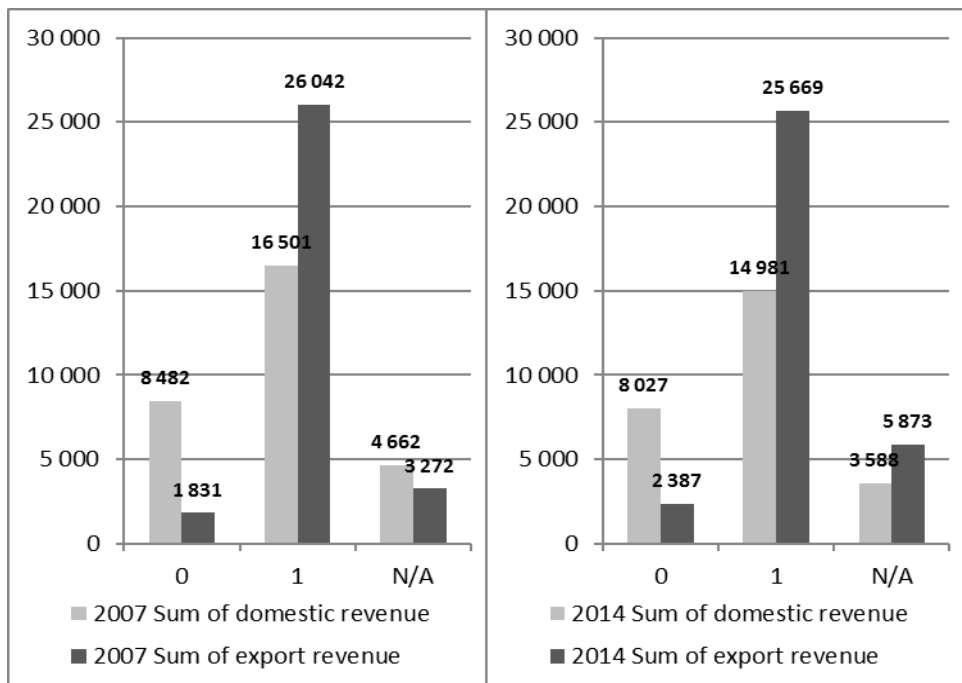


Figure 7.: Volumes in export and domestic revenue 2007 & 2014

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

This also shows the problem of integration, indicated by *Vahl* (2013), who led several conversations with directors of multinational firms, where it was clearly stated, that the Hungarian small and middle enterprises are

not yet prepared to be efficient suppliers. For example he revealed the case study with Tesco, who tried to order from local farmers, but they just weren't able to deliver a product in such a quantity as Tesco would have required it, furthermore they couldn't even guarantee that the product would be grown ready by the given due date.

Cash reserves

According to Lynch (2008), those companies, who have a higher balance of cash in their books, are subject to higher performance and growth in the future. Based on the balance sheet data, we could see that MOL Hungary had extreme values, so we excluded this company to get more fair values. We can state, that the cash held by all kinds of companies increased significantly, meaning that a rather careful financial policy has been carried out after the crisis. Companies are focusing on increasing their Working Capital, by reducing average payment terms with customers and negotiating longer payment terms with suppliers, but also focus on reducing stocks, if possible, all this resulting in the increase of cash owned.

Table 2.: Cash held by the companies in 2007

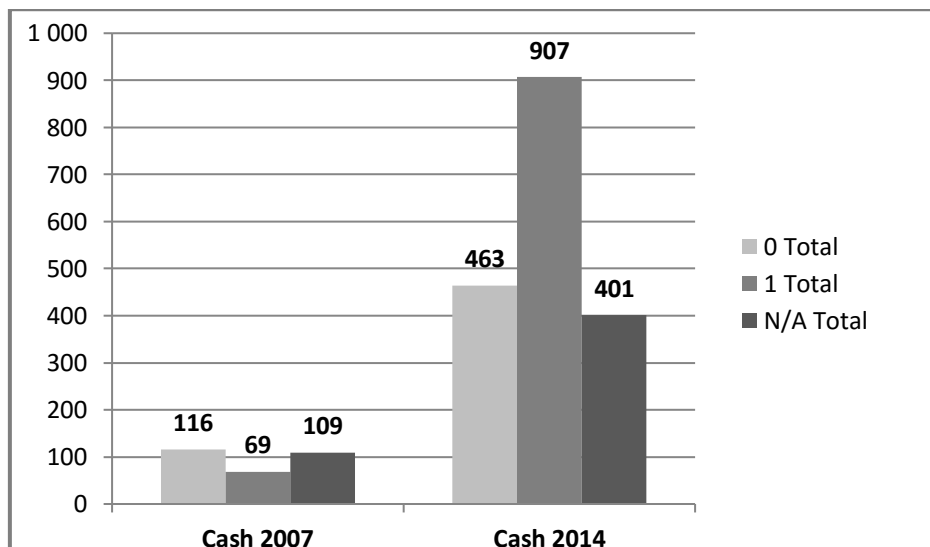
Foreign=1/ Domestic=0	Industry	Sum of Cash
0	Consumer Business & Transportation	12
	Energy & Resources	33
	Public Sector	71
0 Total		116
1	Consumer Business & Transportation	48
	Energy & Resources	6
	Technology, Media & Telecommunications	15
1 Total		69
N/A	Manufacturing	109
N/A Total		109
Grand Total		293

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

Table 3.: Cash held by the companies in 2014

Foreign=1/ Domestic=0	Industry	Sum of Cash
0	Consumer Business & Transportation	17
	Energy & Resources	344
	Manufacturing	20
	PS	83
<i>0 Total</i>		463
1	Consumer Business & Transportation	202
	Energy & Resources	52
	Life Sciences & Health Care	367
	Manufacturing	261
	Technology, Media & Telecommunications	25
<i>1 Total</i>		907
N/A	Consumer Business & Transportation	239
	Energy & Resources	32
	Life Sciences & Health Care	6
	Manufacturing	124
<i>N/A Total</i>		401
Grand Total		1 771

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

**Figure 8.: Changes in the amount of cash held between 2007 and 2014**

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

Investing

On the other side, companies are more focused on surviving than doing investments for longer terms. This can be seen in the decrease of fixed assets in almost every industry. The only exception to it is the Manufacturing industry. The main reason is the new investments done by GE (new centers established – SSC, Training Center), Audi (additional manufacturing brought to Hungary) and the freshly established factory by Mercedes.

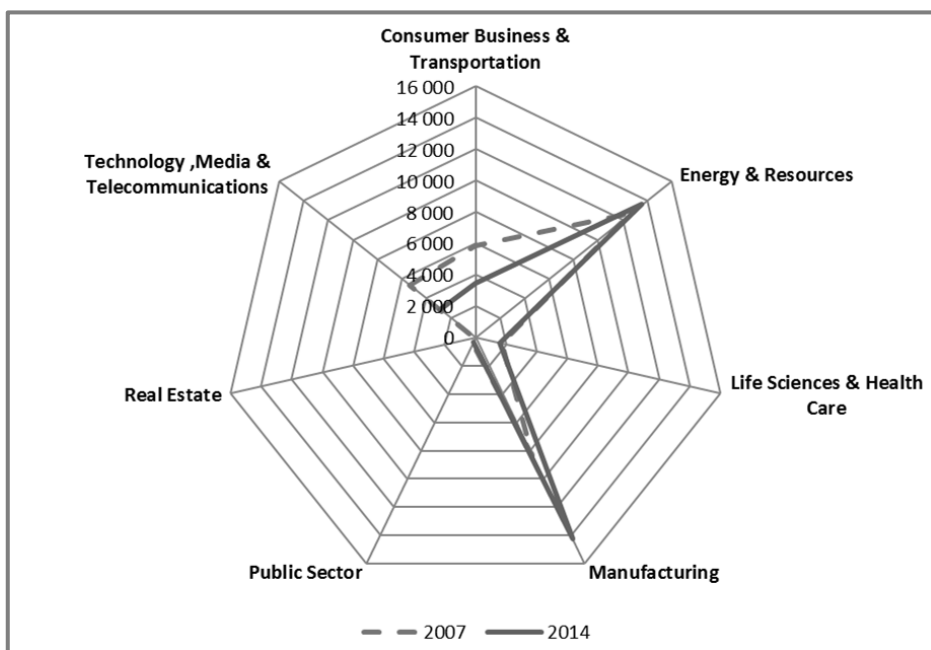


Figure 9.: Changes in the amount invested between 2007 and 2014

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

Table 4.: The main investors in 2007

Ranking 2007	Company name	Long-term assets (mEUR)
35	GE Hungary	3 979
6	Audi Hungária	1 509
158	BorsodChem	996
104	Tiszai Vegyi Kombinát (cons.)	591
52	Suzuki	508
147	Dunaferr Group	468
137	Alcoa-Köfém	179

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

Table 5.: The main investors in 2014

Ranking 2014	Company name	Long-term assets (mEUR)
20	GE Infrastructure CEE (cons.)	6 267
16	AUDI Hungaria Motor	3 781
123	BorsodChem	1 361
74	Mercedes-Benz Manufacturing Hungary	789
190	ISD Dunaferri	455
128	TVK	376
109	Magyar Suzuki	368

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

Number of employees

In the case of the number of employees, we see that Public Sector is overrepresented among the companies – one single company with 36 429 employees, while other industries have much less – Consumer Business & Transportation an average of 17 769, Technology, Media & Telecommunications 8 536, Energy & Resources 3 554 employees in 2007. In 2014 Consumer Business & Transportation had 1 628, Energy & Resources 6 442 (mainly caused by the growth of MOL Hungary, with an increase of 13 000 employees).

In overall we can see a huge decrease in employee numbers due to the financial crisis, mainly effecting the domestic companies (a reduction by 51 754 people). But the effects were milder with regards to the international companies: there was a growth of 10 826 employees.

Table 6.: Number of employees in 2007

Foreign=1 /Domestic=0	Industry	Count of Company name	Sum of size (person) 2007
0	Consumer Business & Transportation	3	53 307
	Energy & Resources	7	24 876
	Manufacturing	1	1 187
	Technology, Media & Telecommunications	1	8 536
	Public Sector	1	36 429
	Real Estate	1	
<i>0 Total</i>		<i>14</i>	<i>124 335</i>
1	Consumer Business & Transportation	7	43 957
	Energy & Resources	4	587
	Life Sciences & Health Care	2	11 689
	Manufacturing	7	28 632
	Technology, Media & Telecommunications	7	20 736
<i>1 Total</i>		<i>27</i>	<i>105 601</i>
N/A	Energy & Resources	2	1 200
	Life Sciences & Health Care	3	3 953
	Manufacturing	4	15 187
<i>N/A Total</i>		<i>9</i>	<i>20 34</i>
Grand Total		50	250 275

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

Table 7.: Number of employees in 2014

Foreign=1 /Domestic=0	Industry	Count of Company name	Sum of size (person) 2007
0	Consumer Business & Transportation	1	1 628
	Energy & Resources	6	38 656
	Manufacturing	1	0
	PS	1	32 297
<i>0 Total</i>		9	72 581
1	Consumer Business & Transportation	6	49 514
	Energy & Resources	8	3 360
	Life Sciences & Health Care	3	7 326
	Manufacturing	10	39 449
	Technology, Media & Telecommunications	3	16 778
<i>1 Total</i>		30	116 427
N/A	Consumer Business & Transportation	3	1 421
	Energy & Resources	2	605
	Life Sciences & Health Care	2	81
	Manufacturing	4	12 036
<i>N/A Total</i>		11	14 143
Grand Total		50	203 151

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

There can be several major causes behind this sequence.

One is the process identified by *Muraközy* (2012), who stated that currently all countries in Central Europe are now going through a period of centralization again. This means, that the scale of the public sector is increasing, the state intervenes into the economy to a higher and higher extent, trying to minimize the unemployment rate. (General Common Employment Program, etc.). This is taking up more and more people, who were laid off from the competitive sphere, but those companies operating in the Public Sphere are just not generating big enough revenues to be represented among Top 50 companies.

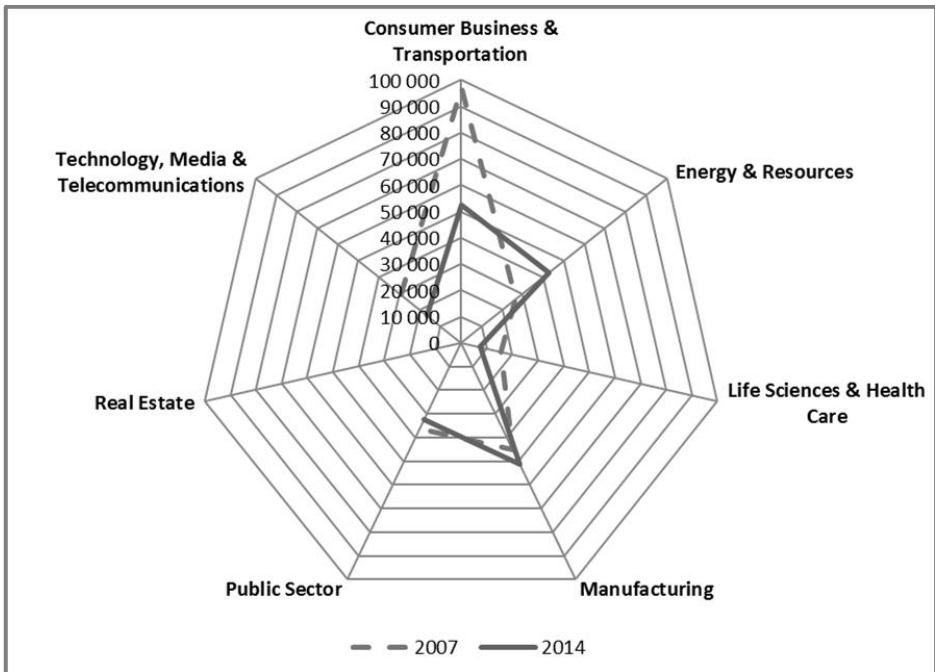


Figure 10.: Changes in employee numbers

Source: Own calculations based on Deloitte (2007) and Deloitte (2014)

The other reason behind these processes can be the global crisis affecting several countries, worldwide. The companies tried to increase their profits during the Global Crisis, which could have been done from two sides: either increasing the revenue or minimizing costs.

$$\text{Profit} = \text{Revenue} - \text{costs} = \text{quantity} * \text{price} - \text{costs}$$

Because sold quantity and prices couldn't be increased anymore, they decided to focus on cost reduction. According to *Chang* (2011), due to the ineffective negotiations of trade unions, there are huge differences between the salaries provided in each country. Therefore, a lot of build down in the number of employees started in the Western European region, due to higher salaries, and workload was outsourced to cheaper countries: either to Asia, or Eastern European countries. This caused several SSC (Shared Services Centers) to be established in Hungary, which also absorbed lot of people.

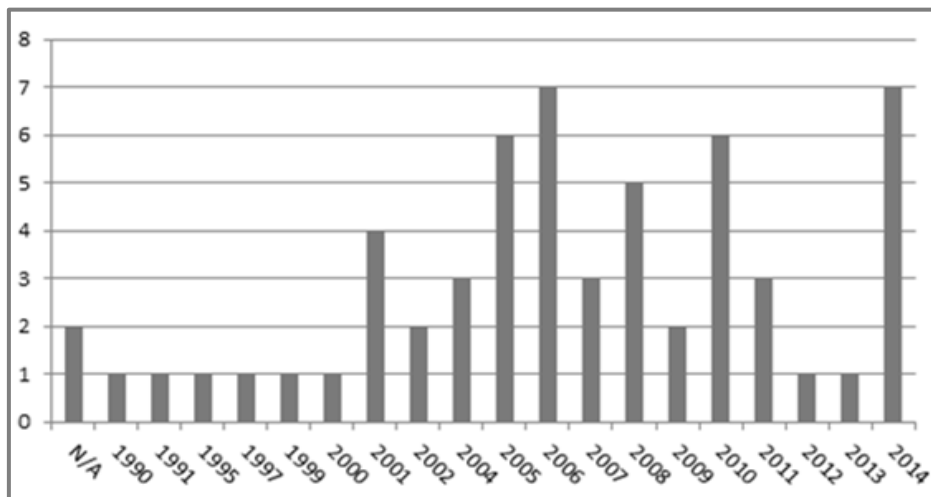


Figure 11.: The number of SSC-s established by yearly breakdown

Source: Own calculations

The SSCs have been established in the following industries: mainly in the Information Technology and Services, followed by the Financial services, Chemistry, Outsourcing/Offshoring Industrial and Telecommunications production sectors.

