

PINTÉR Éva

ÉRTÉKTEREMTÉS A BANKI SZOLGÁLTATÁSBAN

A mai modern pénzügyi szolgáltatóknál kulcsszerepet játszik a minőség, a folyamatmenedzsment és az ügyfélorientált hozzáállás, utóbbi már kompetitív tényezővé vált. A szerző tanulmányában arra keresi a választ, hogy mitől válik a bankok szolgáltatása értékessé a vevők és saját szervezetük számára? Először megvizsgálja, milyen jellemzői vannak a banki szolgáltatásoknak, majd az ügyfél és a bank számára értéket képviselő tényezőket gyűjti össze. Kiemelten foglalkozik az ügyfelek megváltozott szerepével, mivel ma már egyre aktívabb résztvevőivé válnak a szolgáltatások létrehozásának, s ez új teret nyit az érték fogalmának meghatározásához. Az empirikus kutatások azt bizonyítják, hogy az ügyfelek együttműködése beépül a bankok üzleti folyamataiba.

A kereskedelmi bankok által kínált és keresett termék, a pénz nagyon sajátos, hiszen társadalmi és pszichológiai jelentések is kötődnek hozzá. A bankok tevékenysége kizárólag a szolgáltatások teljesítésére korlátozódott. A banki szolgáltatások azonban kevésbé egyediek, mivel az újítások nem élveznek védelmet, és a konkurencia azonnal lemásolhatja a sikeres konstrukciót. Így a bankok szolgáltatásai egyre jobban hasonlítanak egymásra, és a hangsúly a szolgáltatásról (az alaptermékéről) inkább a „csomagolásra” helyeződik át. „Csomagolás” alatt az értékesítési csatorna, a reklámozás, a bank arculatának és az alkalmazottaknak az összességét értem. Szándékosan használtam a fizikailag megjelenő termékekre vonatkozó „csomagolás” szót, kicsit a kettősségre utalva, mert a termékek és a szolgáltatások között van hasonlóság és különbözőség is. De mit jelent valójában a szolgáltatás és mi a különbség a termékek és a szolgáltatások között?

A banki szolgáltatások sajátosságai

A szolgáltatás fogalmának nagyon egyszerű meghatározását adja Kotler (1998): „szolgáltatás minden olyan cselekvés vagy teljesítmény, amelyet az egyik fél felajánlhat a másiknak, és ami lényegében nem tárgyasult, és nem eredményez tulajdonjogot semmi fölött. Előállítás vagy kapcsolódik fizikai termékhez, vagy nem.”

A szolgáltatásoknak négy fő jellemzője van:

1. *Megfoghatatlanság*
A fizikai termékekkel ellentétben a szolgáltatások nem tárgyasultak, az ügyfél nem próbálhatja ki a szolgáltatást a megvétel előtt.
2. *Elvászthatatlanság*
A szolgáltatások keletkezése egybeesik a fogyasztással. Ez ellentét a fizikai termékekre jellemző folyamattal, és gyakran azt is jelenti, hogy az ügyfél befolyásolja a szolgáltatás előállításának eredményét.
3. *Heterogenitás*
A szolgáltatások egyediek attól függően, hogy hol, mikor kitől veszik igénybe az ügyfelek.
4. *„Romlékonyság”*
A szolgáltatások nem tárolhatók, így a kereslet ingadozása nem ellensúlyozható, és az adott időben ki nem használt szolgáltatási kapacitás elvész.

A szolgáltatások egyedisége azonban még jobban kitűnik, ha összehasonlítjuk a termékekkel. (1. ábra)

A bankoknak rá kell bírniuk az egyéneket arra, hogy náluk őrizzék vagyonukat. A meggyőzésben kiemelt szerepet kap a bank szolgáltatásainak színvonala.

A szolgáltatások színvonalának – minőségének – mérése nem egyszerű feladat, mert a bank működése olyan, mint egy fekete doboz! A „termelési funkciót” a banknál a következőképpen írhatjuk le: az inputok és

Termelő és szolgáltató szervezetek

Inkább termelő szervezet	Inkább szolgáltató szervezet
<ul style="list-style-type: none"> ■ fizikailag megjelenő, tartós termékek, ■ az outputot lehet készletezni, ■ kapcsolattartás az ügyfelekkel gyenge, ■ hosszú reakcióidő, ■ regionális, nemzeti és nemzetközi piacok, ■ széles körű lehetőségek, ■ tőkeintenzív, ■ a minőség könnyen mérhető. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ immateriális (megfoghatatlan), romlékony termékek, ■ az outputot nem lehet készletezni, ■ a kapcsolattartás az ügyfelekkel erős, ■ rövid reakcióidő, ■ kis lehetőségek, ■ munkaintenzív, ■ nem könnyű mérni a minőséget.

Forrás: (Krajevski – Ritzman, 1996)

az outputok közötti egyszerű kapcsolat (Frei, 1998). Ez az „egyszerű kapcsolat” tulajdonképpen a fekete doboz. De mi lehet ebben a fekete dobozban, amelynek segítségével szolgáltatást és értéket teremhet a bank az ügyfelei számára? A hagyományos elemzéseknél (például ROE, ROA, ROI mutatók számítása) láthatjuk, hogy a bankok teljesítménye között különbség van, de hogy ennek mi az oka, ahhoz az úgynevezett *X-hatékonyság* (X-efficiency) elméletét használjuk fel. Ez egy szervezet teljesítményét úgy méri, hogy az iparági legjobbhoz hasonlítja. Az X-hatékonyság azt mutatja, milyen jól működik a menedzsment a technológia, a humán erőforrás és egyéb, a szolgáltatásképzésben részt vevő eszközök felhasználásában. Kutatások szerint a bankoknál az X-hatékonyságban mutatkozó különbségek relatíve nagyok és a két domináns tényező a termékválaszték és a skáláhozadék hatékonysága. Mefford ezeket a tényezőket beépítette egy hagyományos termelési függvénybe (Frei, 1998):

$$Q = f(K^*, L^*, MGMT)$$

ahol K^* a minőséggel korrigált tőke (quality-adjusted capital), L^* a minőséggel korrigált munka (quality adjusted labor) és az MGMT a menedzsmentirányítási változók (management control variables). Leegyszerűsítve a minőség az, amely a bankok teljesítményének különbözőségében megjelenik.

A banknak nemcsak egyszerűen szolgáltatást, hanem értékes szolgál-

1. ábra tatást kell nyújtani. De mit jelent az értékes szolgáltatás? Általában a legegyszerűbbnek tűnő fogalmakat a legnehezebb megmagyarázni, „kézzel foghatóvá” tenni. Az *érték* fogalmát a legegyszerűbben úgy határozhatjuk meg, mint *valaminek az a tulajdonsága, amely az egyén számára való fontosságát fejezi ki*. A banki szolgáltatások értékteremtő képességének vizsgálatakor azonban alaposabb kutatásra van szükség. Ha a bank értékes szolgáltatást tud előállítani, azzal saját sikerét is megalapozza, így a „feketedobozt” a következő tényezőkre alapozzám.

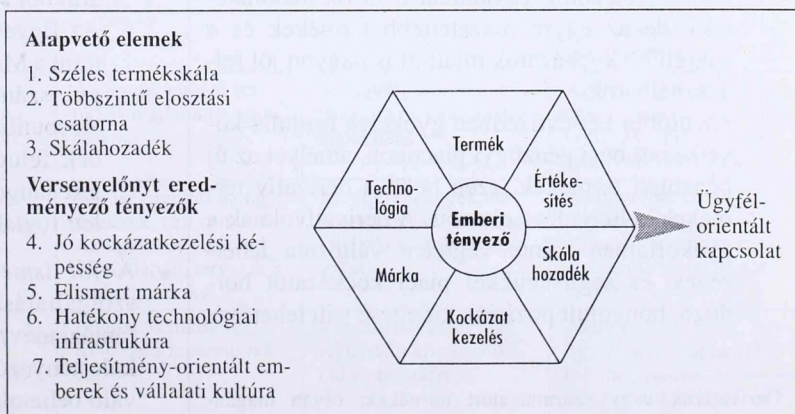
A sikeres bank kialakításának kulcstényezőit két kategóriába sorol-