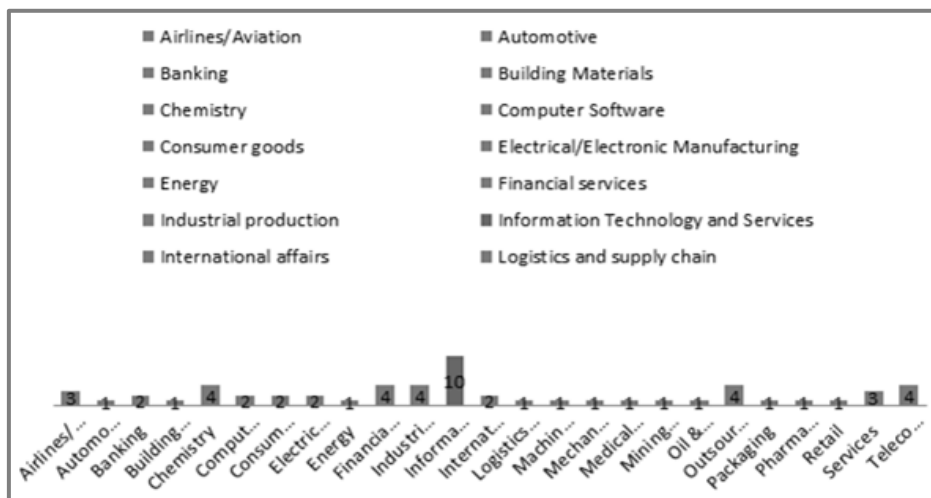


Figure 12.: The number of SSC-s established by industrial breakdown

Source: Own calculations

Conclusions

From the analysis it can be established that there were significant changes in the list of Top 50 Hungarian companies from year 2007 to 2014. Although the sample was limited, it still represented the general trends of the Hungarian economy. The most unfavorable effect materialized in the Technology & Telecommunications sector, while in the same time, positive tendencies were observed in the Consumer Business industry. A split with regards to the ownership of the companies can also be noted: domestic-owned companies mainly sell for the domestic market, while foreign-owned companies make four times as much revenue in exports. Centralization as well as cost cuts led to the establishment of SSCs in Hungary, mainly in the IT and Financial sectors. As a further research, it would be worth performing the same analyses on a larger sample of companies as well to see if our findings could be supported based on that population also.

References

- Bod P. Á. – Németh A. – Pellényi G. – Szaniszló B. – Szebeni D. (2009): *A pénzügyi válság és a magyar vállalati szektor reagálása*. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságpolitika Tanszék, Budapest. January 2009
- Bod P. Á. (2014): *Bevezetés a gazdaságpolitikába*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chang, Ha-Joon (2011): *23 Things They Don't Tell You about Capitalism*. Bloomsbury Press
- Deloitte (2007): HU-CETOP500-2008-finalreport. Retrieved April 18, 2015 from Deloitte's website: <http://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/deloitterol/articles/deloitte-kozep-europai-top-500.html>
- Deloitte (2014): HU-CETOP500-2014-finalreport. Retrieved April 18, 2015 from Deloitte's website: <http://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/deloitterol/articles/deloitte-kozep-europai-top-500.html>
- Demeter K. – Gelei A. (2002): *Szolgáltatásnyújtás a tevékenységmenedzsment szemzőgéből*. Vezetéstudomány, 33rd year, Vol. 2, pp. 2–14.
- Lovelock, Ch. H. (1999): *Developing marketing strategies for transnational service operations*. Journal of Services Marketing, Vol. 13, No. 4/5, pp. 278–289.
- Lynch, P. (2008): *Sikerrel a tőzsdén*. Alinea Kiadó, Budapest
- Marosán Gy. (2001): *Stratégiai menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Muraközy L. (2012): *Az államok kora – az európai modell*. Akadémiai Kiadó, Budapest

- Neumann L. – Boda D. (2010): *A válság hatása a vállalatok gazdálkodására*. Retrieved November 11, 2015 from website:
http://econ.core.hu/file/download/szirak2010/Boda_Neumann.pdf
- Reszegi L. – Juhász P. (2014): *A vállalati teljesítmény nyomában*. Alinea Kiadó, Budapest
- Vahl T. (2013): *A zsiráf nyaka. Mit hoztak a multik Magyarországra?* Libri Kiadó, Budapest

Acceptance of Corporate Governance in Germany and Austria

Wagner, Johannes Martin⁴

ABSTRACT: Corporate governance principles comprise significant laws imposed by legislature as well as nationally and internationally recognized regulations set out by companies' owners. They aim at providing a solid and lawful basis for directing and controlling corporate affairs. More than ten years ago, these principles were specified in form of national corporate governance codes in many European countries and have been constantly redefined since then. This paper features an analysis of the current acceptance of corporate governance codes among the largest German and Austrian stock-listed companies. The analysis is based on data provided by the companies in their corporate governance reports of fiscal year 2014. I find that the Austrian code acceptance rate of 98.3% surpasses the rate of 97.2% in Germany. Simultaneously, the average amount of code deviations per company in Austria (1.5) is considerably lower than the German figure (1.8). In Germany, the most quoted deviation applies to the severance pay cap for management. Deviations quoted the most in Austria refer to the setup of management board's compensation, the existence of a nomination committee, supervisory board's prohibition to assume functions on competitors' boards, as well as audit assessments of the effectiveness of the company's risk management.

KEYWORDS: Corporate Governance, Management, Supervisory Board, Code of Corporate Governance, Austria, Germany, GRC

JEL codes: M12, M14, M16

Introduction

Over the last decade, corporate governance has grown to become an essential topic in today's business live. In general, it can be considered as the legal and factual framework for leading and steering companies (v. Werder, 2015). It determines *how* organs of companies (i.e. management and supervisory board) fulfil their responsibilities (Root, 1998). Thereby, it sets the ethical background of business dealings (Wichert, 2015).

⁴ Johannes Martin Wagner Master of Science in International Business CIA, CISA, CISM, CRMA; Doctoral candidate, University of West Hungary Faculty of Economics, Sopron, Hungary; Managing Director, Business Brothers GmbH, Düsseldorf, Germany; jmwagner@businessbrothers.de

Corporate governance comprises significant laws imposed by legislature as well as nationally and internationally recognized regulations set out by companies' owners and aims at providing a solid and lawful basis for directing and controlling corporate affairs. To work effectively, it should balance the necessity to hold supervisory board and management responsible towards shareholders and the necessity to provide a sufficient level of flexibility to allow good faith business decisions without fearing litigation (Root, 1998).

By complying with corporate governance requirements, companies strengthen trust towards shareholders, customers, employees, and the general public. Also, corporate governance aims at creating transparency and comprehensiveness (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2015). Moreover, corporate governance directs corporate activities towards responsible, sustainable, and long term-oriented value creation (Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, 2015).

The beginning of this century was marked by a range of corporate scandals which were characterized by companies as Enron and WorldCom boosting their financial statements and engaging in illegal management practices (Dorfman, 2004). Although not the only cause, these events shifted public attention to topics as governance, risk, and compliance (short: GRC) and accelerated the further development and introduction of laws and standards in these fields. Since its introduction in 2002, the Sarbanes-Oxley-Act has required all companies being listed on the U.S.-American stock exchange to implement internal control systems and to regularly report about its design and operating effectiveness (U.S. Congress, 2002). Furthermore, a range of widely accepted standards, guidelines, and frameworks have emerged over the following years (e.g. COSO for enterprise risk management, internal control, and fraud deterrence to enable good organizational governance, COBIT for governance and management of enterprise IT, ISO 31000 for risk management to provide sound principles for effective management and corporate governance) (COSO, 2015; ISACA, 2015; ISO, 2015). These developed to become global cornerstones for corporate governance and risk challenges for both stock-listed and non-stock-listed companies. In many countries, national legislature has reacted to the increased demand in GRC topics by defining specific principles in form of national corporate governance codes which have been constantly redefined over the years. These codes ask companies

to comply with its principles and to report on compliance with the code on a regular basis (European Corporate Governance Institute, 2015).

The following table shows a selection of corporate governance codes and their year of introduction in various European countries.

Table 1.: Selection of corporate governance codes in Europe

	Corporate Governance Code	Year of Introduction
Great Britain	UK Corporate Governance Code	2000
Germany	Deutscher Corporate Governance Kodex	2002
Austria	Österreichischer Corporate Governance Kodex	2002
Switzerland	Swiss Code of Best Practice	2002
France	Loi de Sécurité Financière	2003
Netherlands	Nederlandse Corporate Governance Code	2003
Spain	Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas	2006

Source: European Corporate Governance Institute, 2015

Problem definition and relevant literature

While the codes' principles outline specific rules for companies to follow, the code itself is only of recommendatory nature. Therefore, companies are not required to comply with them.

Also, the implementation, administration, and continuous development of corporate governance systems require costs and limit management and supervisory board in their corporate activities. Companies may therefore opt not to comply with the code due to commercial reasons.

Although the corporate governance codes differ in their structure and content from country to country, the codes' principles mostly comprise the following kinds of rules:

- Legal rules: These are derived from laws and must be fulfilled by the companies, irrespective of whether they apply the code as a whole or not.
- Comply-or-Explain rules: Companies are asked to comply with these requirements or to disclaim reasons for why they deviate from these.
- Recommendations: Companies are not obliged to comply with these rules, nor are they required to disclaim any deviations.

Thus, even if companies report on corporate governance in accordance with the code of their country, the Comply-or-Explain ruling bears the risk of companies whitewashing deviations from the code and thereby covering up potential shortcomings in their corporate governance structures.

Provided the aforementioned aspects, it is of interest to investigate the acceptance of corporate governance as defined in the national corporate governance codes, especially given the fact that most codes have been active for more than ten years.

Studies approaching this issue were carried out by diverse authors. Annually, the Center for Corporate Governance at the Handelshochschule Leipzig publishes a report on the acceptance of the German corporate governance code among companies listed on the German stock exchange (Rapp & Wolff, 2015). Von Werder and Turkali (2005) published a similar report about the code acceptance and code application among German companies. Hudelist, Wieser, and Gahleitner (2012) published a study on the acceptance of corporate governance in Austria, on the occasion of the Austrian's code being in place for ten years. All three studies focus on a single country only and do not include any comparisons to other countries. While the German studies favour a more quantitative approach, the approach chosen in the Austrian study is a more qualitative one. Therefore, comparing findings of these studies is hardly possible and would not deliver useful insights. The U.S.-American law firm Weil, Gotshal & Manges LLP (2014) carried out a comparison of selected corporate governance codes among the United States, the United Kingdom, France, Germany, the OECD, the Netherlands, Norway, Switzerland, Australia, Brazil, China, Hong Kong, India, Russia, and the United Arab Emirates. This study compares the selected codes based on a wide range of fields (e.g. corporate governance transparency, independent board leadership, shareholder input in director selection). Despite its cross-national character, the study does not incorporate analytical steps in regard to the degree of corporate governance acceptance among the selected countries.

Therefore, this analysis features an in-depth analysis of the current acceptance of corporate governance codes among German and Austrian companies being part of their country's leading share index. The countries Germany and Austria were chosen due to two reasons: Firstly, both Germany and Austria introduced their national corporate governance codes in 2002 and therefore have gained experience over a comparable length. Secondly, the German and the Austrian corporate governance codes possess

a high similarity in terms of content and structure and are therefore suitable for comparisons.

In specific, the following research objectives were defined on a per country level:

1. To identify the average acceptance rate indicating the extent to which incorporated companies of either Germany and Austria follow the principles of the respective corporate governance code
2. To determine the relative amount of deviations per application field as set out by the respective corporate governance code
3. To determine the absolute amount of deviations per principle as set out by the respective corporate governance code

Methodology and data

The analysis incorporates all companies of the two countries' leading stock indexes Deutscher Aktienindex (short: DAX) and Austrian Traded Index (short: ATX) as per December 31th 2014.

Table 2.: Overview of companies of leading stock indexes as per Dec. 31st 2014

DAX company (Germany)	ATX company (Austria)
Adidas AG	Andritz AG
Allianz SE	Buwog AG
BASF SE	CA Immobilien Anlagen AG
Bayer AG	Conwert Immobilien Invest SE
Beiersdorf AG	Erste Group Bank AG
BMW AG	Flughafen Wien AG
Commerzbank AG	Immofinanz AG
Continental AG	Lenzing AG
Daimler AG	Österreichische Post AG
Deutsche Bank AG	OMV AG
Deutsche Börse AG	Raiffeisen Bank International AG
Deutsche Lufthansa AG	RHI AG
Deutsche Post AG	Schoeller-Bleckmann Oilfield Equipment AG
Deutsche Telekom AG	Telekom Austria AG
E.ON SE	Uniq Insurance Group AG
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	Verbund AG

<i>DAX company (Germany)</i>	<i>ATX company (Austria)</i>
Fresenius SE & Co. KGaA	Vienna Insurance Group AG
HeidelbergCement AG	Voestalpine AG
Henkel AG & Co. KGaA	Wienerberger AG
Infineon Technologies AG	Zumtobel Group AG
K+S AG	
Lanxess AG	
Linde AG	
Merck KGaA	
Münchener Rück AG	
RWE AG	
SAP SE	
Siemens AG	
ThyssenKrupp AG	
Volkswagen AG	

Source: Deutsche Börse AG, 2015; Wiener Börse AG, 2015

Required information in regard to the compliance with single principles of the German and Austrian corporate governance codes were drawn from the company's corporate governance reports of fiscal year 2014 or, if the company has an non-calendar fiscal year, of fiscal year 2014/2015. For German companies, also conformity statements indicating the extent of compliance with the corporate governance code on an aggregated level were considered for the same period.

For research objective (1)

To determine the average acceptance rate per country, the acceptance rate per company was determined at first (amount of fulfilled principles over the amount of total principles). Afterwards, the results were added on a country level and divided by the amount of companies per country. This mathematical procedure can be expressed with the following formula:

$$AAR_c = \frac{1}{N_c} \sum_{i=1}^{N_c} \left(\frac{X_f}{X_c} \right) \quad (1)$$

with X_f = amount of fulfilled principles per company

X_c = amount of total principles per country

N_c = amount of companies per country

Each principle was regarded as equal element, irrespective of its importance to the company, its extent (one or several rules included), or their nature (legal rule, comply-or-explain rule, or recommendation).

For research objective (2)

While the Germany corporate governance code covers six application fields, the Austrian pendant holds only five fields. These are provided in the following table.

Table 3.: Application fields of German and Austrian corporate governance code

German Code	Austrian Code
Shareholders and the General Meeting	Shareholders and the General Meeting
Management Board	Management Board
Supervisory Board	Supervisory Board
Cooperation between Management Board and Supervisory Board	Cooperation between Management Board and Supervisory Board
Transparency	Transparency and Auditing
Reporting and Audit of the Annual Financial Statements	

Source: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2015; Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, 2015

For determining the relative amount of deviations per application field, six application fields as set out in the German code were considered. Principles covered in the “Transparency and Auditing” chapter of the Austrian code were split into two parts in accordance with the naming of the subchapters’ headings and allocated to either “Transparency” or “Reporting and Audit of the Annual Financial Statements”. To determine the relative amount of deviations per application field, all deviations reported by the companies of each country were aligned to one of the six application fields. To account for the different amount of companies per country, the sum of deviations per application field was divided by the amount of companies.

For research objective (3)

To identify the absolute amount of deviations per principle, reported deviations were allocated to the principles as set out by both the German and the Austrian code.

Results

For research objective (1)

Based on the aforementioned formula, the average acceptance rate amounts to 98.3% for Austria and 97.2% for Germany. Moreover, the following descriptive statistics were determined for the data sample:

Table 4.: Descriptive statistics for German and Austrian data set

	Germany	Austria
<i>Minimum</i>	90.5%	95.6%
<i>1st Quartile</i>	95.6%	97.5%
<i>Median</i>	98.4%	98.9%
<i>3rd Quartile</i>	99.6%	99.2%
<i>Maximum</i>	100.0%	100.0%
<i>N</i>	30	20
<i>Mean</i>	97.2%	98.3%
<i>Standard Deviation</i>	0.027088	0.013380

These statistics are depicted in the following figure:

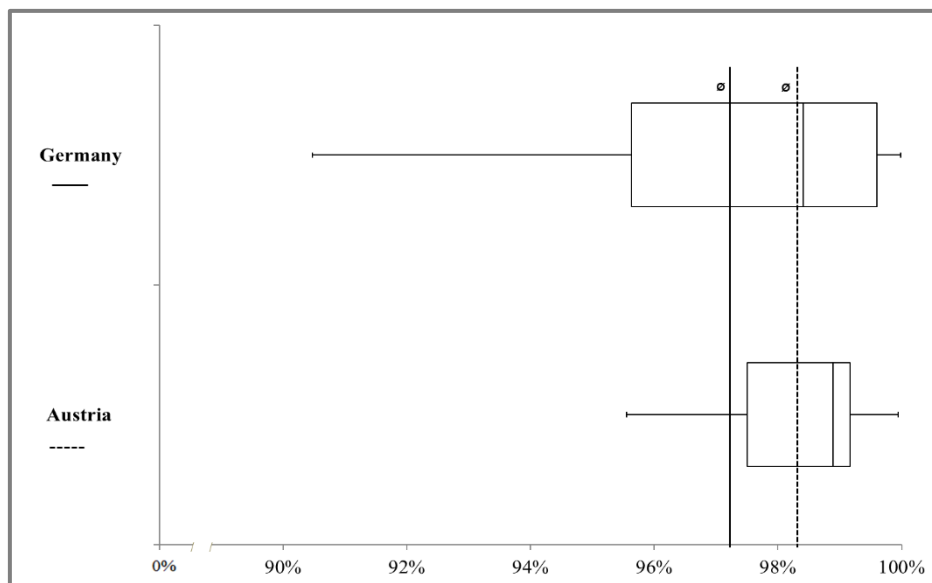


Figure 1.: Box plots for German and Austrian data set

Source: Own investigations

The average acceptance rate for Austrian companies slightly surpasses the value for German companies. At the same time, spread and standard deviation are larger in German data set.