hatjuk (Kist, 2001): az alapvető kulcstényezők képezik az egyik kategóriát, amelyek elengedhetetlenek a működéshez, azok pedig, amelyek versenylőnyt biztosítanak az érdekeltek – tehát a részvényesek, foglalkoztatottak és fogyasztók – számára, képezik a másik csoportot. (2. ábra)

- A banknak olyan *széles körű szolgáltatást* kell nyújtania, hogy azzal ügyfelei minden pénzügyi igényét kielégítse.
- Másodsorban, képesnek kell lennie e termékeket *többszintű csatornán keresztül értékesíteni*. Az ügyfelek különböző preferenciákkal rendelkeznek, attól függően, hogy hogyan szeretnék megszerezni a terméket, a pénzügyi tanácsadóktól az internetig. Számos ügyfél előnyben részesíti a „mindent egy helyen” típusú vásárlást, mások inkább több szol-

2. ábra

A sikeres banki működés hét tényezője



Forrás: (Kist: Integrated Financial Services, The Geneva Papers on Risk and Insurance, 2001 július, 313. o.)

gáltató termékei vagy vagyongazdálkodási szolgáltatásai közötti választási lehetőséget igénylik.

- Minden szolgáltatási csatornának és szolgáltatónak *skálahozadékot* (economies of scale) kell elérnie. A skálahozadék nem korlátozódik a bank és az elosztási csatornák költségstruktúráját illető versenyelőnyre. A banknak képesnek kell lennie a termékkel kapcsolatos változó fogyasztói szükségletek gyors felismerésére, birtokában kell lennie a tervezéshez, ármeghatározáshoz és az új termék időben történő, hatékony piaci bevezetéséhez szükséges erőforrásoknak.

A banknak birtokolnia kell, vagy számára elérhetőnek kell lennie a disztribúció valamennyi formájának, hogy a csatornát költség szempontból hatékonyra tegye.

Négy további kritériumot határozhatunk meg a kereskedelmi bankok szervezetén belüli versenyelőny biztosítása érdekében.

- Elsőként a *szigorú kockázatkezelési* képességet említeném (a vezetőség szintjén és az egyes üzleti egységeken belül), amely biztosíthatja valamennyi kockázat azonosítását, mérését, árazását és ellenőrzését. A bankok jó helyzetben vannak ahhoz, hogy ezen a területen tekintélyes előnyre tegyenek szert, a kockázatkezelési eszközöknek köszönhetően. A kockázatkezelést kiemelem a tényezők között, mert a banki szolgáltatás a pénz kezelésén alapul, amelyhez sokrétű kockázat kötődik!

A kockázatok számszerűsítésére és kezelésére a bankok és biztosítók rengeteg módszer közül választhatnak. Az egyik legelterjedtebb és „legegyszerűbb” a CAPM, azaz a tőkepiaci árfolyamok modellje, a másik egy új és egyre jobban terjedő modell, a VaR. Természetesen ezeket a modelleket nemcsak bankok alkalmazhatják (sőt eddig egyáltalán nem ők alkalmazták), de az egyre összetettebb termékek és a sokrétűbb kockázatok miatt itt is nagyon jól felhasználhatók.

Az utóbbi két évtizedben gyökeres fordulat következett be a pénzügyi piacokon, amelyet az új pénzügyi termékek, ezen belül a derivatív termékek* elterjedése okozott. A derivatívoknak a gyakorlatban szinte végtelen változata lehetséges, és segítségükkel piaci kockázatot hordozó, bonyolult pozíciók kiépítése vált lehetővé.

* Derivatívok vagy származtatott termékek: olyan magán-szerződések, amelyek értékének nagy része valamely mögöttes termék, referencia-árfolyam vagy index – részvény, kötvény, valuta vagy áru – értékéből származik.

A Value-at-Risk a kilencvenes évek közepén terjedt el az amerikai cégek körében, Európában csak később, három-négy éve jelent meg. De mit is jelent a VaR-érték és milyen területeken alkalmazható?

A VaR lehetővé teszi a vállalatok pénzügyi kockázatainak mérését és ellenőrzését. A VaR-érték megmutatja, hogy adott időintervallumon belül és meghatározott biztonsággal (konfidenciaszint mellett) mennyi az adott portfólió várható legnagyobb vesztesége (Jorion, 1999). A megfelelő konfidenciaszint és időintervallum kiválasztására nincs egyetemes szabály, a felhasználó igényeitől függ (például a felső vezetés kérheti, hogy naponta 90%-os biztonsággal jelezzük a portfólió várható legnagyobb veszteségét).

A VaR-érték azonban többfajta célt szolgálhat. Többek között alapja lehet a következőknek:

- felső vezetésnek készített kockázati jelentések,
- az alkalmazottak, részlegek teljesítményértékelésének,
- az erőforrás-allokálásnak,
- sőt megkönnyíti a befektetési döntéshozatalt,
- az intézmények közötti teljesítmény-összehasonlítást, és
- a felügyeleti, szabályozó szervek is hasznát vehetik.

A VaR a piaci kockázat kezelését teszi lehetővé (bár legújabban a hitelkockázat kezelését is próbálják VaR-értékkel megadni), amelyet négy csoportra szoktak osztani, aszerint, hogy milyen alaptermékből származik. Így beszélhetünk kamat-, deviza-, részvénykockázatról és tőzsdei árukból származó kockázatokról.

Az Egyesült Államokban a minősítő intézetek, mint a Moody's, a Standard and Poor's, a pénzügyi számvitelt szabályozó testület (Financial Accounting Standards Board), valamint a tőzsdék felügyeleti szerve, a SEC (Securities and Exchange Commission) mindegyike a VaR mellett foglalt állást.

- A *jól ismert márka* (az adott bank bizonyos szolgáltatásához, termékcsoportjához kötődő fantáziánév) vagy több márka létezése szintén kulcstényező a bank számára, új ügyfélszegmensbe való behatolásakor előnyt jelent.
- A banknak *hatékony technológiai infrastruktúrával* kell rendelkeznie, hiszen ennek az üzlet minden

területére hatása van. Ezen múlik, hogy a termék időszerű-e, illetve a pénzügyi teljesítményt mérő technikák vagy az örökölt rendszerekből származó technikák használatának képessége megfelelő-e. Az infrastruktúra befolyásolja a bankoknál kiemelkedő jelentőségű ügyfél-adatbázis kiépítésének képességét, melynek segítségével nyomon követhető az értékesítés, előre jelezhető a termékek iránti igény, és meghatározható az ügyfél profitabilitása. Ezen kívül a fogyasztók számára nyújtott minőségi és időben történő szolgáltatásra is jelentős hatással van.

- Végül egy további kulcstényező a sikeres bank felépítésében a *teljesítményorientált foglalkoztatottak vonzásának és megtartásának képessége*, valamint olyan vállalati kultúra felépítése, amely ezt elősegíti.

Az üzleti verseny eddig olyan volt, mint egy hagyományos színház: a szereplőknek meghatározott szerepük van, a nézők megveszik a jegyeiket és passzív figyelők. Mára ez megváltozott, a verseny egyre inkább olyan, mint egy kísérleti színház, ahol a cselekménynek mindenki részese lehet.

A szakemberek és kutatók a bankok szövetségéről, hálózatáról és kollaborációjáról beszélnek és megfigyelnek az ügyfélről, aki pedig nagyban befolyásolja az iparági rendszert. Az internetnek köszönhetően az ügyfelek aktív kommunikációt folytatnak a szolgáltatókkal.