For research objective (2)

The amount of deviations per application field is shown in the following figure:

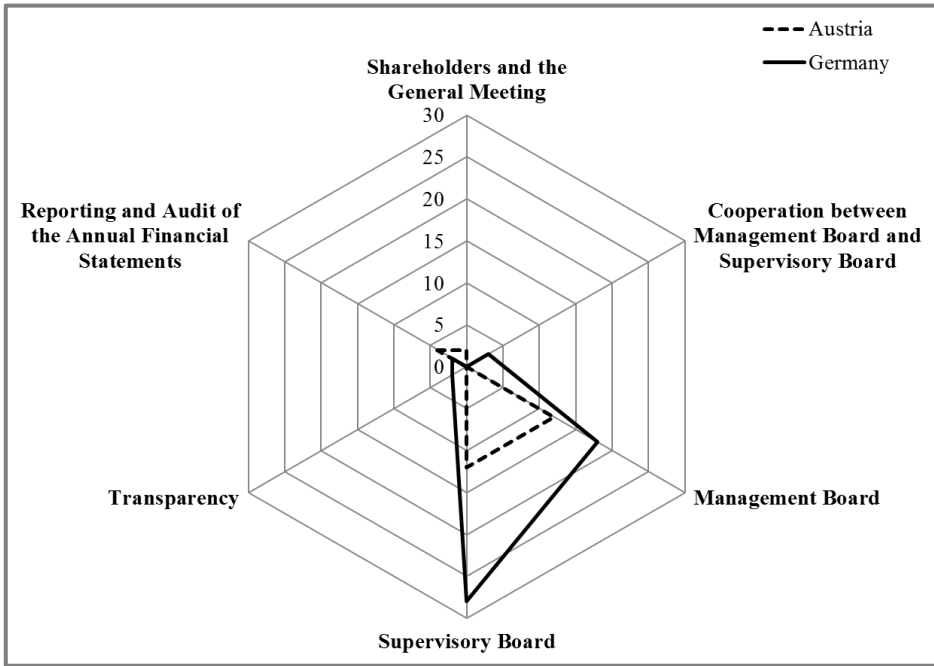


Figure 2.: Absolute amount of deviations per application field per country

Source: Own investigations

On average, each German company reports 1.8 deviations from the codes while each Austrian company reports 1.5 deviations. Accounted for the number of companies considered in each of the two data sets, the relative amount of deviations per application field is presented in the following figure:

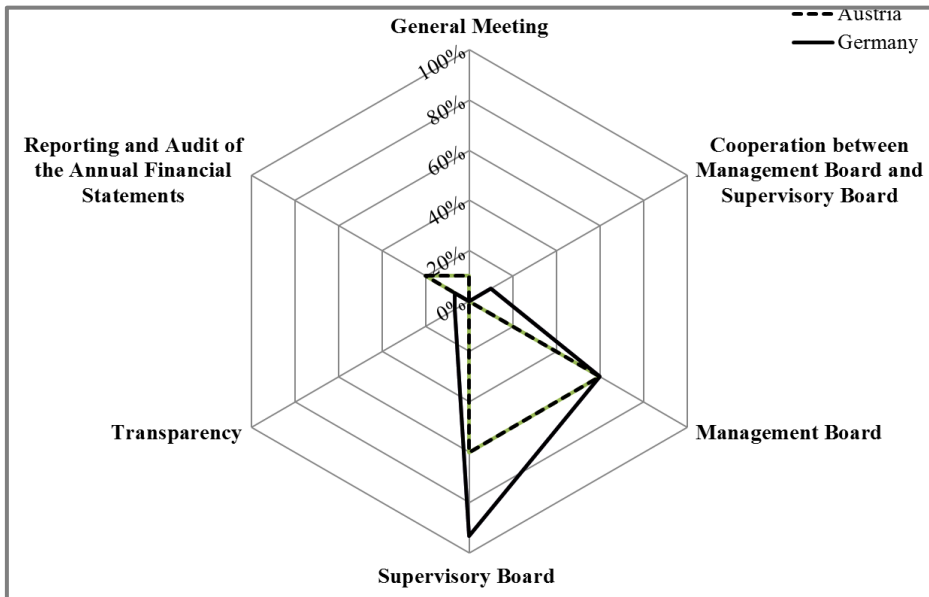


Figure 3: Relative amount of deviations per application field per country

Source: Own investigations

Application fields “supervisory board” and “management board” hold the most deviations from the code in both countries (93% and 60% in Germany, 60% and 60% in Austria). Particularly striking, almost every German company holds a deviation in application field “supervisory board” on average. Regarding application fields “Cooperation between the Supervisory Board and the Management Board”, “Shareholders and the General Meeting”, as well as “Transparency”, companies of both countries hardly deviate from the corporate governance codes ($\leq 10\%$).

For research objective (3)

The following figure lists the principles most deviated from as well as the amount of deviations as reported by both German and Austrian companies:

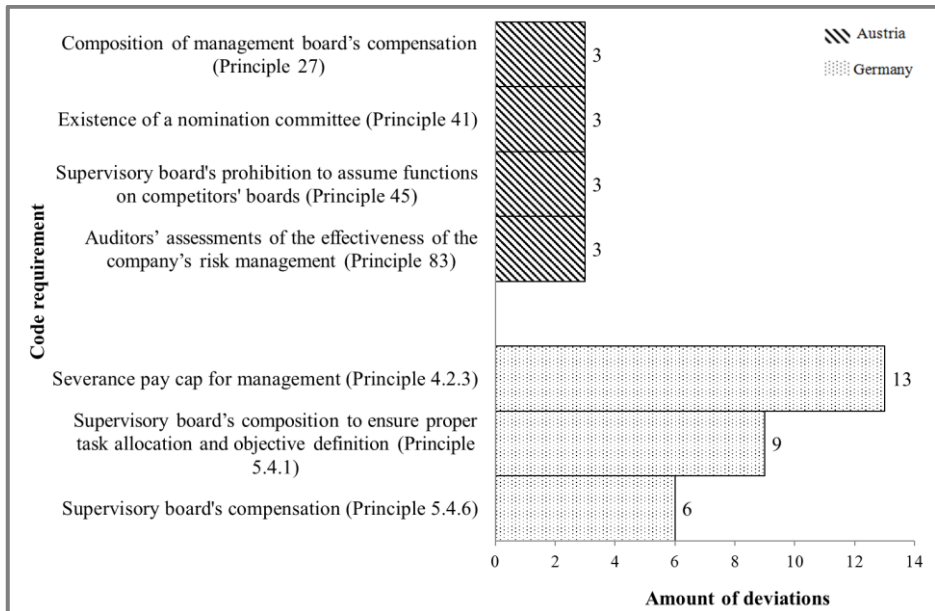


Figure 4.: Most quoted deviations per principle per country

Source: Own investigations

In Germany, by far the most quoted deviation applies to the severance pay cap for management. Also, practices in regard to supervisory board's composition to ensure proper task allocation and objective definition as well as supervisory board's compensation were quoted frequently to deviate from the code. Deviations quoted the most in Austria refer to the composition of management board's compensation, the existence of a nomination committee, supervisory board's prohibition to assume functions on competitors' boards, as well as auditors' assessments of the effectiveness of the company's risk management.

In Austria, five companies (corresponding to 25% of all Austrian companies) do not report any deviation from the code and are therefore fully compliant with the code. In Germany, the same figure amounts to eight companies (corresponding to 27% of all German companies).

Conclusion

Provided the average acceptance rates of 98.3% and 97.2% respectively, the acceptance of corporate governance in Austria and Germany can be

regarded as comparably high. Acceptance in Austria was found to be slightly above the acceptance rate in Germany. While the composition of deviations based on application fields appears to be similar in both companies, the setup is different on a principle level. Deviations appear to be more heterogeneous in Austria as most quoted deviations are spread more evenly among several principles. In both countries the application field “management board”, especially principles referring the compensation of management hold a comparably high level of deviations.

References

- COSO (2015). *About Us: Mission, Vision*. Retrieved September 13, 2015, from: <http://www.coso.org/aboutus.htm>
- Deutsche Börse AG. (2015). *DAX*. Retrieved October 12, 2015, from: <http://www.boerse-frankfurt.de/en/equities/indices/dax+DE0008469008>
- Dorfman, J. (2004). *What Enron, WorldCom, Tyco Fiascos Can Teach Us*. Retrieved September 07, 2015, from the webpage of Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aqrJ2Fj0XJj0>
- European Corporate Governance Institute. (2015). *Index of codes*. Retrieved September 11, 2015, from: http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php
- Hilb, M. (2009). *Integrierte Corporate Governance - Ein neues Konzept der wirksamen Unternehmens-Führung und -Aufsicht*. Berlin, Germany: Springer-Verlag
- Hudelist, S., Wieser, C., & Gahleitner, H. (2012). *Kodex-Report 2012: 10 Jahre Corporate Governance Kodex*. Retrieved October 07, 2015, from the webpage of Kammer für Arbeiter und Angestellte Wien als Büro der Bundesarbeitskammer: <http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Kodex-Report.pdf>
- ISACA (2015). *Cobit 4.1, Cobit 5*. Retrieved September 13, 2015, from: <http://www.isaca.org/cobit/pages/default.aspx>
- ISO (2015). *ISO 31000:2009 - Risk management*. Retrieved September 13, 2015, from: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>
- Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance. (2015). *Kodex*. Retrieved October 03, 2015, from: <http://www.corporate-governance.at/>
- Rapp, M. S. & Wolff, M. (2015). *Kodexakzeptanz 2015 – Analyse der Entsprechenserklärungen von DAX- und MDAX-Gesellschaften zum Deutschen Corporate Governance Kodex (Fassung 24. Juni 2014)*. Retrieved October 07, 2015, from Social Science Research Network: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2597967
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. (2015). *Kodex, Entsprechenserklärungen*. Retrieved October 03, 2015, from: <http://www.dcgk.de/de/>

- Root, S. J. (1998). *Beyond COSO - Internal Controls to enhance corporate governance*. New York City, U.S.A.: John Wiley & Sons, Inc.
- Tricher, R. I. (1984). *Alternative Ideas on Governance*. Worcester, United Kingdom: Billings & Sons Limited
- U.S. Congress (2002). *Sarbanes-Oxley Act of 2002*. Washington D.C., U.S.A: U.S. Government Printing Office
- v. Werder, A. (2015). *Corporate Governance*. Retrieved 05 September 2015, from Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-governance.html>
- v. Werder, A. & Turkali, J. (2015). *Corporate Governance Report 2015: Kodexakzeptanz und Kodexanwendung*. DER BETRIEB, 24, 1357-1367. Retrieved from the webpage of European Corporate Governance Codes Networks:
[http://www.ecgcn.org/getmedia/ff6c28fd-d2b3-46c9-91e4-b50f55d11b0f/BCCG-Corporate-Governance-Report-2015-\(Germany\).pdf.aspx](http://www.ecgcn.org/getmedia/ff6c28fd-d2b3-46c9-91e4-b50f55d11b0f/BCCG-Corporate-Governance-Report-2015-(Germany).pdf.aspx)
- Weil, Gotshal & Manges LLP (2014). *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice: United States, United Kingdom, France, Germany, OECD, Netherlands, Norway, Switzerland, Australia, Brazil, China, Hong Kong, India, Russia, United Arab Emirates*. Retrieved October 17, 2015, from:
http://www.weil.com/~media/files/pdfs/us_active_international%20matrix%20june%202014_44503343_2.pdf
- Wichert, J. (2015). *Unternehmensverfassung*. Retrieved October 09, 2015, from Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmensverfassung.html>
- Wiener Börse AG. (2015). *ATX*. Retrieved October 13, 2015, from: http://www.wienerborse.at/quote/?ID_NOTATION=92866&TYPE=I

Social Media Strategien im Web 2.0

Einsatz und Nutzen von Social Listening Instrumenten in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)

Wassenberg, Nicole⁵ – Lehmann, Christian⁶

ABSTRAKT: Seit einigen Jahren erfreut sich Social Media immer steigender Beliebtheit im 21. Jahrhundert. Ganz besonders die sogenannten sozialen Netzwerke haben eine große Bedeutung im (online) Alltag bzw. Geschäft. Heutzutage stehen jedoch viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) vor der Herausforderung, einerseits ihre fehlende Erfahrung im Social Media Bereich zu kompensieren, andererseits praktikable Ansätze zu finden, Social Media in ihre Strukturen zu integrieren und zu implementieren. Darüber hinaus haben diese kleinen und mittelständischen Unternehmen große Schwierigkeiten, die neuen Möglichkeiten der Social-Media-Aktivitäten in ihre bestehenden Strategien einzugliedern. Aufgrund fehlenden Fachwissens und Ressourcenengpässen, scheuen sich viele KMU aktuell noch, Investments im Social Media Bereich des Web 2.0 zu tätigen. Vor dem Hintergrund der sich verändernden Marktgegebenheiten im Web 2.0, bedarf es jedoch neuer Strategien für Unternehmen. Das Web 2.0 bietet und fordert gleichzeitig neue digitale Instrumente, um die wachsenden und sich wandelnden Märkte tiefgehend zu beobachten. Eins dieser digitalen Social Media Instrumente ist Microsofts Social Listening, welches KMU ein einfaches Screening von Märkten im Web 2.0 ermöglicht.

KEYWORDS: Web 2.0, KMU, Social Media, Microsoft Social Listening, Strategien, Unternehmensstrategien, Marketing

JEL codes: A10, A11, M21, M31

⁵ Dipl.-Kffr. Nicole Wassenberg MBA PhD Student, Westungarische Universität

⁶ Dr. Christian Lehmann Stellvertretender Geschäftsführer, GOB Software & Systeme GmbH & Co. KG, Krefeld, Deutschland

Einführung ins Thema „Social Media Strategien im Web 2.0“

Im Folgenden wird eine kurze Einführung in die Thematik Social Media Strategien im Web 2.0 vorgestellt. Dazu wird zuerst das Web 2.0 definiert und näher erläutert. Dies umfasst neben einer Definition, die Benutzerfreundlichkeit sowie die Instrumente des Web 2.0. Im anschließenden Kapitel erfolgt dann eine nähere Betrachtung von Social Media Marketing und dem Einsatz in Unternehmen.

Web 2.0

Der Begriff Web 2.0 beschreibt eine technologische sowie soziale Entwicklungsstufe hinsichtlich des Angebotes und der Nutzung des Internets. Eine Definition des durch Tim O'Reilly geprägten Begriffs existiert nicht. Web 2.0 umfasst dabei keine grundlegend neue Art von Technologien oder Anwendungen, sondern stellt vielmehr eine Nutzung und Weiterentwicklung der Möglichkeiten dar, die das Internet bietet.

Der Mensch hatte im Web 1.0 eher eine passive Rolle. Er konnte zwar Informationen sammeln und zusammentragen, aber es gab keine Möglichkeit für ihn, Kommentare, Verbesserungen oder Kritik an den bestehenden Informationen zu veröffentlichen. Die Suche war aufgrund fehlender Suchmaschinenoptimierung langsam und schwer. Im Gegensatz dazu hat der Mensch im Web 2.0 eine aktive Rolle. Diese bezieht sich primär auf eine veränderte Nutzung und Wahrnehmung des Internets (Köhler-Arndt-Fetzer, 2008, S. 2.). Um dieses geänderte Benutzerverhalten und die neue Rolle zu definieren, hat sich der Begriff „Prosumer“ durchgesetzt, welcher sich aus den Wörtern „Producer“ (englisch für Produzent/Hersteller) und „consumer“ (englisch für Verbraucher) zusammensetzt (Schommers, 2009, S. 48.). Der Unterschied zwischen der „Consumer“ Rolle, im Web 1.0 und der „Prosumer“ Rolle im Web 2.0 basiert auf der Möglichkeit Inhalte zu erstellen, zu verändern, zu bearbeiten und zu verteilen. Der User wird hierbei nicht eingeschränkt, sondern vielfach unterstützt. Nutzer können im Umgang mit dem Internet ganze Systeme technisch sowie inhaltlich verändern und gestalten.

Benutzerfreundlichkeit (Usability) im Web 2.0

Usability bezeichnet die Benutzerfreundlichkeit einer Website. Dies betrifft sowohl das Erscheinungsbild, als auch die Bedienbarkeit einer Website. Im Web 1.0 war die Usability noch nicht so ausgeprägt, wie im

Web 2.0 (Alby, 2007, S. 10.). Diese Veränderung gilt als eines der wichtigsten Unterscheidungsmerkmale einer Web 1.0 Seite im Vergleich zu einer Seite des Web 2.0 Seite und wird von Jakob Nielsen in den Medien postuliert (Alby, 2007, S. 11.). Usability entstand aus dem Gedanken, alle Menschen am Internet teilhaben zu lassen, den Inhalt stärker in den Fokus zu setzen und ihn übersichtlicher zu gestalten.

Die meisten der heute verfügbaren Web 2.0 – Websites bieten ihren Besuchern bzw. Nutzern eine benutzerfreundliche Oberfläche, Software und Speicheranlagen durch ihre Browser. Allen Benutzer stehen die gleichen Angebote zur Verfügung, um die meistgenutzten Hauptfunktionen und Eigenschaften einer Website (Soziale Netzwerke, Benutzer erstellte Webseiten oder sog. Tags und „self-publishing-Plattformen“) zu nutzen. Das ermöglicht allen Nutzern sich auf verschiedenen Plattformen mit anderen Nutzern zu verbinden und auszutauschen (Faber et al. 2012, S. 24.). Bezugnehmend auf diese o.g. Hauptfunktionen, fokussiert das Web 2.0 Usability. Usability versucht dabei eine klare Struktur des Hauptkontextes auf einer Website allen Nutzern zur Verfügung zu stellen.

Man unterteilt die Usability generell in zwei Bereiche: die Barrierefreiheit und das Design (Alby, 2007, S. 10.). Als barrierefreies Internet werden Web-Angebote bezeichnet, die von allen Usern, unabhängig von körperlichen oder technischen Möglichkeiten, uneingeschränkt genutzt werden können. Gleichzeitig wird darauf geachtet, dass Usern, die nicht beeinträchtigt sind, ebenfalls keine Barrieren in den Weg gelegt werden. Ebenso wie für Produkte, die im Handel erhältlich sind, gibt es auch für das Design von Websites bestimmte Konventionen, die einen einfachen Umgang ermöglichen sollen. Diese Konventionen sind darauf ausgelegt, den Inhalt möglichst strukturiert und eindeutig darzustellen.

Instrumente im Web 2.0

Es gibt viele Instrumente im Web 2.0. Die meist bekanntesten Instrumente sind Wiki, Blogs, soziale Netzwerke und „Tagging“.

Wiki

Ein Wiki (hawaiianisch für „schnell“) ist ein System aus Artikeln, die untereinander verlinkt sind und deren Inhalte von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online direkt im Browser geändert werden können (Cyganiak, 2014). Im Prinzip ist ein Wiki ein Content-Management-System, der kollaboratives Arbeiten ermöglicht (Back-Gronau-Tochtermann, 2009, S. 10ff.). Zum Bearbeiten der Inhalte wird meist ein einfacher Editor verwendet. Dadurch wird es nahezu jedem Nutzer ermöglicht,

einen Eintrag in ein Wiki einzustellen (Back–Gronau–Tochtermann–2009, S. 10ff.). Die Änderungshistorie ist eine Funktion, die ein Wiederherstellen älterer Wikis ermöglicht. Durch Kommunikation zwischen den Verfassern, die sogenannte Background-Diskussion, werden Artikel zunehmend genauer, da in diesen oft ungenaue oder unwichtige Informationen kritisiert werden. Die meisten Wikis werden als Art Lexika oder Online-Hilfestellungen benutzt und ermöglichen so den Wissensaustausch. Das wohl bekannteste Wiki ist die Online Enzyklopädie Wikipedia.

Blog

Der Blog ist eine Art digitales Tagebuch (Röhrborn, 2008). Blogs werden in der Regel ständig aktualisiert und sind endlos d.h. es entsteht eine lange, abwärts chronologische sortierte Liste von Einträgen auf Websites (Alby, 2007, S. 27ff.). Inhaltlich werden meist die Gedanken zu bestimmten Themen niedergeschrieben. Der Herausgeber steht als wesentlicher Autor über dem Inhalt und die Beiträge sind häufig aus der Ich-Perspektive geschrieben. Der Blog bildet ein für Autor und Leser einfach zu handhabendes Medium zur Darstellung von Aspekten des eigenen Lebens und von Meinungen zu spezifischen Themen. Meist sind auch Kommentare oder Diskussionen der Leser über einen Artikel zulässig, welche entweder moderiert werden, d. h. sie müssen erst vom Blogger freigeschaltet werden, oder sie erscheinen direkt im Blog (Alby, 2007, S. 28.). Damit kann das Medium sowohl zum Ablegen von Notizen in einem Zettelkasten, zum Austausch von Informationen, Gedanken und Erfahrungen als auch zur Kommunikation dienen. Insofern ähnelt eine solche Ansammlung einem Internetforum, je nach Inhalt aber auch einer Internetzeitung (Röhrborn, 2008). Blogs werden häufig in sogenannten E-Portfolios verwendet. E-Portfolios sind Internet/Intranet basierte Sammelmappen, die verschiedene digitale Medien und Services integrieren. Sie ähneln einer persönlichen Website oder dem klassischen Portfolio. Das E-Portfolio kann als eine digitale Sammlung von Informationen beschrieben werden. Darüber hinaus werden individuelle Portfolios für den nicht-öffentlichen Einsatz als eine Art Lerntagebuch angesehen, mit dem Ziel, eigene Kompetenzprofile zu entwickeln und den Erfolg durch die Reflexion über das Gelernte noch zu steigern. Ein Blog kann jedoch nur teilweise als Konkurrenz zu den klassischen Publikationsmedien gesehen werden, welche zentral organisiert sind und redaktionell gefilterte Beiträge publizieren. Blogs geben eine eher subjektive Meinung des Autors wieder, anstatt gezielt objektive Informationen zu verbreiten (Alby, 2007, S. 29.).

Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke sind Websites, auf denen sich Menschen mit ihren Freunden, Kollegen und Bekannten online vernetzen können. Jedes soziale Netzwerk hat seine eigenen Möglichkeiten und Herausforderungen. Die Nutzer dieser sozialen Netzwerke haben unterschiedliche Erwartungen an die jeweiligen Netzwerke (Barker et al., 2008, S. 179.). Vor dem Hintergrund der werblichen Zwecke durch Unternehmen und ihre Produkte, haben Unternehmen ein besonderes Augenmerk auf soziale Netzwerke gelegt, da sich dort neue Möglichkeiten ergeben, mit Kunden und Interessenten interagieren zu können. Damit einher gehen die inkludierten Optionen, in sozialen Netzwerken Gruppen und Fan-Seiten zu erstellen, die allen Nutzern zur Verfügung stehen und jederzeit eingesehen werden können (Zarella, 2010, S. 53.).

Die Historie und der Ursprung der (sozialen) Netzwerke geht auf den Anfang der 1980er Jahre zurück. Dort konnten sich erstmals Nutzer in ein System einloggen, um Software und Daten zu teilen, sowie Nachrichten an andere Nutzer zu versenden und an öffentlichen Pinnwänden zu posten. Mit dem Wachstum des Internets erfreuten sich soziale Netzwerke immer weiterer Beliebtheit und erste soziale Netzwerk-Websites wurden erstellt (Weinberg 2009, S. 199.). Das heute bekannteste soziale Netzwerk heißt Facebook und wurde in 2003 in den Vereinigten Staaten von Amerika gegründet. Ursprünglich als exklusive Plattform für Studenten der Harvard Universität, steht es seit 2006 allen Nutzern (die im Besitz einer gültigen E-Mail Adresse sind) weltweit zur Verfügung (Zarella, 2010, S. 57.).

Bezugnehmend auf den Basisgedanken der sozialen Netzwerke, verbinden Netzwerke Menschen miteinander, die sich aus ihrem Alltag und Privatleben kennen, sich vertrauen und gemeinsame Interessen haben.

Tagging

Der Begriff Tag leitet sich von der englischen Bedeutung des Wortes (Etikett) ab (Schommers, 2009, S. 57.). Tags werden dazu benutzt, Medien oder Dokumente einem bestimmten Thema zuzuordnen bzw. Schlagworte zu vergeben (Weinberg, 2010, S. 224.). Viele Mediendienste im Web 2.0 haben eine Suchfunktion für Tags (Schlagwörter) integriert. Suchen sind anhand von Metadaten möglich, da dann nach bestimmten Begriffen gesucht werden kann und nicht nach kompletten Inhalten. Als Metadaten werden Daten bezeichnet, die Informationen über andere Daten enthalten. Metadaten und Tagging sind eng miteinander verbunden. Tagging ist der Vorgang Metadaten zu vergeben (Werner, 2008, S. 37.). Zum Beispiel sind

die Metadaten einer digitalen Datei Verfasser, Datum und Überschrift. Die Metadaten sind diese Begriffe und der Vorgang diese Schlagworte zu vergeben ist das Tagging.

Erläuterung von Social Media Marketing in Unternehmen

Nach einer Einführung in die Thematik Web 2.0 erfolgt nun die Vorstellung von Social Media in Unternehmen. Dazu wird vorab Social Media definiert und Social Media Marketing in Unternehmen erläutert. Anschließend erfolgt die Vorstellung von Social Listening, sowie die Integration in kleine und mittelständische Unternehmen.

Social Media

Um die Relevanz von Social Media zu verstehen, wird eingehend in diesem Kapitel das Basiswissen von Social Media erläutert. Dazu werden unter Einbezug der relevanten Fachliteratur kurz die Hauptfaktoren von Social Media vorgestellt.

Der englische Begriff Social Media setzt sich aus zwei Terminologien zusammen. Social und Media. Social (englisch für „sozial“) bezieht sich auf das menschliche Bedürfnis bzw. den Instinkt, sich mit anderen Menschen zu verbinden. Dieses Verhalten geht auf den Zeitpunkt zurück, als die Spezies begann, zu existieren (Safko, 2010, S. 4). Menschen versuchen in Gruppen mit anderen Menschen zusammen zu sein, die ähnlich bzw. gleichgesinnt sind. Dies liegt nach Grabs und Bannour darin begründet, dass Menschen und Gruppen von Menschen, die ähnlich sind, gleiche Gedanken haben und ihre Gedanken sowie Erfahrungen teilen (Grabs-Bannour, 2011, S.25).

Die zweite Terminologie Media (englisch für Medien) beschreibt wie Menschen miteinander verbunden sind. Diese Verbindung kann als jede Verbindung beschrieben werden, um miteinander verbunden zu sein, z.B. Briefe, Audio, Web, Television, E-Mail etc. (Safko, 2010, S. 4.). Ausgehend von der Definition Social Media, beschreiben Bernecker und Beilhart (2011, S. 55.), Social Media als den effektiven Prozess, der genutzt werden kann, um andere Menschen zu erreichen und sich mit ihnen zu verbinden.

Zusammenfassend kann Social Media als Medien definiert werden, die genutzt werden um „social“ zu sein. Das heißt, dass hunderte von

Technologien, die Menschen zur Verfügung stehen, genutzt werden, um mit anderen Menschen in Verbindung zu stehen.

Social Media Marketing in Unternehmen

Bezugnehmend auf den Grundgedanken von Social Media müssen Unternehmen die Frage individuell beantworten, ob sie Marketing (speziell Social Media Marketing) betreiben wollen und wie viel sie bereit sind zu investieren. Social Media kann dabei jedoch nicht als Kompensation für fehlende oder schlechte Marketing Aktivitäten gesehen werden.

Social Media stellt ein neues Set an Instrumenten bereit, die es Unternehmen ermöglichen, mit Kunden und Interessenten in Verbindung zu treten und erste Beziehungen aufzubauen (Safko, 2010, S. 5.).

Social Media kann als eine Gegenseitige-Kommunikation gesehen werden. Heutzutage glauben Kunden und Interessenten nicht mehr (ausschließlich) an klassisches Marketing und Marketing Botschaften, sondern vertrauen vielmehr den Aussagen und Meinungen von Menschen und Gruppen, die sie kennen und denen sie vertrauen (Heymann-Reder, 2011, S. 22.). Innerhalb dieses Kommunikationswechsels im Konsumenten-Marketing ist die Reihenfolge dabei wie folgt verschoben und definiert: Zuhören, folgen, verstehen und nur am Ende sprechen (Hettler, 2010, S. 26.).

Social Media Marketing ist vergleichbar mit einem Networking Event oder einer Fachmesse, wo sich viele Menschen mit gleichen oder ähnlichen Interessen treffen. Innerhalb dieser Events bilden sich oft Gruppen von 3-5 Personen, die vertieft über ein Thema diskutieren. Kommt eine neue/ fremde Person in diese Gruppe, empfiehlt es sich für diese erst zuzuhören und nicht direkt seine eigene Meinung, sein Wissen und seine Profession zu teilen (Bernecker und Beilharz, 2011, S. 53.). Neue Gruppenmitglieder haben so die Möglichkeit, sich ein Bild über die Gruppenunterhaltung und den jeweiligen Kenntnisstand der einzelnen Mitglieder zu machen, bevor sie im passenden Moment der Konversation (ggfs. nach Aufforderung) ihren Beitrag leisten. Dadurch erhöht sich die Reputation der neuen Gruppenmitglieder und kommt es zu Fragen nach der eigenen Meinung, Wissen oder der Profession des neuen Mitgliedes, erhält der Beitrag dieser Person einen höheren Stellenwert (Bernecker-Beilharz, 2011, S. 55.).

Social Media verfolgt den gleichen Ansatz. Menschen mit gleichen Interessen finden sich in Gruppen zusammen, um über gewisse Themen zu diskutieren oder auszutauschen (Safkos, 2010, S. 6.). Sind im richtigen Moment, Wissen und Meinungen präsent, erhält oftmals das Produkt/

Unternehmen den Zuschlag, dessen Vertrauen innerhalb der Gruppe vorhanden bzw. am größten ist. Über dieses geschaffene Beziehungskonstrukt generiert Social Media (Marketing) vertrauenswürdigere Unternehmensbeziehungen zu Kunden und Interessenten, höhere Umsätze, geringere Reklamationen und eine verbesserte „Word of Mouth“ (Bernecker–Beilharz, 2011, S.63).

In den meisten Unternehmen wird Social Media für Marketing, Vertrieb, PR und Kommunikation mit Kunden eingesetzt. Social Media gilt dabei in Unternehmen im Kundenservice, B2B-Bereich und in der internen Kommunikation als ein besonders effektives Instrument (Safko, 2010, S. 8.).

In der gesamten Kundenbetreuung eignet sich Social Media ideal um mit Kunden nach dem Verkauf in Verbindung zu bleiben. Setzen Unternehmen Social Media auch im B2B-Bereich ein, so muss Social Media als ein integrativer Ansatz der gesamten Unternehmensstrategie gesehen werden, da die Mehrheit der Kunden sowohl im B2B als auch im B2C-Bereich davon profitieren – besonders, wenn einige Informationen Passwort geschützt bleiben. Als letzter Ansatz kann Social Media auch in der internen Kommunikation eingesetzt werden. So haben Unternehmen die Möglichkeit, mit Ihren Mitarbeitern zu kommunizieren und in Verbindung zu bleiben. Einerseits haben die Mitarbeiter dadurch die Chance, Ideen, Bilder und beispielsweise Videos auszutauschen, andererseits werden sie ein stärkerer Teil der Organisation (Bernecker–Beilharz, 2011, S. 64.).

Social Listening

Im Folgenden wird Bezug auf das Analyse Instrument Microsoft Social Engagement vom Softwareproduzenten Microsoft Corporation genommen. Dazu erfolgt eingangs eine kurze Definition der übergeordneten Software Social Engagement und anschließend eine Vorstellung der Funktion Social Listening, die als Teil des Instruments agiert.⁷

⁷ Im Rahmen der vorliegenden Publikation wird ausschließlich das Analyse Tool Microsoft Social Listening der Microsoft Corporation vorgestellt. Weitere bzw. ähnliche Instrumente (anderer Anbieter) finden keine Anwendung.

Microsoft Social Listening

Der englische Begriff Social Listening setzt sich aus zwei Terminologien zusammen. Social und Listening. Der Begriff „Social“ wurde im vorangegangenen Kapitel bereits näher definiert und erläutert. „Listening“ stammt ebenfalls aus dem Englischen und steht für zuhören bzw. lauschen.