Az ügyfelek szerepének fejlődése és átalakulása

Az ügyfelek kiléptek a hagyományos szerepükből, és társalkotóvá (co-creator) váltak az értékteremtésben. Az 1. táblázat három szinten mutatja be fejlődésüket különböző kulcsdimenziók segítségével.

A banki piac tehát olyan fórum lett, ahol az *ügyfél aktív szerepet játszik az értékteremtésben és az érte folytatott versenyben*. Az ügyfél egy új tényező forrása a bank számára. A kompetencia, amit az ügyfelek jelentenek, azoknak az ismereteknek és képességeknek az összessége és működtetése, amelyekkel rendelkeznek: a tanulásra és kísérletezésre való hajlandóság, és az aktív dialógusban való részvétel képessége.

A menedzserek kezdik inkább kompetenciák gyűjteményeként kezelni a bankot, semmint üzleti egységek portfóliójaként! Így a menedzserek képesek új üzleti lehetőségeket beazonosítani és új utakat találni a bank intellektuális eszközeinek fejlesztésére. A kompetencia most már az egész rendszer számára elérhető kollektív ismereteket jelenti, amely a hagyományos szolgáltatók, partnereik, befektetők és *ügyfelek* kiterjedt hálózata.

Az ügyfelek már nem érdekeltek a szolgáltatások egyszerű megvásárlásában, csupán kiindulópontot jelentenek, amelyről a szolgáltatóknak már vannak tapasztalatai. Az ügyfelek szerepének megváltozása miatt fontosnak tartom két fogalom megkülönböztetését: *ügyfélorientáció (customization)* és *személyessé tétel (personalization)*. Az ügyfélorientáció fel-

1. táblázat

Ügyfelek szerepe

Időtartam	1970-es, 1980-as évek eleje	1980-as évek vége, 1990-es évek eleje	1990-es évek	2000 után
Az üzlet természetének változása és az ügyfél szerepe	Az ügyfelek passzív vevők, és a fogyasztásnak előre meghatározott szerepe van.			Az ügyfél az üzleti hálózat része. Képezi és kivonja az üzleti értéket. Kollaborátorok, társfejlesztők és versenytársak is.
Menedzseri hozzáállás	Az ügyfelek átlagos statisztikai adatok. Az ügyfélcsoportok előre meghatározottak.	Az ügyfél egyéni statisztikai adat a tranzakcióknál.	Az ügyfél individuum. Bizalom és kapcsolatok kialakítása.	Az ügyfél nemcsak egyén, hanem része egy fejlődő szociális és kulturális szervezetnek.
A bank interakciója az ügyféllel, és a szolgáltatások fejlesztése.	Hagyományos piackutatás. A szolgáltatásokat ügyfélviszacsatolás nélkül fejlesztik ki.	Segítségnyújtás az ügyfeleknek, call centerek. Az ügyfelek visszajelzései alapján tervezik a szolgáltatásokat.	Az ügyféligenyek alapos vizsgálata után alakítják át a szolgáltatásokat.	Az ügyfelek társfejlesztők (codevelopers). A termékek piaci bevezetésében is szerepet vállalnak.
A kommunikáció célja	Az ügyfélszegmens elérése. Egyoldalú kommunikáció.	Adatbázis marketing. Kétoldalú kommunikáció.	Kapcsolati marketing. Kétoldalú kommunikáció és hozzáférés.	Aktív párbeszéd az ügyfelekkel, tapasztalatok megosztása. Többesintű hozzáférés és kommunikáció.

Forrás: (Pralahal – Ramaswamy, 2000)

tételezi, hogy a szolgáltatást az ügyfél igényei, szükségletei szerint tervezik. A személyessé tétel ennél több, az ügyfél aktív bevonását jelenti. Az ügyfél részt vesz a szolgáltatás kidolgozásában.