Der amerikanische Software-Produzent Microsoft hat ein Marketing-Analyse-Instrument entwickelt, welches Unternehmen ermöglicht, digitale Märkte und soziale Netzwerke zu screenen: *Social Engagement*. Social Engagement ist eine Software, die primär im Marketing und Vertrieb sowie kundennahen Abteilungen zum Einsatz kommt. Innerhalb der Software Social Engagement gibt es verschiedene Funktionen. Eine davon ist *Social Listening* (Microsoft Deutschland GmbH, 2015c).

Social Listening ist eine Funktion innerhalb des Analyse-Instruments, die dem Nutzer ermöglicht soziale Netzwerke in Echtzeit zu beobachten, auszuwerten und zu analysieren. National und international. So haben Unternehmen die Möglichkeit zu verfolgen, was ihre Kunden und Interessenten in sozialen Netzwerken posten, austauschen und in Blogs diskutieren.

Integration von Microsoft Social Listening in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Nach einer Einführung in die Thematik Social Media und die Einordnung von Microsoft Social Listening innerhalb der Social Media-Analyse-Instrumente, wird im folgenden Kapitel aufgezeigt, wie die Integration von Microsoft Social Listening in kleinen und mittelständischen Unternehmen erfolgen kann.

Die meisten Unternehmen setzen zur Ressourcenplanung (Personal, Produktion, Finanzen etc.) ihrer Organisation sog. ERP (Enterprise Resource Planning) – Systeme ein. Je nach ERP-Software-Hersteller und Kunde sind diese ERP-Systeme entweder stark individualisiert oder standardnah in den jeweiligen Unternehmungen implementiert.

Das Produkt Microsoft Social Engagement kann unabhängig von der vorhandenen Unternehmenssoftware innerhalb der Organisation eingesetzt werden. Microsoft bietet jedoch die Möglichkeit an, Social Engagement und damit auch Social Listening, in Microsoft Dynamics CRM (Customer Relationship Management) – oder Microsoft Dynamics ERP-Software integriert zu nutzen, oder alternativ als eigenständige („Stand-

Alone“) Lösung einzusetzen – unabhängig von der eingesetzten ERP-Software im Unternehmen (Microsoft Deutschland GmbH 2015b). In Abbildung 1 wird die Integration und der Einsatz von Social Listening in kleinen und mittelständischen Unternehmen verdeutlicht.

Hat sich ein Unternehmen für den Einsatz von Social Listening entschieden, so ist es möglich die relevanten Informationen aus den sozialen Netzwerken, Blogs und Nachrichtenseiten direkt im ERP-System abbilden zu lassen.

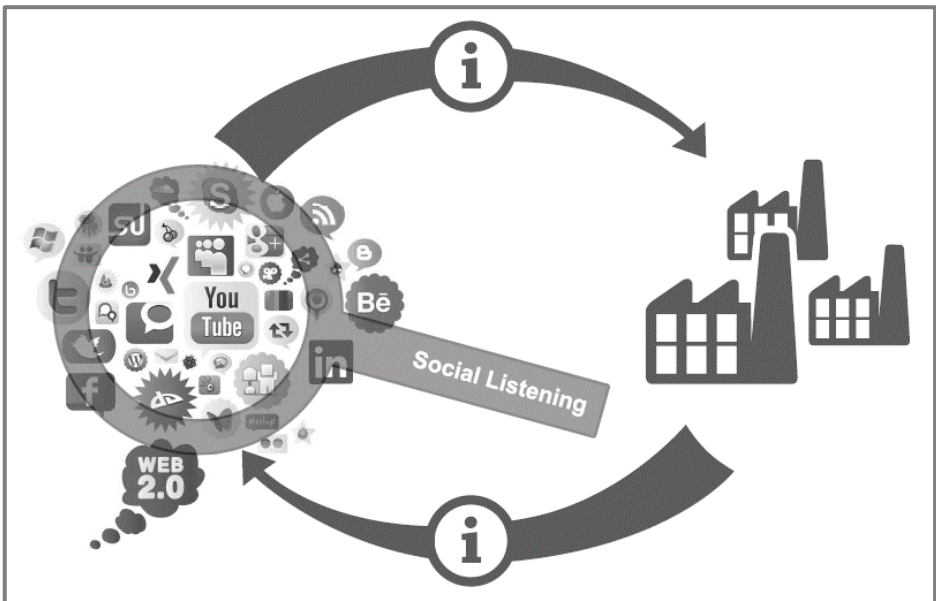


Abbildung 1.: Social Listening – Einsatz in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Social Listening ermöglicht Unternehmen, dass sie überall „zuhören“, Stimmungen analysieren und Interaktionen fördern können. Alle Informationen, die über das Instrument bereitgestellt werden, ermöglichen den Entscheidern in Unternehmen entsprechend reagieren zu können und ihre Strategien bei Bedarf anzupassen. Insofern eine Reaktion durch das Unternehmen im Netz erfolgt, wird diese ebenfalls zeitnah und in Echtzeit in den sozialen Netzwerken passieren. Die dann eingepflegten und aktualisierten Informationen werden wiederum von den Nutzern in den sozialen Netzwerken genutzt. Reaktionen auf die aktualisierten Änderungen lassen

sich dann wiederum in Echtzeit in der Funktion der Software einsehen und analysieren. Dieser Prozess kann als ein kontinuierlicher und sich wiederholender Kreislauf beschrieben werden.

Durch den Einsatz von Social Listening haben Unternehmen den Vorteil, dass durch das Instrument eine Analyse der Unternehmensreputation im Vergleich zum Wettbewerb erfolgen kann. So lässt sich die Menge an Likes (englisch für gefällt mir), Kommentaren oder beispielsweise Followern (englisch für folgen) einfach ermitteln und vergleichen. Daraus wiederum können Unternehmen Signale zur Kaufentscheidung ableiten und in ihrer Strategie dazu verhelfen, Werbekampagnen noch zielgerichteter zu gestalten und platzieren (Leibniz-Instituts für Wissensmedien, 2015).

Aufgrund der Tatsache, dass soziale Netzwerke eine breitere Zielgruppe erreichen können, als klassische Marketingaktivitäten, können durch Social Listening auch neue Märkte mit neuen Zielgruppen gefunden und erschlossen werden.

Fazit

Im Zeitalter der Digitalisierung wird es für Internetnutzer immer einfacher, Informationen über Produkte, Marken, Dienstleistungen und Unternehmen zu generieren. Dank steigender Nachfrage und Einsatz von Social Media im Web 2.0, haben Kunden und Interessenten heute viele Möglichkeiten der Informationsbeschaffung.

Dem gegenüber stehen jedoch noch viele kleine und mittelständische Unternehmen, die im Umgang mit den neuen Medien noch nicht sehr erfahren sind. Fehlende Erfahrung in dem Bereich, sowie Ressourcenengpässe führen dazu, dass keine Investments in dem Bereich getätigt werden. Vor dem Hintergrund der sich stark wachsenden und verändernden Märkte im Web 2.0, bedarf es jedoch eines Umdenkens der Unternehmen. Das Web 2.0 bietet mittlerweile viele Möglichkeiten, online Märkte zu screenen und zu überwachen. Viele Instrumente erleichtern das digitale „zuhören“ und ermöglichen, Stimmungen in sozialen Netzwerken zu erfassen. So hat Microsoft mit dem Software-Analyse-Instrument Social Engagement und der darin enthaltenen Funktion Social Listening ein Instrument geschaffen, welches einfach in Unternehmen implementiert und bedient werden kann. Neben der Nutzerfreundlichkeit, ermöglicht der frühe Einsatz einen strategischen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb, da schnell und situativ auf Stimmungen im Netz reagiert werden kann. Ein

weiterer Vorteil liegt darin, dass Social Listening neuste Technologien und Instrumente miteinander verbindet. Dadurch ist es Unternehmen möglich, neue Zielgruppen und Märkte zu finden und zu adressieren, die sonst bzw. ohne den Einsatz unerschlossen bleiben. Der Einsatz von Social Listening im Marketing ist in den kurz- bis mittelfristigen Entscheidungsphasen zu berücksichtigen.

Den Vorteilen stehen auch Nachteile gegenüber. Wie bereits eingangs erwähnt, erfordern die neuen Märkte auch Fachkräfte, die fundierte Expertise im Social Media Bereich haben. Diese Fachkräfte sind entweder neu einzustellen, oder vorhandene Ressourcen sind weiter auszubilden. Ein weiterer Nachteil des Social Listening liegt in der Einsetzbarkeit in Unternehmen. Das Instrument als solches kann schnell implementiert werden, jedoch sind nicht alle Branchen im Markt ideal für den Einsatz geeignet. Es gibt Branchen, die privilegierter sind als andere Branchen. In weniger privilegierten Branchen kann ein Einsatz durchaus weniger sinnvoll sein. So können beispielsweise wenige bis gar keine Informationen im Netz vorhanden sein, die Trends, Meinungen und Stimmungen innerhalb der Funktion abbilden können.

Literatur

- Alby, T. (2007): *Web 2.: Konzepte, Anwendungen, Technologien*. München.
- Back, A. – Gronau, N. – Tochtermann, K. (2009): *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software*, München.
- Barker, M. S. – Barker, D. I. – Bormann, N. F. – Neher K. E. (2008): *Social Media Marketing. A strategic approach*. Mason, OH: South-Western.
- Bernecker, M. – Beilharz, F. (2011): *Social Media Marketing. Strategie, Tipps und Tricks für die Praxis*. Koeln: Johanna-Verlag.
- Blanchard, O. (2011): *Social Media ROI – Managing and Measuring Social Media Efforts on Your Organization*. Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Blumauer, A. (2009): *Social Semantic Web*; Heidelberg.
- Bodnar, K. – Cohen, J. L. (2011): *The B2B Social Media Book - Become a Marketing Superstar by Generating Leads with Blogging, LinkedIn, Twitter, Facebook, E-Mail and More*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Buchheit, S. (2009): *Geschäfts- und Erlösmodelle im Internet – Eine Web 2.0 kompatible Erweiterung bestehender Konzepte*. Hamburg.
- Cyganiak, R. (2014): Eingesehen am 9.11.2015 von:
http://richard.cyganiak.de/2002/wiki_und_wcms/wiki_und_wcms/ar01s02.html

- David, M. (2010): *The Genius is inside - A high performance step-by-step strategy guide for small and medium size companies*. Bloomington, IN: iUniverse.
- Doyle, P. (2002): *Marketing Management and Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Faber, R. – Prestin, S. (2012): *Social Media und Location-Based Marketing. Mit Google, Facebook, Foursquare, Groupon & Co. Lokal Werben*. München: Carl Hanser Verlag GmbH.
- Ferrell, O. C. – Hartline, M. D. – Lucas, G. H. (2002): *Marketing Strategy*. Mason, Ohio: South-Western.
- Grabs, A. – Bannour, K.-P. (2011): *Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co*. Bonn: Galileo Press.
- Hettler, U. (2010): *Social Media Marketing. Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0*. München: Oldenbourg Verlag GmbH.
- Heymann-Reder, D. (2011): *Social Media Marketing - Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen*. München: Addison-Wesley Verlag.
- Hoffmann, D. (2012): *Socialmedia-blog.de . Social Media Marketing auf Deutsch*. Eingesehen am 7. November 2015 von: <http://www.google.de/imgres?imgurl=http://www.socialmedia-blog.de/wp-content/uploads/2012/07/social-media-monitoring.png&imgrefurl=http://www.socialmedia-blog.de/2012/07/personalmarketing-mit-social-media-in-5-schritten/&h=368&w=749&sz=200&tbid=GlV0r6beA>
- Koch, M. – Richter, A. (2009): *Enterprise 2.0: Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen*. München.
- Kotler, P. – Keller, K. L. – Brady, M., Goodman, M. – Hansen, T. (2009): *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Köhler, M. – Arndt, H. – Fetzer, T. (2008) *Recht des Internet*. Heidelberg.
- Leibniz-Instituts für Wissensmedien (IWM), e-teaching (2015): *Web 2.0*. Eingesehen am 7.11.2015 von: <https://www.e-teaching.org/technik/vernetzung/web20/>
- Meffert, H. – Burmann, C. – Kirchgeorg, M. (2012): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 11th ed. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Microsoft Deutschland GmbH (2015a): *Social CRM*. Eingesehen am 27. November 2015 von: <https://www.microsoft.com/de-de/dynamics/crm-social.aspx>
- Microsoft Deutschland GmbH (2015b): *Social Listening*. Eingesehen am 27. November 2015 von: <https://www.microsoft.com/de-de/dynamics/crm-social.aspx#Capabilities>
- Microsoft Deutschland GmbH (2015c): *Social Listening*. Eingesehen am 27. November 2015 von: <https://www.microsoft.com/de-de/dynamics/crm-social.aspx#SocialListening>
- Montanus, S. (2004) *Digitale Business-Strategien für den Mittelstand: Mit neuen Technologien unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse optimieren*. Heidelberg.

- O'Reilly, T. (2005): Was ist Web 2.0? Entwurfsmuster und Geschäftsmodelle für die nächste Software Generation. Eingesehen am 7. November 2015 von: http://www.oreilly.de/artikel/web20_trans.html
- Probst, G., Deussen, A. (1997), Wissensziele als neuen Managementinstrumente, in: *Gablers Magazin* 8/1997, S. 6-9.
- Prodware Deutschland GmbH (2015): Microsoft Social Listening. Eingesehen am 13.11.15 von: <http://www.prodware.de/loesungen/microsoft-dynamics-crm/microsoft-social-listening>
- Röhrborn, D. (2008): Human Network Competence. Web 2.0 Ansätze für das betriebliche Wissensmanagement im Überblick. Eingesehen am 7.11.2015 von: <http://www.humannetworkcompetence.de/home/2008/02/24/web-20-ansaeetze-fuer-das-betriebliche-wissensmanagement-im-ueberblick/>
- Ruettler, C. (2012): Social Media und Web 2.0 – Das Allheilmittel für den Verkauf und Vertrieb? - Nachhaltig erfolgreich sein. Eingesehen am 5. November 2015 von: <http://www.google.de/imgres?q=Social+media&um=1&hl=de&tbm=isch&tbnid=S8Sf7EXppS817M:&imgrefurl=http://clemens-ruettler.de/social-media-und-web-2-0-das-allheilmittel-fur-den-verkauf-und-vertrieb/&docid=4lwrMtV2YV18QM&imgurl=http://clemens-ruettler.de/wp-co>
- Safko, L. (2010): *The Social Media Bible - Tactics, Tools, And Strategies For Business Success*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schmidt, A. (2012): Social Media. *Textilwirtschaft*, 27.September 2012, p.17a.
- Schommers, F. (2009): *Web 2.0 und Social Software: Potenziale für das Geschäftsprozessmanagement*. Hamburg
- Weinberg, T. (2009): *The New Community Rules: Marketing On The Social Web*. Sebastopol, California: O'Reilly Media, Inc.
- Werner, C. (2008): *Moderne Internettechnologien im internen und externen Einsatz bei Banken – eine wirtschaftliche Studie*. Norderstedt.
- Zarella, D. (2010): *The Social Media Marketing Book*. Sebastopol, California: O'Reilly Media, Inc.

A vállalkozás-vezetés és a stratégia problémái a KKV szektorban

Varga Zoltán⁸

ABSZTRAKT: Napjainkban minden vállalkozásnak felgyorsult, globalizált gazdasági és társadalmi környezetben kell nyereséget termelnie és hosszú távon képesnek kell lennie a gyarapodásra. A kialakult versenyhelyzetben újra kell gondolnia minden vállalkozásnak, hogy milyen stratégiát alakít ki a megváltozott környezetben, milyen eszközökkel bír és kíván-e élni, s milyen módon tudja küldetését elérni, megvalósítani.

A piaci információk csatornáinak elemzésében a hírforrás, információs forrás, az üzleti trend, a marketing piaci lehetőségeket is jelentősen befolyásolja. A stratégia hiánya és a rövid távú szemlélet, valamint a szerződéses magatartás minősége azok az akadályozó tényezők, amelyek az egyes vállalkozások együttműködését, magatartását gyengítik, illetve megnehezítik.

Jelen tanulmány a kis- és középvállalkozásokban tapasztalható ellentmondásokra, az üzleti kultúra, az informatikai tudás hiányára, és a vállalatvezetők képzetlenségének feltárt okaira hívja fel figyelmet.

KULCSSZAVAK: menedzsment, üzleti kultúra, KKV szektor

JEL kódok: M10, M12, M14

Bevezetés, célok

A magyar vállalati szektor hatékonyságának tanulmányozása során Halpern és Körösi (2001) rámutattak a kisebb méretű vállalkozások viszonylagos elmaradottságára, valamint a vállalati szektornak az átmeneti igazodás után, az 1990-es évek második felében tapasztalt növekvő teljesítményére. Az erőteljes, robbanásszerű technológiai fejlődés erősödő versenyhez vezet. Magyarországon ugyanakkor az is tény, hogy a KKV szektor vállalkozásainak egy része kényszervállalkozás, a családok megélhetését hivatott biztosítani. Az exportlehetőségek bővülése, a multinacionális vállalatokkal történő egyre gyakoribb együttműködés bizonyítja, hogy elindult egy bizonyos fokú nemzetköziesedés, melynek csírái egyre jobban

⁸ Dr. Varga Zoltán doktorandusz, Nyugat-magyarországi Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, minizoltan@zalaszam.hu

megmutatkoznak. Kállai és Lengyel (2004) megállapítási szerint a 2000-es évek első felében kizárólag a kisebb méretű vállalkozások teremtettek új munkalehetőséget.

A KKV szektor környezetét jelentősen befolyásolja a változó szakmai és gazdaságossági követelményrendszer, annak folyamatos változtatása. A KKV szektor jelentős része kisméretű, technikai szinten elmaradott vállalkozás, akik beruházások révén próbálják teljesítményüket fokozni. Ezzel a teljesítményjavulással sem érik el a közepes méretű vállalkozások hatékonyságát, mivel a technikai elmaradás olyan számottevő.

Ehhez párosul az, hogy a magyar KKV szektor innovációs tevékenysége alacsony szinten áll (Szerb-Márkus, 2008).

Mivel a magyar KKV szektor résztvevői döntően a multinacionális cégek változó igényeit próbálják kiépíteni, ezért egyre nagyobb kihívást jelent a folyamatosan változó piaci verseny. A vállalati stratégia fölött öröködnék a vezetők, akik megfigyelik, és jó esetben megválaszolják a versenytársak kihívásait. A stratégiai vezetés nem korlátozódik csak a vezetésre, szem előtt tartva a lehetséges versenyelőny fenntartását. Ez szolgál iránymutatásul a napi munka során. A stratégia formálása a vállalkozás-vezetés elválaszthatatlan része. Ugyanakkor a vállalkozások vezetőinek figyelni kell a piac új lehetőségeit, a vállalkozások számára megjelenő kedvező lehetőségeket.

A versenyben állandó alkalmazkodási kényszer alakul ki a folyamatos megfelelés és az újabb feladatok elvállalása miatt, mely sok esetben az új technológiák bevezetéséhez és alkalmazásához vezet. Sok esetben a vállalkozások vezetői nem látva tisztán az előttük álló feladatokat, mindent egy lapra tesznek fel. Ez egyes esetekben a vállalkozás hosszú távú előre törését, egyes esetekben azonban a cégek bukását vonja maga után. Jól működő vállalkozások döntő többsége az információkat különböző csatornákból szerzi be, mely információk a fennmaradáshoz nélkülözhetetlenek. A stratégiai vezetők a piac szereplőivel történő kommunikáció során tudják megismerni a partnerek fejlesztési irányait, elképzeléseit.

Az információk helyes értelmezése, a vállalkozásra történő alkalmazása, a külső környezeti tényezők, trendek időbeli felismerése azonban nem mindig esnek egybe. Ez nehezíti a stratégia átalakításának felismerését, a meglévő intézkedéseket. A stratégia különböző erők összjátékaként sok esetben inkább kialakul, mintsem kialakítják azokat (Salamonné, 2000).

Az erősödő technológiai fejlődés, erősödő versenyhez vezet. A versenytársak stratégiája alapvetően ma már a technológiai forradalom vívmányaira épül (pl.: internet, elektronikus bankolás, hálózati gazdaság stb.) Ezért új stratégiákat kell fejleszteni, mellyel biztosítható a jövedelmezőség és a hosszú távon való fennmaradás.

A vezetőknek tehát realitásokon alapuló stratégiai tervezést kell megvalósítaniuk (Illés–Podmaniczky, 1997). Ehhez olyan üzleti realitáson alapuló szemlélet tudatos alkalmazásokra van szükség, amely adott politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai környezetben új vezetői kompetenciákat formál és követel meg egyszerre.

Kutatási témaválasztásom alapvető indoka, hogy a hazai vállalkozások a napi tevékenységében (információ, marketing stb.), a stratégiai tevékenységében (innováció), és a globális piacon történő versenyelőnyhöz jutásban egyre nagyobb szerepet játszik a vezető, annak felfogása, és az új iránti igénye. Tehát a vezető személyisége meghatározó. Minden vezető rendelkezik olyan koncepcióval, jövőképpel, mellyel irányítja vállalkozását. Mindig arra kell törekedni, hogy a jövőkép egyszerű és világos legyen. Mindig a vezető tudatos gondolkodása, tapasztalata, iránymutatása határozza meg az elérendő célt. Természetesen a vezetők képzettsége, képessége, életkora, attitűdje más és más. Csak karizmatikus egyén tud olyan jövőképet kialakítani, mozgósítani tudja belső környezetét. A versenyhelyzetben újra kell gondolni minden vállalkozásnak:

- milyen stratégiát alakít ki a kialakult gazdasági környezetben?
- milyen eszközökkel rendelkezik és kíván-e élni ezekkel?
- milyen módon tudja küldetését megvalósítani?
- milyen módon szerzi meg a továbblépéshez szükséges információkat?

A KKV szektor számára az innováció nagy lehetőséget rejt magában. Ez akkor igaz, ha felismerik és kihasználják ennek jelentőségét. A KKV szektor legnagyobb problémája a jövedelemtermelő képesség és a termelékenység, mely a statisztikai adatok alapján jelentősen elmarad a környező országok színvonalától. Ez alatt nem csak a technikai elmaradottságot kell érteni – bár ennek egyik oka az információ hiány, míg másik oka a forráshiány – hanem a nagy munkaerő költségét, melyhez párosul az elmaradt termelés és marketingszemlélet hiánya. Az előbbieket fokozza az információ késői felismerése, és annak alkalmazása.

A kis-és középvállalkozások törekvése egyértelmű. Sikerüljön a globális piacon megmaradni, illetve a globális piacon teret nyerni. Meg kell szerezni a versenyelőnyöket és ehhez megfelelő versenyképességet kell

kiépíteni. Ez csak úgy lehetséges, ha a KKV szektor részére az információ időben érkezik, és sikerül kikényszeríteni a kommunikáció megváltoztatását. Számos vállalkozásnak nincs stratégiája, vagy éppen álstratégiák léteznek, melyeknek például a könnyen megszerezhető állami források megszerzése a célja (Varga, 2006)

A kis- és középvállalkozások vállalatvezetési és stratégiai problémáit kérdőíves mintavétel segítségével vizsgálom, figyelembe véve az eddigi kutatásokat, és tapasztalatokat. Többféle kérdőívet vettem a kutatási kérdőívem összeállítási mintájául, és ez alapján próbálom levonni a következtetéseket.

Az egyes vizsgált változók meghatározásakor figyelembe vettem Van der Veen (2004) megközelítését, aki általános és speciális jellemzőket magyarázó változókra osztotta vizsgált mutatóit. Általános jellemzők voltak: általános képzettség szintje, vevő- és versenytárs orientáltság foka, a környezeti források és a vállalkozó szellemiség.

A változó kategóriák kialakításakor arra törekedtem, hogy a változók többségében egyetlen kategóriába kerüljenek, ne legyenek átfedések, mivel célszerű minél tisztább kategóriákat képezni. A mintavétel során olyan jellemzőket választottam ki, amelyek alapvető hatással lehetnek a kutatás során vizsgált jelenségre. Arra törekedtem, hogy a témám szempontjából fontosnak értékelt vállalati és vezetői jellemzők kerüljenek a vizsgálati mintába. Mivel a viselkedésformák, magatartásbeli sajátosságok okai a feltárására alkalmatlanok, ezért a kvalitatív módszerek is helyet kaptak a kutatásomban.

A vizsgálati kör kiválasztásakor a fő vállalati tevékenységet nem korlátoztam, így igen széles körben sikerült anyagot gyűjtenem. A kis-és középvállalkozó szektor részére Nyugat-Dunántúlon 600 db kérdőív került kiküldésre, melyből a választ adók száma 342 db, az értékelhető válaszok száma 274 db volt. Az értékelhető választ adó vállalkozások megoszlása a következő: kereskedelem 12%, építőipar 8%, élelmiszeripar 5%, mezőgazdaság 16%, vegyipar 2%, pénzügyi szektor 11%, turizmus 8%, Gépgyártás 8%, informatika 9%, egyéb szolgáltatás 16%.

A mintában szereplő, választ adó kis- és középvállalkozói szektor vállalkozások szerinti megoszlása a következő: 60,7% mikro vállalkozás, 32,4% kisvállalkozás, 6,9 % közepes vállalkozás. (Mikro vállalkozásnál az éves nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg 2 millió euro, és a létszám 10 fő alatti; kisvállalkozásnál az éves nettó árbevétel, vagy mérlegfőösszeg 10 millió euro, és 50 főnél kevesebb a létszám; közepes vállalkozásnál 50 millió euro éves nettó árbevétel, vagy mérleg szerinti eredmény, és 250 főnél kevesebb az alkalmazott).

A mintavétel során olyan vállalkozásoktól kaptam írásos válasz, amelyek legalább 5 éve vannak a piacon és a vezetők többsége minimum 2 éve áll a vállalkozás élén. Ez azt feltételezi véleményem szerint, hogy a vállalkozás működésével tisztában vannak.

Információ, kommunikáció, tudás kapcsolata

A gazdaság résztvevői a kölcsönös egymásra utaltságban számos szállal kapcsolódnak egymáshoz és döntéseiket magatartásukat, döntően ez határozza meg. A tudás mindig szerepet játszik a gazdaság, a vállalkozás működésében. A tudás által létrehozott információ válhat a termelés és szolgáltatás folyamatává. Ezzel gyorsul az innovációk felhasználása, ami a tudás beépüléséhez vezet. Ha több információval rendelkezünk, akkor elvileg jobb döntést tudunk hozni. Azonban az információ hordoz veszélyt is abban az esetben, ha nem vizsgáljuk az információ forrását. Információk birtokában könnyebb partnert váltani, másrészt partnereket megtartani. Az információt, az elméleti tudást az idő függvényében a diffúzió segítségével vihetjük át a gyakorlatba. A tudás képesé tesz rugalmasan alkalmazkodni a kihívásokhoz.

A diffúzió lényege az ismereteknek, tudásnak a gyakorlatba való átvitelében áll. Ezt a távolságot át kell hidalni. Ezt pedig úgy tehetjük meg, hogy megismerjük azokat a tényezőket, amik annak befogadást segítik, vagy akadályozzák. Erre azért van nagy szükség, mert a tapasztalat szerint száz innovációból mintegy tíz hasznosul csak, kilencven végleg feledésbe merül (Rogers, 2005). A diffúziós folyamat négy alapvető összetevője: az innováció, a kommunikációs csatornák, az idő dimenziója, valamint az a társadalmi rendszer, amelyben az adott folyamat lezajlik.

A kommunikáció célja, hogy a küldő szándéka szerint, az üzenet hatására a befogadó változtassa meg a magatartását, vagyis az addig bevett hozzáállását egy dologban. A diffúzió eddig a pontig megegyezik a kommunikációval. Akkor beszélhetünk diffúzióról, amikor a befogadó mindenki számára megváltoztatja a magatartását, és ez döntéseiben is megmutatkozik. A tudás, vagy a meggyőződés megváltozása egy dologban nem feltétlenül jár együtt a magatartás megváltoztatásával. Attól még, hogy tudatában vagyunk egy jelenségnek, még nem biztos, hogy megváltoztatom a módszereim és gyakorlatom. Azt kell kideríteni, hogy melyek azok a tényezők, melyek ezen magatartásbeli változásokra hatással vannak, melyek váltják ki azt. Megvizsgáltam a mintában szereplő vállalkozások vezetőinek életkor és iskolai végzettség szerinti megoszlását. Az eredményt a következő táblázat tartalmazza.

1. táblázat: A KKV vezetők életkor és iskolai végzettség szerinti megoszlása (fő)

Megnevezés	Főiskola, egyetem	Felsőfokú tanfolyam	Érettségi	Összesen:
30 év alatt	52	5	1	58
30-40 év között	21	15	2	38
40-50 év között	85	20	2	107
50 év felett	58	7	6	71
Összesen:	216	47	11	274

Forrás: Saját vizsgálat

A táblázatból látható, hogy a KKV szektor vezetőinek 78,8%-a főiskolai, egyetemi végzettséggel, 17,2%-a valamilyen felsőfokú végzettséggel rendelkezik. A kis- és középvállalkozás vezetők kor szerinti megoszlása alapján a vezetők 39,1%-a 40-50 év közötti, 25,9%-ot képviselnek az 50 év feletti, és viszonylag magas a 30 év alattiak aránya (21,2%).

A 2. táblázat a vezetők az idegen nyelv ismeretét mutatja be.

2. táblázat: A kis- és középvállalkozások vezetőinek idegen nyelvi ismerete a minta alapján

Megnevezés	Fő	%
Angol	104	34,3
Német	86	31,4
Orosz	14	5,1
Román	19	6,9
Szlovák	8	2,9
Szlovén	5	1,8
Horvát	6	2,2
Szerb	2	0,7
Francia	2	0,7
Nem beszél idegen nyelvet	93	33,9
Összesen:	-	100,0

Forrás: Saját vizsgálat

A kérdőív eredménye meglepő, ha azt is figyelembe vesszük, ami a táblázatban nem látható: vannak olyan vállalkozás vezetők, akik nem egy, hanem két-három nyelven is beszélnek. Az idegen nyelvtudás elsősorban

az európai integrálódás, nemzetközi pályázatok miatt lenne fontos. Mivel köztudottan Közép-Európában Magyarországon a legalacsonyabb a lakosság idegen nyelv ismeretének az aránya, fontos lenne, hogy a vállalkozásvezetők legalább egy idegen nyelvet beszéljenek. A nyelvtudás alacsony szintje befolyásolja a vállalkozások gazdasági teljesítményét. (A felmérés csak vállalkozások vezetőire vonatkozott.) Mindezek miatt további kérdést tettem fel a nyelvtanulásra, továbbképzésre vonatkozóan.

3. táblázat: A vállalkozásvezetők szükségesnek tartják-e szervezett formában üzleti, vállalkozási ismeretek tanulását, esetlegesen e témakörökben továbbképzést?

Megnevezés	Mikrovállalkozás (%)	Kisvállalkozás (%)	Középvállalkozás (%)
<i>Igen</i>	20,9	23,6	41,1
<i>Nem</i>	79,1	76,4	58,9
Összesen:	100,0	100,0	100,0

Forrás: Saját vizsgálat

A vállalkozás vezetők a kérdőív alapján döntően naprakész információkkal rendelkeznek. Ez azt jelenti, hogy a vezetők többféle csatornán keresztül értesülnek a hazai és nemzetközi gazdasági eseményekről, a piac változásáról.

4. táblázat: A vállalkozások vezetőinek információszerzési csatornái

Megnevezés	Arány (%)
<i>Internet</i>	35,1
<i>Szakmai konferenciák</i>	23,9
<i>TV, rádió, újság</i>	18,7
<i>Barát, ismerős</i>	22,3
Összesen:	100,0

Forrás: Saját vizsgálat

A vezető mindig naprakész információval kell, hogy rendelkezzen annak érdekében, hogy a vállalkozás életébe, gazdálkodásába időben be tudjon avatkozni. Az internet elterjedésével a vállalkozás vezetői gyorsabban juthatnak információhoz. A felmérés szerint azonban a vezetők magabiztossága önismereti hiányosságokat hordoz. Ellentmondás mutatkozik a képzésekben történő részvétel és az információ szerzés módjai között. Ez

azért is lényeges, mert ebből következtethető az is, hogy a vállalkozás vezetők mekkora figyelmet fordítanak a személyes információ-gyűjtésre és az ismeretek megszerzésére. Itt jól látható, hogy a vezetők közel fele része semmilyen képzésen, továbbképzésen nem vesz részt, illetve ezt nem tekintik fontosnak. Pedig a vezetők tudják, hogy a versenyben szükségük van információkra, mert csak ezek alapján tehetnek szert előnyökre.

Megfigyelhető, hogy a 40 éves korosztályig döntően az internet adja az információ meghatározó részét. 40 év feletti korosztály elsősorban szakmai konferenciák, illetve barátok, ismerősök, személyes kötődés révén jut információhoz. Ebben a korosztályban figyelhető meg jobban a személyes csatornák felé történő orientálódás, a megbízható, baráti kapcsolatokat részesítik előnyben. Több tudományos munka és az elmúlt években több értekezés is foglalkozott azzal, hogy a kormányzati információk ugyan hasznosak, de kevesen tudják használni, hasznosítani azokat. Ebben egy nagy ellentmondás mutatkozik, mely külön kutatás témája is lehet, ugyanis szükségesek a kormányzati információk, de a vállalkozók a szolgáltatásokra nem tartanak igényt. (Badinszky, 2009.) Az Európai Unió információforrásokat alig használják a vezetők.