Az ügyfél és a bank viszonyában ez teljesen újfajta szemlélet! Ez nemcsak pozitívumokat jelent az ügyfél számára. Igaz ugyan, hogy az ügyfél dönt, mibe és milyen módon fektesse be a bank a pénzét, az aktív részvétellel azonban az ügyfél nagyobb kockázatot is vállal. Tehát a személyessé tétel bizonyos fokú kockázat-áthárítást, sőt az ügyfelek egyedi kezelése miatt bizonyos szempontból diverzifikációs lehetőséget is jelent a bank számára.

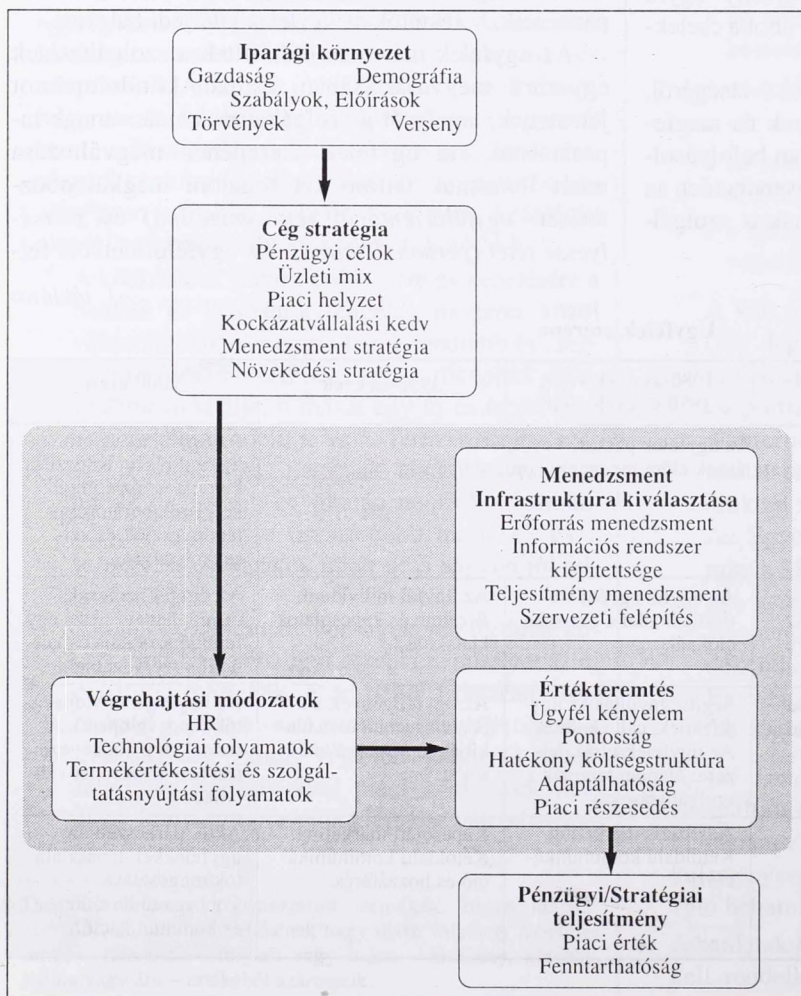
Az értékteremtés beépítése az üzleti folyamatokba

A fellelhető irodalomra, kutatásokra és 18 vezető kereskedelmi bankkal és pénzügyi szolgáltatóval folyo-

tatott interjúra alapozva kidolgoztak egy olyan koncepciót, amely a bankok értékteremtésének és teljesítményének mérését segíti (Frei – Harker – Hunter, 1995). Ez a koncepció folyamatorientáltan tekint a bankra. (3. ábra)

Az értékes szolgáltatás és a sikeres bank együttesét csak úgy lehet kialakítani, ha úgy tekintjük a banki „fekete doboz” működését, mint a benne végbemenő folyamatok és azok egymásra hatásainak, valamint a környezettel való kölcsönhatásuknak összességét. A folyamat ugyanis „egy vagy több tevékenység, amely értéket növel (!) úgy, hogy egy bemenetkészletet átalakít kimenetek készletévé (javakká vagy szolgáltatásokká) egy másik személy (ügyfél) számára, emberek, módszerek és eszközök kombinációjával” (Tenner – De Toro, 1998). A bankok rájöttek arra, hogy a folyamatorientált átszervezésre pénzt és időt kell fordítani, mert a kutatások alapján úgy tűnik, az aggregát folyamatok teljesítménye hatással van a pénzügyi teljesítményre (Frei – Kalakota – Leone – Marx, 1999).