A vállalatvezetés képzetlenségének okai a következőkre vezethetők vissza. A kérőívre válaszoló vezetők jelentős része saját vállalkozása gyakorlatából szerezte vezetői ismereteit. Ez párosul azzal, hogy az ismeretek forrása családi, baráti körből származik. Több esetben előfordul, hogy a vállalkozás vezetője más vállalkozó „tevékenységéből” tanult. A tervezési tevékenység periférikus, előnyeiről nincsenek meggyőződve. Sok esetben először kerül sor a saját elképzelés megvalósítására, csak ezt követi a piac keresése. Hol teljesíthetetlen vállalkozásba hajszolja magát, hol rengeteg munkával sem jut egyről-kettőre.

A szakma értéke nem mindig elég, például ismerni kell a marketing-fogásokat is. Ezt be kell építeni a mindennapi üzletvitelbe. A marketing olyan mértékben hiányzik egyes vállalkozók tudatából, hogy az már a jövőre alkalmazkodó képességet veszélyezteti. Legtöbb esetben csak szakmai, adózás, számvitel esetleg marketing területét érintő képzéseken vesznek részt a beosztott dolgozók. A képzésekre nem megy el a vezető, munkatársait küldi el a képzésekre, melyből adódóan csak szűrt információkat kap, mely nem biztos, hogy a vállalkozás stratégiájához helyesen járul hozzá. Mindehhez párosul, hogy a technika változásának előnyeit később ismerik fél, mely újabb lemaradást jelenthet a vállalkozás számára. Viszonylag kevés vállalkozás rendelkezik vállalatirányítási rendszerrel,

mely információival, elemzéseivel segíthetné a vállalkozás fejlődését. A visszajelzések alapján a vállalkozás vezetők alacsony számban olvassák a gazdaságtudósok előrejelzéseit, amely a szélesebb látásmód kialakításához vállalkozói szinten is nélkülözhetetlen.

A felmérés kitért a vállalkozások tőkeszerkezetének vizsgálatára is (5. táblázat).

5. táblázat: A vizsgált KKV minta tőkeszerkezete

Megnevezés	Mikro-vállalkozás (%)	Kis-vállalkozás (%)	Közép-vállalkozás (%)
Saját tőke	29,1	37,1	44,9
Hosszúlejáratú kötelezettség	42,5	44,4	39,4
Rövidlejáratú kötelezettség	28,4	18,5	15,7
Összesen:	100,0	100,0	100,0

Forrás: Saját vizsgálat

A kérdőíves felmérés is jól szemlélteti a magyar kis – és középvállalkozások tőkeszerkezeti problémáit. Alapvető gond, hogy a szektor alacsony saját tőkével rendelkezik. Ebben szerepet játszik az, hogy a kis- és középvállalkozások nagy része hazai tulajdonban van, kis mértékben találta meg a külföldi tőke azt a szektort. Másik gond, hogy a kis- és középvállalkozások között sok a kényszervállalkozás. A kis-és középvállalkozások nagy része nem tudott bekapcsolódni a nemzetközi munkamegosztás folyamatába a szigorú szakmai és gazdaságossági és környezetvédelmi követelményrendszer miatt, így belső piacra termelnek.

Sok mikro- és kisvállalkozás nem képes üzleti tervet készíteni, így kizárja magát a tőkéhez jutás lehetőségéből. A belső piac keresletének szűkülésével értékesítési nehézségek lépnek fel. Ez azzal magyarázható, hogy évek óta nincs fogyasztásbővülés, sőt az utolsó években fogyasztás csökkenésről beszélhetünk. Likviditási problémát jelent az egyre gyakrabban kialakuló lánctartozás, mely a gazdaság egyes ágaiban jelentős mértéket ölt. Emelkednek a finanszírozási költségek és egyre több szektort érintő vállalkozás kerül felszámolás közeli állapotba. Ez megnöveli a szektor rövid lejáratú forrásigényét. Mindennapos jelenséggé vált a likviditás elvesztése, létszámleépítés, a stratégia megváltoztatása (Parragi, 2011).

A kisvállalkozói szektorra jellemző a nagyfokú kiszolgáltatottság. Sok esetben csak a partnerek igényeit elégítik ki. A magyarországi KKV

szektor külső megrendelői kapcsolatrendszerük alapján három csoportba sorolhatók (Horányi, 2001):

- Azok a vállalkozások, amelyek kapcsolatai egyetlen megrendelőhöz köthetők. Ezek a vállalkozások egyetlen termelő vagy szolgáltató kiszolgálására összpontosítanak. Ide sorolhatók azok a leányvállalatok is, amelyeket kiszerveztek, és tevékenységük az anyavállalathoz kötődik. Együttműködés csökkenti önállóságukat, kiszolgáltatottá válnak.
- A beszállító vállalkozások általában különböző méretű, más gazdasági ágakba tartozó vállalkozások igényeit elégítik ki. Az ide tartozók általában több lábon állnak, ugyanakkor viszonylag nagy rugalmasság szükséges a lökészerű megrendelések miatt.
- A széles körben értékesítő vállalatok általában a piac számos területére értékesítenek, illetve termékekkel, szolgáltatásokkal hosszútávú kapcsolatokat építenek ki. Piaci réseket is gyakran ki tudnak szolgálni. A cégek rugalmassága viszonylag nagy, ugyanakkor gazdálkodásuk jelentős rugalmatlanságot feltételez. Ez némileg elmentmond annak, hogy a piac változására érzékenyek.

A kérdőíves minta alapján a szektor 20%-a nagyvállalatnak a beszállítója, míg 67%-a a megkérdezetteknek piaci rést elégít ki, míg 3% franchise. Más csoportosítás alapján azt mondhatjuk, hogy a vállalkozások 14%-a egyetlen cég beszállítója, 42% több cég beszállítója, míg 44% piaci rést elégít ki.

Általánosságban elmondható a szektor tagjaira, hogy a nagy cégekkel szemben a versenyhátrány fokozatosan nő, a gyenge a fizetési fegyelem és a körbetartozások nehezítik a munkára való koncentrációt. Ehhez járul hozzá az információk lassú terjedése, amely a versenypozíció romlásához vezet (Leskó, 2006).

A mikro- és kisvállalkozások, valamint a közepes vállalkozások szolgáltatás-igénybevétele között fordított arány figyelhető meg (6. táblázat).

Míg a mikro és kisvállalkozások a szolgáltatások közül az adó és számviteli szolgáltatások iránt mutatnak főleg igényt a jogi szolgáltatás, számítástechnika és a reklám marketing szolgáltatás igénybevétele mellett, addig a közepes vállalkozások döntően jogi és számítástechnikai szolgáltatásokat vesznek igénybe. Emellett jelentős kiadásnak mondható a reklám, marketing, piackutatás és piacfeltárás, mely nyilván a továbblépés lehetőségét hordozza magában. Figyelemre méltó az is, hogy a közepes vállalkozások

jelentős összegeket fordítanak pályázati szolgáltatások igénybe vételére, míg erre a mikro-vállalkozásoknak nincs, vagy nagyon kevés forrása van.

6. táblázat: A vásárolt szolgáltatások gyakorisága a vizsgált KKV szektorban

Megnevezés (az említések arány)	Mikro- vállalkozás, 0-10 fő (%)	Kis- vállalkozás, 11-50 fő (%)	Közép- vállalkozás, 50 fő felett (%)
Adó és számvitel	69,2	74,9	31,3
Jogi szolgáltatásétele közt	16,0	27,4	67,7
Reklám, marketing	12,1	29,3	35,4
Piackutatás, piacfelmérés	1,9	6,9	31,3
Számítástechnika	13,4	29,9	67,1
Üzleti terv készítés	3,6	11,5	27,9
Pályázatkészítés	1,9	6,9	31,3

Forrás: Saját vizsgálat

Összefoglalás: a vállalkozás-vezetés problémái

Az országban működő vállalkozások vezetői egy személyben tulajdonosok és cég vezetői is egyben. Megállapítható a felmérésből, hogy a vezetők jelentős része hiányos menedzsment ismeretekkel rendelkezik, mely jelentősen befolyásolja a vállalkozás irányítását, annak jövedelmező és hatékony működését.

A kérdőívek adatai szerint a KKV szektor vezetőinek nagy hányada a piac kihívásai miatt nap, mint nap maguk alakítják tevékenységük szabályait, így olyanná formálódnak a vállalkozások, mint a vezető maga. Megállapítható az is, hogy a vezetők figyelme a stratégia formálása helyett a napi operatív tevékenységek kezelésére és megoldására koncentrál. Ebben szerepet játszik a magyar gazdaság stagnálása, visszaesése, az országban kialakult fizetési morál, amely mind a gazdaság működőképességeinek problémáira mutat rá. A vevői kintlévőségek általában jóval meghaladják a szállítói tartozások mértékét.

A vállalkozások nem készítenek, és nem készíttetnek megbízható piacfelmérelést, melynek oka nem csak a gazdaság és Európa válságban keresendő, hanem a vállalkozások pénzügyi forrás hiányára is rámutat. Ugyancsak a piaci felmérések hiányára vezethető vissza az, hogy sok esetben a

vállalkozások túlértékelik a várható értékesítési eredményeket, melynek következtében hibás döntéseket hoznak, hol teljesíthetetlen vállalkozásokba hajszolják magukat, hol sok munkával sem jutnak egyről-kettőre.

A mikro vállalkozások egy része nem vállalkozik a vállalkozás igazi értelmében, hanem csak munkahelyet teremt önmagának. Ehhez kapcsolódik az előbbieken már megfogalmazott megállapítás, hogy először kerül sor a saját elképzelés megvalósítására, és csak ezt követi a piac keresése. A vállalkozások túlélésért folytatott harca mindennapos jelenséggé vált. Részben a piac elvesztése egy-egy vállalkozás létszámszükségletét jelentősen befolyásolja, és ez a változás magában hordozza a stratégia megváltoztatásának lehetőségét is. A kutatás azt bizonyítja, hogy a mikro- és kisvállalkozások jelentős része írott stratégiával nem rendelkezik.

A választ adó vezetők 33%-a az utolsó három évben nem vett részt semmilyen képzésben, továbbképzésben. Megállapítható volt, hogy csak a 40 év alatti vezetők figyelik nap-mint nap a különböző hírportálokat és szereznek tudomást a technika a piac változásáról. Kevés vállalkozás vezető beszél idegen nyelvet. A vizsgált szektor vezetői nem készültek fel a negatív hatások kiküszöbölésére, elhárítására, mely arra vezethető vissza, hogy egy vagy két cég igényeit elégítik ki, és ebből adódóan nagy a kiszolgáltatottság, ugyanakkor alacsony a versenyképesség. Hatásukban nem érzékelhetők az elindított uniós kormányzati programok.

Összességében elmondható, hogy a vezetők, vállalati kategóriától függetlenül érzékelhetően különböző véleményeket fogalmaztak meg. Az eltérések oka: az üzleti kultúra hiánya, a vállalatok érdeklődésének hiánya, a vállalatvezetők képzetlensége, vállalatok érdeklődésének a hiánya, és a fel nem ismert szükségesség. A vezetők egy része ugyanakkor csak egy szűk piacot lát, azon belül egy bővülő piaci részarányt, amelyet termékükkel még nem tudtak lefedni. Folyamatosan keresik azokat a versenyelőnyöket, amelyekre szert tehetnének a fejlődés fenntartása érdekében. Stratégia hiánya és rövid távú szemlélet, a szerződéses magatartás minősége azok az akadályozó tényezők, amelyek az egyes vállalkozások együttműködését, magatartását gyengítik, illetve megnehezítik.

Irodalom

- Badinszky P. (2002): Céges portálok. *Piac és Profit*, pp. 52–54.
- Badinszky P. (2009): Hazai kis- és középvállalkozások elektronikus üzletvitelét segítő és akadályozó tényezők. E-Business adaptáció, PhD értekezés, Gödöllő
- Baracska Z. – Velencei J. (2004): Követő nélkül nincs vezető. Myrros Média Budapest. 175 p.
- Chikan A. (2003): Vállalatgazdaságtan. 3. kiadás, Aula Kiadó
- Chikán A. – Czako E. (2009): Versenyben a világgal, Vállalataink versenyképessége az évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest
- Csath M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Hoványi G. (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle, 1999. november, pp. 113–129.
- Illés B. Cs. – Podmaniczky L. (1997): Az üzleti terv készítés alapjai. *Gazdasági szaknácások (2)* Gödöllő, 40. p.
- Kállay L. – Imre Sz. (2004): A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana. Budapest, Aula Kiadó
- Leskó T. – Kissné K. E. – Korányi D. (2007): A kis- és középvállalkozások fejlesztésének stratégiája. GKM, 2007. szeptember, Közigazgatási és szakmai érdekképviseleti egyeztetésre bocsátott tervezet „GKM_KKV_stratégia.doc”, www.bkik.hu/download/GKM_%20KKV_STRATEGIA.doc, letöltve 2012.05.31
- Porter, M. (2006): Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémia Kiadó, Budapest, pp. 55–63., pp. 277–295.
- Rogers, E. M. (1995): Diffusion of innovations. *New York, [N.Y., etc.], The Free Press.* (Magyar fordítás)
- Süveges-Szabó L. (2009): KKV-k hálózatosodása. ITD Hungary, Üzletfejlesztési Igazgatóság
- Salamonné H. A. (2000): Jövőkép- és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest. 208 p.
- Salamonné H. A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5. évf. 1. sz., pp. 51–68. www.econ.unideb.hu/oktatas_es_kutatas/competitio/download/comp_konyvek_501_s_huszthy_anna.pdf, letöltve 2012.05.31
- Salamonné H. A. (2004): Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis és középvállalkozások gyakorlatában. In: Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos közlemények, 2008. április
- Szerb L. – Márkus G. (2008): Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 200-es évek közepén, *Vállalkozás és innováció*, 2. évfolyam, 2. szám, 2008. II. negyedév 36-58 (23 old.)
- Varga Gy. (2004): Több, mint innováció: modernizáció. *Élet és Irodalom*. (48:24)

KÖNYVISMERTETÉS/ BOOK REVIEW

Humánerőforrás-menedzsment a turizmus és vendéglátás területén

[Dennis Nickson: Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries (Humánerőforrás-menedzsment a turizmus és vendéglátás területén). Second edition, Glasgow, 2013.]

Kőmíves Csaba József

A XXI. század elején Magyarországon az eddig mostoha gyerekként kezelt emberi erőforrás menedzsment (HRM) és stratégiai emberi erőforrás menedzsment (SHRM) szerepe átértékelődött a hazai menedzsment felfogásban, hiszen ezek közvetve hozzájárulnak a gazdálkodó egységek sikereihez az értékteremtő folyamataik során. Véleményem szerint a HRM és a SHRM létjogosultsága megkérdőjelezhetetlen a mai piaci körülmények között, hiszen a HRM egyik alapfunkciójából adódik a személyi állomány megtartása, azaz olyan ösztönző rendszert kell alkalmaznia a vállalkozásnak, hogy az a szervezeti célokat a munkavállalók céljaihoz a legjobban közelítse. A menedzsment legfőbb értéke az ember, aki explicit és implicit tudásával segíti elő a szervezetet abban, hogy az általa kitűzött célok elérje, hiszen minden gazdasági egység célja a profit, akár profitorientált, akár non-profit szervezetről van szó. Az élethosszig tartó tanulás, amely a tanuló szervezetek egyik fő kritériuma, segíti a vállalkozásokat, hogy az állandóan változó gazdasági, társadalmi, technológiai környezetben fennmaradjanak, és piaci pozíciójukat megerősítsék. A kulcsemberek szervezetben tartása különösen nagy feladatot ró a HRM-re, ellenkező esetben, ha a beosztott kiválik a szervezetből, a szervezeti tőke (Intellectual Capital, IC) egy másik vállalkozás humánerő tőkéjét növeli majd. Tovább hatványozódik ez a kár a vállalkozás életében abban az esetben, ha ennek a beosztottnak a képzését, taníttatását a munkáltató finanszírozta. A beosztottakban levő tudás, a szervezeti tőke nem mérhető, mint a naturáliák, gépek esetén leltárral, ennek csökkenését akkor tapasztalják a vezetők, amikor a kulcsbeosztottaik elhagyják a szervezetet. A turizmus, a vendéglátás ágazat nem szerepel a magyarországi kutatási területek között, így szakirodalma is csekély, e könyv magyar nyelvű fordítása hiánypótló lehetne.