A banki értékteremtés folyamatának elemei



Összefoglalás

A tanulmányban arra a kérdésre kerestük a választ, miként nyújtson versenyképes és értékes szolgáltatást egy kereskedelmi bank? Megvizsgálva a banki szolgáltatások sajátosságait és a változó ügyféligényeket, arra a következtetésre juthatunk, hogy a bankok ügyfélorientált hozzáállása meghatározó mozgatóerő. A bankoknak nemcsak figyelembe kell venniük az ügyfelek igényeit, de *együttműködést* is kell kínálni nekik. Az ügyfél tehát aktív szerepet játszik az értékteremtésben, a bank számára pedig az ügyfelek – szolgáltatás-előállításban felhasznált – képességei jelentik az új kompetenciaelemet. Természetesen ennek mindkét fél számára megvan az előnye és a hátránya is. Ezt az együttműködést a bankok beépítik az üzleti folyamataikba, hiszen az *interaktív* banki működés során már nemcsak a bank, hanem az ügyfél is indukál változásokat!

Felhasznált irodalom

- Davenport, T. H. (1993): Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, Boston
- Frei, F. X. (1998): Inside the Black Box: What Makes a Bank Efficient? Working Paper, Wharton Financial Institutions Center, The Wharton School, University of Pennsylvania
- Frei, F. X. – Harker, P. T. – Hunter, L. W. (1995): Performance in Consumer Financial Services Organizations: Framework and Results from the Pilot Study. Working Paper, Wharton Financial Institutions Center, The Wharton School, University of Pennsylvania
- Frei, F. X. – Harker, P. T. (1999): Value Creation and Process Management: Evidence from Retail Banking. Working Paper, Wharton Financial Institutions Center, The Wharton School, University of Pennsylvania

- Frei, F. X. – Kalakota, R. – Leone, A. – Marx, L. M. (1999): Process Variation as a Determinant of Bank Performance: Evidence from the Retail Banking Study. in: Management Science szept.
- Hammer R, M – Champy, J. (1996): A vállalati folyamatok újjászervezése. Panem – McGraw – Hill – Panem Kft., Budapest
- Jorion, Philippe (1999): Value at Risk (A kockázatosított érték), Panem, Budapest
- Kist, Ewald (2001): Integrated Financial Services – A Framework for Success: Synergies in Insurance, Banking and Asset Management. in: The Geneva Papers on Risk and Insurance Vol. 26. No. 3. July, p. 311-322.
- Kotler, P. (1998): Marketingmenedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Krajewski, L. J. – Ritzman, L. P. (1996): Operations Management, Strategy and Analysis. Addison – Wesley Publications, Fourth Edition
- Prahalad, C. K. – Ramaswamy, V. (2000): Co-opting customer competence. in: Harvard Business Review, január-február

SZERZŐI ÚTMUTATÓ

A Vezetéstudomány a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Budapesti Vezetőképző Központjának havi folyóirata. A lapban a vezetési, és tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (rbecsky@bsm.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

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

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét beosztását, és elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez félkövér és dőlt betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatko-

zása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegek közötti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad–Hamel, 1990: 85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó, illetve forrás.

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

2) példa (folyóirat-cikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május-június, 79-91.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak a Vezetéstudomány WEB-címén (www.bsm.hu; „Vezetéstudomány/Szerzőinknek” menüpont) megadott források.

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

A szerkesztőség