Dennis Nickson 1996 óta a glasgow-i Strachlyde Egyetem professzora, fő kutatási területe az interaktív munka és a beosztottak vizsgálata különösen a kiskereskedelemben és a vendéglátásban, pontosabban a

munkaerőpiac, a jártasságok, a foglalkoztathatóságok vizsgálata e szektorban. A. Witzzel és Ch. Warthauszal együtt ő fejlesztette ki az esztétikai munkaerő koncepcióját. 1994-től 69 publikációja jelent meg.

A monográfia tizenkét fejezetből áll. Nickson az első részben (A HR a turizmusban és a vendéglátásban) arról ír, véleménye szerint azért érdemes a turizmus-vendéglátás emberi erőforrásait vizsgálni, mert dolgozó lakosság 8,7 százaléka ebben az ágazatban dolgozik, ami azt jelenti, hogy hozzávetőlegesen 225 millió embert foglalkoztatnak direkt vagy indirekt módon itt. Egyértelműen definiálja a HCTS fogalmát, azaz a hotelekben, a vendéglátásban és a turizmusban dolgozó embereket, rávilágítva a munka homogenitásra, amely abban rejlik, hogy a világ minden pontján a vendégeknek, a vásárlóknak, szolgáltatást adnak el a turizmus-vendéglátásban dolgozók. Az állások terén nagy a diverzitás, amennyiben a tanulmányi előképzettség feltételeit, valamint a technikai jártasságot, és a képességeket tekintjük. Felteszi a kérdést a Szerző, mégis miben különbözik egy légi utaskísérő munkája egy konyhai kiegészítő munkájától? Lenne-e minőségi szolgáltatás bármelyikük munkája nélkül? Azt gondolja, különböző kvalitású embereket alkalmaznak különböző típusú helyeken, hisz más az elvárás egy Michelin csillagos étterem chefje, és egy Bed & Breakfast szakácsa irányába. A második (A nemzetközi HRM) alfejezetben a szerző új kihívásokra hívja fel multinacionális cégek figyelmét a származási országban elfogadott normák és a fogadó ország közti normák okozta konfliktus helyzetekre. A nemzetközi HRM nemcsak a fizikai országhatárokat lépi át, hanem a nemzetek közötti kulturális határokat is. Ezek közé tartozik a kultúra, a nyelv, a gazdasági és politikai rendszerek, a jogszabályi keretek, a menedzsment stílusai és konvenciói. A nemzeti kultúra határozza meg egy szervezet kultúráját, ezt számos tanulmány, kutatás igazolja, hogy az eltérő kulturális beállítottságú emberek nézeteltérései nem nyelvi aspektusokra vezethetők vissza, hanem arra, hogy nemzeti kultúrájukból adódóan az emberek másképpen gondolkoznak, és másképpen oldják meg az előttük álló feladatokat. A harmadik (Szervezeti kultúra) részben Brown és Schein szervezeti modelljeiről olvashatunk. A negyedik (Munkaerőpiac) részben a Szerző kifejti, hogy munkaerőpiac alapvetően lehetővé teszi azt, hogy bárki bármikor új munkát keressen, vagy tovább/átképezze önmagát, és ez által egy új munkahelyre kerüljön. Véleménye szerint az Európai Unióba való belépéssel több országból indultak el bevándorlók

a népszerűbb, élhetőbb országokba, mint például Angliába, Németországba. A turizmus-vendéglátásban dolgozók több mint fele bevándorló, így joggal merül fel bennünk a kérdés, szabad-e átadnunk nekik ezt a szektort? Az ötödik (Toborzás és kiválasztás) fejezetben a HR egyik legkritikusabb pontját a munkaerő toborzása, majd az új vagy már meglévő pozíciókra való kiválasztást veszi górcső alá a Szerző. Nyomatékosítja, úgy kell toborozni, hogy mindenképp köztük legyen a kiválasztott ember. A toborzás során a legfőbb szempont, hogy jól motivált embereket találjanak, és jól szervezett környezetben alkalmazzák őket munkaerőnek. A hatodik (Esélyegyenlőség és sokszínű kezelése) alfejezetben a diszkrimináció minden formájának (nemi, faji) elkerülésének fontosságát húzza alá Nickson, de az emberek különbözőségére való tekintettel törekedni kell a munkaadónak az egységes vállalati norma kialakítására. A hetedik (A HR fejlesztése) alfejezetben a mű szerzője az élethosszig tartó tanulás fontosságát emeli ki, mint a HRD egyik legfontosabb elemét. A HR gyakorlatok és politika legjobb végrehajtó eszköze a tréning és a fejlesztés; ez ugyan nagy vitákat eredményez az ellátás minőségében, mégis számos alternatívával szolgál a szervezet költség hatékonyságának kidolgozásában. A nyolcadik (Teljesítménymenedzsment és értékelés) alfejezet rávilágít arra, hogy az aggályok ellenére a teljesítményértékelés továbbra is a szervezeti élet kulcsfontosságú része. A kilencedik (A jutalmazás stratégiája a vendéglátásban) a kötet megvizsgálja a fizetési és jutalmazási skáláját, amely kimutatja, hogy a korrekt elbánás még mindig egy jó út a turizmusban dolgozók számára, különösképpen a szállodák és vendéglátóhelyek környezetében. Természetesen vannak kivételek az alacsony fizetési területeken. A rendszer úgy működik a valóságban, hogy a legmagasabb színvonalat biztosító szolgáltatásokat nyújtó helyeken sokszor a legalacsonyabb a fizetés a szervezeten belül. A tizedik (A munkavállalók kapcsolatai, bevonásuk és részvételük) alfejezetben a Szerző fontosnak tartja, hogy a munkavállalóknak legyen képviselőjük a menedzseri döntéshozatal szintjén is. A szociális együttműködés alapelve biztosítja tehát, hogy a szakszervezetek tényleges szerepet játszanak a döntéshozatalban. Nagy-Britanniában, ez különösképpen igaz a turizmus vendéglátás iparágra, ahol a dolgozók befolysága főleg formális és informális tényezők keveredésével, és részfolyamatokra való ráhatásukkal van biztosítva. A tizenegyedik (Jólét, egészség, biztonság a munkahelyeken) fejezetben egyre fontosabbá váltak ezek a nézőpontok a turizmus és vendéglátó szervezetek szemszögéből,

mivel a vezetők felismerték az üzleti ügyek proaktív válaszainak jelentőségét. A jóléti kérdések széles körét vizsgálva elmondható, hogy ezen ügyek egy része összhangban áll a turisztikai és vendéglátási szektorral. Az igényes vásárlók jelenlétében a ködösített munka, a henyelés, valamint az alkohol katalitikus hatása gyakran olyan körülményeket teremtenek, ahol a munkáltatók gondossága különösen hangsúlyos. Az is megállapításra került a gyakran érzékeny témák vizsgálatakor, hogy a szervezeti tagok közéleti és privát élete közötti egyensúly messze nem egyértelmű. A mai modern szervezetek menedzserei kétségkívül megkövetelik ezt a fajta tudatosságot, amely mind a szervezet, mind az egyén érdekét szolgálja. A tizenkettedik (Sérelem és fegyelmi eljárások) alfejezetben szervezeten belüli sérelmek a javító intézkedések szükségességét hangsúlyozza a Szerző. Az elbocsátás a szervezeti élethez tartozó, szükséges sötét oldal, így minden menedzsernek tudnia kell, mit jelent a megalapozott és megalapozatlan elbocsátás. A relatív kevés számú eset ellenére, amik a bíróságon végződnek, ezek lehetnek azok a szervezet számára magas költséggel járó, rosszul kezelt elválások. A tizenharmadik (Záró megjegyzések) részben a turizmus és vendéglátási szektorhoz kapcsolódó, ám mégis elkülönülő rendezvényszervezés (Events industry) került górcső alá. E fejezet kísérletet tett feltárni, a rendezvényszervezés miként tekinthető különállónak, valamint a rendezvényszervezők (turizmus és vendéglátó szervezetek) hogyan törekednek arra, hogy a résztvevők magas színvonalú ellátásban részesüljenek, és jó véleményük legyen az eseményt követően. A Szerző kiemeli a rendezvényszervező személyzetnek kulcsszerepét a magas színvonalú élmények nyújtásában. Az önkéntesség szerepének valamint motivációjuk sokszínűségének felismerése után további három HR terület kulcs fontosságára sikerült rávilágítani a toborzás és kiválasztás, a képzés és megtartás, és a lehetséges szervezeti reakciók az önkéntesek menedzselésére.

Összességében elmondható, hogy a vendéglátásban alkalmazott emberi erőforrás menedzsment kevésbé analizált terület. A külalak, forma, névmutató segíti az olvasót a mű megértésben. Nem szintetizál, hanem objektíven mutatja be a turizmus ágazatra jellemző humán erőforrás elemeket. A címmel, azaz Az emberi erőforrás menedzsment a vendéglátásban és a turizmusban, teljes mértékű egyezés tapasztalható. Kutatási eredményei relevánsak, minden részhez tartozik legalább egy esettanulmány, amely reprezentálja az adott fejezetben tárgyaltakat. Kiemelendő továbbá az is, hogy vertikálisan bőséges név-és tárgymutató található a

könyvben, amely a visszakereshetőség szempontjából lehet hasznos. A bevezető részben előrevetíti a szerző a célokat, azaz meghatározza a fejezet olvasása után mire lesz képes az olvasó. Az ábrák, táblázatok jól szemléltetik az adott folyamatokat, minden fejezetet az Író következtetései zárják. A műben fellelhető hivatkozások szaktudományos módon szerepelnek. Ha a kötet viszonyát vizsgáljuk a Magyarországon fellelhető szakirodalommal, akkor arra a megállapításra jutunk, hogy Nickson könyve úttörőnek számít minden tekintetben, hiszen hazánkban a HR és a turizmus (a vendéglátás) kapcsolatát eddig senki nem vizsgálta. Ezért lenne fontos e mű magyarra való fordítása, mert ez pótolná az eddigi hiányt, és a turizmus-vendéglátás új kutatási területként jelenne meg hazánkban a tudományos élet palettáján.

Aki a téma után érdeklődik, annak feltétlenül ajánlom e kötetet, megítélésem szerint új aspektusból fogja látni az emberi erőforrás menedzsment és a szolgáltató szektort, ezen belül a turizmust és a hozzá kapcsolódó vendéglátást.

Economy & Society

VOLUME 7.

2015.

NUMBER 3.

ABSTRACTS IN ENGLISH

Business Process Management in the Finance Area of Small- and Medium-Sized Enterprises

Małgorzata OKRĘGLICKA

Częstochowa University of Technology, Częstochowa, Poland

Anna LEMAŃSKA-MAJDZIK

Częstochowa University of Technology, Częstochowa, Poland

ABSTRACT: Business processes management is a recognized approach to implementation of the objectives of an enterprise. The identification of key processes occurring in companies enables a more effective management of a business entity and becomes the key to the market success. Each element of the activity of an enterprise should be subject to an effective management. This applies particularly to the area of corporate finance, which is crucial for the efficient functioning of the company. At the same time, it is an activity area in which activities are combined in standardized processes, which should be managed and continuously improved. This article presents the results of an empirical research (the survey) conducted in 2015 on a group of 138 enterprises in Poland. The main aim of the article was to identify and analyze the level of BPM advancement in enterprises, especially in the area of finance, both in current finance, as well as in long-term finances. We focus on the SME sector and compare it to large companies.

KEYWORDS: business process management, corporate finance, financial management, enterprises, SMEs

JEL codes: M21, L10, L25, G30

Value Work and Leadership Practices

János FEHÉR PhD

Károli Gáspár University of the Reformed Church in Hungary, Budapest, Hungary

ABSTRACT: Leadership literature offers a wide array of possible definitions for describing its subject. While *influence* had been historically—and still has remained—key in interpreting the phenomenon of Leadership, for the past decades other issues, including the leaders' approach to and working through values have gained central importance in the conceptualization of the topic. The aim of this paper is to emphasize the importance of the leader's *value work* (i. a. a process of identifying, generating, developing, and fostering positive and shared values directed/catalyzed by the leader) in the light of some of the relevant theoretical approaches. It will be addressed how the leaders' activities toward and around values have become an important issue historically. The paper makes references to certain related business aspects of value concern, as well, and offers empirical illustrations about Hungarian leadership practices in question.

KEYWORDS: leadership, influence, transformational, value work

JEL codes: M12, M5

Analysis of Impact of the Crisis on Top50 Companies in Hungary

Balázs SÁVAY

PhD student, University of West Hungary, Faculty of Economics

Gábor BARTAKOVICS

PhD student, University of West Hungary, Faculty of Economics

Dávid SÁVAY

MA student, University of West Hungary, Faculty of Economics

ABSTRACT: The global financial crisis had a great impact on the world, and so did on Hungary. There were industries which were deeply impacted, and so the effect was greater on firms operating in these industries, while others were less concerned. In Hungary, the ranking of the largest 50 companies was fundamentally changed. There have been companies that have disappeared, and there were some, which have tried to survive the crisis through mergers and acquisitions. However, many companies seek to restructure and reduce their cost structures significantly, by forming shared services centers (SSCs), the number of which has grown strongly in the recent years. In our study we examine the reasons for their reactions to the crisis by comparing the situations before and after it.

KEYWORDS: Top50, economic crisis, companies

JEL codes: E32, L16

Acceptance of Corporate Governance in Germany and Austria

Johannes Martin WAGNER

Master of Science in International Business CIA, CISA, CISM, CRMA

Doctoral candidate, University of West Hungary, Faculty of Economics, Sopron, Hungary

Managing Director, Business Brothers GmbH, Düsseldorf, Germany

ABSTRACT: Corporate governance principles comprise significant laws imposed by legislature as well as nationally and internationally recognized regulations set out by companies' owners. They aim at providing a solid and lawful basis for directing and controlling corporate affairs. More than ten years ago, these principles were specified in form of national corporate governance codes in many European countries and have been constantly redefined since then. This paper features an analysis of the current acceptance of corporate governance codes among the largest German and Austrian stock-listed companies. The analysis is based on data provided by the companies in their corporate governance reports of fiscal year 2014. I find that the Austrian code acceptance rate of 98.3% surpasses the rate of 97.2% in Germany. Simultaneously, the average amount of code deviations per company in Austria (1.5) is considerably lower than the German figure (1.8). In Germany, the most quoted deviation applies to the severance pay cap for management. Deviations quoted the most in Austria refer to the setup of management board's compensation, the existence of a nomination committee, supervisory board's prohibition to assume functions on competitors' boards, as well as audit assessments of the effectiveness of the company's risk management.

KEYWORDS: Corporate Governance, Management, Supervisory Board, Code of Corporate Governance, Austria, Germany, GRC

JEL codes: M12, M14, M16

Social Media Strategies for Web 2.0. Use and Benefits of Social Listening Tools in Small and Medium Enterprises (SMEs)

Nicole WASSENBERG

PhD Student, Westungarische Universität

Christian LEHMANN

Stellvertretender Geschäftsführer,

GOB Software & Systeme GmbH & Co. KG, Krefeld, Deutschland

ABSTRACT: Since several years social media is becoming very popular and famous in the 21st century. Especially so called social media networks are having huge relevance in the daily (online) business. But in nowadays many small and medium-sized enterprises (SMEs) are facing the missing practical and feasible solutions how to integrate and implement social media activities in their current structures. This is based on the fact that many medium-sized companies are facing difficulties with new business strategies such as social media business. Additionally, there is no know-how about the possibilities of social media activities. Besides, there are no resources and the big fear of wrong investments into tools concerning the Web 2.0. Since many years the classical marketing tools are used over generations to support many companies and brands to build brand awareness and to strengthen sales activities. In order to establish “up to date” business strategies, the Web 2.0 offers and (at the same time) requires new digital communication tools to have deeper insights in the moving and growing markets. One of the new communications within the social media environment tools is Microsoft’s “Social Listening” which enables SME to screen markets easily.

KEYWORDS: Web 2.0, SME, Social Media, Microsoft Social Listening, Strategy, Business possibilities

JEL codes: A10, A11, M21, M31

Enterprise Management and Strategy Issues of SMEs

Zoltán VARGA

PhD student, University of West Hungary, Faculty of Economics

ABSTRACT: Today, all companies and businesses should be able to make profits and to gain in the long run in fast-paced, globalized economic and social environment.

They also need to think about what strategy to develop in the changed environment, what equipment to use and how to accomplish their mission.

Analysing the channels of the market the marketing and market opportunities can be greatly affected by the information source and business trends. Lack of strategy, the short-term approach, the quality of the contractual practices are the obstacles to make it difficult to cooperate between undertakings.

The present study would like to call the reader's attention to the contradictions revealed in small or medium-sized businesses, the lack of business culture, management qualifications and IT knowledge.

KEYWORDS: Management, Corporate Culture, SME-sector

JEL codes: M10, M12, M14